

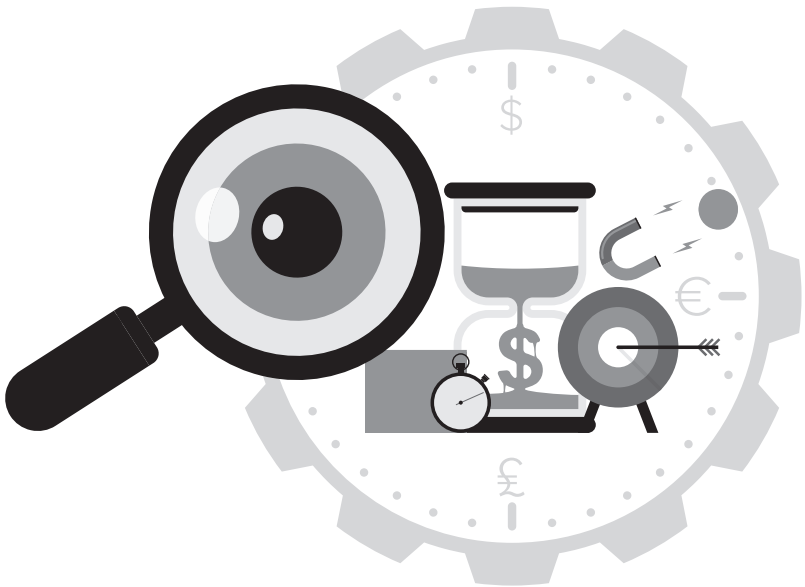
Estudios de competitividad en México



Suly Sendy Pérez Castañeda
Jorge Feregrino Feregrino
Coordinadores

Entorno global, procesos de innovación y
organización competitiva de la empresa

Estudios de competitividad en México



Estudios de competitividad en México

Suly Sendy Pérez Castañeda
Jorge Feregrino Feregrino
Coordinadores

Magda Gabriela Sánchez Trujillo
Juan Luis Reyes Cruz
Laura Elena Benítez Campaña
Cauhtémoc C. Campos Rangel
Fernando Javier García Colina
Lucila Villa Pérez
Santiago González Velásquez
Juan Manuel Sánchez Serafín
Dora Rocío Guerrero Muñoz
Francelia Polanco Mayorquín
Juan Manuel Sánchez Serafín
Karla A. Andrade Reyes
Bernabé Flores Lara
Lorena Monterrubio Lara
Gisela Janeth Espinosa Martínez
Verónica Velázquez Romero
Raquel Muñoz Hernández
Javier Nava García
Dorie Cruz Ramírez
Edgar Hernández Zavala
Ricardo H. Cisneros
Luis Tomás Rascón Dórame

Martha Amelia Fernández Reynoso
Francisco Javier Espinoza Valencia
Irlanda Abigail Matadamas Cruz
Diego Zárate Velasco
Magda Gabriela Sánchez Trujillo
Juan Luis Reyes Cruz
Tirso Javier Hernández Gracia
Ventura Germán Sánchez Monjaraz
Ma. del Rosario García Velázquez
José Octavio Molina Germán
Anel Yadira Pérez Melo
Hugo Manuel López Hernández
Adriana Martínez Lecuona
José Luis Alvarado Reséndiz
Margarita González Cano
Flor de María Mendoza Austria
Lucía Teresa Soberanes Rivas
Jorge Alberto Álvarez Velázquez
Beatriz Sauza Ávila
Patricia Guadalupe Espino Guevara
Jorge Armando Rojas Ramírez
Aurora Pérez Rojas

Coordinadores
Suly Sendy Pérez Castañeda
Jorge Feregrino Feregrino
2014 Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

Diseño editorial: Moisés Trejo Pérez,
Diseño de portada: Moisés Trejo Pérez.
Agencia DAC, Diseño a la Carta, Av. Ignacio Allende No. 150 A, Col. Centro, Cd. Sahagún, Hidalgo.

Primera edición: diciembre 2014
ISBN: 978-607-96671-0-8 Estudios de Competitividad en México.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los coordinadores editoriales.

La infracción de los derechos mencionados, puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Impreso y terminado en México

Estudios de competitividad en México

Contenido

- Presentación 7

Entorno global de la competitividad empresarial

- Modelo estratégico. Globalización, estrategias y competitividad empresarial 12
- Evaluación de riesgos empresariales en microempresas a través del IEREM 31
- Propuesta de reingeniería en el departamento de ventas para empresa comercializadora 46
- Investigación de mercados para evaluar el sector inmobiliario de vivienda en Tijuana, Baja California 78
- Miel: una opción para diversificar las actividades económicas en la huasteca hidalguense 97

Competitividad empresarial mediante procesos de innovación y cambio tecnológico

- El sesgo tecnológico en la inserción a las redes de innovación mediante la inversión extranjera directa en México 115
- Modelo de decisión para la selección de proyectos tecnológicos en incubadoras mexicanas 135
- Estructura metodológica para un modelo que impulse la competitividad e innovación en la pyme manufacturera 156
- La importancia de los recursos intangibles en el éxito de las pymes mexicanas 170

Organización competitiva de la empresa

- Gestión del capital emprendedor universitario con enfoque innovador 184
- El liderazgo estratégico como factor de competitividad en las pymes mexicanas 202
- Modelos de innovación para la creación de competitividad en la sociedad cooperativa 223
- Análisis del clima organizacional e implicaciones en la satisfacción de empleados en empresas de hospedaje 231
- Auditoría administrativa. Alternativa metodológica para evaluar la competitividad empresarial 251
- La capacitación desde la perspectiva del personal de 3 pequeñas empresas 266
- Administración total, estrategia para la competitividad en las organizaciones. Caso Altiplano Hidalguense 280
- Aplicación de la manufactura esbelta a procesos de transporte ferroviario en México 296
- Los estilos de dirección y niveles de competitividad en personal médico de un hospital de salud pública 308

Presentación

Al considerar que la naturaleza de la competitividad señala que las empresas deben adquirir y desarrollar ventajas competitivas para mejorar su posicionamiento de mercado, vinculándose con el entorno, generando procesos de innovación y desarrollando características competitivas internas, es innegable que las tendencias en la competitividad han transformado las necesidades de las empresas para sobrevivir en un ambiente global.

Sin embargo, tomando como base el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial 2014, se observa que los niveles de competitividad en México son inferiores a la mayoría de los países en desarrollo, ocupando el lugar 43 en el año 2000 y en 2014 el lugar 61 de 144 países. Esta caída evidencia el deterioro en términos de competitividad en la última década en relación al entorno institucional y la intensa competencia en los mercados internacionales; asimismo dichos resultados muestran que la voluntad individual de cada empresario para desarrollar competitividad en la empresa está relacionada con el entorno institucional, las políticas públicas y las situaciones internas que dominan su entorno.

En consecuencia, se observa que la competitividad del entorno donde operan las empresas mexicanas presenta grandes problemáticas, como el crimen, el deterioro de la confianza institucional, la cuestionada calidad de los sistemas educativos a todos los niveles, la elevada dominancia, la política impositiva impuesta a las ganancias, la dependencia de los mercados externos, las grandes barreras para el acceso al financiamiento... frenando unos de los principales motores de la competitividad: el nivel de ganancias netas y los incentivos para desarrollar una organización competitiva.

Ahora bien, en cuanto a las sociedades del conocimiento en las que interactúan las organizaciones a nivel global, los indicadores de competitividad señalan que México ocupa la posición 73 en materia de innovación, identificando como principal problema el acceso a las innovaciones provenientes del exterior. De ahí se reconoce que la competencia determinada por el proceso innovador durante el ciclo de negocios genera un mejor posicionamiento en el mercado, reduce los beneficios del monopolio e incentiva la realización de procesos de innovación exitosos al interior de la empresa, por lo que el cambio tecnológico se considera como un proceso de retroalimentación que irrumpe y transforma profundamente a las sociedades y éstas a su vez impactan el potencial tecnológico del entorno donde se desarrolla el proceso de cambio organizacional de la empresa.

Finalmente, en relación al contexto interno de competitividad en las empresas, donde debe establecerse la conexión con el entorno y los procesos innovadores, se observa que la productividad agregada del trabajo entre 1989 y 2010 sólo creció a una tasa media del 0.8% anual y que la productividad industrial sólo 0.9% anual, teniendo como determinantes de este nivel de crecimiento las fallas en el desarrollo de los perfiles del capital humano, bajo grado de especialización, escasa formación en la investigación científico-técnica, rigidez estructural de las empresas y en las prácticas administrativas, así como gran número de procedimientos para iniciar un negocio... por lo que el reto es conseguir mejoras continuas que permitan la aceleración en los niveles de productividad y ganancias.

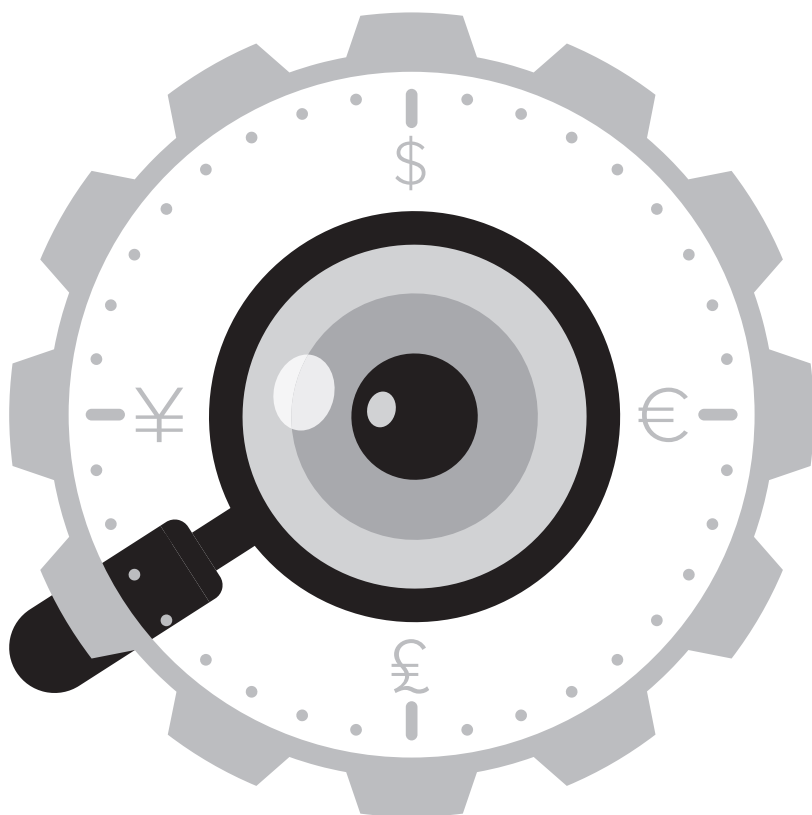
Bajo este contexto es que surge el interés de investigadores mexicanos de conjuntar esfuerzos para la realización del libro “Estudios sobre competitividad en México”, el cual presenta la revisión de los marcos conceptuales, recopila datos y experiencias, en donde se discuten y evalúan los resultados para desarrollar estrategias que permitan revertir la espiral descendente en materia de competitividad en la que se encuentran las empresas en México, material que se organiza en tres ejes temáticos: 1) entorno global de la competitividad; b) la competitividad empresarial mediante la construcción de procesos de innovación y cambio tecnológico, y 3) la organización competitiva de la empresa.

En el primer eje se abordan temas relacionados al entorno competitivo, el marco de competitividad global, riesgos empresariales, estudios de mercado y diversificación de mercado. En el segundo se presenta el contexto de la innovación, las estrategias de adquisición de los procesos innovadores y las características de la organización innovadora para elevar la competitividad. En el tercero se exploran temas en torno a las estrategias de gestión administrativa, el clima organizacional, esquemas esbeltos de producción, auditorías de procesos, los estilos de alta dirección y liderazgo estratégico.

Los capítulos que integran esta obra fueron presentados y discutidos en las mesas de trabajo del Segundo Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos, “rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad”, realizado en octubre de 2013, en Pachuca de Soto, Hidalgo, espacio que permitió la colaboración entre investigadores mexicanos para integrar esta obra con la finalidad de compartir, con aquellos interesados en el estudio de la competitividad empresarial en México, algunas metodologías, resultados y experiencias exitosas en un contexto completamente nacional, que sirva como referente para otros estudios y/o para la generación de estrategias aplicables en contextos similares.

Por lo que agradecemos el apoyo a las instituciones organizadoras de este evento: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún; Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Texcoco; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de Hidalgo y a la Universidad Autónoma de Tlaxcala, así como al Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco por el apoyo en la publicación de este libro.

Jorge Feregrino Feregrino
Suly Sendy Pérez Castañeda
Octubre de 2014



ENTORNO GLOBAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Modelo Estratégico. Globalización, Estrategias y Competitividad Empresarial

Gabriela López García ¹

Juan Luis Reyes Cruz ¹

Laura Elena Benítez Campaña ²

Introducción

Actualmente, la competitividad representa un factor importante en el desarrollo de las empresas, debido a que es la capacidad de mantenerse en el mercado y de generar ventajas competitivas frente a sus competidores, ya que el mundo de los negocios es muy cambiante y se deben tener estrategias para sostener una posición destacada en el entorno empresarial.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) tienen un destacado desempeño a nivel mundial, regional y local, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto de las grandes organizaciones en la mayoría de los países. Es reconocida su importancia en el impacto de la economía por estudiosos del tema (Di Tomaso y Dubbini, 2000; Beck et al, 2003; Dussel, 2004).

No obstante, son de gran relevancia en nuestro país, ya que cumplen un rol fundamental en la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y repartición de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y en gran medida en la generación de empleos, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

¹Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Tepeji.

²Universidad del Occidente, Unidad Culiacán.

Sin embargo, las Pymes cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, además, realizan actividades independientes que tienen relación con las organizaciones más grandes, uno de los giros de éstas son las empresas manufactureras que desarrollan la actividad económica transformando una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

El objetivo de la investigación es identificar la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las empresas manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), debido a que el mercado financiero juega un papel fundamental, ya que reúnen los recursos de capital y sus costos para la producción de bienes y servicios, así se determinan en buena medida el ritmo de la inversión, el crecimiento y la competitividad de las empresas.

Las preguntas claves a responder son: ¿Cuál es la correlación que existe entre inversión y finanzas con respecto a la competitividad de las Pymes manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG)?; ¿Cómo se puede interpretar el desempeño que se da en las Pymes para poder manejar índices competitivos en la industria manufacturera?; ¿Cómo se relaciona el uso de tecnología con el índice competitivo que poseen las empresas manufactureras?; ¿Cuál es la importancia existente entre los costos de las Pymes manufactureras y la integración de su competitividad?; ¿Cómo se puede observar la calidad existente entre la inversión de las empresas manufactureras y su relación con los índices de competitividad que generan?

Para ello, se realiza un estudio empírico de 379 Pymes, manufactureras de la ZMG. De los resultados obtenidos a través de herramientas estadísticas, concluimos que al adquirir maquinaria moderna y eficiente, habrá un mayor desarrollo tecnológico en la industria, porque existen otros factores como la capacitación de personal para hacer un buen uso de las mismas.

El documento se ha estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta el planteamiento metodológico, objetivos; en segundo, la descripción de la unidad de análisis, donde explicamos la medición de variables y en tercer lugar la metodología y características de la muestra; en el cuarto punto se analizan los resultados encontrados, y en quinto lugar se pueden apreciar las conclusiones, donde se plasman los comentarios personales acerca de las experiencias y logros alcanzados durante esta investigación.

Planteamiento del problema

La competitividad en industrias y organizaciones han sido uno de los temas más importantes de la investigación en los campos de estudios de administración empresarial y economía. Fanelli & Medhora (2002) analizan que la competitividad de un país depende del precio y factores independientes del precio. Para mejorar la competitividad del precio, la devaluación puede ser de ayuda a corto plazo. Sin embargo, la competitividad independiente del precio puede ser inducido en las industrias mejorando el nivel de productividad. Explican que en un entorno donde hay un mercado financiero eficiente, los intermediarios financieros están en posición de impactar el nivel de innovación identificando y canalizando los fondos a los usuarios más competitivos. (p.83).

En el mismo contexto, Pérez (2008) comenta que es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

Las empresas para ser exitosas en el entorno económico tienen que adaptarse a los cambios que se están experimentando en la actualidad. El avance tecnológico se presenta como un gran desafío para las organizaciones y el hombre moderno tiene que responder y evolucionar con el fin de ser competitivos. La competitividad es un factor del que depende el bienestar nacional. Sin embargo, estos cambios podrían representar dificultades de adaptabilidad para algunas empresas.

Las Pymes, desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México, donde ha sido difícil ubicarlas correctamente a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que se han tomado en cuenta para clasificarlas han cambiado constantemente. Además, de manera tradicional, se han utilizado parámetros económicos y contables para clasificarlas, como el número de trabajadores, total de ventas anuales, ingresos y activos fijos de las empresas.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las empresas manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Objetivos específicos

- Interpretar el desempeño que se origina en la competitividad de las empresas manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
- Relacionar el uso de la tecnología respecto al índice competitivo que poseen las Pymes manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
- Explicar la importancia de los costos con respecto a la integración de la competitividad de las empresas manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
- Analizar la importancia de la inversión en la búsqueda de mejoras en el índice de competitividad de las empresas manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Marco teórico

Competitividad

La competitividad de industria y empresa han sido uno de los temas más importantes de investigación en los campos de estudios de administración de empresas y economía. Porter (1990) menciona que se genera por ciertos factores como lo son políticos o de ámbito legal, entre otros; además, comenta que para ser competitivos hay que crear ciertas ventajas sobre los competidores, y es esto lo que le permite a ciertas entidades tener éxito y mantenerse dentro del mercado.

No obstante, una empresa alcanza ventajas competitivas cuando cuenta con recursos y habilidades únicas que le permiten implementar estrategias de negocio superiores a las de sus más directos rivales, lo cual deriva en mayores beneficios (Barney, 1991). Para Krugman & Obstfeld (1994) todo es cuestión de la productividad, explica que el desempeño de la economía nacional basado en la competencia en el mercado internacional es pura retórica para ocultar la verdadera fuente de competitividad que no es sino la productividad. Por su parte, Teece y Pisano (1994) postulan que las ventajas competitivas de la empresa provienen de capacidades dinámicas; éstas son definidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades de manera que pueda responder rápidamente, a los cambios del entorno. De esta forma, la capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se convierte en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

Hipótesis 1: A mayor uso de desarrollo tecnológico existe mayor competitividad

De acuerdo a Haque (1995), la competitividad es definida como la capacidad de una economía de crecer y cultivar el nivel de vida general de su

población en un ambiente de negocio abierto razonable. Asimismo, Pérez (2008) hace énfasis a la ventaja comparativa, la cual es la habilidad de poseer diversos atributos o cualidades distantes a las de los demás competidores, permitiéndoles ser mejores a ellos.

El reporte de Competitividad Mundial menciona que existen tres tipos de niveles de competitividad: Empresarial, que se define como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que son más atractivos que los beneficios de otros competidores (Chauca, 2003). Sector, en el que implica que se ofrezca alta rentabilidad en inversión y en una fuerte etapa de crecimiento y Nacional, definida como la habilidad de una nación para proveer un ambiente económico, político, social y laboral favorable para el desarrollo organizacional.

Es así que a través de diversas opiniones de los autores anteriores se puede observar diferentes perspectivas de lo que es competitividad. Sin embargo, Casilda (2003) explica que las Pymes, por consiguiente, representan una fuente importante de empleo, de estabilidad e incluso de proporcionar salidas desde diferentes alternativas a los desocupados y las nuevas generaciones de jóvenes emprendedores. Por lo anterior, las lleva a actuar como impulsoras de un crecimiento económico mejor distribuido e incluso, en ocasiones, como estabilizadoras sociales.

Finanzas

Consideran Kletzer & Bardhan (1987) que los países con un sector financiero relativamente bien desarrollado tienen una ventaja comparativa en industrias que dependen del financiamiento externo.

De acuerdo con Hernández (2000), el costo de financiamiento puede ser también determinante en la ventaja competitiva de las empresas, el importe del interés real que debe pagarse, el acceso mismo a las fuentes de financiamiento y en forma preponderante, las expectativas de devaluación son factores que inciden en los costos financieros de la empresa y repercute en la condición competitiva de la misma.

Sin embargo, las Pymes operan en un gran mercado fragmentado, con una limitada diversificación de actividades y rango de productos, lo cual incrementa el riesgo del negocio y la probabilidad de bancarrota (Ang, 1991). No obstante, Kletzer & Bardhan (1987) comentan que los países con un sector financiero relativamente bien desarrollado tienen una ventaja comparativa en industrias que dependen del financiamiento externo.

Por lo tanto, para alcanzar su objetivo de contribuir a la obtención de ventajas competitivas sostenible, la función financiera de la empresa deberá -

resolver cómo financiar las inversiones necesarias para desarrollar su actividad. La construcción de una estructura financiera óptima pasará, según recoge Bueno (1993), por decidir sobre dos aspectos fundamentales:

Decisión sobre la estructura de capital: tratará de determinar qué alternativas de financiación le son más conveniente para lograr los objetivos pretendidos, combinando los distintos activos financieros o las diferentes operaciones y alternativas que presentan los mercados financieros. Decisión sobre dividendos: qué proporción del beneficio generado se debe repartir a los accionistas y qué parte debe ser reinvertida para mantener o hacer crecer la capacidad productiva de la empresa. Esto refleja el financiamiento como factor clave para que cualquier empresa, ya que necesita adquirir bienes tangibles o intangibles destinados a la producción de bienes y servicios.

Hipótesis 2: Las empresas con mayor administración financiera adquieren óptimas estructuras de inversión y habilidades en el mercado.

Acosta, Correa & González (2001) demuestran que existe una administración financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas, donde los factores a destacar son: mayor volumen de inversión y propensión al crecimiento, mayor esfuerzo inversor en activos fijos de explotación, mayor eficiencia en la formulación e implementación de políticas de gestión de stocks, nivel de endeudamiento inferior y mayor capacidad para hacer frente al cumplimiento de los compromisos de pago.

Ahora bien, González (2011) recomienda que las Pymes deberían enfocarse hacia la mejora de la estructura financiera, incrementando la capacidad de autofinanciación y facilitando el acceso a líneas de financiación flexibles a largo plazo que permitan reducir la dependencia del crédito bancario a corto plazo y del crédito de provisión, que elevan considerablemente el coste de capital de la empresa y reducen su capacidad futura de generación de recursos.

Hipótesis 3: A mayor desarrollo financiero incrementa la competitividad

Beck (2002) y Fanelli & Medhora (2002) encuentran que un sector financiero desarrollado se traslada en una ventaja comparativa en la producción de bienes manufacturados. En el ámbito financiero, todos los factores antes mencionados resultan significativos para poder ser competitivos, ya que sin importar el tamaño de su empresa lo más importante es la inversión y el financiamiento.

Valle (2008) divide el financiamiento en sus tres vertientes: operativo, financiero y de capital, puede ser y es utilizado como palanca de competitividad. Recordemos que fuera del sistema financiero, el financiamiento -

operativo juega un papel muy importante y es el más utilizado en el ámbito comercial, industrial y de servicios, ya que por lo general no representa un costo financiero para quien lo adquiere.

El Global Competitiveness Report que difunde el WEF (World Economic Forum) muestra los sistemas financieros que posee cada país, ya que es uno de los doce pilares que se analizan en este informe. Además, se registra el efecto que se ha experimentado con la crisis de Estados Unidos y de la Eurozona.

Inversión

El término inversión se define como cualquier activo o derecho de propiedad adquirido o poseído con el propósito de conservar el capital u obtener una ganancia (Clendenin, 1993). Por otra parte, Pérez (1997) comenta que la inversión es alcanzar o mejorar una determinada posición competitiva en el sector de actividad en el que actúa una empresa, requiere la formulación e implantación de estrategias encaminadas a la identificación y potenciación de los factores claves del negocio, así como para el desarrollo de las competencias necesarias para alcanzarlos.

Hipótesis 4: Cuando los costos de producción son bajos, aumenta la competitividad financiera de la empresa

La empresa, en el desarrollo de su actividad, destinará parte de estos recursos financieros a inversiones cuyo plazo de recuperación será superior a la duración del ejercicio económico, conformando el denominado “activo fijo”, al tiempo que comprometerá otra parte de dichos recursos en bienes y derechos con un periodo de realización a corto plazo y que constituyen el “activo circulante”.

De esta manera, representa la utilización de una parte de la producción corriente para aumentar el stock de capital (fábricas, máquinas y existencias), esperando tener un beneficio de dicho esfuerzo más adelante. Por consiguiente, una inversión es el compromiso real de un dinero o de otros recursos en espera de cosechar rendimientos futuros (Bodie, Kane & Marcus, 2004).

Begg, Dornbusch & Fernández (2006) exponen que la inversión es el proceso mediante el cual se adquieren o compran nuevos bienes de capital o bien, cuando se decide mejorar los bienes de capital existentes por parte de las empresas o los emprendimientos de iniciativas emergentes de negocios.

La producción de bienes y servicios requiere de la utilización de diversos factores, entre ellos los de capital donde incluimos todos los factores durables de producción (maquinaria, fábricas, etc.). La inversión es el flujo del producto destinado al aumento del stock de capital, aumentando así la capacidad productiva de un país. Con esto se deduce que la inversión es necesariamente intertemporal, pues su objetivo es aumentar la capacidad de producción en el futuro. Las fluctuaciones en la inversión juegan un papel determinante en los vaivenes del producto y del empleo, como expresaba Keynes en su Teoría General, pero sobre todo en el crecimiento de largo plazo de la economía.

Diversos autores definen a la inversión como la actividad económica por la que se renuncia al consumo hoy, con la idea de aumentar el producto en el futuro. Según Nordhaus (2006) explica que comprende: el capital tangible como las viviendas, maquinarias, equipos, herramientas, otros y, el capital intangible, como la educación, capacitación, experiencia acumulada, entre otros.

La inversión se refiere a la acción de obtener o elevar el nivel de activos para una empresa, lo cual le permite contar con suficientes recursos que más adelante serán muy útiles para el desarrollo de la entidad económica. Para que una firma sea competitiva, debe de llevar a cabo proyectos de inversión que le permitan mejorar sus herramientas de trabajo como lo es maquinaria, equipo de oficina, entre otros elementos.

Las decisiones de presupuestación de capital juegan un papel importante en la determinación si una compañía tendrá éxito o no. El compromiso del costo de iniciación de una empresa suele ser enorme. Segundo, no es la cantidad en dinero de por sí la que produce el éxito, es más bien el papel estratégico en distribuir el tiempo en la creación de la marca y las leyes para fundar esa entidad.

Control interno

Según Cook & Winkle (1989) lo definen como un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes, todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos de las actividades de la empresa; comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas. Consideran los autores que la contabilidad es confiable, o sea, que si la hay, debe existir confiabilidad.

Cooper & Librand (1992) definen el control interno como un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El control interno, de acuerdo con este concepto tradicional, constituía una herramienta cuya función básica era detectar si las organizaciones funcionaban del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas; esto es, ayudaba a establecer si su patrimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera dolo o fraude, y contribuía a determinar si los informes financieros se correspondían con la realidad de la situación de la organización.

En la actualidad, los fines de la estructura de control es colaborar con el logro de la eficiencia organizacional, la maximización de los resultados y el cumplimiento de las obligaciones y regulaciones a las que se encuentran sometidas las empresas, ya sean públicas o privadas.

González y Cabrale (2010) afirman que es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente, pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc.

Laski (2006) comenta que el significado de control en el entorno empresarial ha cambiado significativamente, en un principio era solamente para la verificación defectiva o correctiva, hoy en día este concepto abarca aún más, estableciendo sistemas preventivos de control. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) fue el primero en mencionar el control interno en 1949.

El control interno, representa un conjunto de políticas, medidas y procedimientos diseñados y puestos en práctica por la entidad responsable en todos los niveles para proporcionar el aseguramiento razonable para alcanzar sus objetivos de un modo económico, eficaz y eficiente. (Danescu, Prozan & Danescu, 2011). Procedimientos y políticas son utilizados para salvaguardar los activos de la empresa, asegurar confiables y acertados reportes e información, promover la eficiencia y tomar medidas conforme a las políticas establecidas (COSO, 1992).

Un reporte de auditoría interna puede ayudar a desarrollar estrategias, ya que este señala las fortalezas y debilidades de los negocios y a través de ello se puede llegar a una toma de decisiones, para que en dado caso, se hagan cambios para mejorar y aumentar la competitividad en el mercado. En un entorno competitivo, las empresas tienen que evolucionar para mantenerse.

Metodología

Población y muestra

Se entrevistaron a los directivos de 379 Pymes manufactureras de diversos sectores de la ZMG, que conforman los municipios de Guadalajara, Tlajomulco, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan, a través de 30 estudiantes de licenciatura en el marco del verano de la investigación científica en los meses de julio y agosto 2012.

En base a lo anterior, se utilizaron datos relacionados, los cuales están sustentados en la fuente Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). No obstante, cabe mencionar que estudia factores particulares, como son inversión y control interno, siendo estos temas específicos que conllevan a formar parte del tema central que es la competitividad.

Diseño del cuestionario

Primeramente, se utilizaron las técnicas documentales y de campo, las cuales permitieron el desarrollo de la recopilación y el sustento de datos relativos al objeto de estudio. Además, se implementaron método descriptivo, correlacional, cuantitativo, cualitativo, deductivo e inductivo, relacionados a las variables de competitividad, finanzas, control interno e inversión.

De acuerdo con Münch & Ángeles (2009), el cuestionario es un formato redactado en forma de interrogatorio donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar, en nuestro caso son la inversión y control interno, dichas preguntas que se incluyan deberán estar relacionadas con sus indicadores, el cual se deriva de las aportaciones que se han dado en la materia de finanzas, y de diferentes contribuciones que se han hecho referentes a la competitividad, haciendo hincapié principalmente a la industria manufacturera.

No obstante, lo validamos por medio de una escala llamada Likert, también conocida como método de evaluaciones sumarias, la cual es psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es de uso más amplio en encuestas principalmente en ciencias sociales.

Análisis estadístico

Posteriormente, para el contraste de las hipótesis definidas aplicamos el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 14.0., el cual permite la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario.

Finalmente, utilizamos el análisis ANOVA (Analysis of Variance), es una colección de modelos estadísticos y sus procedimientos asociados, en el cual la varianza está particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas, el cual consiste en analizar la variación que hay en un conjunto de respuestas y asignar porciones a cada conjunto de variables independientes.

Análisis de resultados

A continuación se muestran los datos obtenidos que aplicamos a las Pymes manufactureras, generamos gráficas y tablas donde se reflejan factores como la competitividad, costos de producción, desempeño financiero, tecnología, inversión y control interno. Las hipótesis fueron formuladas por medio del cuestionario, las cuales se aceptarán o rechazarán mediante los resultados obtenidos en las ANOVAS que generó el programa SPSS.

Tabla 1. Resultados generales del estudio de las industrias manufactureras

	Empleados	Funcionamiento	Control	Género	Edad	Gerente
N Válidos	418	418	418	418	418	418
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Percentiles25	1.00	3.000000	.00	0	2.00	3.00
50	2.00	8.000000	1.00	1.00	2.00	4.00
75	3.00	16.000000	1.00	1.00	3.00	4.00

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En la tabla mostramos que la mayoría de las Pymes manufactureras encuestadas tienen más de 8 años en funcionamiento. El 25% de las empresas han permanecido en el mercado por 3 años o menos, el 50% sobrepasa los 8 años y el 25% restante tiene 16 años o más en funcionamiento. Esto refleja que se encuentran en un entorno favorable, puesto que al cumplir 5 años en el mercado significa que existe estabilidad y por lo tanto, hay permanencia.

Tabla 2. Datos de frecuencia de los empleados

Empleados	Frecuencia	Porcentaje	P.Válido	P.Acumulado
Menos de 10	193	46.2	46.2	46.2
10-29	83	19.9	19.9	66.0
20-29	48	11.5	11.5	77.5
30-39	26	6.2	6.2	83.7
40-49	21	5.0	5.0	88.8
50-59	11	2.6	2.6	91.4
60 y más	36	8.6	8.6	100.0
Total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En la tabla 2 se presentan las 418 encuestas que se aplicaron, la mayor parte de la muestra son microempresas que abarca un porcentaje de 46.2%, ocupando un segundo lugar, las que cuenta de 10 a 19 empleados con un 19.9 con un 2.6%.

Tabla 3. Control de las industrias manufactureras

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P.Acumulado
Sociedad	194	46.4	46.4	46.4
Familiar	224	53.6	53.6	100.0
Total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Como podemos observar en tabla 3 medimos el control ejercido en las Pymes manufactureras, demostrando que estas son manejadas en su mayoría por familiares representando un 53.6%, o sea, 224 empresas de 418 estudiadas y el 46.4% por sociedades.

Tabla 4. Frecuencia de Géneros

Validos	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acumulado
Femenino	187	44.7	44.7	44.7
Masculino	231	55.3	55.3	100.00
total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Asimismo, en tabla 4 observamos el campo laboral en las manufactureras está conformado con mayor frecuencia por el género masculino con un 55.3% y el género femenino con 44.7%.

Tabla 5. Frecuencia de edad de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Ajustado
20 a 29 años	93	22.2	22.2	22.2
30 a 39 años	154	36.8	36.8	59.1
40 a 49 años	103	24.6	24.6	83.7
50 a 59 años	53	12.7	12.7	96.4
+ de 60 años	15	3.6	3.6	100.0
total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En Tabla 5 el rango de edad con mayor número de trabajadores consta de los 30 a los 39 años con una frecuencia de 154 de 418 casos estudiados y el rango que ocupa el último lugar es 60.

Tabla 6. Datos de estudios de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acumulado
Primaria	30	7.2	7.2	7.2
Secundaria	56	13.4	13.4	20.6
Bachillerato	66	15.8	1.8	36.4
Carrera Técnica	247	59.1	59.1	5.5
Licenciatura	18	4.3	4.3	99.8
Maestría	1	2	2	100.
Total	418	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En tabla 6 medimos el nivel de educación de los gerentes que operan en las industrias manufactureras que se estudiaron en esta investigación. Se proyectó que el 59.1% tiene el grado de carrera técnica, un 15.8% le corresponde a aquellos que tiene educación media superior, un 13.4% a los que tiene hasta la escuela secundaria, un 7.2% hasta la primaria, un 4.3% a nivel licenciatura y un 2% en maestría.

Resultados de las hipótesis

En la primera hipótesis planteada tabla 7 se cruzaron dos factores, el desarrollo de tecnología y el reemplazo de maquinaria moderna y eficiente. La media cuadrática muestra que hay resultados favorables en relación al entorno dentro y fuera de la industria. El estadístico F es el cociente entre dos estimadores diferentes de la varianza poblacional.

Tabla 7. Anova de un factor (desarrollo de tecnología y remplazo de una maquina moderna).

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	27.793	4	6.948	4.218	.002
Intra-grupos	680.408	413	1.647		
total	708.201	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Observemos que el valor de significancia es menor a 0.05 la hipótesis de igualdad de media debe aceptarse. Por lo tanto, hay similitud en el desarrollo de la tecnología y el remplazo de la maquinaria moderna y eficiente.

Tabla 8. Anova de un factor (las empresas en el momento en que disminuyen sus deudas adquieren negocios o esperan fusionarse)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	25.284	4	6.321	5.781	.000
Intra-grupos	452.557	413	1.093		
total	476.861	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

No obstante, observamos que en Tabla 8 como en el caso anterior, el valor de significancia es menor a 0.05, entonces la hipótesis de igualdad de media se acepta. Es entonces que, las empresas en el momento en el que disminuyen sus deudas si adquieren negocios del mismo giro o esperan fusionarse.

Tabla 9. Anova de un factor (control presupuestal y retorno de inversión).

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	111.548	4	27.887	20.355	.000
Intra-grupos	565.821	413	1.370		
total	677.368	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

El valor de significancia, en tabla 9, al igual que la Anova anterior, es 0.00, asimismo la hipótesis de igualdad de media debe aceptarse. Por lo tanto, el retorno de inversión de la industria no difiere con el control presupuestal.

Tabla 10. Anova de un factor (costos de producción bajos y utilidades)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12.811	4	3.203	2.555	.038
Intra-grupos	517.813	413	1.254		
total	530.624	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

La hipótesis de igualdad de las medias en este caso se rechaza, ya que el valor de significancia rebasa a 0.05 en tabla 10, las utilidades difieren de los costos de producción bajos. En la media cuadrática se muestra que en inter-grupos, el resultado no rebasa el límite de 4 puntos y en intra-grupos no rebasa 1.5, entonces los resultados son favorables.

Conclusiones

En este trabajo identificamos la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las Pymes manufactureras de la ZMG, debido a que el mercado financiero juega un papel fundamental, ya que reúnen los recursos de capital y sus costos para la producción de bienes y servicios, así se determinan en buena medida el ritmo de inversión, crecimiento y competitividad de las mismas.

También abordamos el tema de la inversión en las Pymes, la cual está ligada al crecimiento de una empresa, ya que de ella se incrementan los activos y patrimonio de la misma, lo cual le permite obtener beneficios futuros a través del uso de estos bienes adquiridos para el funcionamiento de la entidad económica. Además, analizamos el control interno de una organización, el cual es una herramienta que se emplea para llevar responsablemente el manejo óptimo de los recursos que se utilizan, tener información confiable, así como promover la eficiencia y tomar medidas para salvaguardar los activos de la empresa, asegurar confiables y acertados reportes e información y tomar medidas conforme a las políticas establecidas y con ello, mantener un nivel de competitividad hacia las demás empresas.

Para ello, se realiza un estudio empírico de 418 Pymes, manufactureras de la ZMG. Con los resultados obtenidos a través de herramientas estadísticas llegamos a concluir que al adquirir maquinaria moderna y eficiente, habrá un mayor desarrollo tecnológico en la industria, porque existen otros factores como la capacitación de personal para hacer un buen uso de las mismas.

Además, se comprobó que las empresas con deudas mínimas tienen como objetivo principal fusionarse o adquirir negocios del mismo giro. Como se mencionó anteriormente, el personal de las industrias manufactureras necesita de cursos de capacitación para implementar sistemas de información gerenciales. Posteriormente, se interpretó que al efectuar el control presupuestal hay relación con los resultados positivos en el retorno de inversión. En cambio, en la última hipótesis se demostró que al tener costos de producción bajos, no necesariamente las industrias obtendrán altas utilidades. Entonces, tanto la inversión como el control interno son factores que son de importancia en las industrias manufactureras para que haya competitividad en el mercado. Sin embargo, existen otros elementos que influyen como la preparación del personal, innovación, responsabilidad social, entre otros. Las empresas deben estar en constante evolución para que haya estabilidad y permanencia en el ámbito empresarial y para ello, se necesita un esfuerzo tanto por parte de los empresarios como en el gobierno de México, para que haya un crecimiento y una solución a los problemas que se enfrentan actualmente.

El tema de esta investigación es relevante debido al impacto que las Pymes, poseen en la economía mexicana en su capacidad generadora de empleo y su aportación al PIB. Por eso se les debe tomar más importancia a sus necesidades por parte de apoyos y oportunidades institucionales debido a que éstas muestran debilidades en las actividades de control, planeación y evaluación de los objetivos, decisiones financieras y estos son puntos clave para el éxito empresarial.

No obstante se utilizaron empresas únicamente manufactureras de diversos sectores, aunque valdría la pena una separación para otros estudios. Se manejó el programa estadístico SPSS al ser una herramienta que trabaja con ecuaciones estructurales. Además, para la creación de datos en la investigación se formuló la muestra y dio como resultado 379 estudios sin embargo, se aplicaron 418 encuestas para dar un margen de encuestas desechadas.

Referencias

- Acosta, M.; Correa, A. & González, A. (2001): Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria. Documento de Trabajo No. 2, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna, España. Texto completo en: <http://www.fceye.ull.es/> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Ang, J. (1991): Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance* 1: 1–13.
- Anderson, A. (1999): Diccionario de Economía y Negocios, Edit. Espasa Calpe, S.A.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Beck, T.; Demircuc-Kunt, A.; Leaven, L. & Maksimovic, V. (2003): The Determinants of Financing Obstacles. World Bank Policy Research Working Paper. JEL Clasificación: E22, G30, 016.
- Beck, T. (2002): Financial Development and International Trade: Is There a Link?. *Journal of International Economics*, 57(1): 107–31.
- González, A. (2011): La industria manufacturera. El economista. Recuperado de <http://elempresario.mx/opinion/industria-manufacture> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Haque, I. (1995): Trade, Technology, and International Competitiveness. The World Bank, Washington, D.C. ISBN: 0-8213-3418-2.
- Hernández, R.; Fernández C. & Baptista P. (2006) Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, E. (2000) La competitividad Industrial en México. Plaza y Valdés Editores, UNM. Primera Edición.

- Kletzer, K. & Pranab, B. (1987) Credit Markets and patterns of international trade. *Journal of Development Economics*. 27(1-2): 57-70.
- Krugman, P. & Obstfeld, M. (1994) *International Economics: Theory and Policy*. Tercera Edición, New York: Harper Collins.
- Laski, J. (2006) El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*, 30 (9) 24-16.
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2006) *Economía*. Edición 18 Editorial McGraw-Hill.
- Pérez, J. (1997) *Estrategia y políticas financieras ESIC*. Editorial Madrid.
- Pérez, V. (2008) *Competitividad Empresarial: Un nuevo concepto*. Recuperado http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto. Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. (68)
- Teece, D. & Pisano, G. (1994) The Dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Valle, Á. (2008): El financiamiento como palanca de competitividad, Ponencia. XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California. Recuperado: <http://ftp.eia.edu.co/academico/Postgrado/Finanzas%20Corporativas%206/Administracion%20Financiera/KTNO%20Negativo.pdf> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Begg, D.; Fischer S.; Dornbusch, R. & Fernández A. (2006): *Economía*. 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Bodie, Z.; Kane A. & Marcus, A. (2004) *Principios de inversiones*. Editorial Mc-Graw Hill. Interamericana Editores S. A de C.V. España: Edición 8va. Madrid. ISBN: 8448146484.
- Bueno, E. (1993) *Curso Básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de organización*. Madrid: Editorial Pirámide, S.A. Casilda, R. (2003): *Nuevas finanzas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas brasileñas y latinoamericanas*, ICE Brasil, No. 810, 141-151.
- Cervo, A. & Bervian, P. (1998): *Metodología científica*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Chauca, P. (2003): *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Ciudad de México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de diagnóstico y propuesta desde una perspectiva estratégica
- Clendenin, J. & Christy, G. (1993): *Introduction to investments*. Fifth edition, Estados Unidos, McGraw Hill.

Evaluación de riesgos empresariales en microempresas a través del IEREM

¹Suly Sendy Pérez Castañeda

²Cuauhtémoc C. Campos Rangel

³Fernando Javier García Colina

Introducción

En el actual entorno competitivo de los negocios, las microempresas se enfrentan cada vez a mayores riesgos, que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino amenazan su misma permanencia y dada la importancia que estas empresas tienen en el ámbito económico nacional e internacional, por su contribución al empleo y a la generación de la riqueza, se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, llevando a gestores e inversionistas a prestar más atención a la gestión de los riesgos inherentes y emergentes en estos negocios. De ahí que se considere importante para las empresas tomar ventajas de sus decisiones sobre resultados inciertos, ya que las malas decisiones pueden provocar pérdidas y las decisiones acertadas pueden mejorarla rentabilidad en los casos de oportunidades; sin embargo para medir los riesgos se han usado comúnmente medidas estadísticas (Morales y Morales, 2009); así como distribuciones de probabilidad (Coss, 2003) y a la par con el desarrollo tecnológico, varios investigadores han desarrollado y perfeccionado un gran número de técnicas útiles para tratar el riesgo y la incertidumbre. Estas técnicas van de las más simples a las altamente sofisticadas, aunque todas las metodologías que utilizan conceptos probabilísticos suponen que los valores asignados a las probabilidades ya están dados o que se pueden asignar con cierta facilidad.

¹ Doctorante de Ciencias Administrativas; profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún.

² Doctor en Ciencias Administrativas; profesor investigador del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

³ Doctor; profesor de tiempo completo del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Ante este panorama se aprecia que no es fácil desarrollar y emplear una metodología del riesgo de aplicación general y menos al contemplarse la situación que vive el pequeño inversionista en países en vías de desarrollo, por lo que no funcionan los enfoques tradicionales sobre el riesgo en este sector.

Considerando este panorama, el presente documento tiene como finalidad presentar la metodología para la elaboración del Instrumento de Evaluación de Riesgos Empresariales en Microempresas (IEREM), a partir del proceso establecido por el Enterprise Risk Management (ERM), de tal manera que los microempresarios cuenten con una herramienta de fácil aplicación, pero sobre todo acorde a sus condiciones de funcionamiento. Para lo cual el presente documento está estructurado en 3 apartados: en el primero se presenta el marco teórico, en donde se aborda el riesgo y el ERM; en el segundo, se aborda la metodología empleada en el estudio para la elaboración del IEREM y en el último, se presenta la forma de interpretar los resultados.

Marco teórico

Riesgo y Enterprise Risk Management (ERM)

El interés de abordar el tema de riesgos se observa en estudios realizados a nivel internacional, en donde se destacan los principales a los que se enfrentan los negocios (Marsh, 2012; Cobin, 2011; E&Y, 2010; Aon Corp, 2009), entre los que se encuentran los cambios normativos y legislativos; acceso al crédito; desaceleración económica; incapacidad de atraer o retener talento; mercados emergentes; reducción de costos; operadores no tradicionales; políticas ambientales; aceptación social del riesgo y la responsabilidad social de las empresas; realización de alianzas y transacciones; pérdida de beneficios, daño de reputación; riesgo de liquidez; fracaso en la cadena de suministro... con esto se observa que la forma de hacer negocios ha cambiado y los riesgos han cambiado, ante lo cual Marsh (2012) afirma que desde inicios del siglo XXI estamos en la era de la gestión del riesgo, porque las amenazas que surgen en el ejercicio de toda actividad empresarial requieren ser manejadas adecuadamente para evitar consecuencias económicas no deseadas. De ahí que se considere un área de atención prioritaria para microempresarios, pues al nacer habitualmente de la pasión emprendedora, les hace falta identificar a lo que están expuestos para tomar mejores decisiones.

Bajo este contexto, se hizo indispensable poner más énfasis en la gestión de riesgos relacionados con todos los aspectos del negocio y una de las metodologías que aborda el riesgo de una manera integral se define en términos generales como Enterprise Risk Management (ERM), que describe el conjunto de actividades que las empresas deben realizar frente a los diversos riesgos que enfrentan, esto mediante un método holístico, estratégico e integrado. De los riesgos que se ocupa esta metodología son los financieros, estratégicos, operativos y del entorno, ya que considera que éstos tienen

un impacto significativo en la rentabilidad, la eficacia, el crecimiento y la reputación de las empresas.

En este siglo XXI, existen varios aspectos que han impulsado considerablemente la necesidad de la gestión de riesgos en las empresas de cualquier tamaño, que hoy se identifican como las ventajas de la aplicación del ERM, que incluyen continuidad del negocio; preparación para casos de desastre; cumplimiento de las normativas (SOA, 2009), identificación y manejo de riesgos interrelacionados; aprovechamiento de oportunidades, globalización en un entorno continuamente competitivo (Cueva, 2008), unión de crecimiento, riesgo y rendimiento; mejoramiento en las decisiones de respuesta al riesgo; minimización de sorpresas y pérdidas operativas; identificación de riesgos a nivel de la entidad (Beasley, Pagach y Warr, 2009), en donde se demuestra que las empresas que han gestionado de manera eficiente los riesgos que amenazan su actividad, han sido capaces de sobrevivir a las crisis económicas en mejores condiciones (Marsh, 2012). De ahí la importancia de estudiar el riesgo en microempresas, al ser un sector de gran relevancia económica pero con altos índices de mortandad.

Definición de riesgo

La existencia de numerosas definiciones económicas, financieras y de ingeniería financiera hacen que no exista una concepción común sobre el riesgo; sin embargo, se observa que los conceptos son semejantes y se asocian con diferentes aspectos, entre los que se pueden mencionar la posibilidad de variaciones en los valores esperados, ausencia de conocimiento seguro de eventos futuros o próximos a confrontarse y condiciones inciertas.

En consecuencia, el riesgo se puede entender como la posibilidad de que exista una variación en los resultados esperados, es decir, es cualquier desviación de lo que se esperaba que ocurriera bajo ciertas premisas, por lo que se puede afirmar que el riesgo es un resultado incierto que proviene de una decisión, acción o tarea. Como lo dijo el reconocido padre de la administración moderna “una decisión que no implica riesgo, probablemente no es una decisión” (Druker, citado por Vedpuriswar, 2006).

Lo anterior conlleva a admitir que ante cualquier toma de decisiones se debe tener presente dicho factor condicionante, es decir, que cualquier operación o toma de decisiones lleva implícito un riesgo, lo que hace inferir que las microempresas están expuestas a diversos riesgos por la toma de decisiones de sus dueños, empleados, clientes, proveedores..., lo cual genera la posibilidad de que ocurra un evento adverso con consecuencias económicas negativas para la empresa que puede variar los resultados que estas entidades económicas esperan en cuanto a su permanencia y crecimiento. Vedpuriswar (2006) añade que el riesgo no se puede evitar ni eliminar completamente,

por lo que la gestión de riesgos es claro respecto a su reducción al mínimo con el objetivo de mantenerlo dentro de límites controlables, así como la aceptación del riesgo en sí para obtener la recompensa.

La incertidumbre en los negocios y en la vida en general se dice que existe debido a la naturaleza futurista de los resultados. Para alcanzar en algún momento en el futuro los objetivos, las tareas tienen que haberse realizado; en coincidencia con esto Monahan (2008) afirma que las empresas se enfrentan al riesgo debido a la incertidumbre de los posibles resultados de las medidas adoptadas en el curso de hacer su negocio.

Monahan (2008) sostiene la idea de que el riesgo es la misma incertidumbre, entendiendo al riesgo como una distribución de varias probabilidades para diversos resultados; por su parte, COSO (2004) define la incertidumbre como la que presenta tanto riesgos como oportunidades, con un potencial de erosionar o aumentar el valor. El riesgo es la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos, y la oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución del objetivo.

Por todo lo antes mencionado, para el presente estudio se toma la definición de riesgo como la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos (COSO, 2004).

Enterprise Risk Management (ERM)

Aunque la antigua gestión del riesgo en actividades individuales ha mostrado beneficios, existen desventajas en este enfoque por su manejo por silos, pues el tratar cada clase de riesgos en un silo separado crea ineficiencias debido a la falta de coordinación entre las demás áreas. Los defensores del ERM argumentan que integrando el estudio de todas las clases de riesgos en la empresa será posible identificar y entender los riesgos inherentes en las diversas actividades de los negocios (Meulbroek, 2002; Hoyt & Liebenberg, 2011). Aunque la gestión de riesgos individuales reduce la probabilidad de pérdidas, existen interdependencias potenciales entre los riesgos de las actividades que pueden no ser notados en el tradicional enfoque de gestión de riesgos; en contraste, el ERM proporciona una estructura que combina todos los riesgos de las actividades empresariales en un marco integrado que facilita la identificación de tales interdependencias (Hoyt & Liebenberg, 2011).

Por definición y contraste, ERM es visto como el nuevo paradigma en la gestión de riesgos, mientras el viejo paradigma se caracterizaba por evitar las pérdidas dentro de un alcance limitado, separado por función, y hasta el término de la tarea, este nuevo enfoque cubre todos los riesgos,

tanto internos como externos, integra y considera todos los riesgos, con el objetivo de mejorar el valor del accionista mitigando los riesgos y aprovechando las oportunidades en un proceso continuo (Dafikpaku, 2011). El enfoque integral que caracteriza a la actual tendencia de la gestión del riesgo tiene por objeto hacer frente a la incertidumbre de la organización (Monahan, 2008). El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos (COSO, 2004).

Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio tiene un diseño cualitativo, transversal, no experimental y descriptivo. Cualitativo, ya que la medición del riesgo se hizo a partir de la percepción de los dueños de las microempresas; transversal, al realizarse la recolección de datos en un momento en el tiempo para todas las microempresas (mayo de 2013); no experimental, porque no hubo manipulación deliberada variables; descriptivo, al presentar los resultados que arroja el instrumento un perfil de la microempresa a partir de su nivel de riesgos empresariales.

Para la elaboración del instrumento para la medición de riesgos en las microempresas objeto de este estudio, se siguió el proceso establecido por el ERM, integrando los elementos metodológicos que la literatura establece como indispensables para la obtención de resultados científicamente válidos y confiables.

Metodología ERM

La gestión de riesgo considera un proceso de cinco pasos: 1) establecimiento de un contexto; 2) identificación del riesgo; 3) evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados; 4) priorización del riesgo y planeación de respuesta; 5) monitoreo del riesgo.

Debido a que es interés del presente estudio hacer uso de la metodología del ERM para la evaluación del nivel de riesgo en las microempresas, de los cinco pasos que integra, sólo fueron aplicados los cuatro primeros, sin incluir la planeación de respuesta ni el monitoreo.

1. Establecimiento del contexto

Las microempresas tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de

unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se afirma que más del 90% de las unidades económicas totales está conformado por las microempresas (INEGI, 2009).

De acuerdo a INEGI (2009), el ritmo de crecimiento de las microempresas, en cuanto personal ocupado total, tuvo un aumento relativo importante en la generación de empleos, pues mientras sus porcentajes de participación en establecimientos fueron 95.9% en 1998 y 95.5% en 2003 y 2009; el personal ocupado total representó 43.4, 42.1 y 45.7%, respectivamente, para esos años, lo que indica que casi la mitad de la población económicamente activa se encuentra en microempresas.

Ahora bien, en cuanto a los sectores, el INEGI (2009) reporta que de acuerdo al número de comercios en el país, el comercio tiene una actividad abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (49.9%) y tres de cada diez personas (30.5%) se dedicaron a esta actividad. Y en cuanto al tamaño, las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total y activos fijos.

A pesar de la importancia económica que se reporta, se observa un alto índice de mortandad en este tipo de empresas, en donde continuamente se están creando y desapareciendo negocios, es decir, del 100% de empresas que inician actividades, el 24% las suspende a los dos años y el 53% antes de los cuatro (Tan, et al. 2007), lo que indica que sólo el 23% permanece después de los cuatro años de operación. Todo lo anterior hace indispensable encontrar respuestas para este sector de importancia no solo local y nacional, sino internacional, para su permanencia y crecimiento en el mercado.

2. Identificación del riesgo

El proceso de identificación requiere buscar los riesgos potenciales en cada área de operación e identificar aquellas áreas de mayor significancia que pueden impactar cada operación en un tiempo razonable. La idea no es sólo una lista de cada posible riesgo, sino identificar los riesgos que pueden impactar las operaciones, con algún nivel de probabilidad (Moeller, 2007).

Si se concibe el riesgo empresarial como el conjunto de todos los riesgos de los procesos funcionales que una empresa enfrenta en el curso de llevar a cabo sus actividades (Casualty Actuarial Society, 2003), por lo que después de una revisión de la literatura los riesgos a identificar en las microempresas serán los riesgos financieros, operativos, estratégicos y del entorno que abarcan todas sus actividades funcionales y además coinciden con la perspectiva del COSO (2004) en cuanto a su evaluación de forma integral.

Para lo cual el ERM establece 3 acciones para su identificación (Moeller, 2007):

- Presentar los riesgos seleccionados para el estudio.
- La selección debe ser compartida con quienes no participaron en la primera identificación y son conocedores de las áreas de riesgo, e
- Identificar la población de riesgo, que será el punto de inicio para la evaluación.

a. Riesgos seleccionados para el estudio

Dado que la evaluación de riesgos se hará con la metodología ERM, los riesgos a estudiar fueron los financieros, operativos, estratégicos y del entorno, que a continuación se definen de acuerdo a la concepción de COSO (2004) y Marsh (2012); sus definiciones operacionales se esquematizan en la figura 1.

Riesgos financieros: conjunto de eventos de contenido económico que pueden afectar negativamente los objetivos de la empresa en caso de materializarse, se asocian fundamentalmente con riesgos de crédito e insolvencia y con las incertidumbres de las operaciones financieras.

Riesgos operativos: tienen relación con la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en los procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.

Riesgos estratégicos: son los relacionados con las pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación, asignación de recursos, estilo de dirección, ineficiencia en la adaptación de cambios en el entorno;

Riesgos del entorno: comprenden los elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, región y ciudad, además del sector, la industria, condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Figura 1. Riesgos empresariales



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica del estudio.

b. Evaluación de riesgos a partir de expertos en el área y prueba piloto

Instrumento de medición

Debido a que es necesario evaluar el riesgo a partir de un indicador que implique algún impacto negativo cuando éste se materialice, son las ventas las que más se ven afectadas, ya que son la fuente de ingresos de este tipo de empresas.

Dado que la metodología del ERM para la medición de riesgos debe ser en términos de viabilidad e impacto, se tomó la escala propuesta por Palma (2011), en la que se entiende por viabilidad la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no están establecidos los controles o la mitigación, mientras que el impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse cuál es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de la empresa (Palma 2011).

Para la evaluación de la viabilidad, se selecciona una categoría del 1 al 5 en relación a la probabilidad de que el riesgo se materialice, lo cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Parámetros de viabilidad

Puntuación	Viabilidad	Parámetro de viabilidad
1	Rara vez	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Pocas veces	Podría ocurrir alguna vez
3	Algunas veces	Debería ocurrir alguna vez
4	Frecuentemente	Probablemente ocurra una vez
5	Siempre	Ocurrirá en muchas circunstancias

Fuente: Palma (2011).

Para la evaluación del impacto, se selecciona alguna de las consecuencias potenciales del suceso y se definieron también en una escala de 1 a 5, como se muestra en la tabla 2.

Para la evaluación del impacto, se selecciona alguna de las consecuencias potenciales del suceso y se definieron también en una escala de 1 a 5, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Parámetros de impacto

Puntuación	Impacto	Parámetro de impacto
1	Insignificante	No impacta en los clientes
2	Menor	Posibilidades de suspensión de servicios pero el impacto en los clientes es insignificante
3	Moderado	Repercusiones significativas en los clientes
4	Mayor	Suspensión prolongada de servicios
5	Masivo	Afecta a muchos clientes

Fuente: Palma (2011).

Para identificar el nivel de validez y fiabilidad del proceso de evaluación de los riesgos y crecimiento en microempresas, se llevaron a cabo dos análisis: juicio de expertos y estudio piloto, que responde este paso de la metodología ERM, en donde se comparten los riesgos con quienes en la primera fase de identificación no participaron; en estos análisis se obtuvieron los siguientes resultados.

Juicio de expertos

La evaluación de la validez de los riesgos considerados, que es la segunda actividad de identificación de riesgos de la metodología del ERM, se llevó a cabo a través del juicio de expertos, para lo cual se contó con la participación de personas de amplia experiencia en áreas de investigación administrativa, mercadotecnia, el sector financiero, sector empresarial del área comercial y servicios profesionales contables, quienes emitieron su opinión respecto a la relevancia de cada riesgo en microempresas.

Los resultados de sus opiniones fueron procesadas en SPSS versión 18, a través del estadístico coeficiente Alfa de Cronbach, que reportó una validez de 0.791; por lo que se tuvieron que hacer ajustes en las preguntas sobre de crecimiento, riesgo de investigación y desarrollo y cambios en clientes. Una vez con estos ajustes, se llevó a cabo un estudio piloto.

Estudio piloto

Para este estudio se seleccionó una muestra de microempresas comerciales a la cual se le aplicó el instrumento ajustado de acuerdo con los resultados del análisis anterior, reportando un coeficiente Alfa de Cronbach de .951, por lo que se consideró como un instrumento confiable.

Con estos resultados se obtuvo la versión definitiva del instrumento, el cual consta de 39 preguntas, distribuidas en 3 bloques:

- datos de identificación;
- crecimiento;
- riesgos empresariales (financieros, operativos, estratégicos y del entorno), evaluados en viabilidad e impacto, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Estructura del instrumento

Secciones	Operacionalización de variables	Pregunta
Identificación	Dueño o empleado	1
	Giro del negocio	2
	Subsector al que pertenece	3
	Antigüedad del negocio	4
Crecimiento	Ventas	5
Riesgos financieros	Estructura de capital	6
	Mercado	7
	Crédito	8
	Liquidez	9
	Tesorería	10
	Contabilidad	11
	Riesgos operativos	Fraude interno
Fraude externo		13
Personal		14
Compras		15
Proveedores		16
Recepción y almacenaje		17
Ventas		18
Mercadotecnia		19
TSI		20
Cumplimiento		21
Ejecución y administración de procesos	22	

Riesgos estratégicos	Cambios en el sector	23
	Cambio de tecnología	24
	Investigación y desarrollo	25
	Competencia	26
	Cambio en clientes	27
	Fusiones, adquisiciones o despojo	28
	Planificación	29
	Asignación de recursos	30
	Cambios de precios	31
	Jerarquía y autoridad	32
Riesgos del Entorno	Patrimonio	33
	Productos y servicios	34
	Inseguridad	35
	Conflictos laborales	36
	Responsabilidad	37
	Desastres naturales	38
	Reputación	39

Fuente: Elaboración propia a partir de los análisis de validez y confiabilidad del estudio

c. Identificación de la población de riesgo

La población en riesgo identificada para probar el instrumento fueron 26 microempresas de todos los subsectores del comercio al por menor, reportadas por DENUÉ (2012). Evaluación de los riesgos

Para la evaluación de los riesgos, el ERM propone una evaluación cualitativa y otra cuantitativa. Respecto a la primera, es valorar el riesgo en cuanto a viabilidad e impacto, y la cuantitativa debe evaluar los riesgos en términos monetarios en caso de que éste se materialice. Dado que para los microempresarios se hace difícil valorar los riesgos en cuanto a costos, la evaluación de riesgos se hará únicamente en términos cualitativos.

Evaluación cualitativa

Habiendo identificado los riesgos significativos y las microempresas en riesgo, el siguiente paso es evaluarlos por su viabilidad e impacto con el IEREM a partir de la percepción de sus dueños.

Resultados de la evaluación

Medición de riesgos

De acuerdo a la metodología, las valoraciones tomadas del instrumento se pasan a las siguientes tablas:

Riesgos financieros

Riesgos financieros	Viabilidad	Impacto
Estructura de capital		
Mercado		
Crédito		
Liquidez		
Tesorería		
Contabilidad		

Riesgos operativos

Riesgos operativos	Viabilidad	Impacto
Fraude interno		
Fraude externo		
Personal		
Compras		
Proveedores		
Recepción y almacenaje		
Ventas		
Mercadotecnia		
Tecnología y sistemas de información		
Cumplimiento		
Ejecución y administración de procesos		

Riesgos estratégicos

Riesgos estratégicos	Viabilidad	Impacto
Cambios del sector		
Cambio de tecnología		
Investigación y desarrollo		
Competencia		
Cambio de clientes		
Fusiones, adquisiciones o despojo		
Planificación		
Asignación de recursos		
Cambios en los precios		
Jerarquía y autoridad		

Riesgos del entorno

Riesgos del entorno	Viabilidad	Impacto
Patrimonio		
Productos y servicios		
Inseguridad		
Conflictos laborales		
Responsabilidad		
Desastres naturales		
Reputación		

Con estos datos, cada puntuación de los factores de viabilidad e impacto son ubicados en el cuadro de evaluación de riesgos, en el cual se identifican cuatro cuadrantes, considerando el eje de las Y como viabilidad y el eje de las X de impacto:

- El nivel de riesgo es relativamente significativo pero no ocurre frecuentemente.
- El nivel de riesgo es relativamente significativo y ocurre frecuentemente
- El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente
- El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto pero ocurre frecuentemente.

Ranking de riesgos (metodología ERM)

Finalmente, se realiza el ranking de riesgos, para el cual se transformaron los valores de viabilidad e impacto en porcentaje, y se realiza la operación para obtener el resultado de la multiplicación de la viabilidad (F) por el impacto (I), de donde con base en la siguiente tabla.

Una vez que se obtienen las valoraciones del riesgo, (ver tabla 4) en la columna de clasificación se jerarquizan (de mayor a menor, de acuerdo a la puntuación), para obtener los riesgos que mayor exposición tienen a partir de la percepción de sus dueños, lo que permitirá a los microempresarios identificar en qué área funcional de la empresa deben tener más atención y por lo tanto, les permita tener información objetiva para la toma de decisiones.

Riesgo identificado	Viabilidad (F)	Impacto (I)	Valoración de riesgo (F * I)	Clasificación
Financieros				
Estructura de capital Mercado Crédito Liquidez Tesorería Contabilidad				
Operativos				
Fraude interno Fraude externo Personal Compras Proveedores Recepción y almacenaje Ventas Mercadotecnia Tecnología y sistemas de información Cumplimiento Ejecución y administración de procesos				
Estratégicos				
Cambios del sector Cambio de tecnología Investigación y desarrollo Competencia Cambio de clientes Fusiones, adquisiciones o despojo Planificación Asignación de recursos Cambios en los precios Jerarquía y autoridad				
Del entorno				
Patrimonio Productos y servicios Inseguridad Conflictos laborales Responsabilidad Desastres naturales Reputación				

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La metodología ERM y el instrumento IEREM para la evaluación de riesgos empresariales en microempresa es útil, aplicable y de fácil comprensión, el cual evalúa a los riesgos a partir de información cualitativa ubicándolos en niveles que permiten visualizar a la empresa en un contexto integral. Asimismo, es una metodología de fácil aplicación para quienes no tienen conocimientos especializados en la materia, pero que sí viven la experiencia de la actividad empresarial diaria.

Referencias

Aon Corp. (2009) Global Risk Management Survey results 2009.
Consultada el 20 de mayo de 2013, de <http://img.en25.com/Web/AON/GlobalRiskManagementSurvey2009.pdf>.

- Beasley, M., Pagach, D. & Warr, R. (Enero, 2009). Análisis de la información incluida en los anuncios de nombramientos de altos ejecutivos para supervisar procesos de manejo de riesgos a través de la empresa entera. *Risk Management*, versión en español. 12, pp.23-29.
- Casualty Actuarial Society (2003). Overview of Enterprise Risk Management, consultada en enero de 2013, de www.casact.org/research/erm/overview.pdf.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management – Integration Framework*. Durham: AICPA.
- Coss, B. (2003). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Ed. Limusa: México.
- Cueva, J. (2008). La gerencia de riesgos en tiempos de turbulencias financieras. XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España.
- Dafikpaku, E. (2011). The strategic implications of Enterprise Risk Management: A framework. *ERM Symposium*.
- E&Y (2010). The top risk for business, consultado el 17 de julio de 2013, de <http://oldrbd.doingbusiness.ro/en/3/latest-articles/1/414/the-top-10-risks-for-business>
- INEGI (2009). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censos económicos 2009. México. Autor.
- Marsh (2012). *La gestión del riesgo en la empresa familiar de Cantabria*. España: Autor
- Meulbroek, L.K. (2002). Integrated Risk Management for de fir: A senior manager's guide. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, pp. 56-70.
- Moeller, R. (2007). *Coso Enterprise Risk Management. Understanding the new integrated ERM framework*. Ed. Wiley: Canada, consultado el 16 de junio de 2013 de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sJEMVttNjfsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COSO+II+Small+and+Medium+Enterprises&ots=AbCpXRCUuC&sig=yTweNJivN9pGppxGGdp-q5ktI#v=onepage&q=COSO%20II%20Small%20and%20Medium%20Enterprises&f=false>
- Morales, J. & Morales, A. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación*. McGraw Hill: México
- The Strategic Implication of Enterprise Risk Management (ERM): A Framework, consultado el 29 de noviembre de 2012, de http://www.irr-neram.ca/pdf_files/basicFrameworkMar2003.pdf.
- Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias económicas*, 29,1, pp. 629-635.
- Risk and Insurance Management Society, Inc. (2006) *RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management 2006*, consultada de <http://www.RIMS.org/ERM>.

Propuesta de reingeniería en el departamento de ventas para empresa comercializadora

¹ Lucila Villa Pérez

² Santiago González Velásquez

³ Juan Manuel Sánchez Serafin

Introducción

La venta supone un avance en la evolución social del hombre, porque rompe paradigmas y barreras antisociales primitivas, al ofrecer cambiar y satisfacer las necesidades; las ventas son el factor determinante y fundamental en la economía de México y el mundo. Ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas, el departamento de ventas es el motor generador de crecimiento. Sin embargo si los procesos de la venta no se realizan de manera adecuada puede generar retrocesos en la evolución de la empresa.

La empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V. está experimentando un rápido crecimiento e ingresando a un entorno competitivo, sin la incorporación de tecnología y nuevos modelos a los procesos administrativos en el departamento de ventas, la empresa no podrá alcanzar el éxito competitivo. Por eso el objeto de estudio de esta investigación fue el análisis de los controles internos del departamento de ventas: la revisión de procesos, el análisis del puesto, la propuesta de un catálogo de promociones; es decir, una reingeniería administrativa en el departamento de ventas. El método de investigación utilizado fue de tipo descriptivo, el cual se realizó a través de la observación directa y recolección de información, haciendo énfasis en el análisis de la información existente y confrontación permanente con el personal involucrado. Todo esto con el fin de hacer una evaluación de la situación actual y emitir recomendaciones con una propuesta sólida para la mejora de compañía.

¹ Maestra en Mercadotecnia; profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

² Maestro en Mercadotecnia; profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

³ Maestro en Administración Internacional; secretario académico en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

Descripción del contexto de la problemática

La empresa se constituyó el 3 de mayo de 2011, bajo la denominación C&C International Business S. de R.L. de C.V., e inició operaciones con un solo empleado. La empresa se caracteriza por ser una empresa de origen familiar y surge de la inquietud de la familia Caldera por ofrecer productos para la industria maquiladora que satisficieran la necesidad de seguridad en la transportación de grandes volúmenes de mercancías. Dedicados a la compra y venta de sellos de seguridad, el producto resultó ser una exitosa y novedosa herramienta en los procesos de logística y transportación, pues dentro de la gama de beneficios que ofrecen al mercado; actúan, además, como un dispositivo auxiliar único e irrepetible, evitando o reduciendo robos hormiga y obviando cualquier intento de ruptura. Proporcionan mayor seguridad y eficiencia en la protección, control e identificación de sus productos durante su traslado vía terrestre, aérea o marítima y en manejos internos. La idea era cubrir la necesidad que tiene la industria maquiladora en la región y, posteriormente, cubrir el resto del país. El éxito, casi inmediato, de este giro comercial estaba forzando a la empresa a ingresar a un entorno cada vez más competitivo en el que se requiere de tecnología y nuevos modelos en los procesos administrativos. Es necesaria una adecuada gestión en conocimiento, información y buen funcionamiento de sus departamentos. Por esta razón la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V. necesita implementar un sistema de control interno y externo en el departamento de ventas. Este sistema es parte esencial en el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado actual, ya que permite formar empresas competitivas en todas sus áreas.

Objetivos

Objetivo general

- Realizar una reingeniería administrativa en el departamento de ventas.

Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la empresa
- Analizar el departamento de ventas así como sus procesos.
- Proponer herramientas de mejora en los procesos de venta.

Descripción de la unidad de análisis

La problemática que experimenta la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., es la ausencia de procesos y procedimientos estandarizados, manual de funciones, análisis del puesto, catálogo de promociones, en el departamento de ventas. La rapidez de su crecimiento la ha obligado a improvisar y crear algunos procesos carentes de estructura y organización.

La situación anterior genera poco seguimiento de los clientes, no se puede medir el crecimiento de la empresa, ya que no se tienen controles. No se cumplen los objetivos operacionales (semanales), departamentales (mensuales) y estratégicos. No hay formatos de seguimiento ni indicadores que midan los logros y los incumplimientos de metas y objetivos. No se cuenta con herramientas de promoción estructuradas o mezcla de promoción. Tampoco se cuenta con una página de internet, catálogos donde se muestren a los clientes o prospecto los productos que oferta la empresa. La deficiente utilización de la promoción de ventas influye en el nivel estático de las ventas. Tampoco existe un organigrama en el que se identifique y defina el departamento de ventas y se especifiquen sus funciones y sus procedimientos. No existe una conformación de cartera de clientes, itinerarios y seguimientos a prospectos. Tampoco se utilizan métodos y técnicas de ventas.

Marco teórico

Para sustentar académicamente este trabajo, se recopilaron definiciones, procesos y técnicas de autores representativos que permitieran direccionar adecuadamente la investigación. La reingeniería, según Manganelli (1995) es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. La Estructura ideológica de la reingeniería incluye lo que es el alma de la empresa, aquí se describe la idea, objetivos que el corporativo pretende alcanzar, es la tarjeta de presentación de la empresa. En esta primera estructura se hacen los siguientes puntos, nombre de la empresa, misión, visión, valores, ventajas competitivas, compromiso, competencias, carácter.

Las ventajas de la aplicación de una reingeniería permiten un rápido posicionamiento de la empresa en el mercado, mejoras en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

Para Lefcovich (2013), las fases de la reingeniería son:

1. Preparación del cambio.
2. Planeación del cambio.
3. Diseño del cambio.
4. Evaluación del cambio.

Departamento de ventas

Funciones del departamento de ventas: proporcionar información al cliente en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización de los productos, características del producto, etc. Promover entre los clientes los productos y servicio que determine la empresa.

Participar en la promoción y comercialización de productos en los eventos especiales que determine la empresa. Dar asesorías u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de los productos. Realizar el seguimiento al proceso post venta de los productos. Ofrecer a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca. Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios post venta (Evans, 2013).

Clasificación de ventas

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), en una primera instancia se pueden identificar a dos grandes tipos de venta, cuya diferencia radica en “a quién” se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos.

Estos dos tipos de venta son:

Minorista o al detalle

Las ventas minorista o detalle Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial. Según Stanton (2004), entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores.

Venta mayorista o al mayoreo

Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Entre los principales tipos de mayoristas tenemos: mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Tipo de ventas

Se puede identificar al menos cinco tipos de venta: Venta personal, venta por teléfono, venta en línea, venta por correo y venta por máquinas automáticas. (Stanton, 2004).

Venta personal

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004), la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

Venta por teléfono (tele marketing)

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio. Según Stanton (2004),

los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos.

Venta online (en línea o por internet)

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una tienda virtual), de tal forma que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra “online”, por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto. (Stanton, 2004).

Venta por correo: o correo directo

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, cd y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un “formulario de pedido” para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario también por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido (Kotler, 2004).

Venta por máquinas automáticas

Según Stanton (2004), la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas pre vendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

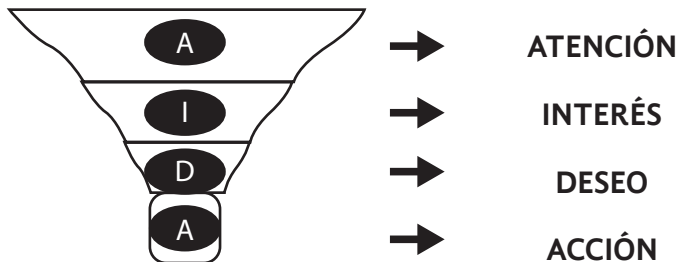
Técnicas de ventas basadas en el método AIDA

AIDA, según Elías Lewis (1898), es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra «AIDA» es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action) (Inbound Marketing, 2012).

AIDA fue inicialmente concebida como mecanismo de venta personal a partir de un estudio del sector de los seguros de vida en los Estados Unidos.

Sigue vigente porque se basa en las fases cognitivas que un comprador sigue al reconocer una necesidad; algo que no ha cambiado mucho. Sistematiza la composición de los mensajes publicitarios más relevantes para cada una de estas fases mediante la comprensión de las motivaciones y expectativas asociadas a ellas.

Fig 1. Método AIDA



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Para que el vendedor pueda contar o relatar la “historia” del producto que ofrece (ya sea durante una entrevista de ventas, una llamada telefónica, un correo electrónico o mediante una página web), necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de técnicas de venta que le permitan presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto). Para ello, diversos autores y expertos en temas relacionados con la venta, sugieren utilizar el modelo AIDA, debido a que su estructura apunta a: 1) obtener la atención del comprador, 2) mantener su interés en el mensaje, 3) provocar el deseo de adquirir el producto y 4) conseguir la acción de compra.

Técnica de venta 1.- Atraer la atención del cliente:

Son muy pocas las personas que se despiertan pensando en comprar algo, la gran mayoría tiene otras cosas en mente. Por tanto, para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la ATENCIÓN del comprador hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica “romper” una barrera llamada indiferencia. Para ello, existen algunas técnicas básicas, por ejemplo:

- Hacer cumplidos y elogios: la mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular.
- En el caso del vendedor que visita al gerente de una empresa líder, podría decirle lo siguiente: “Sr. Pérez, realmente es un honor para mí, poder entrevistarme con el gerente de una empresa que es líder en su ramo”.
- En el caso de una carta de ventas, se puede mencionar algo parecido a: “Felicitaciones, porque solo aquellas personas que tienen el deseo y la capacidad de superarse día a día incrementando sus conocimientos, han recibido ésta carta de presentación y usted es una de ellas.”

Técnica de venta 2.- Crear y retener el INTERÉS del cliente

Una vez que se ha capturado la atención del posible comprador (que por cierto, suele durar muy poco), se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas:

- Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema y la función del vendedor es ayudarlo a descubrir, aclarar e intensificar esa necesidad o deseo. Para lograr esto:
- Guiar al posible comprador: Haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas.

Técnica de venta 3.- Despertar el DESEO por adquirir lo que se está ofreciendo.

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, se puede hacer lo siguiente:

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc.).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor)

Técnica de venta 4.- Llevar al cliente hacia la ACCIÓN y cerrar la venta

Este es el último paso. No se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los 3 pasos anteriores. En todo caso, es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener: “El pedido o la orden de compra”.

Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- El del cliente: quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van solucionar su problema, y además está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio.
- El del vendedor Quien considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.

Técnicas de ventas basadas en el método PRAINCODERECI

PRAINCODERECI, concepto según José María Llamas (2006), es el acercamiento psicológico e inicialización de la entrevista con la sugerencia de la oferta en forma tal que produzca una imprescindible curiosidad.

Pasos y fases de la operación de ventas PRAINCODERECI

PR = Pre contacto.- paso preliminar del proceso de ventas

El pre contacto es el paso a eliminar del proceso de la venta. Se lleva a cabo en forma anticipada y supone “ la atención del mayor cúmulo posible de datos sobre el prospecto, a fin de conocer mejor y asegurar las posibilidades de éxito de la operación con la seguridad que da al vendedor el conocer a su prospecto y saber sus necesidades se comienza con el desarrollo de los pasos de venta.

PR =Presentación.- crea en el prospecto una curiosidad, de este modo el prospecto estará pendiente y te prestará atención.

El momento de crear en el prospecto una imprescindible curiosidad. Las 20 primeras palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

A=Atención.- Crea en el prospecto una actitud receptiva, logra obtener y mantener su atención. Es el momento de crear en el prospecto una actitud receptiva que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta, el objetivo es crear un estado receptivo tal en el prospecto.

IN =Interés.- Es la presentación de los argumentos de ventas. El vendedor en este tercer paso iniciará la exposición de ideas, beneficios y servicio en relación con el satisfactor, el objetivo de la entrevista. “el interés se despierta más fácilmente, cuando lo que atrae es agradable y capaz de producir satisfacciones inmediatas”.

CO=Convicción.- Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de lo argumentado. El interés sostenido, maduro y aumentado se convierte en:

DE =Deseo.- Es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto. Para actuar en conciencia, mediante el empleo de los resortes y sus resortes de venta, para crear el deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta. Una cosa es estar convencido de la bondad de un producto y otra diferente es persuadir la conveniencia de su adquisición.

RE =Resolución.- Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos. Cuando ha llegado la resolución el prospecto siente el deseo de la posesión o disfrute de la oferta, pero el antagonismo con la inclinación a adquirir la oferta, aparecen una serie de resistencias naturales. Precisamente para esto está el vendedor, “es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen en la toma de decisiones, para la posesión o disfrute inmediato de la oferta.

CI=Cierre.- Es el momento de la adopción de una decisión por parte del prospecto, si se han dado correctamente los pasos anteriores. La venta estará cerrada.

Estrategia metodológica

Diseño de investigación

Se tomó el diseño de investigación que sugiere Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010); el enfoque es cualitativo, no experimental, de tipo descriptivo, pues el propósito del investigador es describir situaciones y eventos de tipo transaccional ya que recabó datos en un solo momento y de diseño transaccional descriptivo porque recolectará datos de los que realizará interpretaciones, análisis y propuestas. No se planteó ningún tipo de hipótesis, pues el estudio estaba planteado como una propuesta de reingeniería.

Método de recolección de datos

La investigación se realizó a través del método cualitativo, el cual contó con tres herramientas de recolección de datos.

1. Entrevista a profundidad al director de la empresa.
2. Encuesta a gerente de ventas.
3. Observación de la dinámica en el departamento de ventas.

1) Entrevista a profundidad al director general de operaciones, el Lic. Adolfo Rodríguez.

Objetivos de la entrevista:

- Conocer los procesos de la empresa en el departamento de ventas.
- Tener conocimiento sobre manejo de procedimientos.
- Enterarse de los reportes, informes de ventas que se manejan.
- Conocer qué tipo de promoción y publicidad se utiliza en la empresa.

Interpretación de entrevista

De acuerdo a la entrevista de profundidad que se le realizó al director de la empresa, se efectuó la siguiente interpretación. Se pudo observar que no se cuenta con carpetas de procedimientos de actividades dentro de la empresa; no hay definición de puestos de los vendedores. A la empresa le hace falta promocionar sus productos por medios como el internet, correo electrónico, catálogos virtuales, etc. además no se cuenta con suficiente personal en el área de ventas y los reportes mensuales mencionados son carentes de información.

2) Encuesta al Gerente de ventas

Objetivos de la entrevista:

- Conocer el proceso de venta.
- Detectar cómo se lleva la administración en el departamento de ventas.
- Saber la periodicidad o frecuencia con la que cambian sus estrategias de mercadotecnia.
- Conocer qué tipo de herramientas visuales utilizan para la publicidad.
- Conocer el tipo de planeación utilizan para dar seguimiento a una venta.

Interpretación de la encuesta

De acuerdo a la encuesta antes mencionada, se realizó la siguiente interpretación. La empresa carece de un procedimiento de actividades del vendedor, también se pudo percibir que aunque el entrevistado contestó que sí, no se cuenta con una mezcla de promoción. Tampoco se tiene una página web ni catálogos para venta de productos. No hay un itinerario de citas ni seguimiento a los prospectos, ni servicio posventa.

3) Método de observación

En esta investigación se llevó a cabo un método de observación. Se acompañó al agente de ventas en las diferentes citas con los prospectos, donde se observó el proceso de venta.

Se anotan los resultados de la observación:

- Características físicas de la empresa
Se pudo observar según al lay out que se generó de la empresa, cuenta con un buen espacio en el área de almacén. Todos los departamentos se encuentran en una sola oficina, no cuenta con cubículos cerrados, hay mucho ruido. Servicio al cliente necesita tener espacio cerrado constantemente se está hablando con los clientes y el ruido mal interpreta las conversaciones.

- **Servicio al cliente**
Servicio al cliente realiza actividades de venta, también no se distribuye la información, ya que se duplican las llamadas porque no están actualizada las V cards. (Tarjetas donde se actualiza información del cliente). Se atiende muy bien a los clientes que consumen grandes cantidades de sellos, pero a los pequeños se les recluye a un segundo lugar y no se les atiende adecuadamente.
- **Departamento de ventas**
El departamento de ventas no tiene un espacio cerrado, no cuenta con señalamientos donde a simple vista pueda el cliente, o las personas que visitan el lugar, identificar el departamento; no se cuenta con carpetas de manuales o procedimientos, se percibe un departamento poco estructurado.
- **Herramientas de promoción para los vendedores**
Se utiliza tarjetas de presentación y presentación PDF como herramientas de promoción.
- **Procedimiento de ventas: asistencia en las citas**
El vendedor no sigue el procedimiento adecuado de prospección, ya que se le tiene que preguntar lo que pasó en cada una de las citas para la realización del reporte mensual. El agente de ventas solo establece el contacto con los prospectos en la primera cita, y posteriormente pierde el contacto con él; otro departamento realiza el pre contacto y cierre.

Diseño de propuesta

1. Análisis del entorno de la empresa, Foda.

Fortalezas:

Excelente servicio al cliente.

Precios competitivos.

Calidad certificada en todos sus productos.

Vende productos directamente de fábrica.

Debilidades:

Las ofertas no son vistas por todos.

No utilizar la tecnología como una página de internet.

Escases de recursos humanos.

No tienen objetivos definidos.

Amenazas:

Publicidad frente a su competencia.

Que la competencia pueda dar precios más bajos.

Variedad de productos de la competencia.
La competencia principal (Uline) tiene más sucursales en México.

Oportunidades:

Productos innovadores nunca antes vistos.

Avances en tecnología en maquinaria.

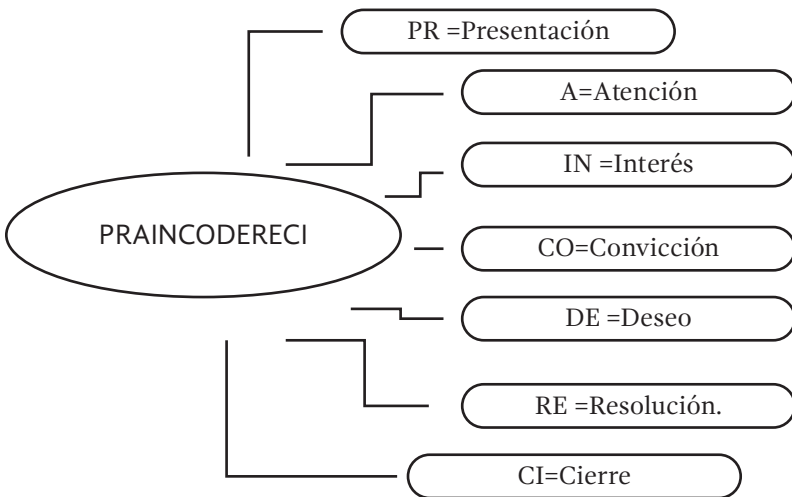
Exportación de sus productos en países de América Latina.

Oportunidad de nuevos productos por la falta de demanda en la región.

2. Técnica de ventas

En la propuesta del procedimiento se sugiere la implementación del PRAIN-CODERECCI, en el paso tres.

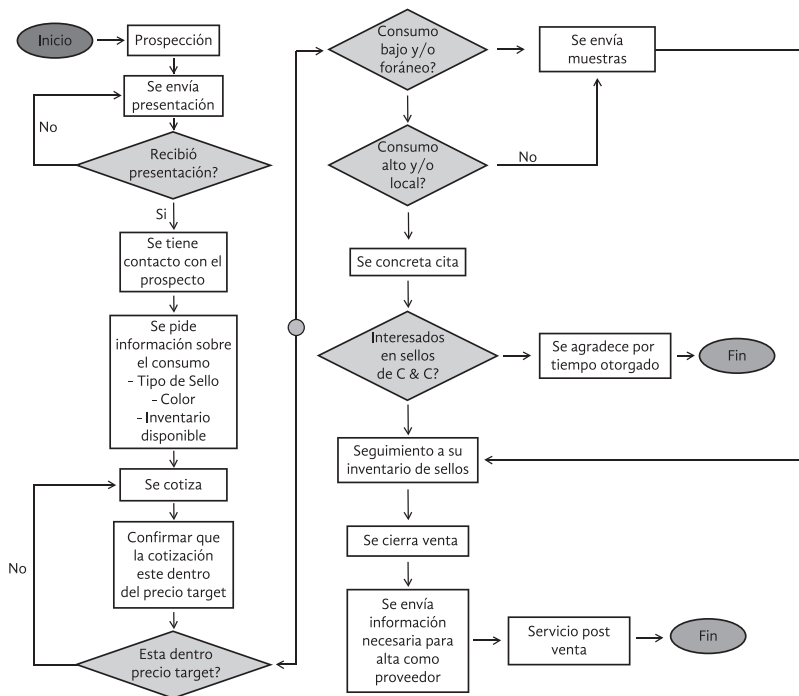
Figura 2. Escalera del proceso de ventas



Fuente: José María Llamas. 2006, Estructura Científica de Ventas.

3. Propuesta de un procedimiento de ventas

Figura 3. Diagrama de procedimiento del área de ventas



Fuente: Elaboración propia, con la ayuda del libro García M. Múnich G. (2011). Fundamentos de la administración.

Figura 4. Procedimiento posventa

Procedimiento de servicio postventas	Fecha de seguimiento
1. Llamada por teléfono a cliente	Diariamente
2. Se programa próxima llamada	
3. Se revisa alertas de llamadas	
4. Se revisa alertas de llamadas	
4. Se programa próxima llamada en Vcards	

Fuente: propia 2013

4. Propuesta de mejora de formato de seguimiento al cliente

En el pasado la empresa C&C International Business S. de RL de C.V., utilizaba este formato para darle seguimiento a los clientes.

Pasa a la siguiente página

La reingeniería que se realizó en el formato de "seguimiento al cliente" se anexó el tipo de sello que utiliza el cliente, ya que facilitará a la empresa la búsqueda del tipo de sello que se consume, permite clasificarlos por la cantidad que consumen.

Figura 6. Clasificación de clientes que se anexo al formato de seguimiento al cliente

AA	CONSUMO DE 5,000 SELLOS O MÁS, MENSUALES
A	CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MÁS, EVENTUALMENTE
B	CONSUMO DE 3,000 A 5,000 SELLOS MENSUALES
C	CONSUMO DE 1,000 A 2,000 SELLOS MENSUALES
D	CONSUMO DE 100 A 800 SELLOS MENSUALMENTE
E	CONSUMO DE 50 A 200 MENSUAL O EVENTUALMENTE

Figura 7. Formato seguimiento al cliente (Después)

Cientes	Contacto	Telefono	Periodo de Re-stocking	Ultima Fecha de entrega de Material	Material de consumo	Clasificación de cliente	Objeto de contacto	Resultados	Fecha Aprox. Re-stocking	Aviso	Estatus
SAMSUNG	ELIZABETH LOPEZ	6564972341	MENSUALMENTE	1 DE ABRIL 2013	SELLO DE BOTELLA	AA	CONSERVARLO COMO CLIENTE		29 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
SU KARNE MEDICAL	JOSE MARIA Y PA	19865959480	MENSUALMENTE	16 DE MARZO 2013	SELO DE BARRA	AA	CONSERVARLO COMO CLIENTE		14 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
ADI SYSTEMS MEXICO	MARLA VILLALBA	5651 637263 x	TRIMESTRAL	5 DE FEBRERO 2013	SELLO DE PLASTICO	E	HAZER QUE CLASIFIQUE A LA CATEGORIA D		5 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
SUS DE MEXICO	SUCORRO GARCIA	6544672114	MENSUALMENTE	1 DE ABRIL 2013	SELLO DE BARRA	B	CONSERVARLO COMO CLIENTE		29 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
										-41380.00	Pendiente
					Sello de botella	AA (CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MAS MENSUALMENTE				-41380.00	
					Sello de cable	A (CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MAS EVENTUALMENTE				-41380.00	
					Sello de plastico	B (CONSUMO DE 3,000 A 5,000 SELLOS MENSUALES				-41380.00	
					Sello de barra	C (CONSUMO DE 1,000 A 2,000 SELLOS MENSUALES				-41380.00	
						D (CONSUMO DE 100 A 800 SELLOS MENSUALMENTE				-41380.00	
						E (CONSUMO DE 50 A 200 MENSUAL O EVENTUALMENTE				-41380.00	
										-41380.00	
										-41380.00	

Fuente: Elaboración propia, 2013

5. Propuesta de itinerarios y visitas a los clientes

Figura 8. Formato de seguimiento

No. Cita	Horario	Cita programada en el Outlook	Dirección	Mapa de dirección	Material necesario para la cita
1					Muestras: Cotización: Catálogo:
2					Muestras: Cotización: Catálogo:
3					Muestras: Cotización: Catálogo:
4					Muestras: Cotización: Catálogo:
5					Muestras: Cotización: Catálogo:
Nombre del agente de ventas			Horario de Salida		Horario de Llegada

Fuente: Elaboración propia, 2013

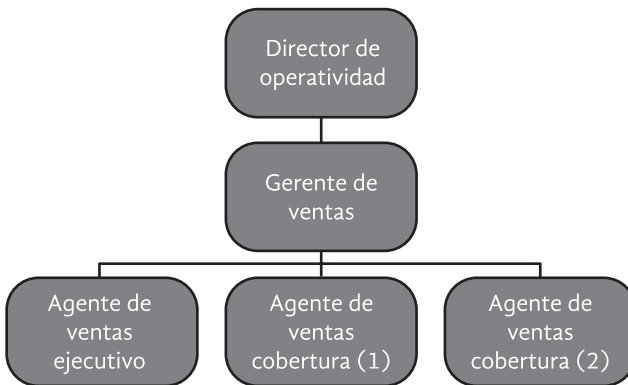
6. Reestructuración de la fuerza de ventas

Dentro de las estrategias de venta personal se detalla la reestructuración del departamento de ventas. Se sugieren dos grupos de vendedores. El primero un grupo de vendedores que llamaremos Grupo Ejecutivo, integrado por un agente de ventas, el más experimentado el mismo será responsable de atender con calidad a la cartera de clientes ya establecidos, es decir, los clientes activos. Su principal función será el mantenimiento y crecimiento de las ventas actuales. El segundo grupo de ventas se llamará Vendedores de Cobertura, el cual estará integrado por dos agentes de ventas, los mismos serán responsables de captar clientes nuevos y recuperar los clientes perdidos. A cada vendedor se le entregará un grupo de zonas de trabajo logrando cubrir el total de las zonas de la ciudad o estado de Baja California, su principal función será incrementar las ventas de la empresa.

El objetivo de la reestructuración es ampliar la cobertura de mercado por medio de la atención a clientes nuevos, establecidos y clientes perdidos, con el fin de lograr incrementar las ventas a corto plazo.

Estrategia: la reestructuración del departamento de ventas será un pilar fundamental en la consecución de las metas de la empresa permitiendo captar nuevos clientes, recuperar a los clientes perdidos y mantener a los clientes actuales. Se propone un diseño de la reestructuración de acuerdo al organigrama siguiente:

Figura 9. Organigrama de la reestructuración de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia, 2013

7. Formato de seguimiento del vendedor y desempeño. Plan de trabajo
 Fue necesario diseñar un formato para darle seguimiento a las actividades de los agentes de ventas y poder medir su desempeño diario.

Figura 10. Reporte de plan de trabajo diario para el Agente de venta

C&C International Business							
PLAN DE TRABAJO DIARIO							
FECHA		dia/ mes/ año/	nombre del vendedor:				
Hora	Código de Visitas	Nombre del cliente o prospecto	Cotización	Ventas	Pérdidas	Nombre del contacto	Observaciones
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
13:00							
13:30							
14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							

Página 1

Reporte Diario			Codigo de Visitas	
	No. de Cotización	Precio Venta		
Cotizaciones Diarias				
Ventas Diarias				
Venta Acumulada				

Codigo de Visitas

1. Visita Inicial	C: Cliente
2. Presentar Cotización	B: Prospecto
3. Presentar Muestras	
4. Tomar Orden	
5. Servicio	
6. Visita de Seguimiento	
7. Cliente Nuevo	
8. Volumen Nuevo	

FIRMA DEL VENDEDOR: _____ FIRMA DEL GTE. VENTAS: _____

Fuente: Elaboración propia, 2013

Figura 11. Reporte mensual de ventas para gerente

Acumulado de ventas

Agente administrativo	No. de Cobertura	Venta
Agente administrativo		
Agente cobertura		
Agente cobertura		
Total		

Calificación por metas

- A= Cumplio metas a un 100 %
- B= Cumplio a 80 %
- C = Cumplio a un 50 %
- D = Meta muy por debajo del 50%

FIRMA GTE DE VENTAS: _____ FIRMA DIRECTOR EMPRESA: _____

Fuente: Elaboración propia, 2013

8. Proponer objetivos departamentales de ventas
 Objetivo semanal: Mantener el número y calidad de clientes para cubrir una cuota semanal de \$ 7,414.42 dólares.

Figura 12. Objetivos de venta semanal

Agente de ventas ejecutivo	\$2.47147
Agente de ventas cobertura 1	\$2.47147
Agente de ventas cobertura 2	\$2.47147
Total	\$7,414.42 dólares

Fuente: Elaboración propia, 2013

Objetivos mensuales: mantener el número y calidad de clientes para cubrir cuota mensual de \$29,657.68 dólares

Figura 13. Objetivos de venta mensual

Agente de ventas ejecutivo	\$9,885.89
Agente de ventas cobertura 1	\$9,885.89
Agente de ventas cobertura 2	\$9,885.89
Total	\$29,657.68 dólares

Fuente: Elaboración propia, 2013

9. Definir análisis de puesto de agente de ventas ejecutivo

Figura 14. Análisis de puesto del agente de ventas ejecutivo

Nombre del Agente de Ventas		Edad:	25 a 40 años
Puesto:	Vendedor Ejecutivo	Escolaridad: Universidad, en el ramo de ingeniería, administración de empresas, mercadotecnia	
Reporta a:	Gerente de ventas:		
Objetivos:	Cumplir con las metas y objetivos que la empresa decide:		
ATRIBUCIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de horario de lunes a viernes - Experiencia comprobada mínimo 5 años en ventas - Atención telefónica a una cartera de clientes claves - Excelentes habilidades de interrelación, iniciativa, seguimiento, trabajo en equipo y negociación - Cursar pedidos de los clientes en el sistema de la empresa 			
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la meta de llamadas efectivas, clientes recuperados y clientes nuevos - Lograr la meta de ventas asignadas - Presentar los reportes de ventas - Presentar el plan de trabajo diario, semanal y mensual - Ayudar a los vendedores de cobertura por alguna ausencia 			
Competencias: Facilidad de Relacionarse, Idioma Inglés, creatividad			
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración propia, 2013

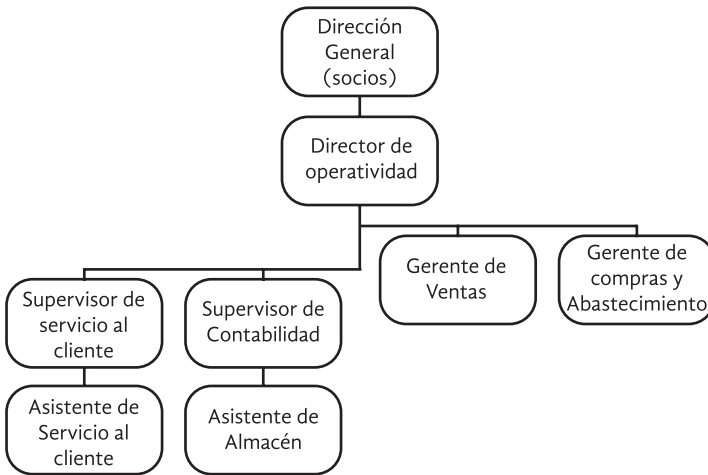
Figura 15. Análisis de puesto del agente de ventas de cobertura

Nombre del Agente de Ventas		Edad:	21 a 30 años
Puesto:	Vendedor de Cobertura	Escolaridad: Nivel medio superior o con estudios universitarios en el ramo de Ingeniería, Administración de empresas y/o mercadotecnia	
Reporta a:	Gerente de ventas:		
Objetivos:	Cumplir con las metas y objetivos que la empresa disponga:		
ATRIBUCIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de horario de lunes a viernes - Experiencia comprobada mínimo 1 año en ventas - Dinámico, con excelentes habilidades de interrelación, comunicación, iniciativa, seguimiento, trabajo en equipo, negociación, y apertura de cartera de clientes y nuevos mercados - Atención telefónica a una cartera de clientes 			
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la meta de llamadas o visitas a nuevos prospectos - Lograr la meta de ventas asignada - Presentar los reportes de ventas - Presentar el plan de trabajo diario, semanal y mensual 			
Competencias: Facilidad de Relacionarse, Idioma Inglés, creatividad			
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración propia, 2013

10. Elaboración de organigrama de la empresa

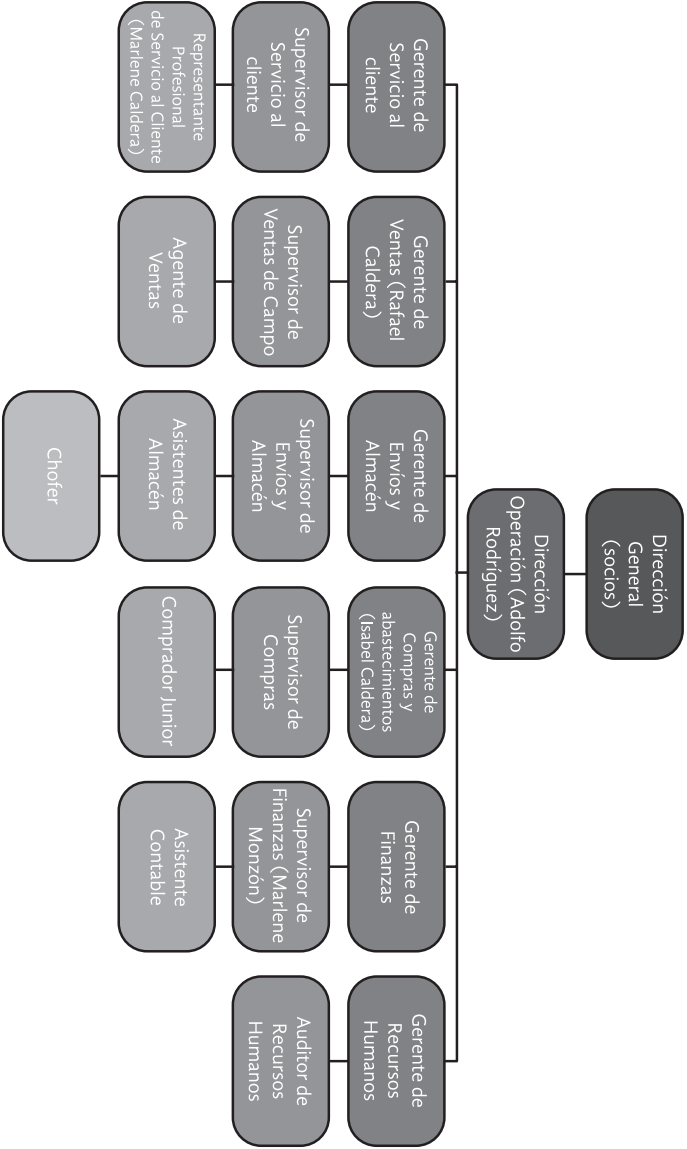
Figura 16. Organigrama de jerarquías de la empresa C&C International Business



Fuente: Elaboración propia, 2013

Según el director de operatividad, se pretende lograr un crecimiento departamental en un periodo de dos años. A continuación se presenta la proyección en el formato del organigrama.

Figura 17. Desarrollo organizacional a un periodo de dos años



Fuente: C&C International Business, 2013.

11. Herramientas de promoción para el vendedor

Mezcla de promoción:

Se presenta una mezcla de promoción que consiste en un certificado de descuento en la próxima compra con la etiqueta: “Cliente fiel”. Un catálogo de productos y una propuesta de página web, además de una cotización de envío de promociones por correo electrónico: emailing.

Figura 18. Certificado de descuento por ser cliente fiel



Fuente: Elaboración propia, 2013

Objetivo: incrementar y motivar la compra repetitiva de los clientes al implementar la estrategia de descuento en la próxima compra por medio de la Etiqueta “Cliente fiel”.

Estrategia: durante el año 2013, se ofrecerían certificados de descuento en la próxima compra del cliente. Esta promoción sería anunciada en la página de internet de la empresa, correo directo y también lo llevaría la Fuerza de ventas como promoción de las ventas que realice cara a cara. Cada vez que el cliente compre una orden, se le daría una etiqueta con una numeración correlativa que indicaría el monto de descuento a que tendría derecho en la siguiente compra.

Figura 19. Certificado de descuento para la próxima compra con la etiqueta "Cliente fiel"

Rango: monto de la compra en dólares	Porcentaje de descuento
1,000 a 2,000	5%
2,001 a 3,000	5%
3,001 a 5,000	10%
5,001 a 50,000	10%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Objetivo de los certificados de descuento Etiqueta "Cliente fiel": incrementar el volumen de órdenes de la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., por medio de la motivación de la compra repetitiva del cliente. Para medir esta estrategia de promoción se contará en una tabla el total de certificados enviados a los clientes.

Figura 20. Tabla de medición de estrategia de promoción

Monto de Compra	Folio No.	% Descuento	Cliente
Total			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Catálogo de ventas

Como parte fundamental de dar a conocer a la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., en el rubro de productos y servicios que presta, la empresa no cuenta con un catálogo personalizado donde pueda mostrar u obsequiar el catálogo a los clientes o prospectos. A continuación se muestra la propuesta.

Figura 22. Catálogo de gama de productos

SELLOS DE BOTELLA

Asegure bien su cargamento de gran valor.

- Protección absoluta contra la manipulación y el robo.
- Numeración secuencial tanto en el cerrojo como en el cuerpo.
- Cumple con C-TPAT e ISO 17712.



MODELO	COLOR	TAMAÑO ANCHO x LARGO
C204	Amarillo, Verde, Rojo, Naranja, Blanco o Azul	3/4 x 3 1/4"

SELLOS DE CABLE

Proteja sus envíos más valiosos. Cable aeronáutico de acero galvanizado que se deshila cuando se corta.

- Numeración consecutiva.
- S-13699 es ideal para sellar camiones sistema o auto vagones.
- S-13700 Extra largo para sellar barandas de contención en contenedores y taller.
- S-13701, S-15562, S-13701, S-19192 y S-15563 cumplen con las normas C-TPAT e ISO 17712.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSION
S-13699	Negro, Azul	1/16 x 12"	700 lbs.
S-13700	o Rojo	1/8 x 12"	2,400 lbs.
S-15562		1/8 x 24"	2,400 lbs.
S-13701		3/16 x 12"	3,400 lbs.

Fuente: Elaboración propia 2013.

Figura 23. Catálogo de gama de productos (ejemplo 2)

SELLOS DE PLASTICO USO PESADO

Incrediblemente fuertes. 160 lbs. de resistencia a la tensión. Recomendados para bolsas para carga a granel, vagones de tren, tambores, válvulas y camiones.

El agarre fija el sello en las bolsas.

Los sellos largos ajustables son numerados consecutivamente.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSION
S-13677	Rojo, Amarillo,	3/8 x 8" 1/8 3/8	30 lbs.
H-543	Azul, Verde y Blanco	x 1/2"	55 lbs.

SELLOS DE METAL PARA TRÁILER

APRUEBA DE ALTERACIONES

Oferta de Protección. Imposible volver a sellar una vez roto. Todos los sellos tienen numeración consecutiva y están grabados con "C & C".

Placas personalizadas (hasta 17 espacios) Min. para Ordenar de 2,000. Deja un margen de 6-8 semanas.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSION
H-541	Amarillo, Blanco,	3/8 x 8 7/16"	15 lbs.
H-542	Azul y Rojo	3/8 x 8 7/16"	15 lbs.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, 2013.

12. Propuesta de página en internet

En la actualidad aquellas pequeñas empresas que cuentan con un sitio web atacan no sólo el mercado nacional sino también el internacional y esto representa para ellas oportunidades de crecimiento. En un solo lugar se pueden realizar las ventas, ya no es necesario que las empresas cuenten con varias sucursales en diferentes ciudades. Con un sitio web de C&C International Business S. de R.L de C.V.se espera tener un intercambio de información entre prospectos y clientes, asimismo la empresa podrá mandar información.

El internet es una herramienta que cada vez es más utilizada para la compra y venta de productos y servicios en todo el mundo, tiene buenas perspectivas. Además, la red es la suma de todos los medios conocidos, texto, imagen, sonido, enlaces entre miles de organizaciones públicas, privadas y millones de individuos. C&C International Business S. de R.L de C.V., no cuenta con este servicio, por esa razón se investigó y cotizó, para la realización de una página web.

Estrategia: creación de su propia página web, de tal forma que le permita mantener presencia en el ciberespacio con información actualizada, publicidad, promociones y productos nuevos.

Esta herramienta será de vital importancia para dar a conocer a la empresa y por ende procurar el comercio electrónico con su cartera de clientes, ya que da a conocer todo el catálogo de productos y servicios que presta la empresa para la implementación de la página, se presentan las cotizaciones con diseño y animación correspondiente en el sitio web, así como los costos del hosting.

Figura 24. Presupuesto de página de web

Presupuesto de página web	
Paquete web básico	\$5,000
Hosting por un año	0
Hasta 15 correos	0
IVA	550
Total	\$5,550 M.N.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

12. 1 Envío de promociones por correo electrónico: emailing.

Con este método de publicidad, la empresa puede disfrutar de estadísticas avanzadas para evaluar el éxito de sus campañas. De esta manera la empresa puede identificar el número de emails abiertos, ver si sus correos electrónicos fueron leídos y el número de clics. Además puede comparar sus campañas entre sí.

Oferta todo incluido: enrutamiento de los emails, alojamiento de imágenes y archivos adjuntos, estadísticas detalladas.

Figura 26. Tabla de cotización de emailing

100	5000	1000	5000	7000	10000	15000	20000	50000
GRATIS	4 ⁹⁹ USD	9 ⁹⁹ USD	39 ⁹⁹ USD	69 ⁹⁹ USD	99 USD	129 USD	149 USD	199 USD

Análisis de los resultados

Se cumplieron con los objetivos propuestos. Se realizó una propuesta de reingeniería en el departamento de ventas. Como primer punto se realizó un análisis del entorno de la empresa: Foda. Se sugirió en el procedimiento de ventas la implementación del PRAINCODERECI, en el paso tres. Además se desarrolló una propuesta de un procedimiento de ventas, tipo diagrama de flujo. Se diseñó un formato para el servicio posventa y una propuesta de mejora de formato en el proceso de venta. La reingeniería incluyó también un formato de itinerarios y visitas a los clientes. Se vio la necesidad de reestructurar la fuerza de ventas con un formato de seguimiento de las actividades del vendedor y su desempeño: un reporte de plan de trabajo diario para el agente de ventas y un reporte mensual de ventas para el gerente.

Se integraron objetivos departamentales de ventas: semanales y mensuales. Se definió el análisis de puesto de agente de ventas ejecutivo y agente de ventas de cobertura. Se diseñó un organigrama de la empresa, así como herramientas de promoción para el vendedor: mezcla de promoción que consistió en un certificado de descuento en la siguiente compra con la etiqueta "Cliente fiel". Un catálogo de productos y una propuesta de página web, además de una cotización de envío de promociones por correo electrónico: emailing.

La propuesta de Reingeniería requiere de un seguimiento, de una continuidad para poder ver resultados y consolidar el crecimiento de la empresa. Se recomienda ir introduciendo un sistema de gestión de calidad para estandarizar procesos y procedimientos y tener un mejor control y actualidad de las actividades cotidianas de la empresa.

Referencias

- Evans (2013). Finanzas. ¿Cuáles son las funciones del departamento de atención al cliente en una compañía? Recuperado de:http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-funciones-del-departamento-atencion-cliente-acompania-lista_146650/
- Blog de Inbound Marketing. AIDA: Los 4 estadios del ciclo de compra aplicados al marketing. (Octubre 14, 2012). Recuperado de:<http://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/160859-AIDA-Los-4-estadios-del-ciclo-de-compra-aplicados-al-marketing>
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos, Adriaenséns y Flores,(2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: McGrawHill.
- Fisher, Espejo (2008). Investigación de mercados. México: Servicio Exprés de impresión.
- Franklin (1998). Organización de empresas. México: McGraw Hill.
- Hammer, Champy, (1994). Reingeniería. México: Norma
- Hernández, Fernández Collado Carlos, Baptista(2010). Metodología de la investigación. México, D.F. Ed. McGraw Hill.
- Kotler, Kevin, (2006). Dirección de marketing. México: Pearson Education.
- Lefcovich Mauricio León. (2013). Reingeniería. Recuperado: <http://es.scribd.com/doc/59491116/14/%C2%BFCuales-son-los-principales-tipos-de-Reingenieria>
- Marketing. (2008). Recuperado: http://blog.demarketingonline.com/publicidad_en_buscadores-el-metodo-aida-1-parte-marco-teorico/
- Manganelli Raymond, Klein Mark M. (1995).Cómo hacer Reingeniería. México: Norma.
- Manane Luis Miguel. (2013). Reingeniería de Procesos Empresariales y su gestión. Recuperado: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23>
- Munich G. Y Martínez G., (1979). Fundamentos de la Administración. Recuperado: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-Para-Mejorar-Los-Procedimientos-Administrativos/2638481.html>

Pronegocios, (2010). Recuperado: <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce.(2004). Fundamentos de Marketing, México: McGrawHill, Decimocuarta Edición.

Stanton William, Buskirk Richard, Spiro Rosan.(1997). Ventas, Conceptos,

Planeación y Estrategias. Colombia: McGrawHill, Novena Edición.

Investigación de mercados para evaluar el mercado inmobiliario de vivienda en Tijuana, Baja California

¹ Dora Rocío Guerrero Muñoz

² Francelia Polanco Mayorquín

³ Juan Manuel Sánchez Serafín

Introducción

Actualmente el mundo está viviendo uno de los procesos sociales más poderosos e impredecible que es la globalización. En su proceso de globalización, México ha avanzado a pasos agigantados, por ejemplo: la liberación de su economía, la apertura al comercio mundial a través de una agresiva reducción de tarifas arancelarias y barreras al comercio, así como la negociación de tratados comerciales, el más importante de estos, el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) que permite acceder al mercado más grande del mundo.

Pese a la crisis económica de los últimos años, las perspectivas económicas de México han mejorado en los últimos años, se prevén pronósticos favorables y el control del crecimiento económico en exceso manteniendo la tendencia inflacionaria a la baja. Tijuana nació en la globalización. Su ubicación geográfica estratégica, “tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos” como dijo el presidente Porfirio Díaz, le ha permitido compartir la responsabilidad de sus causas y administrar las sorpresas de sus efectos. Y es que por igual Tijuana es causa y efecto, origen y destino, víctima y victimaria de la globalización. (Fernández R. , 1999), Tijuana juega en ambos lados de la cancha, no puede entenderse de otra manera.

¹ Maestra en Educación; profesora de tiempo completo e investigadora en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

² Maestra en Administración; profesora de tiempo completo e investigadora en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

³ Maestro en Administración Internacional; profesor de tiempo completo e investigador en la Universidad Tecnológica de Tijuana.

Tijuana se ha convertido en líder nacional de la explosión demográfica, según datos del Censo (INEGI, 2013), tiene una población de un millón quinientos cincuenta y nueve mil seiscientos ochenta y tres habitantes y un promedio del 6% de población flotante. La actividad económica de la ciudad está ligada al comercio internacional, principalmente por la demanda comercial e industrial del estado de California, y por la apertura de los mercados de la Cuenca del Pacífico.

El crecimiento acelerado de Tijuana se ha debido principalmente a su ubicación fronteriza, por ser estratégico polo de recepción migratoria. Desde 1974 se inicia la regeneración de la zona Río Tijuana, la más importante obra urbanística nacional, en un área de 400 hectáreas que conforma a la Ciudad como una de las más modernas y urbanizadas del país, siendo clasificada como centro de población con servicios regionales (Portal del Estado de Baja California, 2013).

La modernización de la ciudad ha influenciado de forma positiva y negativa a la población, a la infraestructura y al medio ambiente urbano. El proceso ha experimentado mayor eficiencia tanto en los servicios públicos como en los privados. La demanda de dichos servicios ha creado competencia entre las organizaciones con la finalidad de satisfacer las diferentes necesidades de una metrópoli en constante crecimiento.

Esta investigación se realizó para la Empresa RIVCONSA S. de R.L. de C.V., el cual tiene por objeto evaluar el mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana dado el crecimiento exponencial y las necesidades de vivienda en la zona.

Problema abordado

La problemática que se plantea es la falta de indicadores actuales que confirmen la viabilidad para la construcción de vivienda media residencial dirigida al segmento de la clase media de la zona Este en Tijuana; esta información es necesaria para considerar la posibilidad de llevar a cabo la realización de un proyecto de construcción de vivienda que provea a las personas de un hogar de acuerdo a sus posibilidades económicas y aptas para su familia.

Objetivo general

Evaluar el mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana.

Objetivos específicos

- Describir el mercado de la zona Este de Tijuana.
- Evaluar la competencia.
- Analizar la información de oferta y demanda de productos similares.
- Evaluar el proyecto de crecimiento.

Descripción de la unidad de análisis.

Para la realización de esta investigación se utilizan las herramientas que sirven de apoyo para evaluar el mercado.

- Método de observación directa a través del cliente misterioso.
- Encuestas directas hechas a hombres y mujeres con salarios mensuales de \$26,000 pesos o más que trabajan en la zona Este de Tijuana.
- Determinación de la muestra.
- Durante la segunda etapa de la investigación de mercados se identifica el mercado meta al que va dirigida la encuesta, considerando éste como a las familias tijuanaenses que vivan en el lado Este de la ciudad (o que prefieran vivir) de clase media alta (C+) y que tengan la necesidad de adquirir una vivienda. Tijuana cuenta con un universo de 383,866 familias. (INEGI, 2013).
- Se consideró que la mitad de la población de Tijuana vive en la zona Este de la ciudad. Según Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado el 14% de la población mexicana pertenece a la clase media-alta (C+) con ingresos aproximados de 30,000 a 80,000 pesos mensuales. (AMAI, 2013).

Marco teórico

La ciudad de Tijuana, Baja Californiam, ha tenido un desmedido crecimiento, por eso, en esta investigación se realiza una evaluación del mercado inmobiliario de la zona Este de la ciudad, dado las necesidades de vivienda en la zona.

Para poder realizar una investigación primero se debe de conocer lo que es el sistema de información mercadológica (SIM) donde Fischer & Espejo, (2008) menciona que es un conjunto de métodos y procedimientos que permiten la obtención, el análisis y la presentación de información, de una manera planeada y regular. Mientras que Lane, (2006) dice que es el conjunto de personas, equipos y procedimientos cuya función es recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, puntual y precisa al personal de marketing encargado de tomar decisiones, por eso las empresas deben de partir de aquí, con el propósito de recolectar datos que le permita a la organización conocer la mayor información sobre el tema a tratar.

Una vez que se cuenta con la información requerida por la empresa, ahora se procede a realizar una investigación de mercados, la cual se define como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa (Kotler, 2007). Por otro lado Navarro, (2009) menciona que es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos, así como controlar que éstos se cumplan.

Hoy en día las organizaciones recurren con mayor frecuencia a la información que emana de la investigación de mercados, convirtiéndose en una herramienta que se utiliza para conocer cuáles son las condiciones actuales de su entorno, esto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones.

Para obtener una información veraz y confiable del universo a analizar, se determina una muestra con características similares, la cual Malhotra N. , (2008) dice que es un subgrupo de elementos de la población seleccionada para participar en el estudio. Dicha muestra se realiza por que no es posible entrevistar al total del universo; sin embargo los resultados del objeto de estudio cumplen con la finalidad.

Dentro de la investigación es necesario que se utilicen instrumentos que sirvan de apoyo para recolectar la información, para ello se puede contar con una técnica de tipo cualitativa como es el Mysteryshopper, la cual permite evaluar y mejorar el nivel de servicio que ofrecen las empresas a sus clientes comparando el ofrecido en la realidad con los objetivos que se proponen y con los niveles de la competencia (Fernández, 2004), esta herramienta permite que el investigador actúe como un cliente y a través de la observación durante la acción de compra pueda allegarse de información pertinente a lo que está indagando.

Mientras que dentro de una investigación cuantitativa, el cuestionario Trespalacios, (2005) que es el soporte que recoge las preguntas que se formulan en una encuesta a las personas seleccionadas en la muestra. Este sirve de apoyo al entrevistado, ya que si el instrumento cuenta con preguntas de manera adecuada se obtiene la información que se pretende recabar.

Tanto en lo concerniente a la investigación de tipo cualitativo o cuantitativo, se requiere de personal comprometido que realice trabajo de campo acorde a las necesidades de la organización, esto nos lleva a evaluar al personal a través de la eficiencia del cuestionario, así como a la realización de entrevista en general.

Posteriormente se debe de realizar una codificación de la información recabada, donde se asigna los datos a categorías pertinentes, permitiendo la rápida tabulación y esta a su vez consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Es una operación técnica que exige tiempo y dinero (Fischer & Espejo, 2008) que si desde el inicio de la investigación se realiza acorde a lo planeado se obtendrán excelentes resultados.

Dentro de la tabulación existen dos tipos, la manual, la cual es muy común cuando el estudio es reducido; es decir, si la muestra es pequeña y los -

cuestionarios constan de pocas preguntas, bastará tabular manualmente cada una de las respuestas del cuestionario y la de tipo electrónica que es más rápido y es utilizado cuando el tamaño de la muestra y los cuestionarios son demasiado extensos, ya que en un solo paso se proporcionan las tablas ya calculadas para el análisis.

Cuando ya se ha concluido con la tabulación y se han preparado los cuadros que corresponden a las preguntas del cuestionario, se procederá al análisis e interpretación de los resultados.

Es importante analizar cada cuadro en particular, revisar los objetivos específicos u operacionales planteados al inicio de la investigación, ya que el análisis debe dar respuesta a ellos, después de analizar cada cuadro, se deben relacionar unos cuadros con otros para obtener la mayor y mejor información posible, se debe evitar caer en datos “fríos”, es decir, repetir únicamente la tabulación (Malhotra, 2008).

Para concluir con el trabajo de investigación se debe presentar un informe, el cual se debe resumir en forma clara toda la secuencia que siguió el investigador para alcanzar los resultados finales pues por lo general, los ejecutivos de la empresa no están muy enterados de la metodología. Ellos quieren resultados, por lo que la correcta aplicación de los pasos precedentes en el proceso de la investigación hace más fácil la preparación del informe. Cada proyecto es distinto y por tanto exige originalidad en la presentación y si los pasos han sido bien ejecutados, es muy probable que se haga un buen trabajo de presentación Fischer & Espejo, (2008).

Descripción y aplicación de la metodología en la unidad de análisis.

El diseño de investigación es no experimental debido a que no se hacen experimentos de estudio, es transeccional puesto que se hace en un momento determinado que es durante el mes de marzo y abril del 2013 en la zona Este de la ciudad de Tijuana y es descriptiva puesto que solamente describe los fenómenos como se presentan durante el estudio.

Se hizo una investigación preliminar para conocer la necesidad de vivienda que tiene la población de clase media en la zona Este de Tijuana, a través de los datos que se obtuvieron en el estudio que RIVCONSA hizo en el año 2003. Posteriormente se utilizaron fuentes primarias para llevar a cabo la investigación concluyente.

Las herramientas que se utilizaron para esta investigación fueron en la primera etapa la investigación concluyente mediante el método de observación directa a través del cliente misterioso; que consistió en una visita a los diferentes fraccionamientos de la zona Este de la ciudad que ofrecen vivienda-

con un valor de \$800,000 a \$1,500,000 pesos. Se consideró este valor de vivienda, pues en promedio las mensualidades para esta casa-habitación oscilan entre \$8,000 hasta \$15,000 pesos.

La segunda etapa de la investigación concluyente es la aplicación de encuestas a los elementos de la muestra. Una vez terminadas se revisan los resultados obtenidos y se tabulan para ver gráficamente la respuesta de los encuestados. Las encuestas directas son realizadas a hombres y mujeres con salarios mensuales de \$26,000 pesos o más que trabajan en la zona Este de Tijuana.

Trabajo de campo

Primeramente se identificó a los competidores que dentro de sus productos cuentan con vivienda entre el rango determinado, para ellos se utilizó un directorio empresarial y la revista “Su Casa” que publica la oferta de vivienda que hay en la ciudad. Se identificaron los siguientes fraccionamientos de la zona Este con las características antes mencionadas:

- Residencial Sevilla ubicada en Boulevard El Florido No. 25420-2 Local 13.
- Vista del río ubicada en Vía Rápida oriente S/N (cerca de la Clínica No.1 del IMSS)
- Privada Topacio ubicada en Av. Terrazas de la presa No. 1000 en esta ciudad.

Se visitó a los competidores realizando un mystery shopper por medio del cual se evaluó la oferta de vivienda considerando el precio, el tiempo de entrega, las características de la vivienda y las amenidades que ofrece.

Los resultados se presentan a continuación en las siguientes tablas1, 2 y 3:

Tabla 1. Características de Fraccionamiento Sevilla

Residencial Sevilla	
1 Constructora/Promotora	Promocasa.
2 Antigüedad del Proyecto	4 años.
3 Total de viviendas	280
4 Precio de venta	1,500,00 pesos
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT y Crédito Bancario.
6 Tiempo de entrega	Inmediata.
7 Características de vivienda	Independientes separadas.
7.1 Ubicación	Boulevard El Florido No. 25420-2 Local 13.
zona	La presa.
7.2 Terreno	126 m ²
7.3 Construcción	105.05 m ²
7.4 Habitaciones	3 (sala, comedor, cocina)
7.5 Recámaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles.
Planta baja	Sala, comedor, cocina y ½ baño.
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos.
7.9 Acabados	Completos.
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas.
Recamaras	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido en closets.
Habitaciones	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido.
Cocina	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido y zinc.
Exteriores	Texturizado y pintura, teja, molduras en fachada.
Otros	Detalle de herrería decorativa.
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás.
7.11 Estacionamiento	Si.
Tipo	Descubierto.
Cajones	2
Visita	Si.
7.12 Material de construcción	Block.
8 Amenidades	Barda perimetral en cada privada, instalaciones híbridas en red eléctrica, acceso vehicular y peatonal protegido con reja de herrería, parque con fuente de cantera, circuitos peatonales con pergolados, cancha deportiva, área infantil y bancas. Áreas comerciales dentro del fraccionamiento, control de acceso automatizado.

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Gálvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Tabla 2. Características de Privada Vista del Río

<i>Vista del Río</i>	
1 Constructora/Promotora	Campestre Oriente
2 Antigüedad del Proyecto	6 años.
3 Total de viviendas	350
4 Precio de venta	1,500,000 pesos
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT y Crédito Bancario
6 Tiempo de entrega	Inmediata.
7 Características de vivienda	Independientes separadas.
7.1 Ubicación	Campestre Oriente, Zona Río 3ra. etapa.
Zona	La presa.
7.2 Terreno	168.8 m ²
7.3 Construcción	125 m ²
7.4 Habitaciones	4 (sala, comedor, cocina y cuarto de lavar).
7.5 Recamaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles.
Planta baja	Sala, comedor, cocina, cuarto de lavar y ½ baño.
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos.
7.9 Acabados	Completos.
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas.
Recamaras	Alfombradas y closets (recámara principal con vestidor).
Habitaciones	Loseta.
Cocina	Loseta y zinc.
Exteriores	Césped en patio.
Otros	Escaleras alfombradas.
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás.
7.11 Estacionamiento	Si.
Tipo	Descubierto.
Cajones	2
Visita	No.
7.12 Material de construcción	Concreto.
8 Amenidades	Parque con juegos infantiles, vigilancia las 24 horas del día y barda perimetral.

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Gálvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Tabla 3. Características de Privada Topacio

Privada Topacio	
1 Constructora/Promotora	Frasa
2 Antigüedad del Proyecto	5 años.
3 Total de viviendas	25
4 Precio de venta	1,154,000 pesos.
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT y Crédito Bancario.
6 Tiempo de entrega	Inmediata.
7 Características de vivienda	Independientes separadas.
7.1 Ubicación	Av. Terrazas de la presa No. 1000 Fracc. Terrazas de la presa.
Zona	La presa.
7.2 Terreno	140 m2
7.3 Construcción	103 m2
7.4 Habitaciones	3 (sala, comedor, cocina).
7.5 Recamaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles.
Planta baja	Sala, comedor, cocina y ½ baño.
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos.
7.9 Acabados	Completos.
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas.
Recamaras	Alfombradas y closets (recamara principal con vestidor).
Habitaciones	Loseta.
Cocina	Loseta y zinc.
Exteriores	Césped en patio.
Otros	Escaleras alfombradas.
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás.
7.11 Estacionamiento	Si.
Tipo	Descubierto.
Cajones	2
Visita	Si.
7.12 Material de construcción	Concreto.
8 Amenidades	Áreas verdes, electrificación subterránea.

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Gálvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Análisis de los resultados

Los resultados que se observaron a través del mystery shopper fue que de las tres ofertas de vivienda media residencial cubren algunas necesidades y deseos de los clientes meta como:

- Ubicación privilegiada.
- Los tres fraccionamientos cuentan con vivienda de tres o más recámaras.
- Tienen espacio para dos automóviles.
- Tienen acabados de primera calidad o de lujo.
- Tienen amenidades como, parques, vigilancia las 24 horas.
- Cuentan con terrenos amplios.
- Cuentan con la misma distribución en planta alta y baja.
- El servicio de financiamiento que ofrecen es a través de las mismas constructoras de hipotecarias o SOFOLES.
- Los precios que maneja la competencia son: Privada Topacio: \$1,154,000 pesos, Privada Vista del Rio: \$1,500,000 pesos y Residencial Sevilla: \$1,500,000 pesos.

Durante la segunda etapa de la investigación de mercados se identifica el mercado meta al que va dirigida la encuesta, considerando éste como a las familias tijuanaenses que vivan en el lado de la zona Este de la ciudad (o que prefieran vivir) de clase media alta (C+) y que tengan la necesidad de adquirir una vivienda. Tijuana cuenta con un universo de \$383,866 familias (INEGI, 2013). Se consideró que la mitad de la población de Tijuana vive en la zona Este de la ciudad. Según Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado el 14% de la población mexicana pertenece a la clase media-alta (C+) con ingresos aproximados de \$30,000 a \$80,000 pesos mensuales (AMAI, 2013). Según las SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado) e Hipotecarias, la necesidad de vivienda que tiene en general la población tijuanaense es de un tercio de la población. Según los datos anteriores la población quedo de la siguiente forma:

Tabla 4. Cálculo de la muestra

Total de familias en Tijuana	383,866
Zona Este de la ciudad	191,932
Clase C+ (14%)	26,871
Familias con necesidad de vivienda (33%)	8,957

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Gálvez, alumna de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Según Laura Fischer (2008) la fórmula para población finita es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión de resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Desarrollo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (8957) (.50) (.50)}{(.50)^2 (8957-1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} \quad \begin{array}{l} \sigma = 95\% \\ N = 8957 \\ p = 50\% \\ q = 50\% \\ e = 5\% \end{array}$$

$$n = \frac{(3.84) (2239)}{22.39 + .96}$$

$$n = \frac{8597.8}{23.35} \quad \mathbf{n=368}$$

El resultado fue una muestra de 368 encuestas.

Se hizo un formato de cuestionario para encuesta con los siguientes objetivos:

- Establecer las características del segmento potencial.
- Establecer el interés por vivienda en la zona Este de Tijuana.
- Determinar el perfil psicográfico del demandante de vivienda en la zona este de Tijuana.

La guía de cuestionario utilizado se presenta a continuación

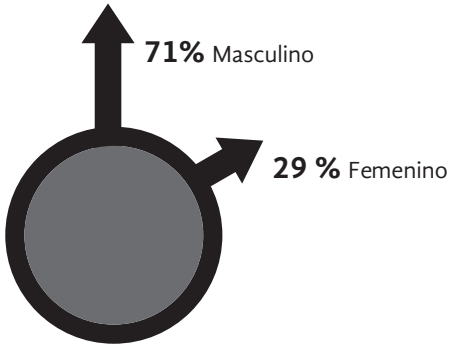
Encuesta

Solicito su colaboración para realizar este cuestionario, sus respuestas serán de mucha ayuda y absolutamente confidenciales.

- 1.- Sexo: Femenino _____ Masculino _____
- 2.- Edad:
20-24 _____ 25-29 _____ 30-34 _____
35-39 _____ 40-44 _____ 45-+ _____
- 3.- Estado civil:
Casado _____ Soltero _____
Unión libre _____ Divorciado _____
Viudo _____
- 4.- Ingreso mensual:
10,000 - 15,000 pesos _____ 15,001 – 20,000 pesos _____
20,001 – 30,000 pesos _____ 30,0001 o más pesos _____
- 5.- ¿Habita o trabaja en la zona Este?
Habita _____ Trabaja _____
- 6.- ¿En qué zona vive actualmente?
Zona Este _____ Zona Oeste _____
- 7.- ¿Su vivienda actual es?
Propia _____ Alquilada _____ Prestada _____
- 8.- ¿Le gustaría vivir en la zona Este de Tijuana? Si 1 No 2
- 9.- ¿Por qué? _____
- 10.- ¿Estaría interesado en adquirir una casa o departamento en la zona Este de Tijuana?
Sí _____ No _____
- 11.- ¿En qué parte de la zona Este de Tijuana le gustaría vivir?
La mesa _____ La presa _____ Insurgentes _____
Florido _____ Blvd. 2000 _____ El refugio _____
- 12.- ¿Por qué? _____
- 13.- ¿Cuántos dormitorios le gustaría que tuviera su casa?
Uno _____ Dos _____ Tres _____ Cuatro o más _____
- 14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?
2,000 – 5,000 _____
5,001 – 10,000 _____
10,000 o más _____
- 15.- Le gustaría comprar casa o departamento?
C _____ casa _____ Departamento _____
- 16.- Si fuera departamento en un edificio, ¿en qué nivel le gustaría vivir?
Primero _____
Segundo _____
Ultimo _____

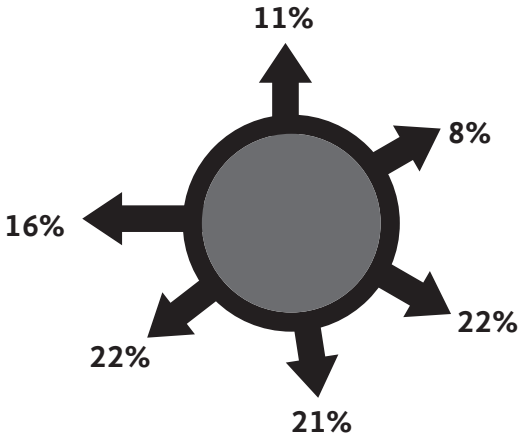
Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yásmín Ixel Barrios Gálvez, alumna de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Gráfica 1. Sexo



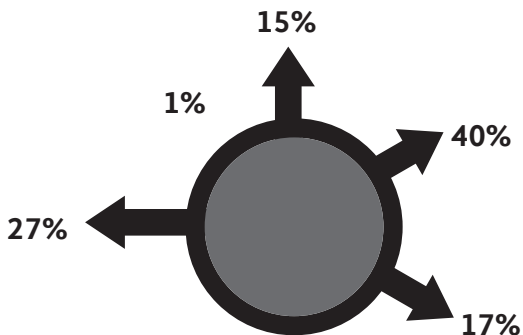
Del total de encuestados el 29% es de sexo femenino y el 71% es de sexo masculino.

Gráfica 2. Edad



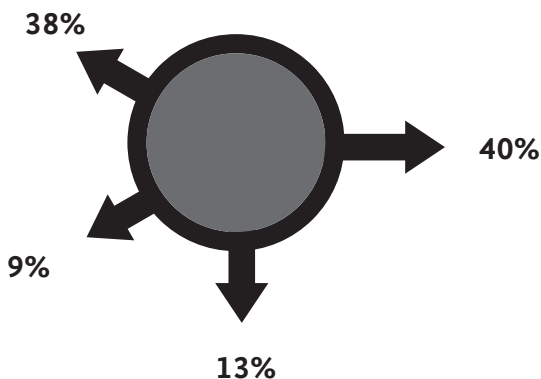
De un total de encuestados el 8% tiene 20 a 42 años, el 22% lo integran el rango de 25-29 años, el 21% tienen 30 a 34 años, el 22% lo integra el rango de 35 a 39 años, el 16% tiene de 40 a 44 años y el 11% tienen más de 45 años.

Gráfica 3. Estado Civil



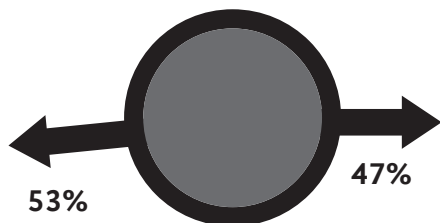
Del total de encuestados, el 40% está casado, un 17% soltero, el 27% en unión libre, el 15% está divorciado y el 1% viudo.

Gráfica 4. Ingreso Mensual



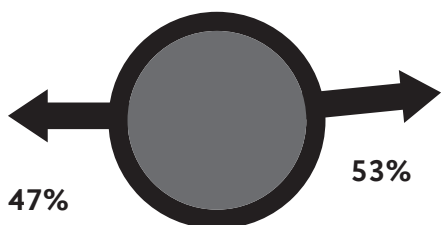
Del total de encuestados, un 9% perciben un ingreso mensual de 10,000 a \$15,000 pesos, el 13% de \$15,001 a \$20,000 pesos mensuales, el 40% percibe de \$20,001 a \$30,000 pesos y el 38% más de \$30,001 pesos mensuales.

Gráfica 5. Habita o trabaja en zona este



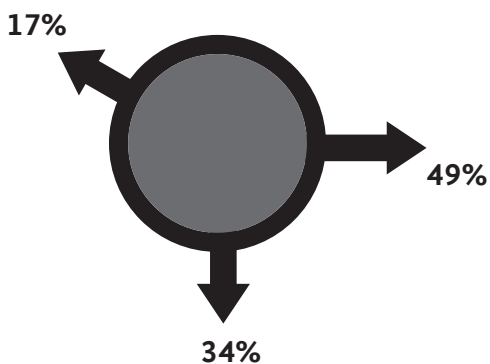
Del total de encuestados, el 47% habita en el sector este y el 53% trabaja en el sector este de Tijuana.

Gráfica 6. ¿En que zona habita actualmente?



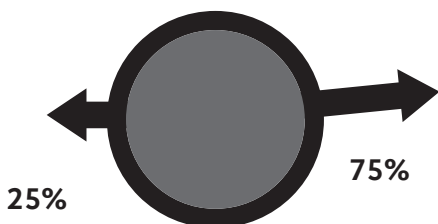
Del total de encuestados, el 47% vive en la zona Este y el 53% vive en la zona Oeste.

Gráfica 7. Su vivienda actual es...



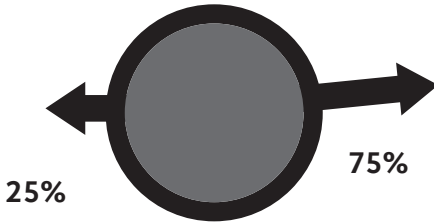
Del total de encuestado, el 49% tienen vivienda propia, el 34% renta su vivienda y el 17% es vivienda presutada.

Gráfica No. 8 ¿Le gustaría vivir en la zona este de Tijuana?



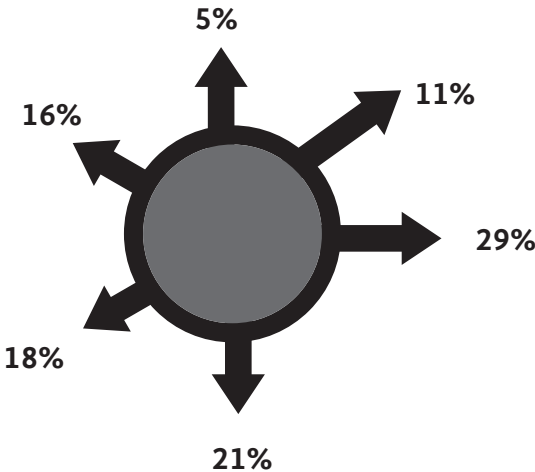
Del total de encuestados, el 75% le gustaría vivir en la zona este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica 9. ¿Estaría interesado en adquirir una casa en la zona este de Tijuana?



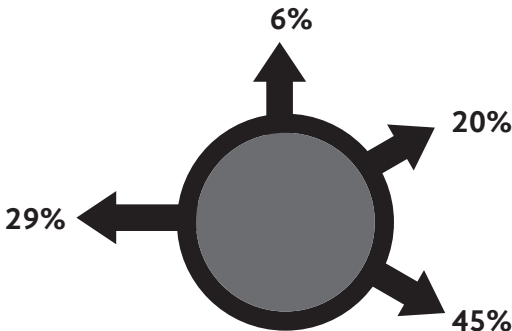
Del total de encuestas, el 75% estaría interesado en adquirir una casa en la zona este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica 10. ¿En que parte de la zona este de Tijuana le gustaría vivir?



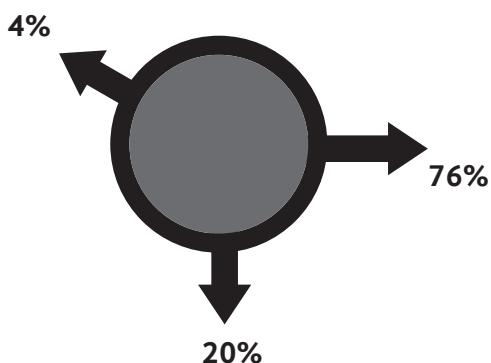
Del total de encuestados, el 29% le gustaría adquirir vivienda en la zona de la mesa, al 21% en la presa, al 18% en insurgentes, al 16% en el Florida, al 5% en el Blvd. 2000 y el 11% en el área del refugio.

Gráfica 11. ¿Cuántos dormitorios le gustaría que tuviera su casa?



Del total de encuestados, el 6% desearía tener una vivienda con una habitación, el 20% con dos, el 45% de tres y el 29% de cuatro o más.

Gráfica 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?



Del total de encuestados, el 4% estaría dispuesto a pagar de \$2,000 a \$5,000 pesos mensuales por su vivienda, el 76% de \$5,001 a \$10,000 pesos y el 20% más de \$10,000 pesos mensuales.

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados son hombres en una edad promedio entre 25 y 39 años, quiere decir que en este rango de edad son candidatos idóneos para obtener un crédito hipotecario. La mayoría de los encuestados son casados, lo que denota que tiene un nivel de responsabilidad alto.

La mayoría de los encuestados que pertenecen al mercado meta con ingresos de más de \$20,000 pesos mensuales han dejado saber que les gustaría vivir en la zona Este de la ciudad, principalmente en el área de la mesa y la presa, un grupo importante de ellos también se interesa por la zona de insurgentes.

Una de las preferencias de las personas encuestadas es adquirir una vivienda en lugar de un departamento, la mayoría adquiriría una vivienda con tres recámaras y están dispuestos a pagar entre \$5,000 y \$10,000 pesos al mes. Esto significa que hay un gran mercado potencial de vivienda media residencial en la zona este de la ciudad con gran crecimiento económico y poblacional.

Conclusiones

Se llegó a la conclusión que el crecimiento de la zona Este de la ciudad de Tijuana es superior al crecimiento de otras zonas de la localidad, esto conlleva que medio millón de habitantes se concentren en esta zona y estimule la construcción de vivienda en la misma, sin embargo, al identificar la competencia directa y al aplicar las herramientas utilizadas para llevar a cabo la investigación de mercados, específicamente con la observación directa (Mysteryshopper) se pudo concluir que el mercado de vivienda media cuenta con varias opciones para adquirir una propiedad en la zona Este de la ciudad y la cual cuenta con todas las expectativas que los clientes potenciales requieren para cubrir sus necesidades y deseos. Cabe mencionar que existe demasiada competencia en el sector.

Las encuestas arrojaron que los clientes potenciales están interesados en adquirir vivienda, sin embargo es viable un proyecto de vivienda el cual oscile entre los \$500,000 y \$1,000,000 de pesos.

El mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana, sería más exitoso si se llevara a cabo un proyecto en el cual el costo de la vivienda oscile entre los \$500,000 y \$1,000,000 de pesos. Pues durante la investigación se pudo observar que hay mayor oferta de este tipo de vivienda, se deduce que hay una mayor demanda de ésta.

Referencias

- AMAI. (2013). Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C. Recuperado el 16 de marzo de 2013, de <http://www.amai.org/>
- Fernández, Á. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado . Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, R. (01 de Enero de 1999). Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de Fundacion para el Desarrollo de la Iniciativa Local-Tijuana: <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/Mexico-Tijuana.pdf>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2008). Investigación de Mercados: un enfoque práctico. México: Servicio Express de Impresión.
- INEGI. (19 de Septiembre de 2013). Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de INEGI: <https://www.google.com.mx/search/printsec=frontcover&dq=california&hl=es&q=california&saN&tab=pw#hl=es&q=inegi>

- INEGI. (2013). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 16 de marzo de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/>Kotler, P. (2007). Marketing . México: Pearson Education.
- Lane, K. y. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Malhotra. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Prentice Hall.
- Navarro, A. (2009). Investigación de Mercados teoría y práctica. México: Tipos Futura.
- Portal del Estado de Baja California. (19 de Septiembre de 2013). Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de Portal del Estado de Baja California: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal_nuestro_estado/municipios/tijuana/historia_tij.jsp
- Trespalcios, J. A. (2005). Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. España: Ediciones Paraninfo.

Miel: una opción para diversificar las actividades económicas en la Huasteca Hidalguense

¹ Karla A. Andrade Reyes

² Bernabé Flores Lara

³ Lorena Monterrubio Lara

Introducción

La miel de abeja es un alimento de gran valor nutricional y aceptación para el consumo en el mercado nacional y mundial; representa una opción sustentable para diversificar las actividades económicas entre los agricultores de la Huasteca Hidalguense, que tiene potencial de crecimiento ya que cuenta con las condiciones climáticas, conocimientos técnicos y de flora abundante para su aprovechamiento.

Existen familias, de productores huastecos, que se encuentran organizadas para trabajar la apicultura, deseosas de mejorar las prácticas de producción y comercialización de la miel y derivados de esta, que permita elevar el volumen de producción y calidad del producto, ya que esta actividades fuente principal de los ingresos familiares que bien pueden aumentar si se mejora la producción actual de las colmenas.

La finalidad de realizar el presente trabajo, es el llevar a cabo un estudio de factibilidad para la comercialización de miel y subproductos, utilizando los elementos de un proyecto de inversión, es decir, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y evaluación económica, así como la propuesta de canales alternativos de comercialización y de estrategias de diversificación del producto que brindarán valor agregado en la entrega final al mercado del mismo, ofreciendo oportunidades de mejorar el nivel de calidad de vida para las familias involucradas en el proyecto.

¹ Maestra en Administración de Negocios; profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.

² Licenciado en Administración de Empresas; profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.

³ Maestra en Administración de Negocios; profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.

Finalmente este estudio de factibilidad proporciona a los productores apícolas, pertenecientes a los municipios de Atlapexco y San Felipe Orizatlán del estado de Hidalgo, elementos para la toma de decisiones, en relación a la producción y comercialización de los productos derivados de la apicultura en la región huasteca.

Problemática

La Huasteca Hidalguense es una región rica en productos artesanales como la producción de miel de abeja, sin embargo los productores desconocen de buenas prácticas de producción, ya que se ha encontrado presencia de humo e impurezas en el producto lo que ha limitado la comercialización, como otro problema se puede agregar la ausencia de estrategias de venta tomando en consideración los requerimientos del mercado, es decir, están perdiendo importantes oportunidades de negocio que pueden contribuir al desarrollo económico familiar y regional, ya que los precios de venta a los que están distribuyendo la miel son muy bajos, lo que les ocasiona muy pocas utilidades impidiendo cubrir los costos de producción, desalentando a los productores en la consolidación y ampliación de sus negocios.

Los usos de la miel de abeja son muy diversos, desde la gastronomía hasta usos terapéuticos; existen productos derivados de la apicultura como el polen, propóleo, jalea real, cera de abejas, entre otros, que de igual forma representan una gran oportunidad de negocio para los practicantes de esta actividad, sin embargo en la Huasteca Hidalguense no se diversifican los subproductos de la miel, dejando esta actividad a intermediarios o empresas consolidadas. Aunado a lo anterior, los productores de miel no cuentan con financiamiento dado que no cubren los requisitos para acceder a programas de apoyo a la micro empresa.

Por lo tanto este proyecto propone que los productores apícolas de la Huasteca pueden, a través de la actividad económica de explotación de las abejas, brindar beneficios tanto a ellos como a los consumidores y población en general, puesto que contribuirán a la dinamización de la economía local, mejora en la nutrición familiar, generación de autoempleo, desarrollo de la micro empresa y de la región de la Huasteca Hidalguense.

Unidad de análisis

El estudio de factibilidad se realizó para los productores apícolas de Atotomoc, Atlaltipa, Huitzotlaco, Cochochotla, Pahactla y Cochiscuatitla del municipio de Atlapexco, Huitzitzilingo perteneciente al municipio de San Felipe Orizatlán, del estado de Hidalgo, quienes suman 30 productores con una población beneficiaria de 9,470 habitantes. Se tienen registros de producción por colmena de 40 kg. al año y las comunidades mencionadas -

cuentan con un total de 1,145 colmenas, con una producción aproximada de 45,800 kg. de miel, datos que se utilizaron para la proyección financiera del proyecto.

Metodología

Para fundamentar el estudio de factibilidad del proyecto de miel, fue necesario revisar la metodología que propone Baca (2010) en su libro Evaluación de Proyectos, que comprende el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico y la evaluación económica del proyecto.

Como complemento a la propuesta de Baca (2010) se adicionaron elementos del modelo de negocios propuesto por Franklin (2009), que comprende el diseño del modelo estratégico y de Kotler (2006) se consideraron las estrategias de comercialización.

El estudio de factibilidad para la comercialización de miel fue dirigido a las comunidades donde existe la actividad apícola, considerando además el interés de los propios productores, para lo cual fue necesario enmarcar la naturaleza del proyecto, primeramente determinando la filosofía empresarial para la organización, que incluye desde el nombre de la misma hasta la descripción del producto que se comercializa.

Con relación al estudio de mercado fue necesaria información proveniente de fuentes secundarias, principalmente datos estadísticos de La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA), Financiera Rural y del Servicio de Información Agroalimentaria Pesquera (SIAP), con los datos recabados fue posible determinar el consumo per cápita, la demanda y oferta actual del producto, así como también el cálculo de la demanda insatisfecha.

El estudio de la producción (estudio técnico) se llevó a cabo a través de un diagnóstico previo utilizando entrevistas personales con los productores involucrados y búsqueda de información secundaria en la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), logrando determinar: Especificaciones del producto, proceso de producción, equipo necesario y capacidad instalada. Considerando los costos fijos y variables, inversiones y reinversiones que conlleva la producción y comercialización de miel de abeja, se realizó el estudio económico para el grupo de productores participantes, con lo anterior se determinó el estado de resultados y flujo de efectivo, con la finalidad de conocer la rentabilidad de la organización, evidenciando así los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y los beneficios que se pueden obtener de este.

Finalmente, empleando indicadores de rentabilidad y factores de actualización se llevó a cabo la evaluación económica del proyecto, obteniendo la

Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VAN), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y por último la Relación Beneficio Costo (RBC).

Resultados

En trabajo colaborativo llevado a cabo con el grupo de productores involucrados en el proyecto se estableció que el nombre de la marca fuera Sayoli, derivado del vocablo en Náhuatl que significa Abeja y que representa el principal producto a comercializar. En la misma sesión se estableció la misión, la visión, el análisis FODA y la descripción del producto quedando de la siguiente manera:

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de miel de abeja 100% natural, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de la región, ofreciendo excelente calidad y gran sabor a los clientes, basados en nuestra experiencia y la utilización de la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

Visión: Nuestro compromiso es consolidarnos como una empresa apícola líder en la región, alcanzar la cobertura a nivel nacional e internacional en los mercados y sectores, buscando la excelencia y el liderazgo en la producción y comercialización de los productos; impulsando el uso racional de los recursos naturales apoyados por personal altamente capacitado, con valores y principios.

Para definir las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia, así como los aspectos que se requieren mejorar antes de comercializar el producto en el mercado seleccionado fue necesario elaborar el siguiente análisis FODA.

Tabla 1 Análisis FODA del grupo de productores

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Apiarios establecidos en zonas cítricas.• Aplican buenas prácticas de manejo.• Experiencia en la producción de miel.• Floración variada.• Disponibilidad de mano de obra.	<ul style="list-style-type: none">• Firmar acuerdos con empresas para proveer de miel.• Producir derivados de la miel (diversificar los productos).• Integrar una asociación de productores que les permita fortalecer su producción y comercialización.

Debilidades

- Carecen de un proceso estándar para la producción de miel.
- Baja productividad por colmena
- Desconocen el mercado para la comercialización.
- La urgencia de recursos para el sustento familiar provoca la venta apresurada de la miel.
- No cuentan con infraestructura para envasar la miel.
- Envases y etiquetas de mala calidad y pocos tipos de presentación.

Amenazas

- Poca floración a consecuencia de sequía.
- Mayores requisitos para la comercialización.
- La pérdida de bosque trae como consecuencia menos floración.
- La presencia de depredadores de las abejas (hormiga arriera).

Descripción del producto

Según la monografía de miel publicado por Financiera Rural (2011), la miel es un alimento producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores y otras materias azucaradas que recogen de las plantas, las transforman, la enriquecen y la depositan en las celdillas de los panales de cera. Es energética por su contenido en azúcares simples que son asimilados rápidamente por el organismo, contribuye, entre otras cosas, al mantenimiento del esqueleto (calcio) y a la regeneración de la sangre (hierro). Los efectos medicinales de la miel son incuestionables debido a que contiene propiedades antibióticas, antisépticas y cicatrizantes, siendo muy útil en caso de quemaduras, llagas, heridas. Su actividad antianémica es muy notable por el aumento de la hemoglobina en la sangre. Además de que facilita las funciones digestivas y respiratorias; tiene efectos diuréticos y sedativos. Popularmente se reconocen sus efectos curativos de la tos, bronquitis, catarro, así como contra el reumatismo y estreñimiento.

Ubicación de las empresas

La mayoría de las comunidades involucradas en el proyecto pertenecen al municipio de Atlapexco, a excepción de Huitzitzilingo que forma parte del municipio de San Felipe Orizatlán del estado de Hidalgo, de las cuales presentan algunos datos relevantes:

Tabla 2. Comunidades involucradas en la unidad de análisis

Localidad	Población Total	Productores
Atlaltipa Mirador	494	4
Atotomoc	748	4
Cochiscuatitla	635	4
Cochotla	1,564	4
Huitzitzilingo	3,898	7
Huitzotlaco	585	3
Pahactla	1,546	4
Total	9,470	30

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración que el mayor número de productores se encuentra en Huitzitzilingo Orizatlán, se toma la decisión de ubicar a la empresa en este lugar, pues el mayor número de toneladas de producción se cosecha en esta comunidad.

Para el estudio de mercado se recabó información de origen secundario consultando páginas gubernamentales (Secretaría de Economía, SAGARPA, SIAP, Financiera Rural), lo anterior permitió establecer datos estadísticos sobre los hábitos de consumo de la miel de manera regional y nacional, estos ayudaron a determinar la demanda potencial, el consumo nacional aparente, el consumo per cápita, la proyección de la demanda, el análisis de la competencia y los canales de comercialización ideales para la oferta de la miel y sus derivados.

El consumo nacional aparente (CNA) y consumo per cápita se calcularon mediante información obtenida en SAGARPA, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), FR y la SE, el consumo per cápita de miel en el 2010 fue de 211.5 gr. en México, sin embargo en el año 2005 alcanzó un consumo de 304.1 gr. por persona. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla 3. Consumo nacional aparente

Año	Producción	Comercio exterior		Oferta nacional	Consumo aparente	Consumo percapita Gramos
		Importación	Exportación			
2005	50,631	2.4	19,025.7	50,633.4	31,607.8	304.1
2006	55,970	1.8	25,472.8	55,971.8	30,499.0	290.8
2007	55,459	4.0	30,912.2	55,463.3	24,551.1	232.1
2008	59,682	2.3	29,646.1	59,684.4	30,038.4	281.6
2009	56,071	0.6	26,984.3	56,071.6	29,087.3	270.5
2010	50,853	144.7	27,238.9	50,997.5	23,758.6	211.5

Fuente: Elaboración propia a partir de información investigada

Prácticamente la totalidad de la miel consumida en México es de origen nacional, aunque el consumo per cápita es muy bajo, de alrededor de 270 a 280 gr por habitante al año entre 2008 y 2009. En comparación con países como los europeos que en promedio consumen 700 gr. anuales. Según datos de Financiera Rural, el CNA de miel en nuestro país decreció entre 2001 y 2009 en 22.4%, para alcanzar 29 mil toneladas y se puede estimar, con los avances de producción y de comercio exterior, que para 2010 habría disminuido un 18.3%, para quedar en un consumo de casi 23 mil toneladas anuales. De confirmarse la estimación, el consumo per cápita sería de únicamente 211 gr. por habitante en 2010.

Con relación a la demanda potencial el mercado más importante para penetrar en estos momentos es el mercado local, posicionar el producto en los paladares de los consumidores huastecos para posteriormente penetrar a nuevos mercados de la República Mexicana, tomando en consideración lo presentado en el apartado de hábitos de consumo. La demanda potencial de miel que se produce en estas comunidades es:

La región Huasteca, conformada por, Atlapexco, Huautla, Huejutla de Reyes, Jaltocán, San Felipe Orizatlán, Xochiatipan y Yahualica, representa la demanda potencial para comercializar la miel envasada, debido a que tienen una población total de 261,292 habitantes según INEGI (2010), de los cuales el 49% son masculinos y el 51% son del sexo femenino, los niños menores de un año no pueden ingerir la miel por prescripción médica, por lo tanto los esfuerzos de venta se centrarían en niños mayores de 3 años, es decir, 245,498 habitantes, al dividir estos entre 5 (promedio de integrantes de familia) da un total de 49,099 familias que podrían adquirir la miel en los diferentes puntos de venta de la región. Los posibles clientes industriales de la miel huasteca son los comercios que se dedican a vender al detalle, desde tiendas de autoservicio, supermercados, puestos del mercado municipal, tiendas de conveniencia, hasta restaurantes, cafeterías y hoteles, de los diferentes municipios de la Huasteca Hidalguense.

Proyección de demanda

Para la proyección de la demanda según Baca (2010), se hace uso del CNA histórico en combinación con la técnica de proyección denominada “Promedio Móvil Simple” considerada como la ideal para realizar un pronóstico de demanda futura, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 4. Proyección de la demanda

Año	Demanda Aparente (Toneladas)
2013	27,629,433
2014	26,825,577
2015	26,071,570
2016	26,842,193
2017	26,579,780

Fuente: Elaboración propia a partir de información investigada

Es importante señalar que los datos de la tabla anterior son un cálculo estimado según el CNA histórico en el país; se puede observar una disminución año con año, es decir, la demanda de miel en México va en declive, lo anterior, provocado por los hábitos de consumo del mercado nacional con respecto a este producto, por lo tanto para el año 2017 solo se van a requerir aproximadamente 26,576,780 toneladas de miel para satisfacer las necesidades de los consumidores domésticos.

Competencia

En la región existen marcas de miel que se están comercializando en diferentes presentaciones, en tiendas de autoservicio y supermercados, además todas son distribuidas a nivel nacional, a continuación se enlistan con sus respectivos precios.

Tabla 5. Competidores en la región Huasteca

Tienda	Marca	Presentación	Precio
ISSSTE	Nebo	370 g	\$ 27,00
ISSSTE	Vitareal	290g	\$ 28,00
Chedraui	Chedraui	360g	\$ 30,00
Mercado	-	500g	\$ 30,00
ISSSTE	Carlota	300g	\$ 31,00
Subodega	Carlota	300g	\$ 32,00
Rodríguez	Karo	350g	\$ 32,00
Aka	Carlota	300g	\$ 32,50
Subodega	Karo	350g	\$ 33,00
Chedraui	Carlota	300g	\$ 37,00
ISSSTE	Vitareal	430g	\$ 40,00
Subodega	Carlota	500g	\$ 45,00
Chedraui	Vitareal	430g	\$ 46,00
ISSSTE	Carlota	500g	\$ 46,00
Chedraui	Carlota	500g	\$ 55,00
ISSSTE	Vitareal	670g	\$ 58,00
Chedraui	Chedraui	740g	\$ 59,00
ISSSTE	San Gabriel	710g	\$ 59,00
Chedraui	Carlota	730g	\$ 72,00
ISSSTE	Carlota	1 kg	\$ 75,00
ISSSTE	Vitareal	1kg	\$ 87,00
Chedraui	Carlota	1,05Kg	\$ 99,00
Mercado	-	1 Lt	\$55, 60

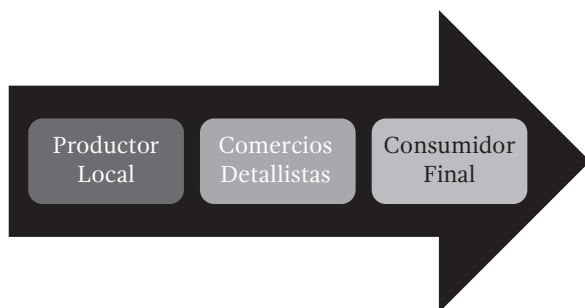
Fuente: Elaboración propia a partir de información investigada

Los resultados de la tabla anterior permiten fijar la marca con mayor presencia en el mercado huasteco, siendo la miel “Carlota” la de mayor participación y cobertura en el mercado.

Canales de comercialización

La miel puede encontrarse en tiendas de autoservicio, supermercados, centros naturistas, restaurantes, cafeterías y hoteles, esto debido a que el producto tiene diferentes usos. Por tal motivo se plantea el utilizar dos canales de comercialización, ambos a través de intermediarios, el primer canal se recomienda así:

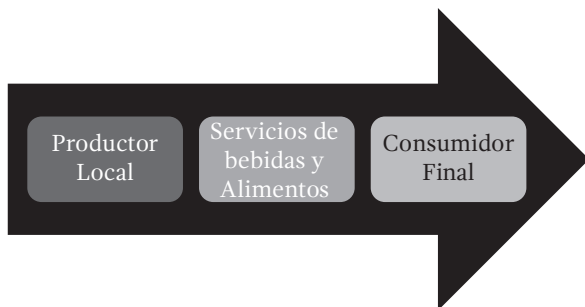
Figura 1. Propuesta 1 canal de distribución



En este primer canal los intermediarios son: tiendas de autoservicio, supermercados, tiendas de conveniencia y farmacias naturistas.

El segundo canal de comercialización propuesto es el siguiente:

Figura 2. Propuesta 2 canal de distribución



Para el segundo canal los intermediarios son aquellos que ofrecen el servicio de bebidas y alimentos, es decir; restaurantes, cafeterías, hoteles y refresquerías.

Durante las diversas visitas con los apicultores y después de haber realizado el diagnóstico necesario a través de entrevistas directas con los involucrados y recabar información secundaria en la PROFECO, se determinaron los siguientes rubros que contribuyen al análisis del proceso productivo de la miel Huasteca:

No.	Actividades	ENE		FEB		MAR		ABRIL		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
		15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30
1	Alimentación de sostén																								
2	Alimentación de sostén																								
3	Revisión básica																								
4	Revisión de enjambrazón																								
5	Cambio de reinas																								
6	Manejo de áreas de colmena																								
7	Cambio de basidores viejos																								
8	Prevención de enfermedades																								
9	Preparación de cosecha																								
10	Cosecha																								
11	Reducir área de colmena																								
12	Reparación de material																								
13	Beneficios de productos																								
14	División artificial																								

El diagrama de Gantt anterior muestra el proceso de producción apícola de forma anual, donde se destaca la actividad número diez, es decir, la cosecha, la cual se lleva a cabo en dos temporadas durante el año, la primera en los meses de abril-mayo (primavera) y la segunda en septiembre-noviembre, en ambos momentos se origina la floración que permite recabar la miel.

La maquinaria y equipo necesario para la organización como inversión fija se prepuesta en total de 1,962,914, esta cantidad contempla la lista de productos que se pueden observar en la siguiente tabla, contemplando cantidad por concepto, precio unitario y total por concepto:

Tabla 7 Inversión fija

Cantidad	Concepto	P/U (\$)	Total (\$)
30	Overol	400	12,000
30	Guantes	150	4,500
30	Cepillo	100	3,000
1	Banco Desoperculador	10,000	10,000
1	Extractor	12,000	12,000
30	Velos con gorro	130	3,900
30	Pares de guantes manga larga	120	3,600
30	Cuchillo para Desoperculador	250	7,500
30	Ahumadores en acero inoxidable	350	10,500
30	Botas	400	12,000
30	Sombrero	150	4,500
30	Cuña tradicional	140	4,200
1	Computadora	12,599	12,599
1374	Núcleos	400	549,600
1374	Alimentadores	9	12,366
1374	Bases	25	34,350
10	Sillas	1,000	10,000
1	Escritorio	3,500	3,500
1	Impresora	4,199	4,199
1	Estampadora manual de libro	12,000	12,000
1374	Cámara de crías completas con 2 alzas	900	1,236,600
	Total		1,962,914

Fuente: Elaboración propia a partir de información investigada

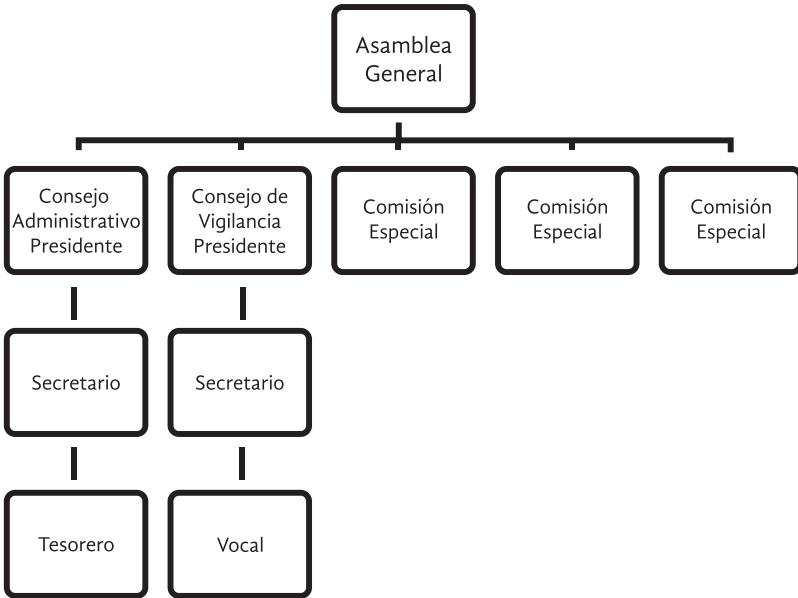
La capacidad instalada de los apicultores de la zona es de hasta 40 kilogramos por colmena en un año, es decir, durante las dos cosechas. En conjunto las comunidades de Atotomoc, Atlaltipa, Cochiscuatitla, Cochoitla, Huitzotlaco, Huitzitzilingo y Pahactla, tienen 1,145 colmenas, por lo tanto su capacidad instalada es de 45,800 kg. anuales.

Una vez analizado a los productores participantes se propuso una forma de organización social denominada sociedad cooperativa, creada por personas

físicas que tienen un interés común y que deciden unir esfuerzos y ayudarse para satisfacer necesidades de grupos e individuos, realizando actividades de producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios.

Con base a lo anterior, se determinó la siguiente estructura organizacional para la sociedad:

Figura 3 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para conocer la cantidad de ingresos que se pudiesen obtener en un año y para establecer el rendimiento y la rentabilidad de la organización se usaron las siguientes herramientas financieras:

Estado de resultado y flujo de efectivo

Tabla 8 Estado de resultado y flujo de efectivo

Concepto	Estado de Resultados				
	1	2	3	4	5
Ventas Kg	1,319,040	1,319,040	1,319,040	1,319,040	1,319,040
Ventas 270 gramos	370,641	370,641	370,641	370,641	370,641
Ventas Totales	1,689,681	1,689,681	1,689,681	1,689,681	1,689,681
CV Kg	227,839	236,952	246,430	256,288	266,539
CV gr	118,522	123,263	128,194	133,321	138,654
Costo de Ventas	346,361	360,215	374,624	389,609	405,193
Utilidad Bruta	1,343,320	1,329,465	1,315,057	1,300,072	1,284,487
Gastos de Venta	159,000	165,360	171,974	178,853	186,008
Gasto de Admón.	96,808	100,680	104,708	108,896	113,252
Gastos de Producción	62,517	65,018	67,618	70,323	73,136
Depreciación	215,191	215,191	215,191	187,692	187,692
Amortización	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Utilidad de Operación	807,704	781,116	753,465	752,208	722,301
Gastos Financieros	138,874	116,127	91,105	63,581	33,304
Utilidad Antes de Impuestos	668,830	664,990	662,361	688,627	688,996
ISR					
PTU 10%					
Utilidad Neta	668,830	664,990	662,361	688,627	688,996
Mas Depreciaciones	215,191	215,191	215,191	187,692	187,692
Más Amortizaciones	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Pago de Capital	227,472	250,219	275,241	302,765	333,042
FNE	658,649	632,061	604,410	575,653	545,746
Utilidad Neta Acumulada	668,830	1,333,820	1,996,180	2,684,807	3,373,804
FNE Acum	658,649	1,290,710	1,895,120	2,470,774	3,016,520

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación financiera se emplearon indicadores de rentabilidad y factores de actualización, de lo anterior se destaca:

Tasa Interna de Retorno (TIR) de 16%

La organización puede soportar una tasa de interés del 16%, estando así en equilibrio, sin embargo para efectos del proyecto la tasa con la que se está evaluando es de 8.5%, lo que significa que el proyecto tiene un margen de holgura.

Tabla 9. Valor presente neto

Años	Flujo Neto De Efectivo	Factor (8.5%)	FNE Actualizado
0	- 1,983,914.00	1.000	-\$ 1,983,914.00
1	\$ 658,648.72	0.922	\$ 607,049.51
2	\$ 632,061.28	0.849	\$ 536,907.80
3	\$ 604,410.35	0.783	\$ 473,197.76
4	\$ 575,653.37	0.722	\$ 415,376.67
5	\$ 545,746.12	0.665	\$ 362,945.96
			\$ 411,563.70

Fuente: Elaboración propia

Valor Presente Neto (VPN)

La tabla anterior muestra que la empresa alcanza flujos netos de efectivo actualizados hasta el año 5, indicando así que evaluado a 5 años el proyecto produce utilidades de \$411,563.70.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Tabla 10 Periodo de recuperación de la inversión

Año	Inversión	Ingreso	Ingreso Actualizado	PRI	PRI Actualizado
0	-\$1,983,914.00				
1		658,648.72	607,049.51	-\$1,325,265.28	- 1,376,864.49
2		632,061.28	536,907.80	-\$693,204.00	- 839,956.69
3		604,410.35	473,197.76	-\$88,793.65	- 366,758.93
4		575,653.37	415,376.67	486,859.72	48,617.74
5		545,746.12	362,945.96	1,032,605.84	411,563.70

Fuente: Elaboración propia

El periodo de recuperación del capital invertido es de 4 años, 1 mes y 26 días, por lo tanto se puede concluir que este proyecto apícola es un negocio redituable porque logra recuperarse a mediano y plazo.

Relación Beneficio Costo (RBC)

Tabla 11 Relación Beneficio Costo

Año	Costos Totales	Ventas Totales
1	664,685.96	1,689,680.74
2	691,273.40	1,689,680.74
3	718,924.33	1,689,680.74
4	747,681.31	1,689,680.74
5	777,588.56	1,689,680.74
Total	3,600,153.56	8,448,403.70

RBC= 2.34

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la relación beneficio costo revela que por cada peso que invierte la empresa, obtiene \$1.34 de ganancia, una cantidad atractiva para su operación.

Conclusión

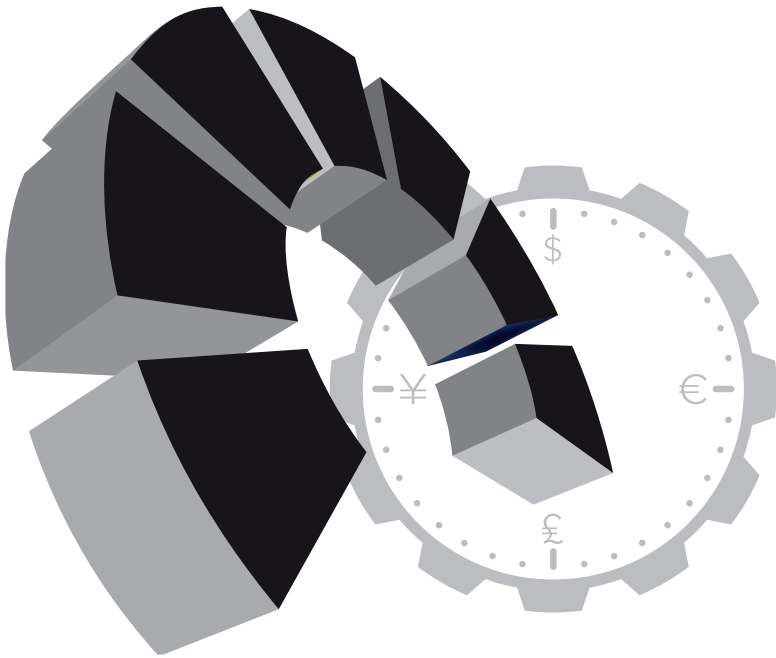
La producción y comercialización de miel en la Huasteca Hidalguense es una actividad con gran potencial económico, los rendimientos actuales así lo perfilan en razón a que se trabaja para incrementar los niveles de producción mediante buenas prácticas. Según datos de producción en las comunidades socias y proveedoras de miel para el negocio, cosechan 55.25 toneladas al año, esta producción es con la que se proyecta trabajar, considerando que el 90% se vende en botes de 28 kg. El resto 10% se venderá envasado en recipientes de 270gr.

La evaluación financiera del proyecto indica que por cada peso que se invierte se obtiene \$1.34 de ganancia, logrando con esto una recuperación de la inversión en 4 años 1 mes 26 días, durante los 5 años de evaluación se alcanza a generar un valor presente neto de \$411,563.70, esta cantidad representa la utilidad del proyecto. Un indicador importante para el proyecto es la determinación de la tasa interna de retorno, esta se determina en 16% muy por arriba de la tasa de rendimiento mínima esperada que es de 8.5%.

Derivado de las evaluaciones presentadas con anterioridad se determina que la producción y comercialización de miel de abeja es un negocio factible y se recomienda su operación siempre y cuando las condiciones de evaluación no cambien.

Referencias

- Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, sexta edición, McGraw Hill México 2010
- Enrique Benjamín; Franklin Fincowsky, Organización De Empresas, 3era Edición, McGrawHill 2009
- Financiera Rural (2011), "Monografía de la Miel". Recuperado el 9 de Abril de 2013 en [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaMiel\(Ene11\)vf.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaMiel(Ene11)vf.pdf)
- Fischer, Laura y Espejo, Jorge (2008) Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. México: Servicio Express de impresión.
- KotlerPhillip y Keller Kevin Lane, Dirección de Marketing, duodécima edición, Pearson Educación, México 2006.



COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

MEDIANTE PROCESOS DE INNOVACIÓN
Y CAMBIO TECNOLÓGICO

El sesgo tecnológico en la inserción a las redes de innovación mediante la inversión extranjera directa en México.

¹ Jorge Feregrino Feregrino

² Gisela Janeth Espinosa Martínez

³ Verónica Velázquez Romero

Introducción

Los procesos de innovación a nivel global son divergentes, esto se debe al aprovechamiento heterogéneo de los recursos y sus resultados en materia de avances tecnológicos. Las empresas desarrollan estrategias de innovación defensivas ante la competencia en los mercados a nivel global, con el objetivo de limitar la transmisión de conocimiento con alto valor agregado y poder mantener su poder de mercado (Thoening&Verdier, 2003; Setterfield 2003). En este sentido, la difusión del conocimiento tecnológico se genera de forma heterogénea en un entorno complejo, y en un marco de competencia imperfecta.

El diseño de los esquemas de innovación requiere considerar las divergencias inherentes a este proceso (Metcalf, 1994). La teoría convencional, plantea que la reducción de las brechas tecnológicas se logra al implementar políticas de innovación en torno a los gastos de Ciencia y Tecnología, la desregulación financiera y la apertura comercial.

En el caso de México, la estrategia de innovación con base en la Inversión Extranjera Directa (IED), para consolidar una base tecnológica orientada a captar innovaciones del exterior y la información tecnológica tácita generada en centros de I&D externos, ha profundizado el sesgo tecnológico y la barrera externa al crecimiento en el caso de México.

¹ Doctor en Economía; profesor investigador titular en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

² Maestra en Finanzas; profesora asociada en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

³ Maestra en Ciencias en Ingeniería Industrial; profesora asociada en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

El capítulo se divide en tres secciones: en la sección 1 y 2 se describe el marco teórico que sustenta la aparición súbita de la innovación tecnológica partir de las diferencias entre los recursos tecnológicos y la utilización de estrategias competitivas de las empresas innovadoras. En la sección 3, se realiza un análisis mediante la metodología econométrica de Vectores Autorregresivos (VAR), para determinar mediante un método robusto la interacción entre las variables que intervienen en la inserción de México al entorno de innovación global y se realiza una propuesta para este problema.

1. La irrupción heterogénea de las innovaciones tecnológicas

La irrupción de un paradigma tecno-económico nuevo es resultado, de una plétora de cambios en tecnologías, infraestructuras y nuevas formas de gestión; estos elementos determinan la dinámica de las innovaciones tecnológicas. Los cambios tecnológicos, se agrupan en constelaciones de innovaciones radicales, divergentes, configuran revoluciones sucesivas con un rasgo distintivo y modernizan las estructuras productivas (Pérez, 2009).

Cada revolución tecnológica, reemplaza de forma masiva un conjunto de tecnologías, mediante la sustitución o la modernización de la maquinaria, equipo, procesos administrativos y operativos (Dosi, 1988). En este contexto el cambio tecnológico es un proceso de retroalimentación que irrumpe y transforma profundamente a las sociedades, y estas a su vez impactan el potencial tecnológico del entorno donde se desarrolla el proceso. El progreso tecnológico por ende es un proceso de destrucción creadora, el cual describe la naturaleza heterogénea de las revoluciones tecnológicas (Schumpeter, 1939).

El nuevo paradigma de cambio tecnológico está constituido por un esquema organizativo dinámico orientado a la creación y apropiación, de las innovaciones tecnológicas. Las nuevas formas de organización orientadas a la innovación tecnológica reemplazaron el arquetipo de la empresa en la primera mitad del siglo XX, que producía una cantidad masiva de bienes y servicios mediante un capital físico gigantesco, por una organización económica en torno a los activos intangibles con base en el conocimiento y la innovación tecnológica (Samaniego, 2005).

El incremento en el nivel tecnológico disponible dentro de las unidades de producción, se debe al proceso endógeno de difusión del conocimiento en la economía, con base al Know-How, el Learning By Doing y el Learning by Investment (Aghion, et al., 1999; Jensen, et al., 2007. ; Lundvall, 1988).

La especialización del empleo genera efectos positivos: se elevan las habilidades, se ahorra tiempo en el desarrollo de nuevas actividades, y se mejoran procesos en maquinaria y equipo.

En este sentido, las organizaciones innovadoras demandan trabajadores con habilidades múltiples, que realizan diversas tareas y codifican información sobre diversas actividades, para asimilar rápidamente nuevas tecnologías. Además, es importante la creación de centros independientes de ganancias, con gran flexibilidad mediante la reducción de plataformas jerárquicas, (Fioretti, 2012; Aoki, 1986) y la conformación de redes organizacionales especializadas localizadas en la periferia.

El proceso endógeno de innovación, en una etapa temprana de transición, implica la articulación de las nuevas tecnologías que usualmente conviven con esquemas organizativos atrasados, que parten de condiciones divergentes y no pueden aprovechar todas las ventajas potenciales de la base de recursos tecnológicos (Abramovitz, 1986; Dutrénit, 2004; Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall & Nielsen, 2005; David & Foray, 1995). Es decir, la dinámica de las innovaciones tecnológicas irrumpe de forma heterogénea. En este sentido las posibilidades y los requerimientos para elevar el crecimiento económico con base en las innovaciones desatan una profunda transformación y crean patrones de crecimiento divergentes (Kaldor, 1957; Lee, 2012).

En este sentido, las organizaciones innovadoras demandan trabajadores con habilidades múltiples, que realizan diversas tareas y codifican información sobre diversas actividades, para asimilar rápidamente nuevas tecnologías. Además, es importante la creación de centros independientes de ganancias, con gran flexibilidad mediante la reducción de plataformas jerárquicas, (Fioretti, 2012; Aoki, 1986) y la conformación de redes organizacionales especializadas localizadas en la periferia.

El proceso endógeno de innovación, en una etapa temprana de transición, implica la articulación de las nuevas tecnologías que usualmente conviven con esquemas organizativos atrasados, que parten de condiciones divergentes y no pueden aprovechar todas las ventajas potenciales de la base de recursos tecnológicos (Abramovitz, 1986; Dutrénit, 2004; Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall & Nielsen, 2005; David & Foray, 1995). Es decir, la dinámica de las innovaciones tecnológicas irrumpe de forma heterogénea. En este sentido las posibilidades y los requerimientos para elevar el crecimiento económico con base en las innovaciones desatan una profunda transformación y crean patrones de crecimiento divergentes (Kaldor, 1957; Lee, 2012).

La forma de competir en la “nueva geografía económica”, tiende a modificar sustancialmente los esquemas pragmáticos de los sistemas nacionales de innovación. Una visión limitada de las fallas de mercado desestima los problemas intrínsecos de la aplicación de un esquema de innovación (Metcalfe, 1994).

El reconocimiento de un entorno de competencia imperfecta y de redes de conocimiento complejas y dinámicas es necesario. La aplicación de una política de innovación tecnológica, que ignore estos elementos, profundizaría y generaría más distorsiones.

2. La IED y la inserción fallida a las redes de innovación globales

La política de competitividad empresarial aplicada por los países en desarrollo, ante los procesos de globalización y desregulación económica, se ha enfocado en la integración de las empresas a las cadenas globales de valor. En la literatura dominante se ha identificado que la velocidad de la transmisión tecnológica tiene una relación directa con la apertura comercial y la desregulación financiera (Piva, 2004). En este sentido, los gobiernos de los países en desarrollo han signado acuerdos de libre comercio, han establecido políticas amigables a la inversión foránea, y sus bancos de desarrollo han promovido la integración de las empresas a todos los niveles a cadenas globales de valor.

La política de innovación implementada en los países en desarrollo para la brecha tecnológica, supone, que la transferencia de tecnología está ligada al sector externo, por lo tanto, la Inversión Extranjera Directa (IED) se convirtió en el principal instrumento para salir del atraso tecnológico. Además plantean, la transferencia tecnológica hacia los países en desarrollo, facilita la penetración de sus empresas en mercados externos y el acceso a innovaciones tecnológicas foráneas para competir a nivel global (CEPAL, 2012). Sin embargo, la difusión de tecnología no se comporta de acuerdo a los patrones homogéneos que supone la teoría neoclásica, esta se comporta de forma heterogénea y tiene un patrón difuso (Lall, 2002; Foster, 2005).

Por ejemplo: en los países en desarrollo, la utilización de máquinas con tecnologías obsoletas, es usual, cuanto mayor es el nivel tecnológico incluido en estas (Piva, 2004). Es decir, el grado de obsolescencia de las máquinas es reducido cuando no se puede tener un acceso homogéneo a los procesos globales de innovación tecnológica.

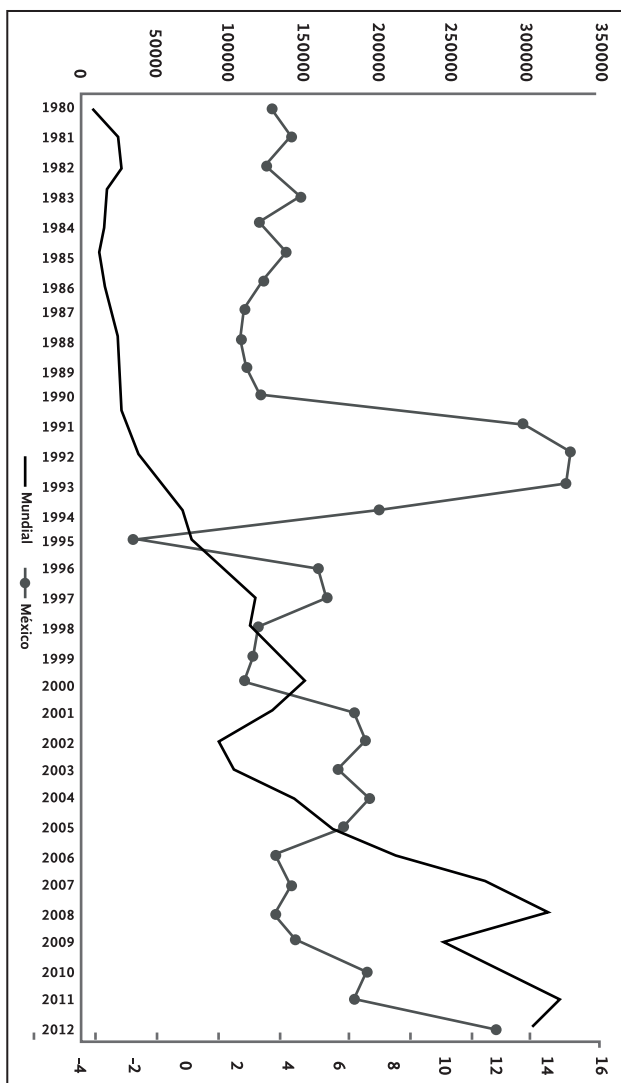
Los hechos estilizados: las barreras a la innovación y la brecha tecnológica en México

Las economías en desarrollo se insertaron en el entorno global de innovación tecnológica mediante productos con valor agregado bajo, sobre todo recursos naturales y ensamblaje de productos (Katz, 2000; Calcagno, 2000; Arocena & Sutz, 2005). Inclusive para este tipo de inserción se requieren cierto tipo de tecnologías que deben ser importadas. En este sentido, una de las principales barreras para la innovación, es el motivo principal por el cual entra la IED en los países en desarrollo,

obtener rentas de la explotación de los activos existentes (Narula, 2013); el diseño de una estrategia para el desarrollo e innovación de los activos es inexistente. En el caso de México la integración a los mercados globales mediante la IED no se ha consolidado, para el 2010 según las cifras del Banco Mundial los flujos de IED como proporción del PIB sólo alcanzaron el 1.81%. En el entorno global respecto a la IED/PIB, México se encuentra en el lugar 81, entre los primeros lugares se encuentra Hong Kong con un 30%, por su parte Chile se encuentra en el lugar 24 con un 7.10 y Brasil en el lugar 72 con un 2.32% (WIPO 2012).

Los hechos muestran que el proceso de inserción en México a nivel global no tiene relación y es divergente en algunos casos con las principales tendencias de la IED a nivel mundial. Los flujos reales de las entradas de IED a nivel mundial han tenido una tendencia creciente, en contraste la IED en México no presente una tendencia creciente estable. Durante los primeros años de la apertura y desregulación tuvo un crecimiento sostenido que termina en la crisis de 1995. Posteriormente, tiene repuntes en 2001 y 2009 pero en varios puntos tiene una relación inversa respecto a las tendencias a nivel mundial (Ver gráfica 1).

Gráfica 1 Flujos de la IED (1980-2012)

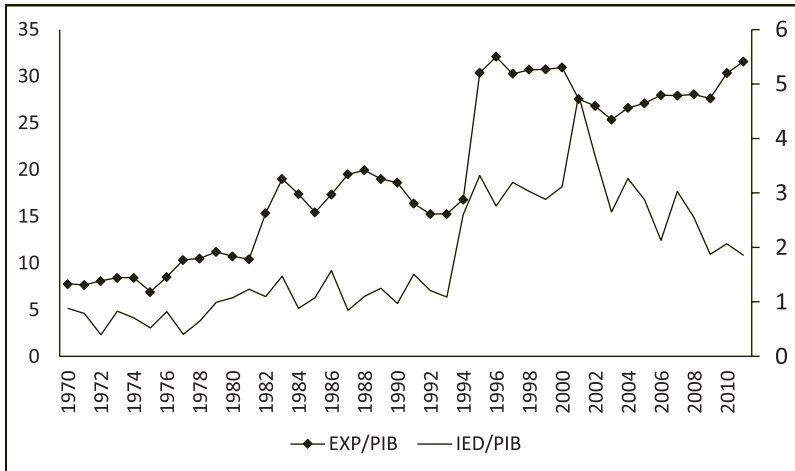


Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD, IED en términos constantes a dólares base 1980. En el eje de la izquierda IED a nivel mundial, eje de la derecha IED México.

Inclusive las tasas de crecimiento de la IED en México son bajas con 1% promedio anual, en contraste la IED a nivel mundial ha crecido a tasas de 11% promedio anual. De hecho, ha perdido presencia en la participación en la atracción de flujos de IED respecto a los países en desarrollo, su participación fue 20% durante los años noventa, en las últimas décadas sólo participa con el 8% entre los países en desarrollo.

Inclusive, cuando se realiza una comparación entre la apertura comercial y los flujos de Inversión Extranjera Directa, se aprecia un crecimiento acelerado durante los 80's y 90's de las dos variables (ver Gráfica 2).

Gráfica 2. La apertura comercial (EXP/PIB) y la Inversión Extranjera Directa (IED/PIB), ambas como proporción de Producto Interno Bruto (PIB) en el período 1970-2012.

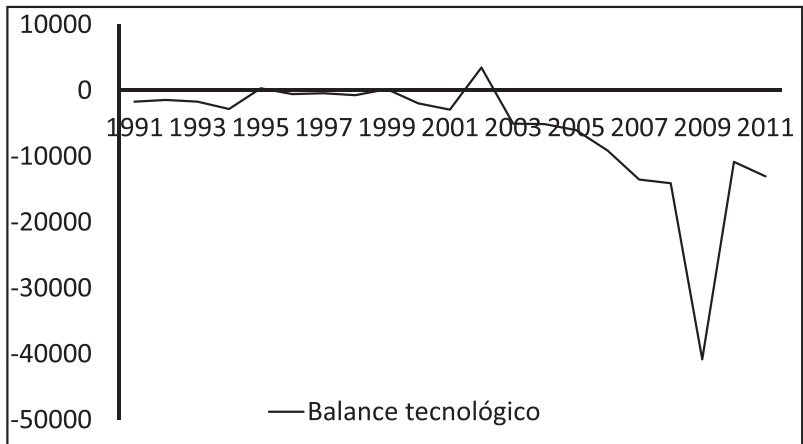


Fuente: Elaboración propia con datos del World Bank, las dos variables están expresadas en proporción al PIB. En el eje de la izquierda EXP/PIB, en el eje de la derecha IED/PIB.

La evidencia estadística también muestra que a partir de 2001 comienza un proceso divergente entre las dos variables, este hecho es relevante, ya que, aplicar una política de apertura comercial no implica un aumento en los flujos de la IED. De tal manera, que el proceso de atracción de la IED directa se ha desacelerado y con ello se reducen las posibilidades de cerrar la brecha tecnológica.

La dependencia tecnológica se encuentra en el núcleo del desequilibrio estructural de la balanza comercial del sector manufacturero en particular, y de la economía mexicana en general. Los hechos estilizados en México, muestran un déficit crónico en relación al comercio de bienes con alta tecnología. Las importaciones de alta tecnología netas en proporción a las importaciones totales representan el 19.42% y por su parte, las exportaciones de alta tecnología en proporción a las exportaciones totales representan el 16.50 (WIPO, 2012). De hecho, la constante devaluación del tipo de cambio ha elevado la dependencia tecnológica al reducirse el precio de los bienes de capital importados, se incrementa el reemplazo de máquinas, y servicios de ingeniería locales que podrían producirse en el país (Katz & Stumpo, 2001). La brecha tecnológica se mantuvo constante hasta finales del 2001 y se profundizó hasta alcanzar su nivel máximo en 2009 con 40 mil millones de dólares. Es decir, a pesar de la política de apertura comercial y la política de atracción de la IED la brecha y el sesgo tecnológico se han profundizado.

Gráfica 3 El balance comercial de las exportación e importación de bienes de alta tecnología en México durante el periodo 1991-2012.

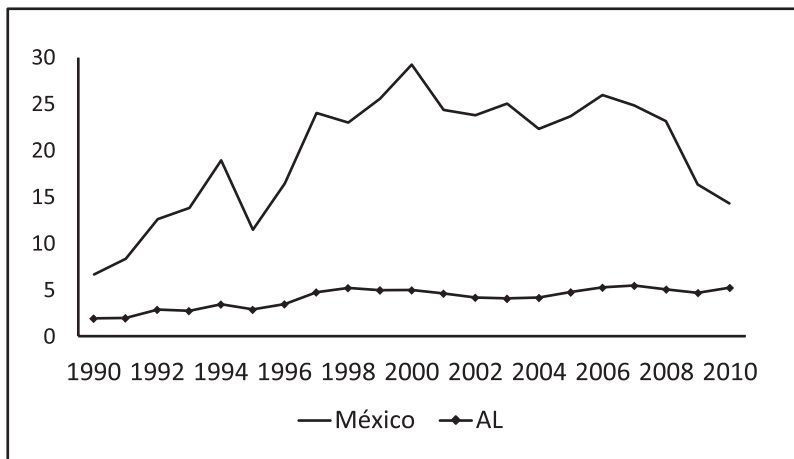


Fuente: Elaboración propia con datos del World Bank, el balance tecnológico se construyó al restarle a las exportaciones las importaciones de alta tecnología, la cifra esta expresada en millones de dólares.

La brecha tecnológica es resultado de las tasas de dependencia tecnológica tan elevadas en el caso de México entre 1990 y 2010 el promedio fue 20% (Ver Gráfica 2). Cuando se consolida la apertura comercial en 1999 alcanza

la dependencia tecnológica su punto máximo con 25.6% y una tasa de crecimiento promedio para el periodo de 6%. En contraste, Brasil tiene una tasa de dependencia del 2% en promedio y una tasa de crecimiento promedio del 1% durante el período.

Gráfica 4. Comparación entre la tasa de dependencia tecnológica de México y América Latina para el período (1990-2010)



La interacción dinámica del proceso de inserción e innovación tecnológica en México en un modelo VAR.

La metodología econométrica de los vectores autorregresivos (VARs) fue introducida en el análisis económico empírico por Sims (1980), demostró que proveen un marco flexible y robusto en el análisis de las series temporales. El modelo VAR es utilizado para verificar sistemas de variables interrelacionadas en el tiempo y analizar el impacto dinámico de las perturbaciones aleatorias dentro del sistema (Enders, 2004).

Construcción y descripción de la metodología VAR

El VAR se utilizará para evaluar las relaciones que explican la brecha tecnológica en los procesos de innovación, mediante la construcción de un modelo que incluye las siguientes variables: la balanza comercial tecnológica (BCETEC), la inversión extranjera directa (FDIGDP), el tipo de cambio real (TICR) la dependencia tecnológica (DEP), y la apertura económica (XGDP) durante el periodo 1991-2012 con cifras anuales.

El VAR está constituido por un modelo lineal de (n) variables, las cuales están determinadas por sus propios valores rezagados, y los rezagos de las otras variables en el sistema. El VAR en su forma generalizada es el siguiente

$$X_t = A_1 X_{t-1} + \dots + A_p X_{t-p} + B X_t + \varepsilon_t$$

En nuestro caso:

Es un vector (5x1) de variables endógenas integradas de orden I(1) TCRD y DEPD, por su parte BECETC, FDI, son integradas de I(0). En el modelo se realizó la estimación de la prueba de raíz unitaria para establecer el orden de integración (Ver Anexo A).

La metodología implementada es la siguiente:

Estimar los coeficientes mediante las siguientes matrices $A_1 \dots A_p$

Identificar (ρ) el número de retardos incluidos en el modelo, los criterios señalan que la estructura óptima es $\rho=2$ (Ver Anexo B).

Establecer el vector de variables exógenas (X_t), en este análisis todas las variables están incluidas en el sistema.

4) (ε_t) es un vector Nx1 de términos de error que se distribuyen como ruido blanco.

Las pruebas de los errores muestra que se comportan como una normal (Ver Anexo D). En los dos casos, no se puede rechazar la hipótesis nula, la probabilidad de cometer el error tipo I es muy alta.

Estimación e interpretación del modelo

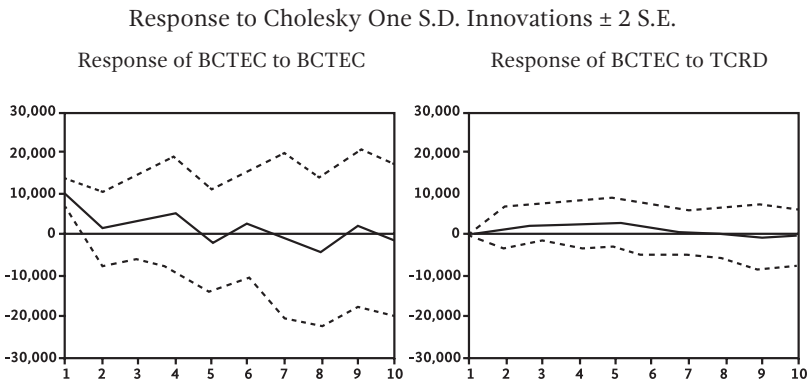
La interpretación del modelo VAR sólo puede realizarse cuando se ha comprobado la estabilidad estructural del modelo mediante la prueba de raíces unitarias. La prueba de estabilidad indica que las raíces del proceso están dentro del círculo unitario (Ver Anexo C). El siguiente paso es la interpretación de los resultados mediante el análisis de la función impulso-respuesta y la descomposición de la varianza.

La función impulso-respuesta muestra la reacción de las variables endógenas ante un impulso (shock) de las variables exógenas en el período. El impulso se transmite al resto de variables explicadas mediante la estructura dinámica representada por el VAR. El análisis impulso respuesta en nuestra estimación corrobora las inferencias realizadas con el análisis gráfico de los hechos estilizados; y se centrará en las relación relevantes.

En el caso del déficit de la balanza comercial de los bienes de alta tecnología (BCETEC) un efecto positivo sobre este variable profundiza el déficit.

El choque estocástico de la misma variable con un 1 año de rezago, tiene un efecto inercial inmediato, es decir, la brecha entre las importaciones y las exportaciones de alta tecnología tienden a profundizarse por sí solos, este efecto positivo se desvanece en el largo plazo (ver Gráfica 4). En el caso de un choque del tipo de cambio real (TCRD) al BCETEC, genera un impacto positivo que desaparece alrededor del sexto año (ver Gráfica 4). Este resultado muestra que el tipo de cambio real al apreciarse reduce el precio de las importaciones y por lo tanto aumenta el desbalance comercial al incrementarse la demanda por bienes de alta tecnología.

Gráfica 4 Respuesta del BCETEC los impulsos de la misma variable con un rezago y al Tipo de cambio real (TICRD).

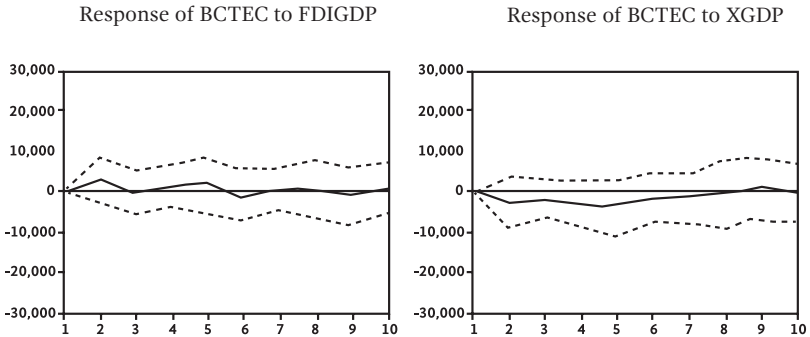


1/ La respuesta de las variables en porcentajes ante choques estocásticos entre ± 2 desviaciones estándar.

Los choques de la Inversión Extranjera Directa (FDIGDP) sobre la BCETEC tienen un efecto positivo que desaparece en los dos primeros años, es decir, a medida que aumenta la inversión extranjera directa se profundiza el déficit en la balanza comercial de bienes de alta tecnología. Esta evidencia muestra que la política de atracción de la IED profundiza la brecha en la balanza comercial.

Gráfica 5 Respuesta de la BCETEC ante la dependencia estadística (BRECHA) 1/.

Response to Cholesky One S.D. Innovations ± 2 S.E.



1/ La respuesta de las variables en porcentajes ante choques estocásticos entre ± 2 desviaciones estándar.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

En el caso de la apertura medida por las exportaciones (XGDP), un choque estocástico de esta variable sobre la BCETEC tienen un impacto negativo, al incrementarse las exportaciones de todo tipo de bienes se reduce el déficit. El análisis de la descomposición de varianza muestra que la BCETEC en el mediano plazo esta explicada por ella misma en 84% y este efecto disminuye hasta 66%. El efecto más importante es estado por el TCRD con un 11%, en el mediano plazo mientras que la Inversión Extranjera Directa (FDI) tiene un impacto de 5% y la dependencia tecnológica (DEPD) tienen un impacto de 2% en el largo plazo (Ver Anexo E).

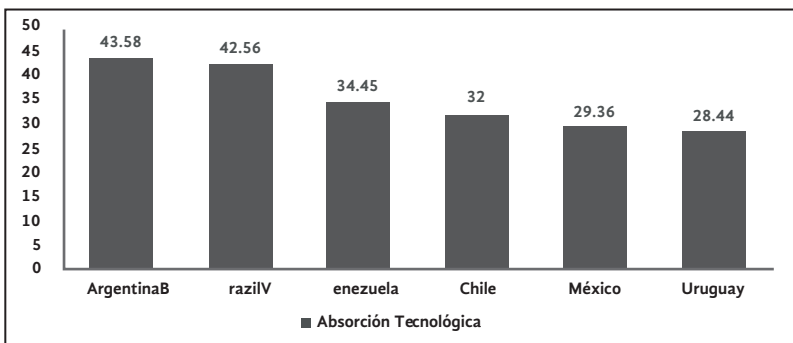
La política de atracción de la IED, como el canal más importante para la difusión de tecnologías más avanzadas hacia los países en desarrollo, ha probado ser equivocada. La CEPAL (2012) informa que de los gastos en investigación y desarrollo realizados por las empresas transnacionales entre 2008 y 2011, sólo un 4 por ciento se realizó en América Latina; esto lo atribuye a que esas empresas no tienen incentivos para la adaptación tecnológica, ni para el desarrollo de los sectores locales mediante la difusión tecnológica de parte de sus matrices (Narula, 2013). Al respecto, el SELA (2012) reporta que en Brasil la mayoría de las empresas multinacionales se han establecido para atender al mercado nacional, y menos de 14% realiza actividad -

exportadora; y en México, las multinacionales están acompañadas de sus proveedores globales de primer piso, y sólo a partir del segundo piso han involucrado a ciertas empresas locales.

La transnacionalización de las economías subdesarrolladas, ha generado barreras oligopólicas a la transferencia de tecnología. La transnacional se erige como una empresa de carácter monopolístico, tras conquistar nuevos mercados, desplazar a sus competidores o adquirirlos, gracias al apoyo de su casa matriz. La evidencia muestra que en el comercio intra-empresa se generan barreras a la difusión tecnológica (Piva, 2004).

Los hechos muestran en México, a pesar de tener una posición regular en materia de recursos para innovación, al estar integrado en el entorno global mediante la apertura y la atracción de IED, su grado absorción tecnológica (El índice está compuesto por: el pago de regalías y licencias de los residentes, importaciones de alto nivel tecnológico, importación de servicios de comunicación y cómputo y las inversión extranjera directa realizada por los no residentes en proporción al PIB). Está por debajo de los países de la región (ver Gráfica 3)

Gráfica 5 Índice de absorción tecnológica



Fuente: Elaboración propia con base en los índices de innovación para una muestra de 141 países(WIPO, 2012)

El cierre del sesgo tecnológico y la inserción a las redes de innovación tecnológica, se han convertido en una cuestión de velocidad, al suponer que las innovaciones son un proceso unidireccional, se convierte en una carrera por absorber toda la información tecnológica que proviene del exterior. La velocidad es relevante pero la dirección podría cambiar, hay ejemplos exitosos donde una nueva dirección marca el cambio hacia nuevos procesos acumulativos(Perez, 1983).

Descubrir y crear una ventana de innovación con la acción conjunta de las instituciones y las empresas elevaría las probabilidades para mejorar el desempeño de la innovación tecnológica en el caso de México.

Conclusión

Los hechos muestran, que en los procesos de innovación tecnológica, los recursos, el contexto institucional y social determinan la creación, difusión y aparición de nuevas tecnologías. El contexto y los recursos iniciales para la innovación determinan la heterogeneidad a nivel tecnológico entre los países en desarrollo y los países desarrollados. Las diferencias en el aprovechamiento de los recursos para innovar y la producción de innovaciones, no sólo dependen de las condiciones iniciales de cada país, también influye la orientación de la política de innovación tecnológica. Es evidente la brecha tecnológica entre los diferentes países en función de sus ingresos y recursos para innovar y su posterior aprovechamiento. También se ha mostrado que el sesgo tecnológico es inherente a la estrategia de competitividad de las empresas, la formación y codificación del conocimiento tácito.

La estrategia aplicada, para reducir la brecha tecnológica en los países en desarrollo y en el caso específico de México, ha fracasado; la atracción de innovaciones mediante la IED no ha tenido los resultados esperados. De hecho, se ha generado un proceso de competencia entre los grandes conglomerados y las empresas locales, con el consecuente proceso de desindustrialización. La gestión de los recursos para innovar requiere considerar, un mercado global donde las innovaciones se dan en un contexto de competencia imperfecta y el conocimiento se transmite de forma heterogénea. Los procesos de des-industrialización resultantes de esta estrategia, conllevan a proponer una mayor ponderación a la sustitución de importaciones, a fin de reconstruir cadenas internas de valor que reduzcan las brechas tecnológicas entre los distintos tamaños de empresa, y generen una masa crítica para la innovación productiva en el país.

Bajo este contexto, es necesaria la gestión del Estado en los procesos de innovación tecnológica. Un esquema tecnológico con base en el desarrollo de habilidades técnicas y generación de conocimientos crearía sinergias y espacios de desarrollo de innovación. Los esquemas de innovación requieren una fuerte presencia institucional orientada a la creación de las condiciones de innovación en un entorno complejo y dinámico.

El estado debe promover asociaciones de empresas cuyos objetivos sean adaptar tecnologías importadas, perfeccionar métodos de producción locales, y capacitar a los trabajadores mediante el establecimiento de talleres experimentales, escuelas técnicas y centros de investigación.

A través de estas asociaciones, las empresas pueden elevar su poder de negociación y de mercado para obtener crédito, diseñar estrategias de inversión innovadoras y para operar a gran escala en el comercio global. El gran reto es transitar a procesos más intensivos en conocimiento, que promuevan una mayor integración y cooperación entre las cadenas productivas internas, a fin de que el país o las regiones retengan la mayor parte del valor agregado en la producción.

Referencias

- Abramovitz, M. (1986). Catching-up, Forging Ahead and Falling Behind. *Journal of Economic History*, 46, 385-406.
- Aghion, P., Carola, E., & García, P. (1999). Inequality and economic growth: the perspective of the new growth theories. *Journal Economic Literature* , 37(4), 1615- 1660.
- Akyüz, Y., & Gore, C. (1996). The investment-profit nexus in East Asian industrialization. *World Development*, 24(3).
- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76(5), 971-983.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2005). Innovation Systems and Developing countries. Danish Research Unit for Industrial Dynamics , Working Paper (2), 1-30.
- Baldwin, R., & Krugman, P. (2004). Agglomeration, integration and tax harmonization. *European Economic Review*, 48.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics* , 34, 105–125.
- Calcagno, E. (2000). La reciente evolución de las inversiones extranjeras directas en América Latina y el Caribe. SELA, 58.
- CEPAL. (2012). Cambio Estructural para la Igualdad. Una Visión Integrada del Desarrollo, (1era. ed.). Santiago de Chile.: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina.
- Christian Rammer & Dirk Czarnitzki & Alfred Spielkamp, 2009. "Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. (n.d.).," *Small Business Economics*, Springer, vol. 33(1), pages 35-58, June., 3.
- Comanor, W. (1967). Market structure, product differentiation, and industrial research . *Quarterly Journal of Economics*, 81, 639–657.
- Czarnitzki, D. (2006). Research and development in small and mediu-me-sized enterprises: the role of financial constraints and public funding. *Scottish Journal of Political Economy* , 53, 257-335.
- Czarnitzki, D., & Hottenrott, H. (2011). R&D investment and financing constraints of small and medium sized firms . *Small Business Economics* , 36, 56-83.

- Dahl, R., & Rodríguez-Pose, A. (2011). Firm collaboration and modes of innovation in Norway . Working Paper Series in Economics and Social Sciences, Institute Imdea (12).
- David, P., & Foray, D. (1995). Accessing and expanding the science and technology knowledge-base. STI-review Paris, OECD., 16.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 2, 1120-1171.
- Dussel, E. (2006). Hacia una política de competitividad en México . *Economía UNAM* , 3(6).
- Dutrénit, G. (2004). Building Technological Capabilities in Latecomer Firms: A Review Essay. *Science Technology & Society*, 9(2), 209.
- Enders, Walter, *Applied Econometric Time Series*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2003. Fioretti, G. (2012, Marzo). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolution Economics*, 22, 957-979.
- Foster, J. (2005). From simplistic to complex systems. *Cambridge Journal of Economics*(29), 873–892.
- Hall, B. (2002). The financing of research and development. *Oxford Review of Economic Policy*, , 18(1), 35–51.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How Does Probability of Innovation Change with Firm Age? *Small Bussines Economics* , 22, 193-207.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. (2007.). Forms of knowledge and modes of innovation. . *Research Policy* ,36, 680–93.
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanes Miracle: The Growth Industrial Policy: 1925-1975* (First ed.). California: Stanford University Press.
- Kaldor, N. (1957). A model of economic growth. *Economic Journal* , 67, 591-624. Kato, L., & Huerta, G. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) en México. Una visión global: competencia, empleo y salarios, y financiamiento. *Economía. Teoría y Práctica*(16).
- Katz, J. (1999). Structural Reform and Technological Behaviour. The sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s. ECLAC , Working Paper . Katz, J. (2000). Cambios estructurales y productividad en la industria latinoamericana 1970-1996. *Revista de la CEPAL*, 71.
- Katz, J., & Stumpo, G. (2001). Regimenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. *Revista de la CEPAL* , 75.
- Lall, S. (1997). Selective policies for export promotion: lessons from Assian Tigers. *Reserarch for Action The United Nations Univesity WIDER*, 45.
- Lall, S. (2002, October). The Employment Impact of Globalization in De-veloping

- Lavezzi, A. (2003). Smith, Mashall and Young on division of labour and economic growth. *Euro Journal of Economic Thought* , 10(1), 81-108.
- Lee, C.-Y. (2012). Learning-by-doing in R&D, knowledge threshold, and technological divide. *Journal of Evolution Economics* , 22, 109-132.
- Lundvall, B. (1988). Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to national system of innovation. In G. Dosi, C. Freeman, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *In Technical hange and economic theory* (pp. 269–349). London: Pinter.
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2005). Innovation, Organizational Learning and Job Creation. *European Journal of Economic and Social Systems*, 18(1), 79-97.
- Martinez-Tovilla, C. (2001). Intervención financiera y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en México. *Comercio Exterior*, 51(8).
- Metcalfe, J. (1994). Evolutionary Economics and Techonology Policy. *The Economic Journal*, 104(425), 931-944.
- Meza, L. (2003). Apertura comercial y cambio tecnológico. Efectos en el mercado laboral mexicano. *Trimestre Económico* , LXX(3)(279).
- Nelson, R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *The Journal of Political Economy*, 67, 297–306.
- Ortega, R., Vivarelli, M., & Voigt, P. (2009). R&D in SMEs: a paradox? . *Small Bussines Economics*, 33, 3-11.
- Perez, C. (1983). Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System. *Futures*, 15, 357-375.
- Perez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza* (1era. ed.). México : Siglo XXI.
- Perez, C. (2009). The Double Bubble at the turn of the century: Technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4).
- Piva, M. (2004). *The Impact of Technology Transfer on Employment and Income Distribution in Developing Countries: A Survey of Theoretical Models and Empirical Studies*. ILO Working Papers, 366690(15).
- Pratt, A. (1997). Production values: from cultural industries to the governance of culture. *Environment and Planning* , 29, 1911-1917.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). “Innovation success of non-R&D- performers: substituting technology by management

- Setterfield, M (2003) "Supply and demand in the theory of long run growth: introduction to a symposium on demand led growth". Review of political economy, Vol.15 No.1, pp. 23-32.
- Schumpeter, J. (1939). Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis (Primera ed.). London-New York: Mc Graw Hill.
- SELA. (2012). Cadenas de Valor, PYMES y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe (1era. ed.). Caracas: Sistema Económico Latinoamericano.
- Sims, Christopher, "Macroeconomics and reality". Econometrica, Vol. 48, núm. 1, January 1980, pp. 1-48.
- Svetina, A., & Prodan, I. (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance. Managing Global Transitions, 6(3), 277-299.
- Taylor, A., Wagner, K., & Zablit, H. (2012). The most innovative companies 2012. The state of art in leading industries (1era ed.). Boston : BCG.
- Thirion, M. (2002). Digitofactura flexibilización internet y trabajadores del conocimiento. Comercio Exterior, 56(2), 522-536.
- Thoening, M y Verdier, T. (2003) "A Theory of defensive Skill-Biased innovation and Globalization". The American Economic Review, Vol. 93, No. 3, pp, 709-728.
- WIPO. (2012). The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth (1era. ed.). INSEAD.

Anexos

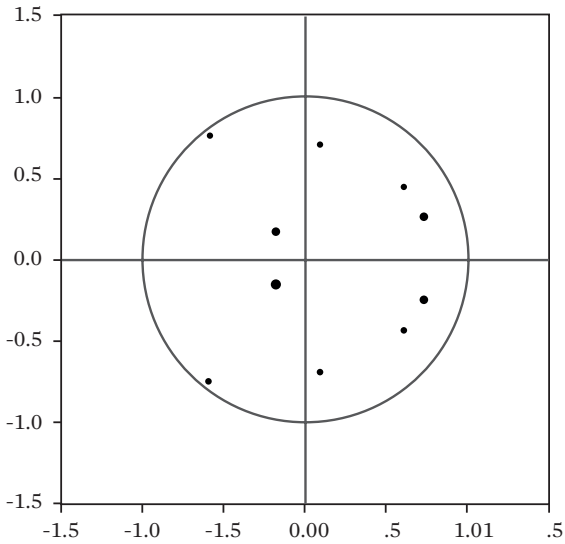
A. Pruebas de raíces unitarias

Group unit root test: Summary		
Series: BRECHA, TICR, BCOM, BRECHA, INFL		
Automatic selection of lags based on SIC: 0 to 6		
Newey-West bandwidth selection using Bartlett kernel		
Null: Unit root (assumes individual unit root process)		
Im, Pesaran and shin Wstat	-3.9426	0.0000
ADF - Fisher Chi-square	33.535	0.0002
PP - Fisher Chi-square	30.512	0.0007

B. Criterio de la selección óptimo de rezagos

Criterio de rezagos y prueba de exclusión		
	A/C	Exclusión
Rezagos		Prob.
0	36.70208	
1	35.34265	(0.000000)
2*	33.03567	(4.36e-06)
* Elección del retardo		
AIC: Akaike criterio de información		

C. Prueba de estabilidad



D. Pruebas de los residuos

Var Prueba de residuos: Normalidad		
Pruebas	Hipótesis	Prob.
Normalidad	H ₀ : Normalidad, H _a : No normalidad	0.9394

E. Descomposición de varianza

Period.	S.EB	CTEC	DEPD	FDIGDP	TCRD	XGDP
1	10335.78	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	11384.22	84.25041	0.004538	6.606828	3.149334	5.988894
3	12757.99	77.52508	2.611412	5.358666	7.744007	6.760834
4	14442.64	73.85082	2.279274	4.655229	9.425139	9.789536
5	15378.67	66.42531	2.306162	5.171046	11.86352	14.23396
6	15854.65	65.44969	2.214542	5.542189	12.31013	14.48345
7	15936.24	64.78407	2.191958	5.496336	12.28769	15.23995
8	16530.96	66.94756	2.077629	5.164025	11.48952	14.32126
9	16735.77	66.74189	2.086361	5.604440	11.29982	14.26749
10	16809.86	66.65450	2.112261	5.675068	11.39698	14.16119

Modelo de decisión para la selección de proyectos tecnológicos en incubadoras de empresas

¹ Raquel Muñoz Hernández

² Javier Nava García

Introducción

La economía a nivel mundial se ha visto afectada por fenómenos de diversa índole, y México no es la excepción; debido a esto el Gobierno ha instrumentado mecanismos que ayuden a la creación de nuevas empresas para que éstas generen a su vez fuentes de empleos. Una forma de lograrlo es por medio del apoyo a incubadoras de empresas, específicamente las que surgen dentro de Institutos Tecnológicos y Universidades.

Bajo este contexto es de suma importancia replantear los sistemas aplicados actualmente en los modelos de incubadoras de empresas y ser muy cuidadosos en la selección de proyectos, ya que los recursos materiales, financieros y humanos son limitados, se pretende optimizarlos asignándolos a los proyectos que resulten más prometedores. Actualmente en los modelos de incubación se realiza la toma de decisiones para la selección de proyectos, basándose en un análisis económico acorde a métodos de ingeniería económica y al perfil del emprendedor. Es decir, son determinísticos, lo cual resulta limitante, debido a que no se consideran factores importantes como son el riesgo, innovación y tecnología, ni criterios cualitativos; lo cual afecta la decisión reduciendo la representatividad de la realidad y la eficacia del método de evaluación. El análisis de decisiones permite abordar en forma sistemática y efectiva la evaluación y selección de proyectos en incubadoras de empresas, superando las limitantes de los modelos tradicionales de incubación. Sin embargo, el costo y tiempo que requiere realizar un estudio bajo el esquema del análisis de decisiones puede limitar su utilización.

Con base en lo expuesto, se considera pertinente facilitar la toma de decisiones y superar las limitantes de costo y tiempo, mediante la creación de modelos de decisión.

¹Maestra en Ciencias en Ingeniería Industrial; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Politécnica del Valle de México.

²Ingeniero Industrial; jefe de la División de Ingeniería Industrial en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

Problema abordado

En la actualidad, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituye alrededor del 99.8% de las industrias del país atraviesa por una excepcional y difícil situación. Lo anterior, debido a factores tanto internos como externos entre los que destacan, la elevada sustitución de productos nacionales por artículos de importación, la inestabilidad de la actividad económica, la disminución generalizada de la capacidad de compra de la población y en consecuencia de la demanda; la acumulación de adeudos con la banca y principalmente, las deficiencias en la operación y gestión de un gran número de estas Pymes. De octubre de 2008 a noviembre de 2010 este año se calcula que han cerrado entre el 8 y 10% de las Pymes mexicanas por esta causa, según el análisis de esta empresa dedicada a la asesoría. Este hecho ha provocado la pérdida de 444,000 empleos de acuerdo con cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), lo que representa el 3.07% de la plantilla laboral de este segmento empresarial. A pesar de la importancia de las Pymes para la economía nacional, sólo el 30% de las empresas de este sector lograrán subsistir debido a que al resto le falta asesoría y profesionalización. Sólo el 8% exporta y únicamente 25% de las Pymes tiene la posibilidad de obtener un financiamiento, lo que se refleja en el rezago económico de estas empresas”.(Moreno M., 2012). Una incubadora debe generar empresarios con visión, originalidad y empuje para desarrollar nuevos productos y nuevos modelos de negocio, dando como resultado una mejoría en las bases de la industria. Sin embargo, de acuerdo a estadísticas en el país, el 80% de las PYMES fracasa antes de los primeros tres años de operación y el 70% de ellas no llega a lo cinco años de existencia y en los casos más drásticos, más de la mitad de las nuevas empresas quiebran durante el primero y segundo año de vida. (Soriano, 2011). Como podemos observar el reto para las incubadoras es grande; hay que trabajar tanto en el desarrollo de empresas como en el desarrollo de los empresarios en forma paralela; básicamente al seleccionar los proyectos que se debe apoyar.

Para esto existen los modelos de incubación donde se muestran los procedimientos a seguir; sin embargo, es una realidad que toda actividad comercial o industrial tiene una buena dosis de riesgo y no existe actividad que no tenga riesgo e incertidumbre, por lo cual es común que existan variables que por su complejidad, no se incluyan en el proceso, afectando de manera sustancial los resultados. La propuesta de este trabajo es la creación de un modelo de decisión reusable, capaz de ser utilizado un sinnúmero de veces. El modelo considera decisiones para establecer criterios en la evaluación de innovación en proyectos de tecnología intermedia. El modelo también considera eventos inciertos y establece criterios para la medición de incertidumbre ante fenómenos como la globalización, el desarrollo de las tecnologías de la información, las comunicaciones y la nueva organización de la comunidad científico-tecnológica mundial.

Objetivos

General

La selección de Proyectos innovadores en Incubadoras de empresas mediante la construcción de un modelo de decisión, que permita una selección adecuada de emprendedores e ideas de negocios con potencial de convertirse en empresas viables, considerando el riesgo y la incertidumbre de la situación.

Particulares

- Identificar los eventos inciertos implicados que afectan la decisión y establecer criterios para la medición de la incertidumbre, en la selección de proyectos de tecnología intermedia.
- Establecer criterios para evaluar la innovación tecnológica en los proyectos de tecnología intermedia.
- Establecer criterios para evaluar el impacto social de los proyectos de tecnología intermedia.
- Aplicar el modelo de decisión y evaluar resultados.

Descripción de la unidad de análisis

Una incubadora de empresas es un centro donde se atiende a personas con nuevas ideas de negocio y se les brinda orientación y asesoría profesional para su creación. En ella se les apoya y asesora cómo preparar un plan de negocios, proporcionándoles asesorías y consultorías especializadas en las diversas áreas. Las incubadoras de empresas son programas de asistencia y capacitación en negocios, para el desarrollo y puesta en marcha de empresas. Las incubadoras incluyen asistencia profesional y financiera que típicamente incluye acceso a un espacio físico y exposición e interacción con una red de negocios.

La misión básica de las incubadoras es lograr a través de un proceso definido la disminución del riesgo de fracasar al comenzar una empresa. Trabajan para generar empresarios exitosos que administren negocios rentables y autosustentables al momento de abandonar la incubadora. Las incubadoras se orientan principalmente a prestar asistencia en los primeros años de existencia de una empresa, cuando ellas son más vulnerables, y lograr que al final del programa sean empresas exitosas y sostenibles.

El período de incubación dura típicamente entre 2 y 3 años. En general, las incubadoras no son sustentables antes de 3 ó 5 años de funcionamiento, lo que depende en gran medida del tamaño de ellas. Un tamaño mayor permite que el costo fijo se pueda dividir entre más incubados y las posibilidades de autofinanciamiento mejores.

Los proyectos que se incuban normalmente son de vanguardia y producen o se apoyan en nuevas tecnologías que permiten crear productos y servicios para mejorar la calidad de vida de las personas. Las áreas de consultoría en las que la incubadora brinda apoyo a los emprendedores son: administración empresarial, finanzas y fiscal, gestión de mercados, procesos de producción, diseño industrial, imagen corporativa, gestión jurídica y legal. Las incubadoras no pertenecen a la SE, sin embargo trabajan de manera conjunta para seguir fortaleciendo la red que integra el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), el cual representa a todas las incubadoras del país en el ámbito internacional (Economía, 2012).

Funciones de una incubadora

- Brindar las herramientas necesarias para que una idea de negocios se convierta en una empresa exitosa
- Crear pequeñas y medianas empresas innovadoras bajo la transferencia de conocimientos o de tecnologías que ofrezcan valor agregado a sus productos o servicios
- Apoyar la elaboración de planes de negocio a través de consultoría especializada
- Brindar capacitación a los emprendedores.
- Coadyuvar a la generación de autoempleo y empleo de egresados de instituciones de educación superior y/o del público en general.
- Reducir el Índice de mortandad de las nuevas empresas.
- Mejorar el índice de crecimiento y rentabilidad de las empresas.
- Desarrollar mecanismos de vinculación con Instituciones y empresas que fortalezcan al sector productivo.
- Diversificar la economía de la región.

Marco teórico

Antecedentes de las Incubadoras de Empresas a nivel mundial

Las incubadoras de empresas surgieron inicialmente en Europa y Estados Unidos durante la década de los años cincuenta. En este último país, la primera experiencia la constituye la incubadora de base tecnológica de Silicón Valley, California, en la que participa directamente Stanford University y del Science Center (UCSC). Sin embargo también existe el caso de la familia Mancuso en Batavia, Nueva York. Quienes generaron empresas de tipo tradicional. Actualmente el Mancuso Business Development Group, fundado por Joseph L. Mancuso y presidida por su hijo B. Thomas Mancuso, ha incubado y graduado a más de 1,100 empresas, la mayoría de las cuales se han instalado en Batavia, Rochester y Geneva, en el estado de Nueva York. (Pérez Hernández & Marquez Estrada, 2010).

Se originan en la Universidad de Stanford, por iniciativa de los profesores William Shockley y de Frederick Emmons Terman, quienes incentivaron a los estudiantes facilitándoles capital de riesgo y al crear un parque industrial que dio lugar al parque tecnológico, el Stanford Research Park, su objetivo era transferir tecnología a las empresas y a su vez la creación de nuevas empresas. De ahí surgieron dos inversionistas William Hewlett y David Packard, fundadores de Hewlett-Packard.

En 1954, se instituyó The Honors Cooperative Program, conocido como el COOP, que permitía a los empleados de las compañías obtener los títulos universitarios estudiando jornadas de medio tiempo. Las primeras compañías firmaron acuerdos de cinco años en los cuales establecían pagar el doble de la matrícula por cada estudiante.

La creación de incubadoras ha tenido gran éxito se estima que existen en el mundo alrededor de 1,000 incubadoras de empresas, tres veces más que en 1990; sin embargo, es pertinente reconocer que Estados Unidos es el país más avanzado y prolifero en ellas; en la actualidad, la mitad se encuentra en los Estados Unidos, con más de 9,000 empresas incubadas.

Antecedentes de las incubadoras de empresas en México

La primera incubadora de empresas en México, es inaugurada en el año de 1990, en la Ciudad de Ensenada, Baja California, con Base Tecnológica, auspiciada por Nacional Financiera (NAFIN, S.N.C.), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior en Ensenada (CICESE).

Posteriormente en Morelos se genera el Centro de Empresas de Innovación (CEMIT), patrocinado por el Gobierno Estatal, CONACYT, NAFINSA, la UNAM; auspiciada por la UNAM CONACYT y NAFINSA. En 1992 el CONACYT, tomando como base el programa de la Incubadora de Ensenada, creó el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) cuya principal finalidad era promover la creación de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.

Estas incubaron en promedio 12.5 empresas por año cada una, en proyectos de alta tecnología. La mayoría de estas incubadoras ya no existen a la fecha.

Generalidades de las Incubadoras de Empresas en México

A partir del año 2010, el Gobierno Federal llevó a cabo las primeras certificaciones a Incubadoras de empresas con la finalidad de garantizar la calidad del trabajo de las mismas.

La misión es garantizar que las 471 incubadoras registradas, cuenten con un nivel metodológico que garantice la competitividad de las empresas generadas y con buenas prospectivas de sobrevivencia.

Modelos de incubación.

Tradicional

Las incubadoras tradicionales fomentan la creación y consolidación de empresas en sectores tales como: artesanías, comercio y servicios, entre otros; pueden proveer de espacios físicos y proporcionan capacitación y consultoría, el proceso de incubación puede ser presencial o virtual, su tiempo de incubación generalmente es de hasta 6 meses.

Los proyectos desarrollados en este tipo de incubadoras son: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, entre otras.

Tecnología intermedia

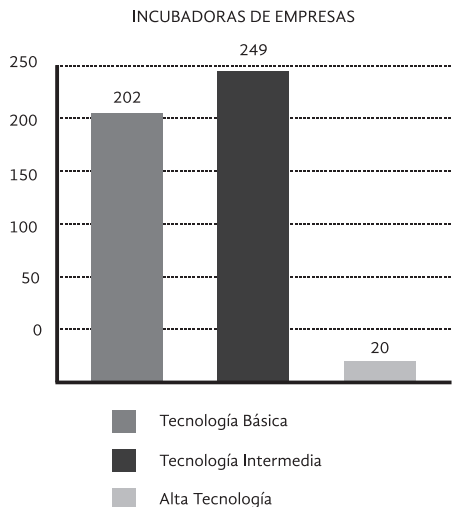
Son entidades que fomentan la creación, constitución y consolidación de empresas de sectores cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como, sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos y procedimientos semi-desarrollados, es decir, incorporan elementos de innovación, el proceso puede ser presencial y/o virtual. El tiempo de incubación de estos centros es de hasta 18 meses.

Alta tecnología

Este tipo de incubadoras fomentan la creación, constitución y consolidación de empresas de sectores especializados. Sus requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son altamente especializados e involucran procesos y procedimientos innovadores. El proceso de incubación en estos centros puede ser presencial o virtual y su tiempo de incubación es de hasta 24 meses.

Fuente: Secretaría de Economía SNIE "Red de incubadoras de empresas".
(Secretaría de Economía, 2013)

Figura 1: Modelos de incubación registrados en la SE.



Número de Incubadoras en México

Al mes de agosto de 2013 en el Sistema Nacional de Incubación de Empresas se cuenta con 471 incubadoras, de las cuales 202 son tradicionales, 249 de tecnología intermedia y 20 de alta tecnología. Como se muestra en la Figura 1.

Descripción y aplicación de la metodología utilizada en la unidad de análisis.

El análisis de decisiones trata, por tanto, del estudio de los procesos de toma de decisiones a través de los métodos estadísticos aplicables a la toma de decisiones, generalmente en condiciones de incertidumbre y es una fuente de información que genera una solución para un problema. (Quiroz Aguilar, 2002).

El Análisis de Decisiones permite modelar situaciones complejas mediante un proceso claro y eficiente. En este proceso se realiza la formulación del problema, se evalúan los datos y se valoran los resultados, para que finalmente se tome la decisión. (Howard, 1988).Figura 2.

Figura 2:Representación del proceso de análisis de decisiones



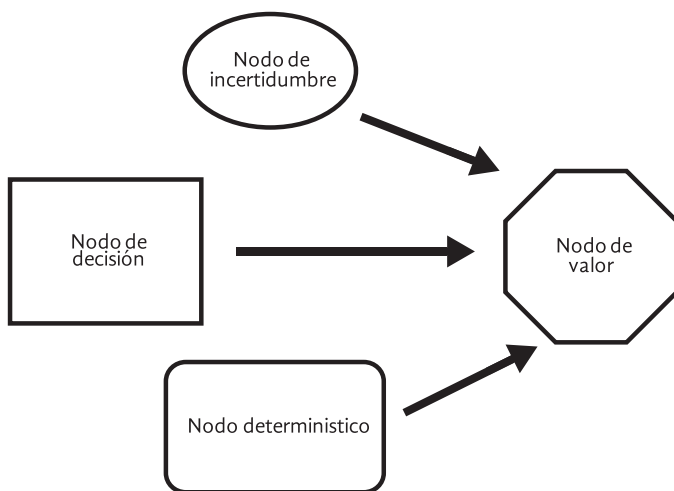
Fuente: (Howard, 1988).

Los diagramas de influencia son la manera más utilizada para representar formalmente situaciones de decisión, y constituyen una representación compacta de ellas.

En estos diagramas, las decisiones se representan mediante rectángulos (llamados nodos de decisión), los eventos inciertos con óvalos (llamados nodos probabilísticos) y los resultados que importan al decisor se representan con un octágono o un rectángulo con esquinas redondeadas (llamado nodo de valor).

En el diagrama pueden existir varios nodos de decisión y probabilísticos, pero sólo un nodo de valor. (Howard, 1984). Figura 3.

Figura 3: Elementos de un diagrama de influencia



Fuente: Creación propia.

La Metodología aplicada es con el Modelo de Decisión, el cual está formado por el modelo maestro y el metamodelo. El modelo maestro comprende los elementos que pueden presentarse en cualquier miembro de la familia de situaciones de decisión, en éste capítulo se describen dichos elementos, y se citan alternativas que el decisor puede utilizar para los sucesos alternativos y elementos de las tablas de estrategia, el modelo maestro se representa como un diagrama de influencia. El metamodelo guía al usuario a determinar qué elementos del modelo maestro van a formar parte del modelo particular deseado; para el caso del metamodelo para la selección de proyectos viables en la incubadora de empresas, permite al usuario entre varias indicaciones, saber cómo adaptar el modelo en caso de que las estrategias se deseen destinar a proyectos actuales, perfil de emprendedores, ideas de negocio, tecnología e innovación; el metamodelo se diseñó como un diagrama de flujo.

El proceso de incubación está conformado por cuatro fases o etapas: diagnóstico y estudio preliminar, gestación, incubación, liberación y seguimiento.

En cada uno de ellos se lleva a cabo procesos de selección exhaustiva, mediante cuestionarios, y estudios referentes a los aspectos que la conforman. Como se muestra en la Figura .

Figura 4: Etapas o Fases de incubación



Fuente: Creación propia.

A continuación se describe el objetivo de cada etapa o fase:

1ª Etapa Diagnóstico.- Conocer las habilidades, aptitudes y medios con los que cuenta el Emprendedor-Empresario para el desarrollo de su negocio, así como evaluar su conocimiento del mismo.

2ª Etapa: Gestación.- Delimitar la idea de negocio para determinar su viabilidad, mediante: Estudio de Mercado, Estudio Técnico Administrativo y Estudio Económico-Financiero. Se evalúa la idea de forma técnica y documentada.

3ª Etapa: Incubación.- Es cuando el proyecto a pasado satisfactoriamente la fase de gestación y se verificó su viabilidad

4ª Etapa: Liberación y seguimiento.- En esta etapa el proyecto es evaluado a fin de determinar si el diseño de negocio planteado cubre con las necesidades reales de operación y se encuentra en condiciones de operar en un ambiente no protegido.

El diagnóstico inicia con la evaluación del perfil del emprendedor- Empresario, esta parte es muy importante, porque se evalúan los hábitos y habilidades emprendedoras del candidato ya que una persona puede generar una idea de un negocio, sin embargo, no es lo mismo tenerla en la mente que desarrollarla.

Por lo cual es necesario, clarificar para una selección adecuada de Emprendedores-Empresarios, en la incubadora de empresas se considera que quienes desean convertir su idea en negocio deben preguntarse: ¿cuál será el beneficio para el cliente?, ¿qué problemas debe resolver?, ¿cómo va a satisfacer al cliente? él debe saber con claridad qué necesidad va a complacer y de qué forma lo va a conseguir. Para ello, debe centrarse principalmente en el beneficio que le brindará al cliente. La pauta de observación y evaluación de hábitos empresariales que lleva acabo la incubadora de empresas, es producto de la investigación en el área de los pequeños negocios y se obtuvo de varios estudios sobre el comportamiento de personas que han sacado exitosamente un proyecto de negocio; complementado con información recopilada de bibliografía relacionada con las características psicológicas que tienen las personas exitosas en el mundo de los negocios.

La pauta de observación y evaluación de hábitos empresariales que lleva acabo la incubadora de empresas, es producto de la investigación en el área de los pequeños negocios y se obtuvo de varios estudios sobre el comportamiento de personas que han sacado exitosamente un proyecto de negocio; complementado con información recopilada de bibliografía relacionada con las características psicológicas que tienen las personas exitosas en el mundo de los negocios. (García, 2005).

El modelo maestro incluye las decisiones, alternativas, eventos inciertos y resultados que en general, puede enfrentar una incubadora de empresas y que requiere hacer una selección óptima de Emprendedores e Ideas de negocio. El modelo está dirigido a incubadoras que ya se encuentran en operación y que su objetivo primordial es la creación de empresas, viables, sustentables y la supervivencia de las mismas.

En cada situación particular, la decisión principal es la selección adecuada del emprendedor y de la idea de negocio, mediante el diagnóstico y el estudio preliminar, debido a que determinan la continuidad del proceso, ambas decisiones están supeditadas a los estudios mencionados en el modelo de incubación.

El modelo cubre decisiones de Innovación y Tecnología, de la Idea de Negocio, para éstas decisiones es necesario trabajar con tablas de estrategias, que indiquen las posibles alternativas de decisión.

El modelo contempla, entre otros, los eventos inciertos, valores y ética del Emprendedor, sustentabilidad y factibilidad del proyecto, barreras de entrada, e impacto social.

A continuación se presenta la aplicación del modelo de decisión para la selección de proyectos de innovación tecnológica, en la evaluación de un proyecto del área alimenticia, el proyecto plantea introducir su producto en los municipios de cercanos a la incubadora en su etapa inicial, posteriormente en todo el Estado de México. Por motivos de confidencialidad a proyecto donde se aplicó el modelo se le llamará Innova.

Se muestra también la información necesaria para ajustar el modelo maestro a la situación particular de la empresa, se muestra el modelo de decisión particular que se obtuvo. La cuantificación de los elementos presentes en el modelo particular de decisión y los resultados obtenidos.

Descripción de los elementos del modelo maestro de decisión

Antes de iniciar cualquier análisis debemos de identificar cada elemento importante de la situación de decisión; los eventos inciertos, los sucesos, las decisiones, las alternativas y el nodo de valor; a continuación se describen cada uno de los nodos del modelo maestro en la selección de proyectos de innovación tecnológica en incubadoras de empresas.

Con el fin de hacer una identificación más fácil y rápida de los elementos del modelo, los nodos están codificados con una letra seguida de guión y un número, la codificación es la siguiente: nodos de decisión con la letra “D” mayúscula (1); nodos de incertidumbre con la letra “i” minúscula (1 al 17); nodos determinísticos con la letra “d” minúscula (1 al 14); nodos evocativos con la letra “e” minúscula (1 al 11); y por último, el nodo de valor (utilidad) que no aparece codificado. Como se muestra en la Figura 5.

Nodos de decisión

En el presente modelo de decisión para proyectos de innovación tecnológica solo existe un nodo de decisión (D-1), que es el motivo principal del proyecto, que es el resultado del estudio preliminar, obteniéndose así la decisión buscada.

Nodos de Incertidumbre

Este apartado describe los nodos de incertidumbre del modelo maestro, y presenta sucesos típicos para ser usados en un modelo particular.

Evaluación del emprendedor. (i-1)

Se lleva a cabo la evaluación de los nodos determinísticos. Los sucesos pueden ser:

- S1) Bajo perfil: Cuando sus habilidades empresariales son escasas o no aparecen, desconoce el producto y el negocio.
- S2) Perfil medio: Cuando las habilidades empresariales aparecen eventualmente; cuando tiene solo nociones sobre la idea de negocio y del producto.
- S3) Alto perfil: Cuando aparecen constantemente las habilidades empresariales y tiene idea clara sobre el producto y el negocio.

Mercadotecnia*(i -2)

Es la forma en que se promociona la venta del producto o servicio, es muy importante considerar el impacto social de los medios de difusión y/o canales de comercialización en la creación de una ventaja competitiva; en éste nodo también es muy importante la innovación aplicada a las técnicas de mercadotecnia, por lo cual se ejemplifica con los siguientes sucesos:

- S1) Modificada: son métodos o técnicas de canales de distribución con características de los sistemas actuales; pero con mejoras reflejadas en su desempeño
- S2) Complementaria: conocimiento, experiencia o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevo a ese mercado concreto.
- S3) Nueva: Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Innovación*(i -3)

Este nodo se refiere a la realización de cambios, físicos o estratégicos al producto o servicio, con el objetivo de obtener mayor ventaja competitiva con respecto a la competencia, tales cambios serán efectuados de acuerdo a las necesidades del mercado. Los sucesos pueden ser:

- S1) Disruptiva: son productos o servicios nuevos que ocasionan cambios profundos en el mercado; desde Proceso productivo, aplicación, costo, mercadotecnia y beneficios en el proceso del cliente; provocando que muchos de los productos y /o servicios existentes se vuelvan obsoletos.
- S2) Incremental: son productos o servicios que incursionan en el mercado provocando cambios benéficos en el proceso de fondo y arquitectura del mismo. Pudiendo desplazar algunos materiales o proceso existentes en el mercado.
- S3) De fusión: son nuevos productos con características de los productos actuales; pero con mejoras reflejadas en su desempeño.

Servicio. (i -4)

Es la forma en que se promociona la venta del servicio, es muy importante considerar el impacto social de los medios de difusión y/o canales de comercialización en la creación de una ventaja competitiva; en éste nodo también es muy importante la innovación aplicada a las técnicas de mercadotecnia, por lo cual se ejemplifica con los siguientes sucesos:

- S1) Modificada: son métodos o técnicas de servicio de distribución con características de los sistemas actuales; pero con mejoras reflejadas en su desempeño.
- S2) Complementaria: son métodos o técnicas de servicio que se añaden al mercado provocando cambios benéficos en el proceso de fondo y arquitectura del mismo. Pudiendo desplazar algunos competidores existentes en el mercado.
- S3) Nueva: servicios de nueva creación que ocasionan cambios profundos en el mercado; desde Proceso productivo, aplicación, costo y beneficios en el proceso de acercamiento al cliente; provocando que muchos de los productos y /o servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Unidades vendidas. (i -5)

En éste nodo se considera la cantidad de unidades que puede vender la empresa durante un periodo, preestablecido de tiempo. Se consideran los siguientes posibles sucesos:

- S1) Altas: es cuando se logran los objetivos de ventas establecidos para un periodo especificado de tiempo. Por ejemplo se pronostican 20,000 unidades al mes.
- S2) Bajas: es cuando no se logran los objetivos de ventas establecidos para un periodo especificado de tiempo. Por ejemplo de las 20,000 solo se vendieron 12, 000 unidades.

Costos Variables. (i -6)

Son aquéllos costos, que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado. Esta actividad puede estar referida a la producción o ventas. Para mayor comodidad del experto se pueden considerar los percentiles 10, 50 y 90. Para la determinación de los sucesos quedando de la siguiente forma:

- S1) Bajos: se presentan cuando los costos variables de las estrategias de venta están ubicados dentro del pronóstico.
- S2) Altos: se presentan cuando los costos variables de las estrategias de venta superan el pronóstico.

Costos fijos. (i-7)

Se refiere a los costos fijos de los gastos de producción, de ventas y de estrategias de ventas. Esta actividad está referida a la producción y ventas. Para mayor comodidad del experto se pueden considerar los percentiles 10, 50 y 90. Para la determinación de los sucesos quedando de la siguiente forma:

- S1) Bajos: se presentan cuando los costos fijos de las estrategias de venta están ubicados dentro del pronóstico.
- S2) Altos: se presentan cuando los costos fijos de las estrategias de venta superan el pronóstico.

Impuestos. (i-8)

Los impuestos son las obligaciones fiscales que debe cubrir toda empresa, dependiendo de las ventas y utilidades. Se consideran dos posibles sucesos como ejemplo:

- S1) Bajos: se consideran bajos cuando no excede al 20% de la utilidad.
- S2) Altos: se considera alto cuando supera el 20% de las utilidades.

Nodos Determinísticos.

A continuación se describen los nodos determinísticos (d) del modelo maestro y se mencionan algunas alternativas, a manera ilustrativa, que pueden considerarse en un modelo particular.

Evaluación de habilidades empresariales del solicitante. (d-1)

Se lleva a cabo la evaluación de las conductas se hace de acuerdo a la frecuencia u ocurrencia con que se presenta el hábito, usando la siguiente escala:

- 0: No aparece, desconocimiento del tema, mala actitud, evita la situación.
- 1: Aparece ocasionalmente, tiene nociones, regular actitud, en ocasiones asume la situación.
- 2: Aparece, siempre, tiene idea clara, buena actitud, siempre asume la situación.

Descuentos (D) (d-5)

El descuento es una sustracción o compensación monetaria que cede el proveedor al cliente en su consumo, en función de un parámetro de compra establecido por el proveedor. El descuento se realiza con el fin de atraer nuevos clientes y aumentar las ventas a los clientes actuales.

Ventas netas (Vn) (d-6)

Es la cantidad total de productos y/o servicios por unidad de peso o volumen, vendida por la empresa.

$$Vn = (Uv * P) - D$$

Donde:

Vn = Ventas netas

Uv = Unidades vendidas

P = Precio

D= Descuentos

Precio (P) (d-7)

Es una variable que se refiere al valor monetario en que se venden los productos o servicios. Este valor puede cambiar debido a que las empresas normalmente inician con un precio de venta en el mercado (precio deseado), pero que puede ser ajustado después de un cierto periodo, debido a factores de la demanda o tamaño del mercado.

Margen de contribución (Mc) (d-8)

El margen de contribución es la sustracción de los costos variables a los ingresos totales. En este nodo también se resta, al ingreso total, el descuento ejercido a clientes.

$$Mc = (Vn - Cv) - D$$

Donde:

Mc = Margen de contribución

Vn = Ventas netas

Cv = Costos variables

D= Descuentos

Utilidad antes de impuestos (UI) (d-9)

La utilidad es la ganancia de la empresa antes de impuestos, resultado de la diferencia entre el margen de contribución y los costos fijos.

$$UI = Mc - Cf$$

Donde:

UI = Utilidades antes de impuestos

Mc = Margen de contribución

Cf = Costos fijos

Utilidad neta (UN) (d-10)

Es el nodo que define la ganancia monetaria real obtenida como resultado de la producción y venta del producto o servicio. Se obtiene de la siguiente manera:

$$UN = UI - I$$

Donde:

UN = Utilidades neta

UI = Utilidades antes de impuestos

I = Impuestos

Activos fijos (Af) (d-11)

Este nodo se refiere a los bienes tangibles que tienen como objetivo su uso en la producción del producto o servicio para su venta o prestación del servicio de la entidad a su clientela o al público en general.

Gastos pre-operativos (Gp) (d-12)

Son aquellos costos, que se relacionan en forma directa con el acondicionamiento, y preparativos para iniciar la elaboración del producto o servicio. También se conocen como costos de adquisición.

Inversión total (It) (d-13)

Es la cantidad de dinero que la empresa ha dispuesto para la elaboración y venta de su producto o servicio. Se obtiene al sumar los activos fijos y los gastos preoperativos.:

$$It = Af + Gp$$

Donde:

It = Inversión total

Af = Activos fijos

Gp = Gastos pre-operativos

Recuperación de la inversión (RI) (d-14)

El indicador que muestra la proporción en la cual se identifica si la inversión genera ingresos de tal manera que se recupere lo invertido. Se expresa de la siguiente manera:

$$RI = It - UN$$

Donde:

RI = Recuperación de la inversión

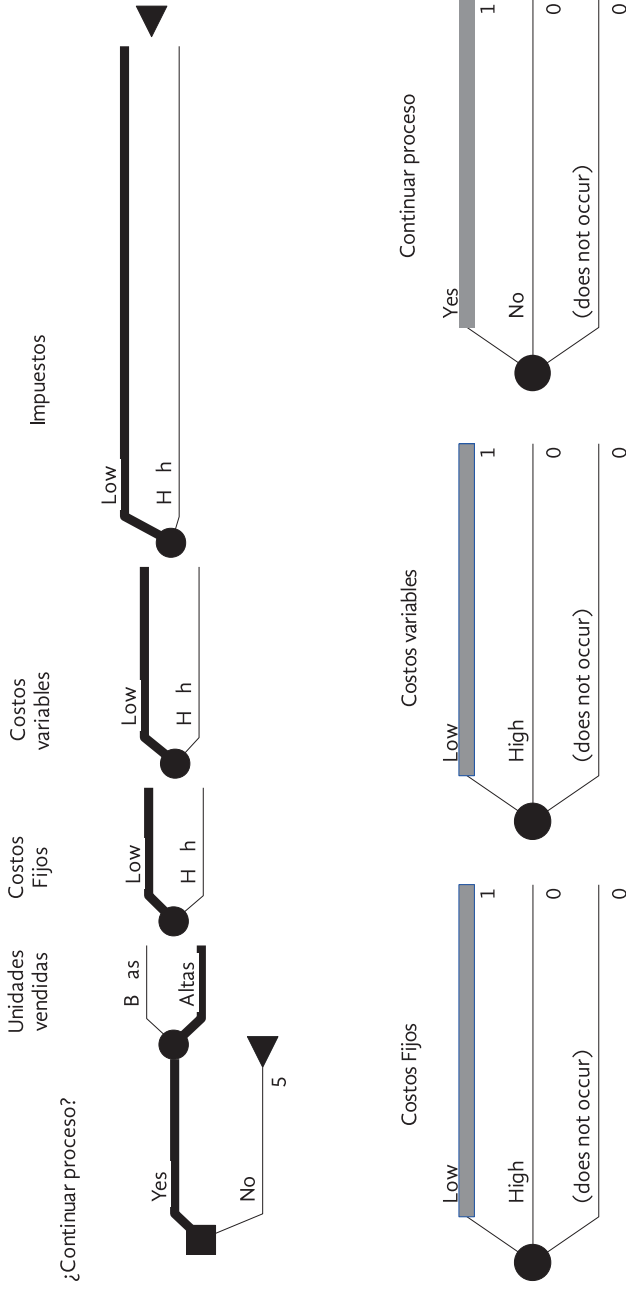
It = Inversión total

UN = Utilidad neta

Análisis de los resultados

Los resultados se obtienen al aplicar la información del DFDiagrama de influencia del metamodelo en el software DPL. Arrojando el valor correspondiente al análisis de sensibilidad de las ganancias correspondientes al Plan de negocio propuesto por el emprendedor, e indica si él es adecuado para la aceptación como candidato emprendedor; a partir de aquí se procede en caso aprobatorio a continuar con el proceso y en caso de rechazo, se suspende el trámite.

Figura 6: Resultado de evaluación del Proyecto Novali.



Fuente: Creación propia..

Conclusiones

La selección de proyectos de innovación tecnológica, abarca gran cantidad de decisiones importantes que condicionan la adecuada elección de proyectos a incubar, lo cual permitió una participación justificable del análisis sistemático de decisiones.

El modelo de decisión elaborado se ajustó adecuadamente a la familia de decisiones, ayudando a los decisores y emprendedores a generar alternativas sumamente creativas y obteniendo resultados óptimos, muy relevantes.

Al principio es difícil ver los beneficios del modelo de decisión, sin embargo al aplicarlo se pueden observar los beneficios de ésta disciplina por los resultados encontrados; generando más opciones de aplicación en las incubadoras de empresas. Aunque la modelación de cada proyecto es relativamente fácil (por la naturaleza del modelo), la obtención de la información es difícil; ya que se requiere mayores aportaciones de los expertos.

En suma el uso del modelo de decisión les permitirá a las incubadoras, beneficios del análisis de decisiones pueden ser potencialmente mejorados a largo plazo. Los elementos y situaciones que se consideraron en el modelo de decisión, son los más importantes en la familia de situaciones de decisión prevista; sin embargo, probablemente todavía existen elementos que fallen en el modelo para que éste sea más completo. El modelo es susceptible a ser actualizado, a medida que éste sea utilizado.

Tomando en consideración lo anterior, se puede concluir que el modelo diseñado es una herramienta confiable para determinar la mejor estrategia de selección de proyectos, aumentando la probabilidad de éxito de la empresa y reducción de mortandad de las empresas incubadas.

Referencias

- Economía, S. (10 de junio de 2012). Conceptos básicos. Recuperado el 11 de septiembre de 2013, de <http://www.siem.gob.mx.SNIE> Definiciones SNIE.asp.
- García, E. (2005). Formación de emprendedores. México: Continental.
- Howard, R. (1984). Decision Analysis. Decison Analysis (págs. 1-22). Standford: E.U.A.
- Howard, R. (1988). Decision Analysis: Practice and Promise. E.U.: Unites States of America.
- Moreno M., T. (25 de Octubre de 2012). México: Pymes fracasan 10% más por la crisis". Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>
- Pérez, P., & Marquez, A. (10 de diciembre de 2010). Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Congreso, pág. 11.
- Quiroz, F. (2002). Creación de un modelo reusable de decisión para estrategias de venta de materiales. En Q. A. Francisco, Creacion de modelo Reusable para venta de materiales (págs. 3-10). Orizaba : ITO.
- Secretaría de Economía, S. (22 de octubre de 2013). Red de incubadoras de empresas. Recuperado el 9 de noviembre de 2013, de [http:// WWW.SE.gob.mx/](http://WWW.SE.gob.mx/) Red de incubadoras de empresas.asp.
- Soriano, C. (25 de noviembre de 2011). El 60% de las Pymes fracasan antes de los 5 años y el 90% no llega a los diez años ¿Por qué? Recuperado el 13 de octubre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

Estructura metodológica que impulse la competitividad e innovación en la Pyme manufacturera

¹ Dorie Cruz Ramírez

² Edgar Hernández Zavala

³ Ricardo H. Cisneros

Introducción

En México como en otros países del mundo, la Pyme es considerada un elemento fundamental para su desarrollo económico, tanto para su contribución al empleo, como su aportación al producto interno bruto. Pero surge una interrogante de gran preocupación, si este tipo de empresas son económicamente indispensables en el país, ¿Por qué estas desaparecen dentro de los primeros años de su constitución? Diversos autores han realizado estudios tratando de dar respuesta a la interrogante del porque las Pymes no despuntan en el ámbito de los negocios y establecen que existen diversos factores como son: la falta de imagen empresarial; falta de formalidad, entre otras más. Todo lo anterior nos lleva a pensar que este tipo de empresas no son competitivas y no generen innovación y por lo tanto no crecen.

La zona industrial ubicada en Cd. Sahagún es y ha sido considerada un importante corredor industrial en el estado de Hidalgo, es reconocida a nivel nacional e internacional por la alta diversificación industrial, cuyas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos e industrias básicas del hierro y del acero y en buena medida debe este estatus a la ubicación geográfica con estados circunvecinos importantes.

¹ Doctorante de Ciencias Administrativas; profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún.

² Doctor en Ciencias Administrativas; profesor investigador del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

³ Doctorante de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Actualmente la industria manufacturera dentro del municipio de Tepeapulco, Hidalgo, se encuentra vigente según datos del INEGI (2012), 287 unidades económicas, Pymes, que van de 0 a 250 trabajadores, de este sector económico es importante mencionar que la economía de la localidad se ha mantenido por las Pyme, estas surgen y desaparecen con gran facilidad y solo unas cuantas sobreviven los 5 años de vida (periodo crítico de supervivencia según estudiosos en materia de Pyme), es por ello que surge la iniciativa de realizar un estudio que permita identificar qué factores influyen de manera positiva o negativa para que una Pyme sea innovadora, competitiva y crezca.

Marco teórico

La Pyme manufacturera

Según datos del Centro de Estudio de las Finanzas Públicas (2004): El sector manufacturero en México ha sido considerado como el principal motor de crecimiento económico y desarrollo industrial del país. La industria manufacturera ha ejercido un papel determinante en el crecimiento y el desarrollo económico del país. De 1990 a 2000 el PIB manufacturero creció en promedio anual 4.4%, mientras que el PIB total nacional creció en 3.4% y esta ha contribuido al empleo nacional con alrededor del 12.1% del personal ocupado remunerado en promedio desde 1980. A tasa media anual, el personal ocupado en la industria manufacturera creció en 2.3% de 1980 a 2001 (p.p 1-10).

Según el INEGI (2012), en los datos que arroja el censo económico año 2008, la industria manufacturera en el país se mantuvo con un total de 436, 851 establecimientos, lo cual representó un considerable incremento en relación al censo del año 2003, con el 5.8%.

El sector manufacturero en el estado de Hidalgo: su importancia

Según datos que establece el INEGI (2012), Las actividades que más destacan dentro de este sector son: productos metálicos, maquinaria y equipo, que generan el 24.0 %. Los minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo, tuvieron un aporte del 24.7 % del producto industrial de la entidad. De lo anterior se desprende que la industria manufacturera en Hidalgo no sólo se encuentra ligada con la producción primaria del estado, como en el caso de la refinación de hidrocarburos, sino que se ha desarrollado en sectores independientes al primario, como en la fabricación de locomotoras, carros de ferrocarril y camiones en el complejo industrial de Ciudad Sahagún. Así también existe una importante industria cementera en Tula de Allende y una destacada refinería en este mismo municipio, así como una industria textil con tecnología de punta en Tepeji del Río y Tulancingo.

Industria manufacturera en el municipio de Tepeapulco, Hidalgo. La zona industrial ubicada en Cd. Sahagún, es y sido considerada un importante corredor industrial en el estado de Hidalgo, en buena medida debe su crecimiento a la ubicación geográfica de la entidad, que lo sitúa cerca del principal mercado nacional, el Distrito Federal, Tlaxcala, Puebla, Veracruz, Querétaro.

Cd. Sahagún es reconocida a nivel nacional e internacional por la alta diversificación industrial, cuyas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos e industrias básicas del hierro y del acero. Actualmente la industria manufacturera dentro del municipio de Tepeapulco, es de gran importancia, en este momento se encuentran vigentes según datos del INEGI (2012), 287 unidades económicas, pymes, que van de 0 a 250 trabajadores, de este sector económico.

Problemática de la Pyme

Se ha realizado un análisis de diversos autores sobre las problemáticas existentes en las Pymes y algunos datos obtenidos son:

Hernández, Vázquez y Domínguez (2009) consideran que:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un alto grado de mortalidad, el 50 por ciento de las empresas quiebran con tan solo un año de actividad y el 90 por ciento de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años debido en gran parte a la falta de financiamiento para desarrollarse y expandirse”(p.2).

Para Carrasco (2005), las características predominantes del porque las problemáticas en este tipo de empresas son: el componente familiar, la falta de formalidad y liquidez y problemas de solvencia. Adicionalmente las pequeñas y medianas empresas comparten los siguientes rasgos: operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Por otra parte, se comenta la importancia de que no desaparezcan para aumentar el impacto de la economía. En diversas publicaciones se analiza de manera formal la problemática de las Pymes, por ejemplo: el desarrollo de una estrategia de negocio, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de operaciones del negocio, capacitación para recursos humanos y desarrollo de sistemas informáticos internos o tecnología. Los estudios para identificar los problemas de las Pymes mezclan dos tipos de enfoques, “externos” e “internos”; el enfoque externo se caracteriza por los problemas que afectan a las Pymes, pero que son de tipo microeconómico en relación a la competencia con las demás empresas y el enfoque interno se caracteriza por

los problemas derivados del negocio y del sector primario y en donde los responsables de las soluciones y mejoras son las Pymes (Jurado, Vivar y Pérez, 1985).

De acuerdo con un análisis comparativo del perfil financiero de las pequeñas empresas en los estados de Hidalgo y Sonora, donde midieron algunas variables como crecimiento, control de inventarios, toma de decisiones financieras, financiamiento, entre otras. Los resultados obtenidos fueron que aunque la mayoría de las pequeñas empresas cuentan con sistemas de información contable, de costos e inventarios, siendo éstos utilizados para la toma de decisiones financieras, existe la limitación de que la mitad de ellas cuenta con los servicios de un profesional contable externo; así también la planeación financiera es empírica y de muy corto plazo, lo cual limita el crecimiento empresarial y la estabilidad de las pequeñas empresas (Jurado, Vivar y Pérez, 1985).

Francos, Baños, Coque y Pérez (2001) afirman que es un hecho contrastado que en la gestión de las pequeñas empresas apenas tienen cabida actividades de investigación y desarrollo (I+D), de diseño o de calidad industrial. En general, las Pymes tratan de explotar ventajas competitivas basadas exclusivamente en el costo, adquiriendo del exterior la tecnología que precisan para vender unos productos poco diferenciados en mercados nacionales. Y agrega que este conjunto de características, o más concretamente esta problemática de las PYMES, se acentúa en algunas regiones industriales forzando a las empresas a preocuparse más por el corto plazo, lo que hace que muy pocas de ellas puedan acceder a los programas diseñados hasta ahora por las administraciones para mejorar su competitividad e innovación.

Un factor de competitividad es considerada la capacitación, dada la creciente competencia internacional y el acelerado cambio tecnológico que caracteriza el entorno actual. Por ello, la formación se considera hoy una actividad imprescindible para mantener y mejorar la competitividad. Para Aragón, Sanz y Barba (2000), la inversión en formación por parte de las empresas continúa siendo baja.

Asimismo se plantea una reflexión sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Pymes, en términos de los cambios en los procesos de producción y organización, en el entorno institucional público-privado y las ventajas de esto en la creación de capital social.

De acuerdo a Casalet (2004), existe escasa incorporación de TIC en la gestión interna y externa de las Pymes, se presenta desequilibrio entre infraestructura en TIC y sus aplicaciones en las Pymes, así como la debilidad del desarrollo institucional como determinantes del reducido aprendizaje en el

uso de las TIC para elevar y extender la competitividad de las empresas.

Algunas investigaciones en España (Zorrilla, González, Acosta y Rodríguez, 2006) recomiendan que las Pymes deberían enfocarse a: mejorar su estructura financiera, incrementar su capacidad de autofinanciación, facilitar el acceso a líneas de financiación flexibles a largo plazo que permitan reducir la dependencia del crédito bancario a corto plazo y del crédito de provisión, que elevan considerablemente el coste de capital de la empresa y reducen su capacidad futura de generación de recursos.

Factores que influyen en el desarrollo y crecimiento empresarial de la Pyme

En diversas investigaciones (De la Rosa, 2000; Carrasco, 2005; Cabrera, y Mariscal, 2005; Hernández, 2009) coinciden en algunos factores que influyen totalmente en el desarrollo y crecimiento empresarial de las pequeñas empresas y son los siguientes: falta de insumos, falta de mercado, problemas con los clientes, excesiva competencia, falta de fuentes de financiamiento, carencia de información financiera, así como falta de liquidez.

Estructura del proyecto

Planteamiento del problema

La falta de competitividad e innovación en las pequeñas y medianas empresas, del sector manufacturero en la localidad de Cd. Sahagún, Hidalgo., trae como consecuencia, que estas no cuenten con un crecimiento empresarial y tiendan a desaparecer a corto plazo.

Objetivo general

Elaborar un modelo estratégico que permita a las PYMES manufactureras de la localidad de Cd. Sahagún, Hgo., alcanzar el nivel de competitividad e innovación que requiere para crecer y permanecer en el mercado.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las problemáticas de la Pyme manufacturera, así como la situación actual que tienen estas, que no han permitido que esta sea competitiva e innove en las empresas de la industria manufacturera ubicada en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo.
2. Identificar qué características y factores influyen en las Pymes manufactureras para que estas posean un crecimiento empresarial.
3. Analizar las fortalezas con las que se enfrenta una PYME manufacturera en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo.
4. Identificar y establecer que indicadores permiten a la PYME manufacturera de Cd. Sahagún, Hgo. ser competitiva e innovadoras.

5. Poner a prueba en empresas piloto, propuestas estratégicas que le permitan a la empresa alcanzar un crecimiento empresarial y así permanecer en el mercado.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las problemáticas actuales de las pymes manufactureras?
2. ¿Cuál es la situación actual en relación la competitividad y la innovación de las Pymes manufactureras de Cd. Sahagún, en Municipio de Tepeapulco, Hgo?
3. ¿Qué factores influyen en una PYME del sector manufacturero para considerar que tiene un crecimiento empresarial?
4. ¿Qué características debe de poseer una PYME del sector manufacturero para considerar que tiene un crecimiento empresarial?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y amenazas que la PYME Hidalguense manufacturera en Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco, Hgo., posee para alcanzar la competitividad e innovación?
6. ¿Con qué alternativas cuentan las PYMES manufactureras de Cd. Sahagún, en el Municipio de Tepeapulco, Hgo. para permanecer en el mercado?
7. ¿Qué indicadores impactan en las PYMES para ser competitivas e innovadoras?
8. ¿Qué tipo de propuestas estratégicas (comerciales, de control interno, de ventas etc.), permitirán a una pyme manufacturera alcanzar un crecimiento empresarial?

Hipótesis

H1.- A mayor competitividad y/o innovación, mayor posibilidad de crecimiento empresarial en las Pymes manufactureras de Cd. Sahagún, Hgo.

Identificación de las variables

Variables dependientes o endógenas: crecimiento empresarial

Variables independientes o exógenas: competitividad e innovación

Coherencia entre el marco teórico

El enfoque de investigación que se propone es coherente con los ejes epistemológicos considerados. Las fundamentaciones teóricas consideradas como más pertinentes y vinculadas al tema de estudio involucran a las siguientes teorías generales: teoría general administrativa, teoría de sistemas, teoría de contingencia y la teoría de administración estratégica.

Se considera que estas teorías generales contienen los conocimientos necesarios para aportar la información pertinente para el desarrollo de la discusión teórica adecuada, a fin de construir evidencia empírica para la comprensión y entendimiento del tema de estudio.

Delimitación del estudio

Delimitación teórica:

Conforme a la conceptualización considerada para abordar el problema de estudio, se requiere conocer 4 distintas teorías en el área administrativa.

Delimitación geográfica:

La localidad de Cd. Sahagún del Municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo que reúna PYMES de la industria manufacturera.

Delimitación espacial:

Para este trabajo de investigación se ha determinado como objeto de estudio el nivel de competitividad e innovación que les permita subsistir y crecer a las PYMES manufactureras de Cd. Sahagún, Hgo.

Delimitación temporal:

Se ha determinado como tiempo de duración de la presente investigación: 3 años (2012-2014), considerando últimos registros estadísticos del INEGI 2008 a fecha.

Unidades de estudio o delimitación sustancial

Se ha establecido como unidades de estudio, las PYMES manufactureras de cumplen las siguientes condiciones: Ubicación geográfica solo en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo. y planta trabajadora de 11 a 250 trabajadores.

Diseño de la investigación

Tipo de estudio

El tipo investigación a aplicar es mixto, ya que empleará la investigación cualitativa y cuantitativa para la obtención de resultados.

Será una investigación cualitativa, porque se pretenden analizar actitudes, por lo tanto para dar inicio al proceso de investigación se partirá con este tipo de investigación por su parte.

Se elaboró un instrumento de investigación de campo, por medio de la aplicación de un cuestionario dirigido a personal de la Pyme que posea conocimiento del desarrollo empresarial de la empresa en la que labora, lo anterior debido a que Jurado, (2011) parte de la premisa de que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarles directamente a ellas. Se pretende buscar y lograr una comprensión nueva de la situación, experiencia o proceso que presentan las Pymes manufactureras.

Y para concluirla se realizará una investigación cuantitativa y cualitativa, debido a que los datos obtenidos se les tienen que asignar un valor para poder obtener un resultado. Como lo establece de Rojas (2011), en la investigación cuantitativa los datos son expresados en forma de números y estadísticas para obtener una visión objetiva y generar una medición precisa.

El tipo de investigación abordado, para el nivel requerido para esta problemática, corresponde a un estudio tanto descriptivo, correlacional, como explicativo. Cabe hacer mención que los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen el objetivo de una investigación descriptiva consiste en describir situaciones, eventos y hechos, este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características, así como los perfiles relevantes de las personas o grupos. Por otro lado, investigación correlacional, ya que se habla de una investigación dentro del área económico-social y tiene como propósito según los mismos autores, de “evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 121). Y la utilidad de este tipo de investigación es identificar cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, esto es que tanta variación puede existir cuando se modifica una variable y dicha variación puede ser positivo o negativo. En lo que respecta el aspecto explicativo, “está dirigida a responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales” (p. 127). Por lo tanto se pretende “comprender” las variables, a fin de conocer las “causas” (variables independientes), que determinan los efectos (variable dependiente), es decir, se requiere determinar las causas que generan la problemática.

Debido a que el estudio considera a más de una variable independiente, como es la competitividad y la innovación se pretende medir el nivel de correlación entre ellas, tomando en cuenta que, aún cuando existan niveles significativos de correlación entre distintas variables, no se podrá afirmar -

específicamente que una variable determina a la otra (causalidad), sino que únicamente permitirá afirmar que un factor (variable independiente) está en “función” de otro (variable dependiente) que en el caso específico de la investigación es el crecimiento de las Pyme manufactureras.

La investigación está preponderantemente enmarcada en el aspecto micro-social, debido a que está orientado al análisis de unidades administrativas, que son Pyme (de 11 a 250 empleados), del sector manufacturero en la localidad de Cd. Sahagún Hgo.

La investigación será una investigación no experimental, “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Jurado, 2011, p. 33). como es el caso de esta investigación. Así mismo, será una investigación transaccional debido a que se pretende estudiar los fenómenos en un momento en destiempo.

Universo de estudio

Para este trabajo de investigación se ha determinado como objeto de estudio, las empresas manufactureras en Cd. Sahagún, Hidalgo; compuestas desde empresas como tortillerías, panaderías y molinos, entre otras hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, emparadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos), por mencionar algunas.

La industria manufacturera dentro del municipio de Tepeapulco, es de gran importancia económicamente hablando, ya que de ella derivan un gran número de empleos. En este momento se encuentran vigentes según datos del INEGI (datos a julio 2012), 287 unidades económicas. Para efectos de la investigación solo se tomarán en consideración las Pyme que cumplen con las 2 condicionantes antes mencionadas (36 empresas).

Tamaño de la muestra

Como lo cita Ávila (2006) “La muestra es una pequeña parte de la población estudiada, una muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población”, (p. 88), para esta investigación la población total sujeta a análisis es de 36 unidades económicas y de acuerdo con la fórmula matemática aplicada a una muestra probabilística para una población finita conocida, el tamaño de la muestra obedece 32 empresas. Se hablará de un muestreo probabilístico, que como lo cita Ávila (2006), este tipo de muestreo permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene para ser integrada a la muestra mediante la selección al azar.

Diseño de instrumento de investigación

Para elaborar los ítems del instrumento de investigación, tal y como lo establecen Méndez y Peña (2007), se tomó en consideración los siguientes aspectos: lenguaje claro, directo, frases simples, ítems no más de 20 palabras, omitir siempre, nadie, nunca, evitar negaciones y dobles negaciones y redactar en manera impersonal.

De igual forma Méndez y Peña (2007) comentan que como requisito indispensable para la redacción de dichos ítems, se debe revisar información bibliográfica, (qué se ha medido, cómo)y con base en dicha revisión documental se va construyendo la validez de contenido del instrumento, se realizó una revisión documental y existen diversos autores que han establecido dimensiones e indicadores para medir, tanto la competitividad, para lo cual (Martínez, 2003; De la Cruz, Morales y Carrasco, 2006; Deloitte y U.S. on Competitiveness in manufacture, 2010; Rubio y Aragón, 2011); la innovación (Gross, 2010; Acosta, 2006) y crecimiento empresarial (Martínez, 2010; Blazquez, Dorta y Verona, 2006).

Para efectos de esta investigación, las dimensiones a considerar atendiendo la revisión documental y a la observación directa a este sector empresarial en Cd. Sahagún, para competitividad: investigación y desarrollo, tecnología, infraestructura, vinculación, certidumbre económica y su capacidad directiva, en relación a la innovación se toma como las dimensiones del autor Acosta (2006) y por último para crecimiento empresarial las establecidas por Martínez (2010), es importante mencionar que dichas dimensiones se seleccionan, debido a que al realizar el análisis documental de diversos autores expertos en la materia, son los aspectos que mayor coincidencia tienen en relación a las problemáticas que han detectado.

Descripción del instrumento de medición

Se elaboró un cuestionario inicial el cual se sometió a evaluaciones previas para determinar su grado de confiabilidad por medio del análisis de expertos y validez por medio de prueba piloto.

Confiabilidad y validación del instrumento

La confiabilidad del instrumento se llevó a cabo con la aplicación de este, a 6 expertos en investigación (aplicando la fórmula de selección de expertos $n = p (1-9) k/i2$). Cada uno de los expertos otorga una calificación a los ítems que integran el instrumento, de acuerdo a su consideración y experiencia, dicha calificación expresa el orden de importancia de muy importante (5) a sin importancia (1).

Los datos obtenidos de dicha aplicación se cargaron al sistema SPSS y se analizan por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach. Del análisis de los 6 casos (expertos), se toman en consideración al 100% para la determinación del análisis estadístico, el estadístico de fiabilidad arroja un puntaje de .845, tomando en consideración que la regla para su validación va de 0 a 1 y si el puntaje obtenido se acerca a 1 se valida como confiable el instrumento.

Al aplicar la corrida estadística se observa que en la mayoría de los ítems, la media se encuentra de ubicada en un rango de 4 hacia arriba, y de acuerdo al grado de validación, se considera que los ítems están valorados de importantes a muy importantes. Se realizaron las correcciones pertinentes: eliminación de 2 ítems, no se consideraban relevantes y reestructuración

en la formulación de la preguntas para evitar confusiones.

Para realizar la validación del instrumento Méndez y Peña (2007) mencionan que la forma para validar un instrumento es mediante la aplicación del mismo al 15% del tamaño de la muestra, lo que dará indudablemente la validez del instrumento.

Se realizó la aplicación del cuestionario a 5 empresas Pymes, que cumplen las características de la investigación, con la finalidad de identificar la comprensión de las preguntas, estimar el tiempo de respuesta del instrumento y determinar si existen resistencias al momento de contestarlos, y para proceder con la validación del dicho documento, se procedió a cargar la información al sistema SPSS, obteniendo los siguientes resultados: Al aplicar la validación de este por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach, obtuvo un puntaje de .928 y tomando en consideración la regla anteriormente expuesta, se da por cumplida y satisfactoria dicha prueba de validación.

Diseño del cuestionario

Se elabora el cuestionario para su aplicación final, considerada la versión final y consta de 30 ítems distribuidos en 4 bloques: datos generales, competitividad, innovación y crecimiento empresarial. Previamente se realiza una tabla de operacionalización de variables.

Escala de medición

El instrumento de investigación se elaboró tomando en consideración la escala de valoración por Likert, ya que es una escala de nivel ordinal, con grados de acuerdo/desacuerdo. Para este caso en particular se realiza la escala utilizando los enunciados de: muy de acuerdo (5) a muy en desacuerdo (1).

Recolección de datos

La aplicación del instrumento de investigación se realizó bajo el siguiente esquema: llamadas telefónicas a las empresas, envío de email a personal que labora en la empresa, visita a las instalaciones de la empresa.

Procesamiento de datos y análisis

La captura de datos será en Office (Word y Excel) y SPSS versión PASW Statistic 18. Haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Conclusiones

En esta etapa de la investigación se presentan resultados sobre la elaboración del diseño metodológico que permita a través de la aplicación de instrumentos de investigación a 32 unidades de estudio, estar en posibilidades de generar un modelo estratégico que permita impulsar la competitividad e innovación en la Pyme manufacturera en la localidad de Cd. Sahagún, Hidalgo.

Es importante mencionar que las empresas sujetas a estudio son consideradas al azar y dicho instrumento es contestado por propietarios, gerentes de recursos humanos, gerentes de producción, y contadores de las distintas empresas, ya que son altos mandos que pueden tener conocimiento real la situación que vive la empresa con relación a su crecimiento empresarial.

La investigación se encuentra en la etapa de análisis descriptivo, continuando con la aplicación de la estadística inferencial, realizando la correlación de variables, por medio del análisis estadístico de Spearman y el método de variables compuestas, para así tener los elementos necesarios para realizar la contrastación de la prueba de hipótesis y poder así generar un modelo que permita identificar qué indicadores son los idóneos para incrementar la competitividad e innovación y así de esta forma fomentar el crecimiento empresarial en la Pyme manufacturera.

Referencias

- Acosta, J. (2006) Innovación y propiedad industrial, España.
Editorial Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Aragón A., Sanz R., & Barba M. (2000). Economía industrial. Ejemplar dedicado a la Pyme y distritos industriales. N° 334. pp. 35-44.
- Ávila, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Blazquez, F., Dorta, J & Verona, M. (2006) Concepto, Perspectivas y Medidas del Crecimiento empresarial. Colombia. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad de Javeriana.
- Cabrera, R. y Mariscal, M. (2005). Caja de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeños empresarios. Recuperado el 22 de enero de 2012, de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/cabrera_d_r/capitulo4.pdf
- Carrasco, A. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (45), 11-19

- Casalet M., (2004). Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. No. Extra 8, 170.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2004). Evolución del sector Manufacturero en México 1980-2003. Recuperado el 27 de marzo de 2012 de <http://www.cefp.gob.mx/intr edocumentos/pdf/cefp/cefp0022005.pdf>
- De la Cruz, Morales y Carrasco (2006). Determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana. Revista de investigación Institucional, pp. 3. Referencia en Línea. Recuperado el 19 de marzo de 2012 de <http://www.alafec.unam.mx/docs/pymes.pdf>
- De la Rosa, A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. Iztapalapa, (48), pp. 183-220
- Deloitte y Coucil on Competitiveness (2010) Índice global de competitividad en manufactura 2010. Recuperado el 11 de julio de 2012, de [http://www.deloitte.com/.../mx\(es-mx\) indiceGLOBALmanufactura_deloitte](http://www.deloitte.com/.../mx(es-mx) indiceGLOBALmanufactura_deloitte)
- Francos M., Baños J., Coque J. & Pérez E. (2001). La innovación tecnológica como factor de competitividad. Revista Dirección, organización y administración de empresas. N° 25, pp. 60-68.
- Gross, M. (2010) Como medir la creatividad e innovación: 15 indicadores clave. . Recuperado el 18 de octubre de 2012 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/957378 Como-medir-la-creatividad-e-innovacion-14-indicadores clave.html>
- Hernández, J. (2009). Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas. Recuperado el 22 de enero de 2012, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja capitulo3.pdf
- Hernández, H., Vázquez, M. & Domínguez, E. (2009). La pequeña y mediana empresa, datos relevantes y sus prácticas de gobierno corporativo y administración de riesgo. Recuperado el 23 de enero de 2012, de <http://cocytch.hidalgo.gob.mx descargables/ponencias/Mesa%20I/16.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación. Mexico, 3ra. Edición. Mc. Graw. Hill.
- Jurado A., Vivar V., Pérez R. (1985). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. Referencia en línea. Recuperado el 27 de Febrero de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital servicios.php>

- Jurado, Y. (2011). Metodología de la investigación. México. Esfinge Grupo Editorial 2011 5ta. Reimpresión.
- Martínez, E. (2003). La Competitividad de la empresa. Referencia en línea.
Recuperado el 08 de marzo de 2012 de www.azc.uam.mx/csh/economía/.../presentación_04_em.ppt
- Martínez, S. (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Méndez, L. & Peña, J. (2007) Manual práctico para el diseño de la escala Likert. México. Trillas.
- Paredes, V., Hernández, E. y Nava, V. (2011) La Pyme Una realidad en el desarrollo nacional (Un acercamiento científico al estudio de la pequeña y mediana empresa en México). México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Rojas, F. (2011) Características de la Investigación Cualitativa vs Cuantitativa. Recuperado el 6 de noviembre de 2012 de <http://spanishpmo.com/index.php/caracteristicas-de-la-investigacion-cualitativa-vs-cuantitativa/comment-page-1/>
- Rubio A. y Aragón A. (2008). Recursos Estratégicos en las Pymes, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, núm. 1, pp. 103-126.
- Sandoval, A. (1996). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de La Educación Superior, ICFES recuperado el 17 de noviembre de 2012 de http://epistemologia.doctoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf
- Zorrilla S., González E., Acosta M. y Rodríguez R. (2006). Intangible Capital, Vol. 2, Nº. 2, pp. 259-276. Referencia en línea.
Recuperado el 06 de marzo de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital/servicios.php>
- (2012) INEGI Censo económico 2010 - 2012
- (2012) INEGI/Directorio Nacional de unidades económicas (DENUE).

La importancia de los recursos intangibles en el éxito de las Pymes mexicanas

¹ Luis Tomas Rascón Dórame

² Martha Fernández Reynoso

³ Francisco Javier Espinoza Valencia

Introducción

Al hablar del término competitividad generalmente lo asociamos a la empresa, ya que tanto la competitividad de una economía de un país, como la de un sector industrial van a depender de la capacidad de competir de sus empresas, que son las unidades económicas que, en definitiva, producen y comercializan los bienes y servicios y las que libran las batallas competitivas. De esta forma, el elevado número de estudios dirigidos a estudiar y analizar la mejora de la competitividad empresarial y sus determinantes principales no es casual, ya que la generación de empleo, riqueza y bienestar de un país va a depender en gran medida de la competitividad de sus empresas. Además, las propias empresas no pueden ser ajenas al entorno que les rodea, caracterizado por una creciente competencia, incertidumbre y cambios repentinos en el mercado globalizado.

Los cambios que se están produciendo en este entorno, entre los que se pueden destacar la progresiva globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los cambios tecnológicos, sobre todo en los medios de comunicación cada vez más acelerados y los constantes cambios en los valores de compra de los clientes, consumidores, que cada vez son más exigentes con los productos que demandan, todo esto se traduce en que las empresas deben afrontar un mayor grado de intensidad competitiva, apareciendo, pues, como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad. La competitividad es el tema actual en el mundo de los negocios, es el reto más importante que una empresa debe superar hoy si desea tener éxito en el sector del mercado en el que participa, la pequeña empresa moderna debe ser capaz de enfrentar el reto de la dura competencia que le impone el mercado globalizado.

¹ Doctor en Administración Educativa; maestro-investigador de tiempo completo en la Universidad de Sonora.

² Maestra en Administración; maestra-investigadora de tiempo completo en la Universidad de Sonora.

³ Doctor en Administración Educativa; profesor por asignatura en la Universidad de Sonora.

En la actualidad la industria mexicana ha experimentado la pérdida de competitividad ante la llegada de empresas extranjeras al mercado nacional, de acuerdo a información proporcionada por el Foro Económico Mundial (FEM) y su “Índice de Competitividad Empresarial 2012”, información que nos hace reflexionar y que nos induce a investigar las causas y por qué se ha presentado este fenómeno y qué debe hacer la empresa para revertirlo. En este estudio queremos resaltar las principales variables o factores que marcan la diferencia entre las empresas de éxito y las que no lo son, y proponer a las Pymes Mexicanas la adopción de estas variables que puedan desarrollar, de acuerdo a sus capacidades, para buscar con ello, el fortalecimiento de sus ventajas competitivas y maximizar el uso de sus recursos disponibles para que con esta combinación fortalezcan su competitividad y puedan conducirse hacia un nuevo horizonte de posibilidades, que rompa los paradigmas existentes y sirva de fuente generadora de nuevas formas de hacer las cosas. La gestión del conocimiento, la innovación, la especialización y la relación directa que guarde con los factores de competitividad serán de suma importancia para lograr la recuperación del nivel de la competitividad en la industria regional.

Problema abordado: Competitividad empresarial

Hablar de competitividad es hablar de ventajas competitivas, de aquellos factores que hacen la diferencia de una empresa de las demás y que permitirá ganarle negocios a los competidores, aun cuando se imiten sus productos o servicios (Porter, 2007).

La industria del país, dentro de la economía nacional ha jugado un papel por demás importante en el desarrollo del país, pero en las últimas décadas la penetración de empresas extranjeras a nuestro país, más competitivas por su mayor capacidad económica, que cuentan con más y moderna tecnología, con lo cual ostentan una ventaja comparativa que hasta hoy día la Pymes de nuestro país no han asimilado y por tal motivo la competencia se ha tornado de verdad en un reto y pretender estar en igualdad de circunstancias por parte de las industrias mexicanas, en este contexto el conocer los factores generadores de competitividad nos impulsa a profundizar en el conocimiento de ellos, para una correcta aplicación e implementación para la recuperación de la competitividad en las industrias del estado.

Marco teórico

La OCDE se refiere a la competitividad de un país que bajo condiciones de mercados libres y justas puede producir bienes y servicios que superen estándares de los mercados internacionales, lo cual tiene que ver con la especialización de la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización, es decir, a todo lo que contribuye al estado de la producción de bienes y servicios (OCDE, 2012).

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) plantea que la competitividad es la capacidad para atraer y retener inversiones y talento. En sus estudios sobre competitividad en las ciudades precisa que el objetivo final es lograr que éstas no solo sean un lugar donde las personas tengan mejores niveles de vida, sino que estas ciudades sean un punto de atracción para empresas y trabajadores calificados.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) indica que los pilares de la competitividad deben estar conformados por factores de los cuales depende que los miembros de una sociedad logren niveles de bienestar sustentables, lo cual es el resultado de alcanzar niveles de desarrollo basados en productividad.

En indicadores de competitividad para empresas en lo individual, la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE) establece lo siguiente: Los factores que contribuyen a la competitividad microeconómica han sido especial preocupación de la economía administrativa e industrial. Estas disciplinas utilizan una amplia variedad de indicadores (participación en el mercado, beneficios, dividendos, inversión, etc.) para evaluar la competitividad de las empresas.

El concepto de competitividad es mejor entendido en el nivel de la empresa, en los términos más simples, una empresa no rentable es no competitiva; en un modelo de competencia perfecta, una empresa no competitiva es aquella con un costo promedio que excede al precio en el mercado del producto que ofrece, o bien, el valor de los recursos que la empresa está usando excede el valor de los bienes y servicios que está produciendo (Fetridge, 1995).

El reto para la empresa: aumentar su competitividad

Las empresas para poder subsistir y desarrollarse en el mundo de los negocios, deben ser capaces de enfrentar la dura competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias, aunque las empresas se enfrentan a más dificultades en la aplicación de las estrategias que con su formulación (Jack Meredith, 2011) pero debe crear mecanismos que le permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas. Hasta la fecha, la teoría de la producción en la gestión de las operaciones ha carecido de una estrategia de producción para un segmento importante de la industria manufacturera. Para el equipo de ingeniería en general, una estrategia de producción relativamente reciente ha surgido para responder mejor a las presiones competitivas de hoy en día, para acelerar la entrega de productos más personalizados sin aumentar los costos (Sascha Meskendahl, 2010).

En la mayoría de las Pymes, los aspectos como el mejoramiento de la calidad, la productividad, la comercialización internacional o las condiciones de trabajo están por debajo de los estándares deseados debido, en la mayoría de los casos, a que las propuestas para la mejora de esos elementos suponen mayores inversiones de recursos (tiempo, personas, dinero) que las Pymes difícilmente pueden asumir.

Por otra parte, la globalización de la economía supone para el crecimiento empresarial la integración de cadenas productivas y una mayor inserción internacional, estrategias difíciles de aceptar por este tipo de pequeñas empresas conservadoras

Factores que determinan el nivel de competitividad empresarial

La competitividad empresarial de una empresa viene determinada por un conjunto de factores que interactúan en una forma sincronizada y coordinada por los líderes empresariales, por la cultura de la empresa y manejados por las personas que poseen el más alto valor comercial. Este concepto considera la presencia de factores internos y externos; factores internos como el resultado de los esfuerzos propios, estrategias y acciones que realiza cada empresa. Entre los factores internos están la cantidad y calidad de su maquinaria y equipo, los resultados indican que las capacidades tecnológicas mejoran las relaciones entre la orientación a la calidad total y rendimiento de orientación a costos respectivamente. Los resultados obtenidos sugieren que las prescripciones de la estrategia competitiva debe ser estratégicamente combinados dentro de la empresa para el efecto máximo, y las habilidades y conocimientos de los empleados, las sinergias entre departamentos, el ambiente de competencia o cooperación, la infraestructura física y tecnológica; la tecnología ha sido durante mucho tiempo la base del éxito empresarial y el crecimiento sostenible y la capacidad negociadora (Bernard Arogyaswamy, & Waldemar Koziol, 2010). Por otra parte, tenemos los factores externos, relativos a aquellos aspectos asociados al lugar en el que está ubicada la empresa, determinados por la influencia de un medio ambiente del sector industrial, del país, de otros países, que conforma los factores en los que la empresa no tiene ningún control (Variables macroeconómicas).

Entre los factores externos no controlables, tenemos: la política pública, las condiciones macroeconómicas del país, la legislación, la infraestructura y el nivel educativo, entre otros.

La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos se debe de implementar una estrategia de marketing efectiva aunque no se cuenta con muchos estudios es a menudo criticado por la escasez de estudios conceptuales, teóricos y empíricos, se

cuenta en los antecedentes para la aplicación efectiva de una estrategia de marketing (Chimhanzia, & Morgan, 2003).

En general, para un determinado sector industrial, se puede observar que en un mismo territorio conviven empresas más y menos competitivas, realidad que sólo puede ser explicada cuando tenemos en cuenta los factores internos de cada compañía, así se puede aseverar que la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma.

En relación a la importancia de los factores internos de la empresa, son como determinantes de su competitividad, en los últimos años se está desarrollando un marco conceptual denominado teoría de los recursos y capacidades, que ofrece una perspectiva de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, haciendo énfasis en las características diferenciales de cada empresa en relación a las demás, la aportación de esta teoría es profundizar en el hecho diferencial entre las empresas como punto de partida (heterogeneidad de recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de rentas sostenidas y apropiables por las empresas (Ventura, 1994).

Además de constituirse como un enfoque desde el que observar y explicar determinadas estrategias empresariales, como la internacionalización, la diversificación o determinadas estrategias funcionales, quizás la aportación más importante de esta teoría es la relación que trata de establecer entre los recursos de una empresa y la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. En efecto, desde esta perspectiva se trata de investigar cómo los recursos de la empresa se constituyen en las raíces o fuentes de la ventaja competitiva. Ahora bien, no todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, los recursos deben ser valiosos, es decir, deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades, de ahí la importancia del análisis estratégico externo.

Los recursos deben ser raros, ya que aquellos poseídos por un gran número de competidores no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas. En consecuencia, para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya la empresa deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la empresa (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores.

Otro atributo es el hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial orientada a la calidad total, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

Por otra parte, desde la teoría de recursos y capacidades, se suele ofrecer una clasificación de los mismos distinguiendo entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles o invisibles, como el capital comercial (reputación, prestigio, imagen de marca, lealtad de los clientes), el capital humano (formación, motivación, habilidades, experiencia y conocimientos del personal), el capital organizativo (estructura organizativa, cultura empresarial, estilo de dirección, selección de los proveedores adecuados en la estrategia de gestión de la cadena de suministro, es una cuestión difícil porque requiere del ordenamiento de criterios de evaluación, atributos, que se caracterizan por la complejidad, la fugacidad y la incertidumbre en la naturaleza, y clientes) y el capital tecnológico (saber hacer, dominio de tecnologías, capacidad de innovación). Estos intangibles no se suelen encontrar en el balance de la empresa, por ser difíciles de identificar y valorar, pero por ello presentan en mayor medida los atributos anteriores, siendo, por tanto, los más adecuados para generar y sostener ventajas competitivas (Chiang Lan, 2010).

Los factores tangibles corresponden a la parte visible, son los más fáciles de imitar, pero necesarios para el éxito de las empresas, pero continúan siendo imprescindibles para alcanzar el nivel de competitividad requerido, pero estos factores por sí solos no son suficientes para el éxito, es necesario hacer una mezcla de todos ellos, con los recursos intangibles, ya que estos últimos son los componentes empresariales menos visibles y difíciles de copiar, ofreciendo mayores posibilidades de perdurar aquellas competencias distintivas adquiridas con el tiempo por la empresa.

Además, la importancia de los recursos intangibles se está reforzando ante la evolución del entorno empresarial. En efecto, la globalización, junto con la segmentación de mercados y la exigencia de productos cada vez más personalizados por parte de los clientes, están provocando una inclinación de la balanza hacia la competencia vía diferenciación. Así, las ventajas de diferenciación suelen ser más duraderas debido a que los recursos en los que se apoyan son fundamentalmente intangibles. En definitiva, la evolución del entorno empresarial está elevando la importancia de estos, ya que hay una creciente necesidad de ofrecer ventajas competitivas vinculadas a la diferenciación, las cuales se apoyan, como hemos visto, este tipo de recursos (Alba, 1993).

La Problemática:

El fenómeno de la globalización está llevando a la pequeña empresa a grandes presiones, que la inducen a buscar lo que tienen que hacer para preservar o aumentar su nivel de competitividad; ante esta problemática es necesario ayudar y asesorar a las pequeñas y medianas empresas de México a recuperar su nivel competitivo, proponiendo sobre todo a nuestras empresas del sector industrial, a través de este estudio cuales son las variables que deben fortalecer y el cuidado de los recursos que les den fortaleza.

En la actualidad, la industria mexicana ha experimentado la pérdida de competitividad, de acuerdo a información proporcionada por el Foro Económico Mundial (FEM) y su “Índice de Competitividad Empresarial 2012” en el último informe que publica el Foro Económico Mundial en relación a la competitividad, en 2013, en base a una encuesta aplicada a 320 empresarios industriales mexicanos; en esta encuesta se muestra la opinión que tienen los empresarios del país sobre las condiciones competitivas de México, En este reporte México obtuvo una calificación de 4.34 (en una escala del 1 a 7), que representó una caída marginal de 0.02 en relación al 4.36 registrada en 2012. La calificación anterior, combinado con un movimiento ascendente de otros países, ocasionó que México registrara un decremento de dos posiciones en el ranking, al pasar de la posición 53 a la 55, de 148 economías.

Los resultados de la encuesta apuntan la necesidad de investigar las causas y por qué se ha presentado este fenómeno y que debe hacer la empresa para revertirlo. Ante esta problemática es necesario ayudar y asesorar a las pequeñas y medianas empresas de México en la forma de recuperar su nivel competitivo, sobre todo a las del sector industrial, por esta razón el presente estudio, pretende detectar las principales variables que dan competitividad empresarial, mismas que deben adoptar o fortalecerlos si ya las tienen.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los principales factores indicadores de competitividad utilizados por las Pymes de la localidad?

Objetivos

Identificar los principales factores generadores de competitividad en las empresas industriales que sido exitosas, para seleccionar aquellas variables que se puedan copiar y adaptarlas en las Pymes mexicanas

Qué los factores generadores de competitividad proporcionen las herramientas necesarias para hacer frente a la competencia generada por la apertura comercial.

Hacer una detección estratégica de soluciones que permitan a las Pymes alcanzar el nivel de competitividad que requieren para permanecer, crecer y desarrollarse en el mercado.

Unidad de análisis

Las pequeñas y medianas empresas industriales destacadas en los principales municipios en el estado de Sonora se tomaron como base para aplicar una encuesta y enlistar los principales factores que las han llevado al éxito. Para la determinación de los factores que destacan su competitividad se aplicó la siguiente metodología:

Metodología

La presente investigación es exploratoria, porque intenta identificar variables, relaciones y condiciones que contribuyen a una mayor competitividad, en otros términos trata, de encontrar factores que puedan servir para fortalecer la competitividad empresarial, esta investigación, básicamente se obtuvo a través de la investigación en las pequeñas y medianas Empresas industriales en el estado de Sonora aplicando un cuestionario, también se complementó con investigación bibliográfica mediante la consulta de libros, revistas, sitios de internet, publicaciones de los organismos inmersos en esta problemática a nivel nacional e internacional, para identificar las principales variables utilizadas por empresas de éxito que han alcanzado un alto nivel de competitividad como también se apoya en las teorías sobre el tema y las opiniones de autores que abordan en sus investigaciones, diferentes postulados ante esta problemática y hacen algunas propuestas de solución.

Análisis de los resultados

Los resultados que nos arroja la investigación sobre los factores generadores de competitividad empresarial, que destacan la importancia de Índices de Competitividad Empresarial, (ICE) para las Pymes en la localidad, los cuales permiten identificar las principales variables utilizadas, mismas que se relacionan a continuación:

- V1: Estrategia de Planeación Empresarial (EPE),
- V2: Estrategia de Organizacional (EO),
- V3: Estrategia de Administración (EA)
- V4: Estrategia de Competitividad (EC),
- V5: Estrategia Recursos Humanos (RH),
- V6: Estrategia de Producción (EP),
- V7: Estrategia de Tecnología (ET),
- V8: Estrategia de Logística (EL),

V9: Estrategia Financiera (EF),
V10. Estrategia de Mercadotecnia (EM).

De acuerdo a los resultados obtenidos en las variables generadoras de competitividad en la Industria en Sonora (2012), se consideran con valores más altos las siguientes variables: en primer lugar EP, Estrategia de Producción (.872) Estrategia de Logística, EL (.833), Estrategia de Recurso Humano, ERH (.741), Estrategias Financieras, EF (509), Estrategias de Tecnología, ET (.483) y Estrategia de Planeación Empresarial, EPE (.471) dentro de las cinco principales seleccionadas, tal vez el orden sea un poco diferentes a las relacionadas en otros trabajos de investigación, pero son las más utilizadas por empresas de reconocido prestigio y que pueden ser utilizadas por las pequeñas empresas que se sienten en riesgo de verse desplazadas por la competencia.

Análisis de correlación: coeficiente de correlación de Pearson (r)

Este coeficiente es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables, medidas a nivel intervalar o de razón. Indica con mayor precisión cuando dos variables están correlacionadas, es decir, hasta qué punto la variación de una variable repercute en la variación de otra variable correlacionada. Sus valores de correlación pueden variar de + 1.00 y se le llama correlación positiva perfecta y si su valor de correlación es cero, significa independencia completa o ausencia de correlación, o si el valor es hasta - 1.00 se llama, correlación negativa.

Con los datos obtenidos, se determinó la forma en que están correlacionadas todas las variables entre sí, considerando el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos se muestran y se discuten a continuación:

VAR	EPE	EO	EA	EC	ERH	EP	ET	EL	EF	EM	ICE
EPE	1										
EO	.821**	1									
EA	.207	-.21	1								
EC	.068	.0998	.344	1							
ERH	.454	-.238	.754*	.302	1						
EP	.806**	-.410	.400	.214	.781*	1					
ET	.532	-.388	.364	.607	.434	.500	1				
EL	.565	-.214	.426	.512	.791*	.799**	.799* * 1	1			
EF	.509	-.279	.632	.620	.487	.529	.761*	.656	1		
EM	.596	-.285	.246	.367	.199	.499	.468	.598	.374	1	
ICE	.687*	-.319	.592	.463	.861**	.934**	.695*	.913**	.714 *	.44 2	1

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

De diez variables independientes consideradas en esta investigación ,nueve presentan un medio y alto en su relación con el nivel de ICE (variable dependiente) de cada municipio y por ende de la región, así la estrategia de recursos humanos (ERH), estrategia de producción (EP), estrategia de tecnología (ET), estrategia de logística (EL) y estrategia de finanzas (EF) presentan los valores más altos $r = .861$ $r^2 = .741$, $r = .934$ $r^2 = .872$, $r = .695$, $r = .913$ $r^2 = .483$, y $r = .714$ y $r^2 = .509$, respectivamente, mientras que la estrategia de planeación estratégica empresarial (PEE), estrategia de administración (EA), estrategia de competitividad (EC) y estrategia de mercadotecnia (EM) presentan valores medios $r = .647$ $r^2 = .471$, $r = .592$ $r^2 = .350$, $r = .463$ $r^2 = .214$, $r = .442$ y $r^2 = .195$ y solo la estrategia de organización (EO) presenta valores bajos en su relación con el ICE $r = -.319$ $r^2 = .101$, esto se ilustra en la tabla 4 y 5.

Coefficiente de determinación (r^2)

El coeficiente de determinación es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2) y su valor representa la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X” y sus resultados indican la varianza de factores comunes. A continuación se presenta la siguiente matriz con las variables:

Tabla 2. Coeficiente de Determinación (r²)

VAR	EPE	EO	EA	EC	ERH	EP	ET	EL	EF	EM	ICE
R ²	.471	.101	.350	.214	.741	.872	.483	.833	.509	.195	1

De acuerdo a los resultados obtenidos se consideran como altos las siguientes variables: estrategia de recurso humano con r²=0.741, estrategia de planeación con r²=0.872 y estrategia de logística con r²=0.833.

Dado los resultados arrojados por esta investigación se destaca la posibilidad de coadyuvar la gestión del conocimiento como un medio impulsor de la competitividad mediante la generación de nuevas formas y modos de hacer las cosas y de manera sostenida se mantengan en una línea ascendente hacia la recuperación competitiva del sector industrial.

Conclusiones

Las Pymes en México se encuentran en un proceso de adaptación ante el reto de un mundo globalizado y en constante cambio por economías de mercado abierto, por el libre flujo de capitales y constante avance de la tecnología; la presencia de empresas extranjeras que incursionan en nuestro territorio le presentan una dura competencia y constituye un reto que hay que afrontar para no quedar fuera del mercado; las empresas locales tienen que fortalecer sus ventajas competitivas ante empresas que poseen un fuerte reconocimiento de sus marcas, esto obliga a las industrias mexicanas a buscar ser más competitivas a través de mejorar su estructura organizacional acorde a nuestros tiempos, con más capacitación continua a su personal, que éste sea capaz de generar valor agregado a su trabajo adoptando estrategias para fortalecer su actuación en el mercado.

Existen factores generadores de competitividad que constituyen áreas específicas de las empresas en las cuales las industrias ponen énfasis para el logro de los objetivos y en las cuales la búsqueda de posibilidades de mejoras se ha vuelto una constante, todos los factores generadores de competitividad hacen que los modelos, métodos y procedimientos de la industria sean adaptados a los objetivos y al redimensionamiento de las capacidades competitivas de las medianas y pequeñas empresas industriales.

Recomendaciones

En la búsqueda de un modelo de organización más competitivo es pertinente que se adopten estrategias utilizadas por empresas de éxito, como las señaladas en este trabajo, en primer lugar se recomiendan las estrategias

de mayor peso y valor, como son las estrategias relacionadas con el recurso humano, las de producción, las de logística, las estrategias de adquisición de las nuevas tecnologías y las estrategias relacionadas con la administración de los recursos financieros y en segundo lugar desarrollar las estrategias de valor medio, como las estrategias comerciales, las de planeación estratégica, las de administración, las de competitividad, las de innovación y diferenciación, las estrategias relacionadas con mercadotecnia y la búsqueda de la especialización; estas estrategias se podrán implementar siempre y cuando exista en la empresa una cultura de calidad orientada a la mejora continua, orientada a la sistematización sustentable, es decir, orientada a un esfuerzo coordinado y disciplinado de todos los miembros y departamentos de una organización y del compromiso de la alta dirección por alcanzar sus objetivos planeados. Para lograr lo anterior la organización debe analizar su situación actual en la que se encuentra, para una correcta redefinición de los objetivos y la aplicación de medidas proactivas más que correctivas y trabajar dentro de la realidad de lo que tienen y cómo pueden utilizar de la mejor manera, de tal forma que genere valor agregado a las estrategias, a la vez que avancen con paso firme en la integración y combinación de los recursos materiales, intelectuales y financieros para el logro de un posicionamiento efectivo.

Los resultados obtenidos sugieren que las prescripciones de la estrategia competitiva deben ser estratégicamente combinados dentro de la empresa para el efecto máximo (Ruiz Ortega, 2010).

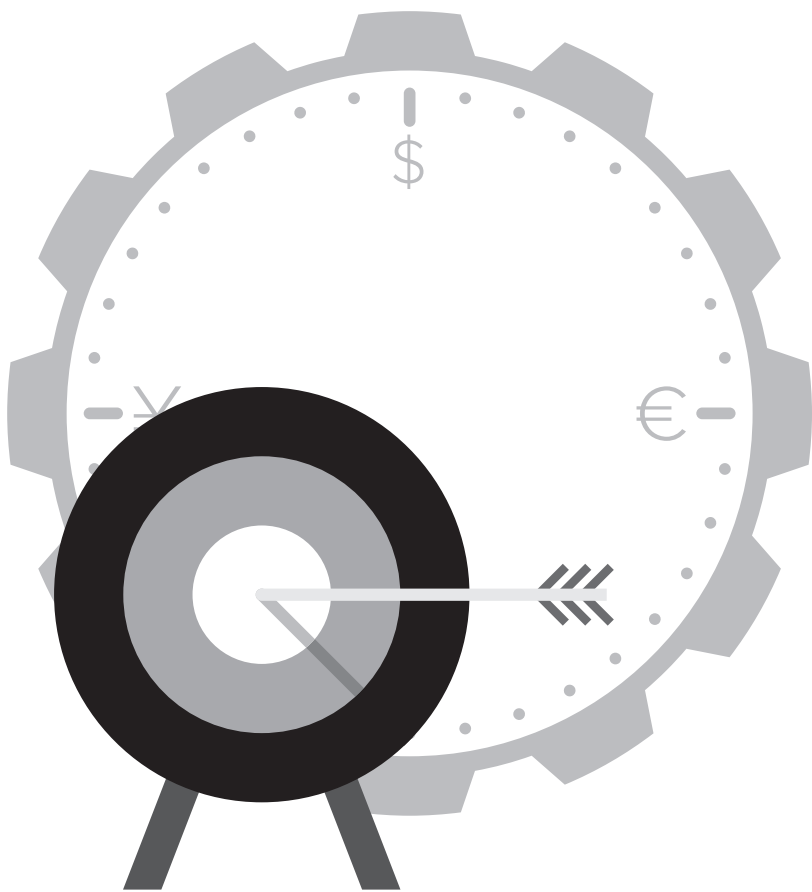
La aportación más importante es la relación que trata de establecer entre recursos de una empresa y la creación y sostenimiento de ventajas competitivas.

El capital tecnológico: saber hacer, dominio de tecnologías, capacidad de innovación. Estos intangibles son difíciles de valorar y son los más adecuados para generar y sostener ventajas competitivas duraderas.

Referencias

- Alba, A. (1993). Capital humano y competitividad en la Economía Española: Una perspectiva internacional.
- Arogyaswamy, Koziol, (2010), "Technology strategy and sustained growth".
- Dierickx, I y Cool, K. 1989, asset Stock accumulation and sustainability of competitive Advantage, *management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Petridge, D. (1995). Competitiveness: Concepts and measures. Occasional Paper Number 5. Carleton University.
- Jack Meredith, Umit Akinc, (2011) "Characterizing and structuring a new make-to-forecast Production strategy".

- Jacqueline Chimhanzia, Robert E. Morgan, (2003), “ Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms”,
- Jui Hsiang Chiang b, Lawrence W. Lan, (2010), “Selection of optimal supplier in supply chain management strategy with analytic network process and choquet integral”.
- OCDE. (2012). Compendio de Estudios y reports de la OCDE.
- Porter, M. E. (2007), Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria, trigésima séptima reimpresión, México, 2007.
- Probst, Gilbert. Raub, Steffen. & Rmmhardt, Kail, 2001 “Administre el conocimiento” Pearson Educación, México.
- Ruiz Ortega, María José, (2010) Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating roles, University Of Castilla-La Mancha, Spain.
- Sascha Meskendahl, (2010), “The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework”.
- Krugman, Paul Ventura, (1994). “Competitiveness, a dangerous obsesseon” en Foreign Affairs, Marza-Abri; (1997).



ORGANIZACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Gestión del capital emprendedor universitario con enfoque innovador

¹Irlanda A. Matadamas Cruz

²Diego Zarate Velasco

Introducción

En los últimos años hemos vivido en una constante evolución tecnológica, científica y cultural, formando parte de un importante salto generacional derivado de un gran número de avances y descubrimientos que se han traducido en un mundo más interconectado, en el que el flujo de información y la capacidad de adaptación se han convertido en claves para la supervivencia y el éxito.

Es por esto que resulta importante estudiar, comprender y desarrollar nuevos enfoques educativos que preparen a los individuos con las herramientas, conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias para responder a este mundo cambiante y globalizado al que algunos llaman “sociedad de la información”.

Un modelo que ha podido atender a estas necesidades, es el basado en competencias, propiciando el aprendizaje permanente y la construcción de habilidades de ejecución adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de una sociedad. El desarrollo de competencias constituye la base fundamental para la orientación del aprendizaje desde un marco de calidad brindando principios, indicadores y herramientas para lograrlo más que cualquier otro enfoque educativo.

¹Maestría en Administración y Gestión de Negocios; profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca.

²Maestro en Administración de Empresas; profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca.

Así mismo este modelo ha sido la orientación fundamental de diversos proyectos internacionales de educación, como lo son el proyecto “Tuning-Europa” y el proyecto “Alfa Tuning Latinoamérica”, mismos que han buscado afinar las estructuras educativas, hacer un mejor intercambio de la información y mejorar la colaboración para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia.

Los logros obtenidos gracias al Emprendimiento Innovador Universitario son un claro ejemplo del ímpetu de una juventud capaz de involucrarse en proyectos con un alto impacto social. Actualmente los jóvenes, de manera activa, desarrollan ideas innovadoras a través de grupos y/o colectivos creados y desarrollados de forma altruista, voluntaria y con mucha profesionalidad. Estos grupos de jóvenes generalmente están inmersos en la comunidad universitaria, persiguiendo como uno de sus principales objetivos la inclusión de ellos mismos y sus familias en proyectos innovadores capaces de crear valor e incrementar su calidad de vida, impactando de forma directa e indirecta diversos ámbitos de su entorno social comunitario.

Problema Abordado

Debido a una cultura muy arraigada, en nuestro país resulta mucho más atractivo emplearse en alguna institución pública, empresa privada o en la informalidad que la idea de generar un propio negocio que permita a otros y a uno mismo emplearse y mejorar la calidad de vida, es por esto que resulta necesario mantener una constante búsqueda para mejorar la forma de conceptualizar el emprendedurismo brindándole un enfoque interesante con una gran gama de posibilidades.

Es así como se visualiza el desarrollo de competencias profesionales pero con un enfoque emprendedor, como una respuesta a esta encrucijada general y en este caso, lograr mejorar significativamente la formación emprendedora con capacidades distintivas a las de los demás; características propias como: el desarrollo personal, profesional y ocupacional, elementos básicos para el impulso del bienestar social.

La necesidad de un cambio ideológico a través del desarrollo de competencias y habilidades, es de carácter obligatorio, sembrar una visión emprendedora, motivada y sustentada en conocimientos prácticos sólidos resultaría adecuado para capitalizar las oportunidades que ofrece el entorno emprendiendo ideas innovadoras que agreguen valor económico a sus actividades y que se traduzcan en la creación de empresas rentables y perdurables en el tiempo.

Mediante el desarrollo e implementación de un modelo que propicie el aprendizaje permanente y la construcción de habilidades, contribuiremos en el desarrollo cultural, social y económico de esta población, se tiene como objetivo la aplicación de mecanismos de mediciones que propicien la formulación de estrategias y planes de acción adecuados.

Objetivos

Generar el cambio a través de soluciones innovadoras de la comunidad universitaria para su emprendimiento.

Fortalecer iniciativas de los jóvenes universitarios para que aporten nuevos estándares de emprendimiento en la sociedad.

Impacto en la visión emprendedora de la sociedad, generada a partir de un emprendimiento social universitario.

Descripción de la unidad de análisis

Dentro del contexto del Emprendimiento Innovador Universitario encontramos iniciativas de la comunidad estudiantil, existiendo diversos perfiles de jóvenes (grado educativo, entorno familiar, situación personal, etc.) y también diferencias en las especialidades educativas dentro una universidad propiciando grupos multidisciplinarios de acción positiva. La sociedad actual tiene muchas necesidades generales que requieren de la inclusión y cooperación para una atención adecuada. El desarrollo de los jóvenes con una visión emprendedora ha de ayudar a construir un entorno mejor y por consecuencia un futuro prometedor e incluyente.

El emprendimiento es el conjunto de actitudes y conductas que darían lugar a un perfil personal ligado a aspectos básicos como el manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza y a un determinado tipo de acción, denominado “acción emprendedora”. En el contexto universitario donde se realiza la investigación las características del modelo educativo se dan en un contexto de trabajo los planes de estudio son dinámicos con un enfoque al desarrollo de competencias profesionales necesarias para desempeñarse en el campo laboral en las áreas de capital humano, financiero y gestión comercial en un ámbito globalizado.

Los estados que cuentan con el mayor número de unidades económicas en los sectores cubiertos por el Censo son el Estado de México con 585 mil; el Distrito Federal con 414 mil, Veracruz con 364 mil, Jalisco con 331 mil y Puebla con 309 mil (INEGI, 2009). Del universo de unidades económicas en México el 95.2% son microempresas que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas representan el 4.3% y emplean al 23.8 %; las medianas empresas el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5 por ciento de las personas reportadas.

Por su lado, la agricultura constituye uno de los sectores más olvidados en cuanto a políticas de Estado, ocasionando una mayor incidencia de la pobreza rural, frente a la pobreza urbana. Si se logra la mejora y desarrollo de la manera de comercializar productos agrarios, mediante la implementación de características especiales que le agreguen valor al producto, facilitando su transportación e incrementando los ingresos de los agricultores (Bazant, Jean 1991).

Así mismo, en el ámbito local, y de acuerdo con los estudios realizados por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), en 2007 Oaxaca ocupó el último lugar entre las 32 entidades federativas en materia de transparencia del gobierno en las evaluaciones al Poder Ejecutivo, y la posición número 30 en las realizadas al Poder Legislativo. Estos datos son consistentes con la posición de Oaxaca en el Índice de Información Presupuestal Estatal del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) para 2010, en el que aparece en el lugar 31.

Cabe recordar que una característica fundamental de un sistema democrático es la rendición de cuentas, y el Estado se ha caracterizado por informar poco acerca del origen y destino de los recursos públicos, entre otros aspectos. Asimismo, Oaxaca mostró graves limitaciones y deficiencias en materia democrática, como lo señala el Índice de Desarrollo Democrático en México, realizado por la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en el que Oaxaca se ubicó en el lugar 30 a nivel nacional en el año 2010.

En materia de desarrollo social, los reportes del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) identifican a Oaxaca en el cuarto lugar nacional en cuanto a su nivel de pobreza multidimensional. Estos resultados son consistentes con los del Índice de Sociedad Incluyente, Preparada y Sana, elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en 2008 en el cual Oaxaca se encuentra en el último lugar nacional.

De acuerdo a este índice, Oaxaca es la entidad federativa con mayores problemas para garantizar el bienestar de su población y para propiciar la formación de capital humano: es la segunda con mayor población sin estudios superiores, tiene la menor proporción de trabajadores que han recibido capacitación y es el tercero con la mayor tasa de dependencia económica.

Las estimaciones de competitividad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) para el año 2008, la entidad está en el último lugar del índice de mercado de factores eficientes, que mide la eficiencia con la cual los mercados de los principales insumos surten a las actividades productivas de mano de obra, energéticos, recursos financieros y bienes de capital.

Los principales problemas identificados en esta materia son sus bajos niveles de productividad laboral y de activos la entidad también se encuentra rezagada en materia de la capacidad de sus sectores económicos para competir con éxito en la economía global mediante la adaptación y la innovación, ya que ocupa la posición 30 en el Índice de Sectores Económicos en vigorosa competencia.

La falta de una política nacional de desarrollo regional aunada al deficiente desempeño institucional y de las políticas públicas estatales, han contribuido a mantener la baja productividad y el rezago relativo en Oaxaca. Lejos de beneficiarse del nuevo contexto de globalización, el estado se ha rezagado respecto al resto del país.

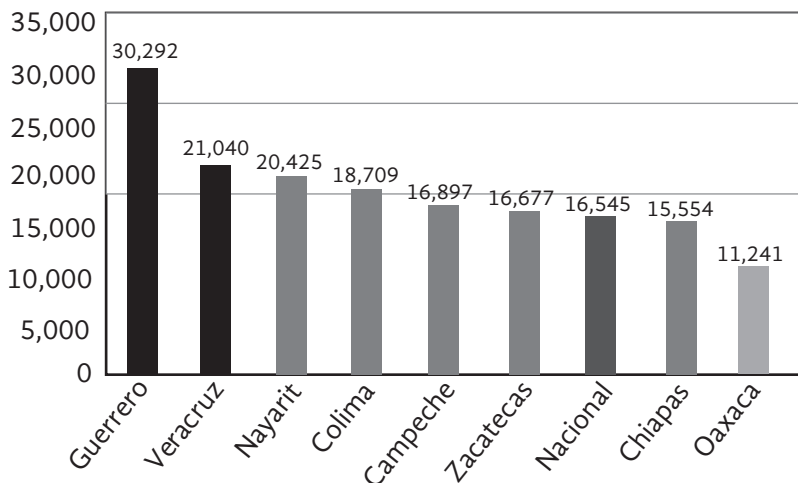
De acuerdo a datos del Banco Mundial, Oaxaca es uno de los estados con menor productividad por persona, pues el valor de los bienes y servicios generados es 58% más bajo que en el resto de México. Por su parte, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) y la Consultora Aregional, colocan a Oaxaca en los últimos lugares de sus indicadores de competitividad.

El estado cuenta con insuficiente e inadecuada infraestructura económica y social básica, rezagos en la formación de capital humano, deterioro del medio ambiente, excesiva y deficiente regulación así como gobiernos estatales y municipales ineficientes y opacos. Dichos factores se resumen a su vez en cuatro efectos fundamentales: mal uso de recursos existentes, altos costos asociados con la actividad económica, escasa especialización en sectores competitivos y baja capacidad para generar empleos suficientes y de calidad.

Por otro lado, la falta de oportunidades laborales en la entidad es una realidad, la informalidad y la precariedad de las ocupaciones son características típicas del mercado de trabajo oaxaqueño. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), si bien al cierre de 2010 el número de desempleados en Oaxaca alcanzó casi 33 mil personas, lo que implica una tasa de desempleo relativamente baja; esto ocurre porque una cantidad desproporcionada de trabajadores se encuentran en condiciones de subempleo.

Respecto a la inversión, Oaxaca ocupa el lugar 23 de las 32 entidades federativas en cuanto a la formación bruta de capital fijo por trabajador. Dicha proporción representa apenas el 68% del promedio nacional y se ubica muy por debajo de otros estados comparables en cuanto a sus condiciones y vocaciones económicas, incluso del sur y sureste como Guerrero, Veracruz, Campeche y Chiapas.

Grafica 1. Formación bruta de capital fijo por ocupado (pesos)



Fuente: Censos Económicos 2009 (INEGI)

En el periodo 2003-2008, el PIB estatal se incrementó a una tasa media anual de 2.5%, al pasar de 113.7 miles de millones de pesos a 128.8 miles de millones de pesos, a precios constantes de 2003, lo cual ha sido insuficiente para generar el número de empleos formales requeridos. En 2009 el PIB de Oaxaca representó apenas el 1.57% del total nacional, mientras que el PIB per cápita estatal, se ubicó en aproximadamente 47,240 pesos, frente a 101,520 a nivel nacional.

En las décadas recientes Oaxaca no ha alcanzado siquiera la mitad del valor promedio nacional en este último indicador, situación que manifiesta el rezago en productividad del Estado. Durante 2010 México captó un 16.6% más de Inversión Extranjera Directa (IED) que en 2009, de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal.

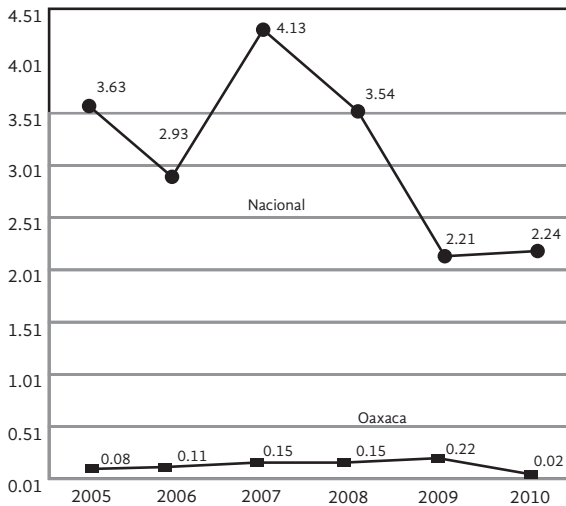
Sin embargo, al analizar las cifras a nivel de entidad federativa, se observó que mientras en estados como Yucatán, Tlaxcala, Durango, Nuevo León e Hidalgo, la IED se incrementó en más de 160%, en Oaxaca la IED cayó 91.5%, al pasar de 29.2 millones de dólares en 2009 a 2.5 millones de dólares en 2010. Estas diferencias ilustran la magnitud de los retos que tiene Oaxaca en términos de atracción y retención de inversiones.

Además de considerar el PIB, la estructura económica también se puede apreciar en función del empleo. De acuerdo a los datos de la ENOE, al tercer trimestre del 2010, el 33% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el estado de Oaxaca laboraba en actividades agropecuarias, pero

su aportación al PIB estatal es sólo el 12% del total, con lo que se manifiesta la baja productividad del sector.

Aunado a esto el 43% de la PEA se ubica en los sectores de servicios y comercio, que son los que mayor número de empleos generan, aunque muchos de éstos sean autoempleos o empleos informales. Por último, en la industria trabaja sólo el 18% de la PEA ocupada del Estado, siendo éste un sector con un importante potencial para la generación de valor agregado y empleos formales, al menos en comparación con los otros dos grandes sectores.

Gráfica 2. IED como porcentaje del PIB (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía y el INEGI

Los Valles Centrales de Oaxaca es una región altamente agrícola, se cuenta con una superficie de 16,000 hectáreas de riego y más de 100,000 hectáreas de temporal con factibilidad de poder incrementar la superficie de riego. Se cuenta con 120 hectáreas de invernaderos que generan una producción anual de 24,000 toneladas de tomate y 1,200 empleos directos y 5,000 empleos indirectos (INEGI, 2007).

La superficie total de 211.45 hectáreas en 44 localidades de Valles Centrales según el Distrito de Desarrollo Rural de Valles Centrales, Oaxaca. Al clasificarlas en tres grupos. Las áreas de menor a una hectárea representan el 17%, de una a siete hectáreas el 69% y mayor a ocho hectáreas el 15% (SAGARPA, 2007).

De las 524 unidades de riego de los Valles Centrales, en San Pablo Huixtepec, se localizan 36. Tomando en cuenta estos datos se puede observar la factibilidad de diseñar un modelo de comercialización en el municipio de San Pablo Huixtepec; ya que el 33 de la población económicamente activa se dedica a la agricultura y el 42 al comercio (INEGI, 2007), así con estos datos se puede considerar la propuesta de un modelo de comercialización para los pequeños productores de tomate tendrá viabilidad.

El cambio a través de soluciones innovadoras de la comunidad universitaria para su emprendimiento, además de fortalecer iniciativas del capital universitario para que aporten nuevos estándares de emprendimiento en la sociedad.

Impacto en la visión emprendedora de la sociedad, generada a partir de la gestión del capital emprendedor universitario con enfoque emprendedor. En el Subsistema de Universidades Tecnológicas se ofrecerán programas educativos de los niveles Técnico Superior Universitario, Licenciatura Profesional y Licenciatura, que corresponden a los niveles 5B2, 5B3 y 5A de la clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE). Los programas educativos se impartirán en periodos cuatrimestrales de 15 semanas. Los programas educativos se podrán ofrecer en las siguientes modalidades, incluyendo la Estadía Profesional:

Descripción y Aplicación de la Metodología Utilizada en la Unidad de Análisis

Es necesario partir de un análisis de elementos esenciales que caracterizan el aprendizaje como los son: el carácter social, individual, activo, de colaboración, significativo y consciente, con la finalidad de obtener un perfil individual, del entorno y de cómo estos interactúan, detectar aquellos elementos que les representen una ventaja y aquellos que por el contrario les signifiquen una dificultad al momento de llevar a cabo una actividad productiva, realizar constantes retroalimentaciones y definir un plan de desarrollo individual orientado a atender sus áreas de oportunidad personales y explotar al máximo sus fortalezas.

Muchos autores señalan que la actividad básica que debe considerarse en las actuaciones cognitivas, principalmente la del procesamiento de la información (Gatti, B.A., 2005) y otros engloban dentro de la actuación cognitiva a todo aquello que apunte a pensar, gestionar, construir, proponer y actuar en contextos de manera autónoma, eficiente, productiva y crítica.

Autores como Piaget y Vigotsky, mediante el estudio de las habilidades, competencias cognitivas y la neurociencia, aseguran que el acercamiento a estas competencias no debe hacerse desligándose de las competencias

sociales, deber existir una estrecha correlación entre ellas que permita un desarrollo integral del conocimiento del individuo.

Aunado a esto y considerando que la obtención de resultados radica en el conocimiento, el desarrollo de habilidades, competencias de desempeño y madurez, este modelo, basado en competencias, se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el individuo llegue a manejar con maestría las destrezas necesarias, obteniendo un aprendizaje total en el que se lleve a cabo un triple reconocimiento (Holland, 1966-97).

Figura 1. Modelo de Reconocimientos Personales



Fuente: Elaboración propia con datos obtenido de Gardner, J. N., The Senior Years Experience, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

De la misma manera este tipo de competencias a desarrollar por un emprendedor, se analizan a partir del conocimiento del perfil del emprendedor por medio del siguiente modelo:

Figura 2. Modelo Emprendedor Competente



Fuente: Elaboración propia con datos obtenido de Vigotsky, L.S Pensamiento y Lenguaje, Ed. Revolucionarias, 1976.

Así mismo se destaca del aprendizaje la consideración de un proceso significativo poniendo en relación los nuevos conocimientos con los que se poseen, permitiendo una re-estructuración interna que lleva al individuo a la creación de niveles más altos de inteligencia.

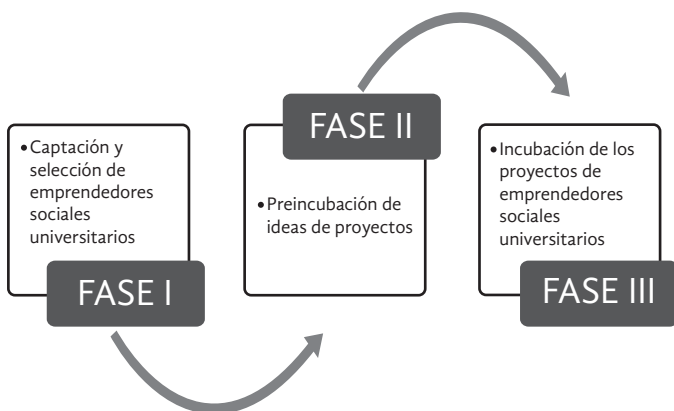
Otra consideración esencial de la concepción que se analiza, está ligada a que se debe de adoptar una posición activa en el aprendizaje, esto supone insertarse en la elaboración de la información, en su remodelación aportando sus criterios, planteándose interrogantes, diferentes vías de solución, argumentando sus propios puntos de vista y conduciendo a la producción de nuevos conocimientos o a la remodelación de los existentes.

Resulta imprescindible formular actividades cognoscitivas y de interacción social que promuevan el aprendizaje, se incentive la colaboración, el intercambio de criterios y el esfuerzo intelectual que responda a determinados indicadores que sean generadores de cambio, tanto en lo cognoscitivo, como en las necesidades y motivaciones del emprendedor.

La persona emprendedora puede serlo a título individual o puede formar parte de un grupo con o sin estructura. Además una persona con este tipo de perfil toma las decisiones, se compromete y se responsabiliza para que la iniciativa sea sostenible y se mantenga a lo largo del tiempo.

El destino de cualquier proyecto es incierto, en ocasiones y para disminuir el grado de incertidumbre, se pretende llevar un proceso de Emprendimiento Innovador Universitario el cual se describe a continuación:

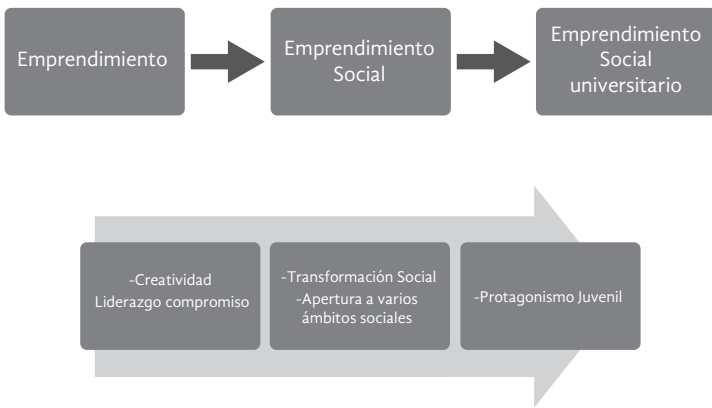
Figura 3. Modelo de Emprendimiento



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Enero 2013.

La finalidad de esta metodología es fortalecer el modelo de emprendimiento y llegar a la conformación legal de la empresa, generar el plan de negocios de la misma, además de que en esta fase se da atención al desarrollo de la propuesta y generación de valor y al prototipo empresarial. El producto final de este proceso es un emprendedor social comprometido (emprendedor con ciertas competencias específicas que cuenta con una empresa en formación o ya en consolidación) con una propuesta y estructuras bien definidas. Todo el proceso es acompañado por un sistema de coaching para la inclusión.

Figura 4. Sistema de Coaching para la inclusión del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Enero 2013.

El sistema de coaching para la inclusión del Emprendimiento Innovador Universitario consiste en el desarrollo de ciertas características del emprendimiento que son aspectos independientes a las necesidades que dan lugar a este tipo de iniciativas, al lugar donde éstas se llevan a cabo, o al tipo de proyectos que se realizan, etc. En este caso, este tipo de características o competencias están muy relacionadas con el perfil de los jóvenes emprendedores.

Este perfil se asocia con actitudes y comportamientos ligados a la creatividad, el compromiso, y el liderazgo. De hecho, algunas de sus cualidades son valores inherentes al emprendimiento y pueden ser desarrolladas o ser perfiladas, teniendo un impacto social con trascendencia y lograr el protagonismo juvenil positivo por medio de la gestión del capital universitario con enfoque innovador

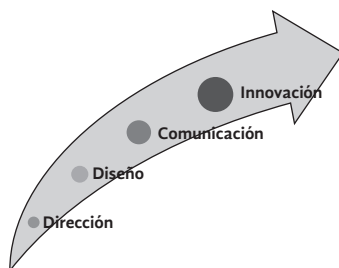
Resultados

Los resultados de esta investigación se basaran en dos objetivos primordiales, por un lado, mediante el diseño y aplicación del plan de desarrollo individual, enfatizar la formación empresarial en conocimientos generales que lo lleven a ser competente, lo que implica una convergencia entre estos conocimientos y las habilidades desarrolladas y por otro lado incrementar su visión emprendedora y de relación para lograr la creación de empresas perdurables y rentables que incrementen la calidad de vida de la población. Desde el aspecto de formación personal, dentro de su plan de desarrollo individual se incluirán metas para el desarrollo de las competencias básicas, comunicación y liderazgo, considerando actividades que incrementen sus hábitos en los siguientes aspectos:

- Manejo de recursos.
- Desarrollo de tareas para el análisis y resolución de conflictos.
- Toma de conciencia del valor histórico y cultural.
- Comprensión global.
- Impulsar innovaciones y cambio.
- Autogestión mediante la integración del conocimiento.
- Madurez en la conducta.
- Profundidad y amplitud en la comprensión.
- Independencia del pensamiento.
- Aprender a aprender.

Por la parte de la visión emprendedora, derivado de la aplicación de este modelo, desarrollaremos en los individuos cuatro ejes principales, fundamentales para la formulación, puesta en marcha, continuidad, permanencia y rentabilidad de sus empresas.

Figura 5. Los Ejes Fundamentales Empresariales



Fuente: Elaboración propia con datos obtenido de Lorenzo Vicens y Sergio Grullón, Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor, V Foro de Competitividad de las Américas, 2011

Estos ejes facilitan la asimilación progresiva del conocimiento y visión empresarial, llevando al emprendedor de la mano por cada uno de ellos hasta lograr la consolidación de su idea. Cada eje están pensado para responder a una necesidad latente en la creación y puesta en marcha de la empresa, se comienza por desarrollar las habilidades directivas para lograr la formulación correcta de una idea emprendedora, administrar la ejecución de recursos y mano de obra de forma eficiente, evitando que un mal uso de estos recursos y una mala formulación derive en el fracaso de la misma.

El diseño y comunicación de una idea fundamentada en una oferta de valor son aspectos claves para la rentabilidad y competitividad de la empresa, debido a que es por aspectos clave, que se logra una adecuada comercialización y externalización de los productos resultantes de la idea emprendida. Habiendo logrado estos tres primeros aspectos, es necesario mantener una búsqueda constante de mejoras, adaptaciones y modificaciones, que incrementen la capacidad de innovación a través del desarrollo de nuevas tecnologías (prácticas) permitiéndoles responder a las necesidades cambiantes de un mercado de forma oportuna, logrando estabilidad y permanencia del negocio.

La oportunidad que se genera mediante la creación de este tipo de empresas es de gran importancia y beneficio social debido a que son organismos que se desenvuelven de forma conjunta con el entorno que los rodea incentivando, motivando e impulsando a otros para tener el atrevimiento de emprender formalmente un proyecto.

Como se menciona anteriormente en la problemática de esta investigación el modelo educativo bajo el cual se incrusta un modelo educativo basado en competencias profesionales, La Estadía Profesional se cursará en el último cuatrimestre de cada nivel educativo, con una duración de 500 horas. La Universidad Tecnológica que desee ofrecer la modalidad Flexible (no Intensiva), deberá enviar una propuesta de distribución cuatrimestral a la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, para su autorización. Los niveles de Licencia Profesional y Licenciatura corresponden a la continuidad de estudios del Técnico Superior Universitario. A partir de esta fecha, el diseño curricular de los programas educativos se realizará con base en competencias profesionales y con la metodología que establezca la Coordinación General de Universidades Tecnológicas.

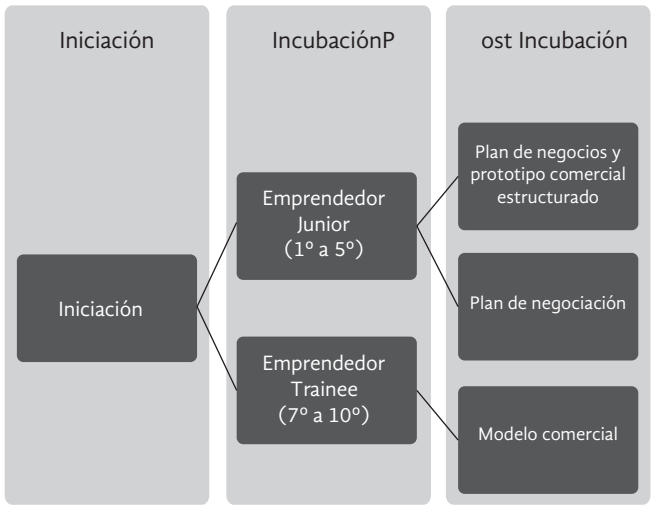
La definición de Competencias Profesionales en el Subsistema será: Poseción y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al sujeto que las posee, desarrollar actividades en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones, así como transferir, si es necesario, sus conocimientos, habilidades y actitudes a áreas profesionales próximas.

Los programas educativos serán elaborados por los Comités de Directores de Carrera y aprobados por la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, teniendo como objetivo fundamental garantizar su pertinencia, vigencia y calidad. La estructura curricular de los programas educativos estará definida por asignaturas organizadas por Unidades de Aprendizaje y áreas de conocimiento, que en su conjunto lograrán la Competencia Profesional.

NIVEL	INTENSIVO
Técnico Superior Universitario ⁶	Cuatrimestres
Licencia Profesional	3 Cuatrimestres
Licenciatura	5 Cuatrimestres

La Universidad Tecnológica asegurará que durante la Estadía Profesional el estudiante desarrolle un proyecto para solucionar un problema real de la organización. Una vez concluida la estadía profesional, el estudiante deberá entregar en un plazo no mayor a 15 días naturales, la memoria de Estadía Profesional avalada por los asesores académico e industrial. En esta etapa el universitario lleva el proceso de mentoría por parte del tutor (asesor académico), incubadora y empresario (asesor industrial).

Figura 6. Modelo de Incubación Universitario



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Diciembre 2013.

Emprendedor Junior (1o a 5o)

Este tipo de emprendedores son alumnos con ideas de negocio de 1o a 5o cuatrimestre los alumnos desarrollan competencias emprendedoras con una mentoría por parte de tutores, incubadora y empresarios donde en su 6o cuatrimestre desarrollan una estadía profesional donde ellos son canalizados a una empresa del giro igual o similar al de su idea de negocio inicial, para que pueda terminar un plan de negocios inicial.

Emprendedor Trainee (7o a 10o)

Por otro lado este tipo de emprendedor ya en su etapa de emprendedor X obtuvo un plan de negocios y prototipo inicial con el cual en puede acceder a fuentes de financiamientos y participar en concursos estatales y nacionales, ya en esta etapa continua con la mentoría de tutor, incubadora y empresario, participando en mesas de negociación para hacer gestión de vinculación con el objetivo de trabajar áreas importantes como comercialización, logística, producción e inversión y así lograr realizar un modelo comercial sólido y lograr la consolidación de su proyecto, la estancia en una empresa en el cuatrimestre 11 desarrollarían investigación de su proyecto para afinar algunos aspectos de su modelo comercial.

Análisis de los Resultados

Este perfil se asocia con actitudes y comportamientos ligados a la creatividad, el compromiso, y el liderazgo. De hecho, algunas de sus cualidades son valores inherentes al emprendimiento y pueden ser desarrolladas o ser perfiladas, teniendo un impacto social con trascendencia y lograr el protagonismo juvenil positivo con un enfoque de emprendimiento social universitario. Ejemplos de este Emprendimiento Universitario son los casos de éxito de tres proyectos de alumnos que han tenido auge en la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca; Lachixa; Pinole fortificado, Chilacayo; Concentrado de Chilacayota y Salcijutla; Salsa tradicional.

Los tres proyectos iniciaron como un proyecto estudiantil en enero del 2012, concretándose posteriormente en prototipos aptos para participar en diversos eventos y exposiciones, concursando finalmente en diferentes programas y certámenes que emite el gobierno del estado, como el certamen de Autoempleo Juvenil operado por la Comisión Estatal de la Juventud Oaxaqueña, donde lograron hacerse acreedores de apoyos para la compra de maquinaria y equipo. Estos son resultados del modelo de emprendimiento social universitario como del sistema de coaching para la inclusión del Emprendimiento Social Universitario.

Prototipo del emprendedor universitario



Descripción

Este prototipo está enfocado a la conservación de la chilacayota (cucúrbita ficifolia) por medio de un método físico, manteniendo y exaltando sus propiedades nutritivas. La chilacayota es un fruto prehispánico típico de la gastronomía del estado de Oaxaca, usado básicamente para la elaboración de agua en época de cuaresma.

Chilacayo en comparación a los demás concentrados existentes en el mercado es un producto elaborado con materia prima 100 % natural la cual lleva un proceso de selección muy detallado.

Es innovador porque nadie ha hecho un concentrado de este tipo y porque es fácil de hacer ya que en Oaxaca esta fruta es tradicional en época de cuaresma.



Ejutla de Crespo, se localiza en la Región de los Valles Centrales del Estado de Oaxaca; esta región se caracteriza por su típica gastronomía como todo el estado de Oaxaca, para degustar estos alimentos se adereza con una salsa especial, típica también de esta región, hecha a base de chile pasilla y vinagre natural. La idea del prototipo surge por nuestra inquietud para darle un valor agregado a esta salsa, además de dar a conocer el mismo más allá de la región de donde es originaria y que todas las personas conozcan nuestra gastronomía.



El prototipo consiste en elaborar un alimento hecho a base de materia prima de la región. Tomando como referencia, al “pinole”. Alimento que se consumía como papilla en San Vicente Lachixio, Sola de Vega, y que al modificar su proceso de elaboración y darle valor agregado rindiera una bebida refrescante que se denominaría “Lachixa”.

La idea del prototipo se tomó por querer rescatar la cultura culinaria de nuestro pueblo indígena y los sabores típicos de los antepasados en la región de la sierra sur del estado de Oaxaca.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Diciembre 2013.

A pesar de la gran importancia que tiene en el desarrollo de las familias y las comunidades, la formación en emprendimiento social es casi inexistente en la educación formal. Los contenidos pedagógicos en la educación primaria, la secundaria y la formación profesional no suelen incluir ningún tipo de materias que motiven e inculquen valores y principios éticos socioculturales. El fomento del emprendimiento social en el ámbito educativo suele ser atendido, muy a nuestro pesar, hasta que se llega a un nivel universitario y sigue siendo preferencia de unos cuantos.

Conclusiones

Por lo general este tipo de emprendedores no están conscientes de los valores y habilidades genéricas que han desarrollado con la experiencia y tampoco saben cómo aplicarlos en el desempeño cotidiano. Es por ello muy importante la aplicación de modelos basados en competencias, preparándolos de forma capaz, eficaz y eficiente para aplicar sus conocimientos de manera práctica en la construcción y desempeño de sus organizaciones.

El obtener un diagnóstico de las capacidades que poseen o bien que pueden desarrollar se hace con el objetivo de definir estrategias y metas como los son, el plan de vida estratégico, matrices de comparación de los perfiles ideales y el más importante, un plan de desarrollo individual (PDI) que les permita potencializar sus habilidades.

Con ello se intenta lograr que los emprendedores con ideas innovadoras y rentables de negocios tengan las herramientas indispensables para explotar al máximo sus capacidades. Además de insertar en la sociedad empresas rentables, perdurables en el tiempo y competitivas que impulsen el nivel socioeconómico de la región de influencia y de la comunidad.

Logrado el cambio de actitudes mentales y fomentando una visión generalizada de que, en conjunto el beneficio social y el incremento la calidad de vida se vuelven más reales, será posible incentivar, en principio, a un pequeño número de emprendedores quienes con el paso del tiempo y la generación de beneficios motivaran a otros a emprender y con esto incluir a todo el estrato social de una comunidad.

Enfatizando que uno de los impactos del emprendimiento se basa en su capacidad de generar beneficio a través de la inclusión del mayor número de factores generados en el entorno en el que se desarrollan este tipo de proyectos.

El Emprendimiento Universitario innovador ha ganado un gran auge en los últimos años y esta iniciativa ha traslapado su promoción gracias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación permitiendo que hoy en día la sociedad tenga una visión y comprensión global del mundo en tiempo real. De esta forma, se generan las posibilidades de incrementar el compromiso social y la conciencia sobre las principales problemáticas sociales.

Referencias

- BAZANT, J. (1991) México en L. B. ed. Historia de América Latina, Barcelona. FERREIRO, E. (1999) Vigencia de Jean Piaget. México: Siglo XXI editores. GARDNER, J. N., (1998) The Senior Years Experience, Jossey-Bass, San Francisco. VIGOTSKY, L.S (1976) Pensamiento y Lenguaje, Ed. Revolucionarias.
- TOBÓN, S., Pimienta, J., y García Fraile, J.A. (2010). Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias. México: Pearson
- B. A. GATTI., (2005). Bogota. Habilidades cognitivas y competencias sociales.
- HOLLAND(1966-97). La educación basada en competencias.
- BRAVO, N. Competencias proyecto TUNING-Europa, TUNING América Latina, 2006.

El liderazgo estratégico como factor de competitividad en las Mipymes mexicanas

¹ Magda Gabriela Sánchez Trujillo

² Juan Luis Reyes Cruz

Introducción

La propuesta y el enfoque que se ha desarrollado en el presente trabajo está sustentado en un modelo de Dirección Estratégica; surge de la importancia de crear conciencia en las MIPYMES de México sobre el impacto positivo que tiene en ellas desarrollar un liderazgo estratégico, en la medida que conozcan sus capacidades y recursos, sean adaptables al cambio, desarrollen una cultura innovadora, creen estructuras flexibles, mantengan un adecuado clima laboral, implementen planes de sucesión, etc.

De esta forma, se pretende realizar un acercamiento teórico sobre liderazgo estratégico y explicar cómo se convierte en un factor básico para la competitividad del modelo de negocio de cualquier empresa, el cual tiene que ser llevado principalmente por el director o dueño de la MIPYME pero logrando que toda la organización se encamine al logro de objetivos comunes. Un entorno económico altamente dinámico supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la organización, que ponga de manifiesto sus capacidades y habilidades para que sumadas a una estrategia y liderazgo adecuados generen competitividad.

Los objetivos de esta investigación son:

1. Explicar el valor de liderazgo estratégico y como éste determina la competitividad de las MIPYMES a través de un estudio de caso.
2. Identificar y describir las variables que forman el liderazgo estratégico.
3. Proponer un instrumento para evaluar el liderazgo estratégico en el desempeño competitivo de una MIPYME.

¹ Doctorada en Administración; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Tepeji.

² Maestro; Coordinador de Vinculación y profesor por asignatura en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Tepeji.

A lo largo de la investigación se encontró, que la aportación teórica y práctica sobre el liderazgo estratégico ha sido desarrollada principalmente a describir cómo se lleva a cabo en grandes organizaciones, pero no se aplica a empresas de estructuras mucho más pequeñas donde generalmente los dueños son quienes toman las decisiones, por lo tanto, se considera determinante que las MIPYMES mexicanas conozcan y tengan información a la mano sobre este tema, dado que éstas generan el 73% de los empleos, representan el 77% del producto interno bruto y cuentan con una participación del 47% en el sector servicios, 26% en el sector comercio, 18% en el sector de manufactura y 9% en otras actividades (EXPANSIÓN, 2013). Así pues, si las micro, pequeñas y medianas empresas mejoran su competitividad, reducirán su riesgo de quiebra y se fortalecerá el mercado interno del país, renovando su cadena productiva que mejore las condiciones de vida de la población.

Se toma como referencia el análisis de una empresa exitosa en su modelo de liderazgo estratégico (Ibernergias), y se presenta una herramienta que permite evaluar y diagnosticar el liderazgo estratégico de una MIPYME en México.

Se trata de analizar el modelo de liderazgo estratégico de una empresa exitosa como Ibernergias con el de una pyme que ha sido muy relevante y productiva a lo largo de los últimos años y que además tiene presencia en todo México: Textiles Agrícolas. Una empresa mexicana, fundada de casi cuatro décadas de vida en el país. En sus inicios el enfoque principal de la empresa estaba en la fabricación de malla plástica tejida conocida como tela a cuadros, utilizada en las bolsas de mandado. Para el año de 1985, la empresa cambia sus operaciones en el estado de Guanajuato.

A partir de ese año las líneas productivas se ampliaron para la fabricación de diferentes tipos de mallas plásticas conocida como malla sombra, mosquite-ro, anti-granizo, anti-áfidos. Desde hace más de 3 décadas la dirección de la empresa, se ha preocupado continuamente en mejorar la calidad y servicio, buscando que sus clientes queden 100% satisfechos. Actualmente se puede considerar esta MIPYME como líder en mallas plásticas tejidas en México.

En el apartado dos, se pueden encontrar los antecedentes sobre el Liderazgo estratégico en las organizaciones de las cuales se puede confirmar que existen variables que son fundamentales para desarrollar el liderazgo estratégico en las organizaciones. A su vez en la sección tres se encuentran definiciones de liderazgo estratégico y de competitividad desde la perspectiva de distintos autores así como sus características más importantes.

Ya con la referencia teórica y el análisis de una empresa exitosa como Ibernergias en su modelo de liderazgo estratégico y su impacto en su competitividad versus una MIPYME líder en el mercado, a lo largo del apartado cua

tro se presentan los materiales y métodos de una herramienta que permite diagnosticar el liderazgo estratégico de la MIPYME y su posible impacto en su competitividad estudiada, mediante la observación no estructurada, revisión de documentos, discusión en grupo que permitió integrar un test de once variables que se aplicación in situ al responsable de la empresa.

Cada una de las once dimensiones arroja un resultado numérico en el test, lo cual permite a la empresa identificar cuáles son los puntos en los que se requiere mayor desarrollo, en el apartado cinco se muestra el test seguido de su aplicación y los resultados del instrumento aplicado a la MIPYME, finalmente se presentan las conclusiones y se propone una guía con recomendaciones a seguir para fortalecer cada una de las variables que se han referido como área de oportunidad, lo cual le permitirá a la MIPYME ser más competitiva dentro de la industria en la que participa.

Marco teórico

El objetivo de esta investigación es explicar el valor del liderazgo estratégico como éste determina la competitividad de las MIPYMES en México. Derivado de la revisión bibliográfica, se encontró que son muchos los trabajos que analizan la importancia de las variables externas frente a las internas, pero son escasos los que profundizan en la parte interna para identificar cuáles son las variables que la empresa debe asegurar o aplicar para ser competitiva y lograr su continuidad.

Kenichi Ohmae(1982) menciona que sin competencia no existe la estrategia, por lo tanto es necesario que la organización este dotada de una ventaja competitiva de esta manera el Liderazgo estratégico intenta alterar las fuerzas de la compañía en relación con la de sus competidores en una forma más eficaz.

Sin embargo, el Liderazgo estratégico no podría ser implantado sin la ayuda del Líder como individuo.

El modelo conceptual “UpperExchelon” propuesto por Hambrick y Mason, (1984) propone que los resultados estratégicos y de efectividad de la organización son vistos como un reflejo de los valores y bases cognitivas de los dueños o dirigentes de la empresa, por lo tanto es de importancia generar dentro de las MIPYMES la conciencia del liderazgo estratégico orientado a obtener mejores resultados dentro de la organización.

Por otro lado Finkelstein, (1992) resalta la importancia del poder de los directivos en las decisiones estratégicas de las organizaciones y propone que al estudiar al líder se puede conocer el funcionamiento de la organización. Además en un estudio conjunto Finkelstein y Haleblan(1993)

¿Qué es el liderazgo estratégico?

El liderazgo estratégico ha sido íntimamente ligado a la gestión administrativa, por lo tanto no se ha tenido interés en comprender la relevancia de este dentro de las organizaciones como un ente totalmente independiente de la gestión en sí. Por tal motivo D Souza,(1997) menciona que la diferencia entre estos dos radica en que el Liderazgo Estratégico implica “trabajar con y a través de personas para llegar a resultados que no son necesariamente metas institucionales u organizativas mientras que la gestión administrativa puede ser considerada como un tipo especial de liderazgo que considera de mayor importancia la conquista de estas metas”.

En cuanto al concepto de Liderazgo estratégico Thompson y Strickland, (2003) mencionan que el liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia dónde se debe dirigir, de aquí se deriva entonces la importancia del liderazgo estratégico en la creación de una visión clara para la organización y orientada a resultados a diferencia del liderazgo tradicional el cual se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia.

Por otro lado Hitt,Ireland y Hoskisson, (2007) lo definen como la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesitan.

Blanchard y Zigarmi, (2007) mencionan que el liderazgo está dividido en Liderazgo Operativo y Liderazgo Estratégico, este último enfocado al desarrollo de una visión, cultura e imperativos estratégicos de la organización, los cuales son de importancia para esta investigación.

Según el artículo “Liderazgo Estratégico” de la Leadership Agenda,(2009) el concepto de Liderazgo Estratégico cuenta con tres características importantes:(Ver figura 1).

1. El liderazgo estratégico debe alinear los objetivos estratégicos de la organización, cultura y competencias. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia de la estrategia está determinada por las características del equipo directivo y, por ende, sostienen que la formulación por el estilo de liderazgo.

Figura 1. Características de liderazgo estratégico



Fuente: Leadership Agenda, (2009)

2. El liderazgo estratégico se enfoca en el desarrollo del liderazgo organizacional y después de la creación de líderes. Esto representa un seguro para la organización ya que al contar con un sistema de liderazgo establecido se disminuyen las pérdidas en caso de la deserción del líder actual al no ser esta dependiente de él como individuo.

3. Crear una marca de liderazgo o "Leadership Brand. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo el cual debe ser una extensión de la marca de la empresa de esta manera se le da un enfoque al exterior donde es más relevante y donde se ve más afectada la organización.

¿Qué es competitividad?

En el mundo globalizado de hoy, las MIPYMES no son ajenas a la incorporación de elementos que las grandes empresas han probado exitosamente para ser más competitivas, en ese sentido, si las MIPYMES tienen que salir a competir en primera instancia para sobrevivir y después para buscar trascender, es necesario dejar en claro los términos en que se van a desenvolver. Ya citado en algunos trabajos como el de Pérez, Bojorquez y Duarte, Müller (1995), diferencia competencia de competitividad, diciendo que competencia es: "...parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores..." y también considera la competitividad como "el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella". Para dicho autor, el objetivo de la competitividad es siempre "conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados". Por otro lado, es muy conocido el trabajo de Porter, sobre el cual, Daft menciona que en esta propuesta existen tres estrategias para competir en el mercado:

el liderazgo de bajo costo, la diferenciación y el enfoque. En este modelo, se evalúan dos factores, las ventajas competitivas y el campo competitivo. (2005)

Ya Drucker, (2002) ha señalado que los líderes ejecutivos están interesados actualmente en la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar su competitividad. Se puede considerar que dicho interés tenga la misma aplicación cuando se trata de una MIPYME.

- Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:
- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.
- Enfocarse en resultados.
- Construir en las fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer al menos los requisitos de todas las partes interesadas, incluyendo, clientes, accionistas y el público, así como servir al bien común.

Se pueden ir destacando ciertos elementos sobre la construcción de la competitividad. Tal como lo expresan Siliceo, Casares y González(1999), la competitividad es una condición de sobrevivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua.

Para Ireland y Hitt(2005), se puede ser competitivo a través del liderazgo estratégico, y sugieren seis componentes por considerar para llevar a cabo un liderazgo efectivo en las entidades:

- Determinar el propósito o la visión de la firma.
- Explotar y mantener las competencias principales de la firma.
- Desarrollar el capital humano.
- Sostener una efectiva cultura organizacional.
- Hacer énfasis en las prácticas éticas en la firma.
- Establecer controles organizacionales balanceados.

Cuando las actividades señaladas en los componentes han sido completadas exitosamente, las prácticas del liderazgo estratégico de las empresas pueden convertirse en una fuente generadora de ventajas competitivas.

Con referencia en el trabajo de la Pontificia Universidad Católica, “Liderazgo y Estrategia: Armas Competitivas Para Empresas Vanguardistas Guillermo Van Der Linde”(s/f), se puede medir la competitividad de las empresas como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Elementos de competitividad empresarial



Marco contextual de las MIPYMES en México

Fuente: Adaptado de Van Der Linde (s/f)

Definamos qué son las MIPYMES:

Las MIPYMES como cualquier empresa, son entidades económicas capaces de poseer activos, asumir responsabilidades, y comprometerse en actividades económicas y transacciones con terceros.

Si la información recopilada por el INEGI la contrastamos con la definición de MIPYMES de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público obtenemos los siguientes datos:

1. Más del 90% de todas las empresas en México son MIPYMES.
2. Concentran más del 60% del personal ocupado del país.
3. Generan cerca del 30% de la producción bruta total.

Los giros de negocio en los cuales hay una mayor cantidad de MIPYMES establecidas de acuerdo a INEGI (2009)son:

Comercio: Servicios Profesionales
 Manufactura: Servicios profesionales
 Transporte: Construcción

Al 2009, los estados de la república que concentran la mayor cantidad de MIPYMES activas son:

1. Estado de México (582,292)
2. Distrito Federal (414,335)
3. Veracruz (364,124)
4. Jalisco (330,787)
5. Puebla (309,157)

Los estados con MIPYMES que emplean la mayor cantidad de trabajadores son:

1. Distrito Federal (2,929,913)
2. Estado de México (1,705,448)
3. Jalisco (1,248,151)
4. Veracruz (1,013,115)
5. Nuevo León (997,541)

Luego de hacer una revisión documental se encontró, que la aportación teórica y práctica sobre el liderazgo estratégico, se enfoca a describir como éste se lleva a cabo en grandes organizaciones, detallando por mencionar solo algunas cosas, la importancia de roles dentro de las empresas como el consejo de administración, el equipo de alta dirección o alta gerencia, selección e implementación de estrategias; y no existe un acercamiento a cómo este tendría que ser aplicado y moldeado en organizaciones con una estructura mucho más pequeña, donde una o dos personas (generalmente los dueños) son quienes toman las decisiones.

Aunado a lo anterior, se encontró que varios elementos que influyen en el liderazgo estratégico ya sea de forma directa o indirecta están documentados de forma aislada, por ejemplo:

- Dirección Estratégica
- Liderazgo
- Administración estratégica
- FODA de las organizaciones

No existe una visión integradora de todos los conceptos anteriores dentro del liderazgo estratégico, enfatizando que este se orienta a la competitividad y al logro de resultados como la suma de varios elementos más no a características individuales u organizacionales.

Como se mencionó anteriormente no existe un acercamiento de cómo llevar o aplicar el liderazgo estratégico en organizaciones pequeñas, por lo tanto no se encontró documentación alguna enfocada a las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Las razones por las que se considera determinante que las MIPYMES mexicanas conozcan y tengan información a la mano sobre este tema son las siguientes:

1. Más del 90% de las empresas en nuestro país son MIPYMES, concentran cerca del 80% del personal ocupado en México y generan el 35% del producto interno bruto (Secretaría de Economía, 2009). Por lo tanto, si las pequeñas y medianas empresas mejoran su competitividad, reducen su riesgo de quiebra (Desafortunadamente de acuerdo con un estudio publicado por el Banco Mundial (2007), se estima que de las

2. Si las MIPYMES incorporan en su ADN el liderazgo estratégico, lograrán ser eficientes en la administración de sus recursos, pondrán énfasis en la explotación y conservación de sus competencias centrales y desarrollarán su capital humano, por lo tanto, se elevará el nivel de profesionalismo en las empresas mexicanas.
3. 3. Las personas que dirigen las organizaciones requieren de una visión amplia y concreta de su entorno, que les permita implementar estrategias y guiar el rumbo de la empresa. Si las MIPYMES trabajan con método y no por medio de suposiciones, las decisiones que tomen serán más acertadas y tendrán un mayor impacto en el resultado de su negocio, pues para todo contarán con un análisis y sustento de la información.

Pregunta de investigación

¿Cómo impacta el liderazgo estratégico en la competitividad de las MIPYMES en México?

El escenario en el que nacen y se desenvuelven todas las empresas, es un entorno económico altamente competitivo, donde diseñar y ejecutar la estrategia adecuada, marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones. Sumado a lo anterior, en los últimos años se resalta la relevancia del equipo de alta dirección como los responsables de la formulación de estrategias, misión, visión, orientación de la empresa y por supuesto, del logro de resultados en la misma.

Para la micro, pequeña y medianas empresas de México nada de lo que se mencionó anteriormente es ajeno, pero si se habla del equipo de alta dirección es un hecho habitual encontrar que este recae en una sola persona: El dueño de la misma.

La motivación personal del dueño, es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la organización, ya que además de darle dirección, enfoca la visión y estrategia de la misma.

Lo anterior desde luego, deja un margen para que el liderazgo estratégico que marcará el rumbo a seguir por la organización, se determine de forma emocional por el empresario y no considere elementos importantes como:

1. Una misión realista.
2. Una visión objetiva y concreta que fundamente las expectativas de crecimiento y evolución de la empresa.
3. Las condiciones del mercado:
 - a. Estrategias de la competencia
 - b. Acceso a uso de tecnología
 - c. Tendencias de la demanda
 - d. Calidad de los proveedores y suficiencia de los mismos
 - e. Regulaciones gubernamentales
 - f. Variables micro y macroeconómicas
4. Las verdaderas necesidades o posibilidades de la empresa:
 - a. Disponibilidad de recursos (monetarios, materiales y humanos).
 - b. Capacidad de innovación
 - c. Perfil de los colaboradores
 - d. Cultura organizacional

Desde nuestra perspectiva, el reto consiste en vincular el liderazgo estratégico con las habilidades y competencias de las empresas, además de que sean congruentes con su entorno, para lograr un mayor impacto en la competitividad, para lograr la obtención de mejores rendimientos y asegurar su permanencia en el mercado.

Método

El método utilizado para la obtención de datos derivó de las “fuentes de evidencia”(Yin, 1994) que implica la entrevista, las encuestas, la documentación y archivos, cuidando con esta multiplicidad la viabilidad y confiabilidad de nuestro caso como lo recomienda Arzaluz (2005). El diseño de la investigación se apoyó de la teoría fundamentada, ya que las proposiciones que nos ayudaron a entender el fenómeno, surgieron de una manera práctica y concreta, de los datos que se fueron obteniendo (en entrevistas y cuestionarios) durante la misma (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) Como punto de partida se analiza el modelo de negocio de Ibernergias México, el cual está dividido en cuatro pasos los cuales son:

- 1) Pensamiento estratégico: Hacia un objetivo común. Los miembros del comité de dirección conocen los recursos y capacidades de la empresa y saben cómo se desarrolla el entorno. A partir de esta premisa, elaboran una misión y una visión, así como también las líneas generales de valores y normas, cultura e identidad corporativa que debería tener la organización.
- 2) Análisis externo e interno: En este paso, el comité de dirección y los responsables de la elaboración de la estrategia deben analizar el entorno externo (análisis PEST, del sector y del mercado, de los proveedores, los distribuidores, el sistema de valor, los mercados complementarios y sustitutivos,

los competidores actuales y potenciales, los consumidores, los stakeholders y shareholders) y el entorno interno (capital intelectual, diferenciadores clave, análisis de puntos de venta únicos, de las competencias, procesos y actividades clave, de la estructura y de la cadena de valor).

3) Formulación de la estrategia: Tras esto, los encargados de la estrategia deben formular en primer lugar varios escenarios de desarrollo. Para ello se suelen emplear las técnicas de análisis de sensibilidad económica, planificación de escenarios sobre una matriz con dimensiones de impacto en el negocio e incertidumbre, el clásico análisis FODA y la posición competitiva. Una vez decidido el escenario, proviene una segunda fase de la formulación que es decidir qué queremos obtener y cómo vamos a conseguirlo

4) Formulación de la estrategia fase final: En esta etapa, todos los actores implicados en la estrategia recogen toda la información y decisiones de la formulación y la plasman en un plan estratégico al que se le añaden los planes funcionales (el desarrollo de la estrategia en cada una de las unidades de negocio, unidades funcionales y unidades de soporte y servicio), así como los planes de acción y los presupuestos.

Textiles agrícolas y su modelo de liderazgo

Como se mencionó anteriormente Textiles Agrícolas, es una empresa mexicana, en sus inicios el enfoque principal de la empresa estaba en la fabricación de malla plástica tejida conocida como tela a cuadros, utilizada en las bolsas utilizadas para compras en el mercado en México. Para el año de 1985, el fundador decide abrir operaciones en la ciudad de Celaya, Guanajuato.

A partir de ese año las líneas productivas se ampliaron para la fabricación de diferentes tipos de mallas plásticas conocida como malla sombra, mosquitero, anti-granizo, anti-áfidos. Desde hace más de 3 décadas la dirección, se ha esforzado continuamente en mejorar la calidad y servicio, para que sus clientes queden 100% satisfechos. Actualmente la empresa es líder en mallas plásticas tejidas.

Una vez identificados los pasos del modelo estratégico que utiliza la empresa de referencia Ibernergias es identificar algunas variables que se fueron ampliando a través de entrevista que fue realizada in situ con el responsable de la empresa, se definen ahora, las variables que serán de utilidad para la propuesta del test con que se pretende medir dicho liderazgo.

Criterio para la recopilación de datos

A partir de ese año las líneas productivas se ampliaron para la fabricación de diferentes tipos de mallas plásticas conocida como malla sombra, mosquitero, anti-granizo, anti-áfidos. Desde hace más de 3 décadas la dirección, se

ha esforzado continuamente en mejorar la calidad y servicio, para que sus clientes queden 100% satisfechos. Actualmente la empresa es líder en mallas plásticas tejidas.

Para su formulación nos basamos en la información derivada de entrevistas y documentos proporcionados por la empresa, enfocada básicamente en cubrir el tema en cuestión para identificar obstáculos, aciertos, y propuestas de mejora.

Se revisó como referencia el test de autoevaluación de los directivos sobre liderazgo estratégico, habilidades directivas, delegación de autoridad y dotes personales que propone Soriano(2010) sobre gestión pymes.

El cuestionario se integró con 11 dimensiones cada una con preguntas específicas para lograr una mejor medición. Cada rubro representa una categoría y se le otorga un puntaje máximo de diez puntos, si la empresa fuese 100% efectiva en las variables que conducen al liderazgo estratégico obtendría un puntaje máximo de 110 puntos cuidando que el valor asignado a cada concepto estén repartidos en tres niveles de eficiencia: Bajo, medio y alto (Ver Anexo 1).

Se detallan las variables del liderazgo estratégico y se proporciona la descripción de las mismas las cuales se podrán analizar con respecto a los resultados de la aplicación a la empresa pyme mexicana(Textiles agrícolas).

Definición de dimensiones

La definición de las dimensiones se realizó tomando como referencia la investigación documental, con la base empírica del modelo de liderazgo estratégico de Ibernergías, ya que es una empresa trasnacional que ha demostrado ser exitosa y competitiva a lo largo del tiempo en el campo de la energía. El resultado de la investigación documental permitió corroborar que no existe un concepto integral del liderazgo estratégico, en la justificación de la investigación se menciona que el liderazgo estratégico consiste en la suma de varios elementos, la alineación y congruencia entre ellos para el logro de uno o varios objetivos finales; más no en características aisladas que por sí solas generarían valor. Dichos elementos sirven de referencia para comparar un liderazgo exitoso ya probado con el liderazgo que se aplica en la pyme mexicana de referencia.

Entre las principales dimensiones que deben ser analizadas para determinar la existencia de un verdadero Liderazgo estratégico se encuentran (González, Fuoman, & Cabrera, 2010):

- **Pensamiento Estratégico:** Permite a los directivos incorporar valores tanto individuales como organizacionales, así como los criterios definidos en la misión, visión y estrategias. El líder con un pensamiento estratégico debe ser capaz de comprender a la empresa y su relación con el entorno.
- **Actitud estratégica:** es la voluntad de compartir el pensamiento estratégico, mediante la utilización de técnicas de dirección, a todos los miembros de la organización, contribuyendo a cambiar en los trabajadores el pensamiento tradicional, inflexible y rutinario hacia un pensamiento estratégico que los guíe y motive en la consecución de metas superiores
- **Intención estratégica:** voluntad o deseo deliberado de los líderes estratégicos en implicar a todos los niveles para liderar esta perspectiva de dirección desde su radio de acción. Esto puede comprenderse como la desagregación de la estrategia a cada Unidad Básica de Producción (UBP) hasta el plan de trabajo individual con el impacto que corresponde en el logro de los objetivos y por consiguiente en la misión y en el horizonte futuro de la organización.

Podemos entonces desprender los módulos para evaluar el liderazgo estratégico de las MIPYMES para que estas puedan ser competitivas dentro de la industria en la que participan, los cuales son:

a. **Misión:** Es el punto que destaca la razón de ser de las MIPYMES y sobre todo hace énfasis en lo más atractivo de su modelo de negocio. La formulación debe partir de un análisis que contemple el entorno en el que se desenvolverá la empresa, para que lo definido tenga relevancia y encaje en las condiciones reales del mercado.

b. **Visión:** Expone hacia donde se quiere llevar a la MIPYME y en lo que se tiene que convertir en el mediano plazo. Debe tomar en cuenta el impacto de nueva tecnología, las tendencias de la demanda y el sector o mercado donde pretende tener influencia.

c. **Valores:** Deben ser los pilares de toda MIPYME ya que definen cómo se hace el trabajo en la organización, especialmente cómo se comportan todos los miembros de la misma y marcan patrones para la toma de decisiones en la alta dirección.

d. **Establecimiento de objetivos:** En efecto cascada, comenzando por la misma empresa, la dirección general, cada área y trabajador debe conocer y tener claros los objetivos que tiene que alcanzar y las acciones que debe realizar para lograrlo.

e. Conocimiento del entorno: Como una mejor práctica las MiPYMES tendrían que tener documentado lo que sucede dentro de su industria a manera de tener disponible un termómetro que les permita tomar buenas decisiones, por ejemplo quién es y qué es lo que está haciendo su competencia (estrategias, alianzas, desarrollo de nuevos productos, incorporación de nueva tecnología, etc.), comportamiento de la demanda, (tasa de crecimiento del mercado, gustos y preferencias), proveedores (suficiencia, ubicación estratégica de los mismos y disponibilidad de productos sustitutos), regulaciones gubernamentales que impacten el desarrollo de los negocios y variables económicas (desempleo, PIB, tipo de cambio e inflación).

f. Cultura Organizacional: Es un elemento de carácter simbólico, lo que hace es crear una identidad única que compartirán todos los miembros de la MIPYME desde empleados hasta dueños.

g. Ventajas competitivas: Qué características (procesos, productos, modelo de negocio, etc.) diferencian a la MIPYME de los demás competidores y hacen a la MIPYME más atractiva para sus clientes o accionistas.

h. Comunicación organizacional: En una estructura de empleados más pequeña como el de las MIPYMES, el proceso de comunicación debe ser más sencillo, directo e inmediato. Consiste en informar y asegurarse que todos los miembros de la organización (receptores) estén al tanto de los planes estratégicos, de la visión y misión, valores, códigos de conducta, metas, etc., utilizando las herramientas que se tengan al alcance: Teléfono, reuniones, mails, videoconferencias, manuales, circulares, medios visuales, etc.

i. Planes de sucesión: Siendo que la mayoría de las MiPYMES son de carácter familiar, es importante que cuenten con un proceso para la elección de la persona que promete un mejor potencial para ejercer el liderazgo y ejecutar las estrategias de la empresa cuando el director, dueño o gerente actual tenga que retirarse.

j. Disponibilidad de recursos: Se refiere a que las MiPYMES tienen que ser conscientes de la suficiencia que tienen de capital para financiar las actividades o proyectos propuestos, su número de empleados y la infraestructura que posee para el desarrollo de sus actividades.

k. Características del director general o dueño: Habla de identificar y analizar habilidades interpersonales, nivel de aspiraciones, tolerancia a la ambigüedad, compromiso con la organización y sus resultados.

Test de liderazgo estratégico

Como propuesta de la investigación se considera que un instrumento que puede permitir conocer la situación de las MIPYMES a través de la identificación y valoración de algunas dimensiones en su diseño organizacional alcanzadas por su liderazgo estratégico.

Interpretación de resultados por dimensión.

La suma de los puntos en el “Nivel Alto” en cada categoría es 10, que es la puntuación máxima. De acuerdo a cada categoría se estableció el siguiente semáforo de acuerdo a la sumatoria obtenida:

Resultado	Semáforo
10.0	Estado excelente de la variable
9.0	Muy buen estado de la variable
8.0	Bien (No descuidar la variable)
7.0	Regular (Importante atender, futuros problemas)
≤ 6.0	Deficiencia (Necesita atención urgente)

Interpretación de resultados integrales del test

La suma de los puntos en el “Nivel Alto” de todo el test es 110, que es la puntuación máxima. De acuerdo al resultado obtenido por la sumatoria de todos los puntos de las 11 categorías, se estableció el siguiente semáforo de acuerdo a la sumatoria obtenida:

Resultado	Semáforo
≥100.0	El liderazgo estratégico está funcionando y deberá conducir a un alto desempeño de la MIPYME en el sector.
≤99 ≥ 70	Existen variables que deben ser revisadas para no comprometer los resultados, pero en general el liderazgo estratégico de la empresa es el correcto.
≤69 ≥60	Importante atender las variables críticas para evitar futuros problemas de desempeño.
<60	Las acciones de la MIPYME y su Liderazgo estratégico no están vinculadas entre sí, es necesario reestructurar las ideas y operación del negocio.

Resultados preliminares

Se aplicó una prueba piloto a la empresa en cuestión. De los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de diagnóstico de liderazgo estratégico, podemos deducir el comportamiento de la MYPE como sigue:

La empresa ha tenido grandes avances desde su fundación, la visión de su fundador y actual director ha sido un factor decisivo para ampliar y diversificar sus productos y mercado. Como se mencionó anteriormente lo que se pretende es determinar el grado en que el liderazgo estratégico impacta positivamente en el desempeño de las MIPYMES en México. En ese sentido, el cuestionario mide y valora el estado de los aspectos más importantes de la organización y con respecto a su entorno. Sin embargo, se pudo evidenciar, que el test puede ser mejorado incorporando o perfeccionando otros elementos como aspectos financieros y de mercado que midan de forma más puntual algún factor de competitividad de un sector (res). En la gráfica 1 se condensan los resultados.

Gráfica 1. resultados de aplicación de diagnóstico de liderazgo estratégico



Fuente: A partir de datos obtenidos en la empresa.

Las dimensiones con mayor puntaje son la misión, ventaja competitiva y conocimiento del entorno, seguido de la visión, estos resultados sugieren que en efecto ha sido que utilizan la experiencia y el liderazgo como un hecho definitorio que la fortalece. Dicho lo anterior, empero, subrayamos que los rubros de valores, objetivos, comunicación organizacional y la disponibilidad de recursos son aspectos débiles que requerirían atención inmediata, ya que si bien se han producido resultados revolucionarios, estos requieren lograrse de igual manera mediante procesos revolucionarios.

Otros aspectos que llaman fuertemente la atención por lo nulo de sus resultados son la cultura y el clima organizacional, así como, los planes de sucesión. Todas las compañías tienen una cultura y algunas tienen disciplina, pero pocas tienen una cultura de disciplina.

Cuando se tiene gente disciplinada no se requiere jerarquía y es en este punto que el liderazgo estratégico juega un papel importante para combinar una cultura de disciplina con una ética de empresario para alcanzar un alto rendimiento.

Vemos también que la empresa no es ajena a los problemas de las MYPES familiares en cuanto a los planes de sucesión. Hasta este momento es un punto que no ha sido ampliamente considerado, sin embargo la dirección considera que para adaptarse a un mundo cambiante se requiere llevar a bordo personas competentes.

De manera general vemos que la problemática de liderazgo estratégico a la que se enfrenta está Pyme está relacionada con:

Cultura empresarial	Desarticulación entre la filosofía de la organización y la operación de la misma
Sistemas operativos de comunicación deficientes	Problemas de comunicación en la organización.
Personal poco capacitado y sin compromiso	Carentes programas capacitación, promoción y reconocimiento del personal
Estructura de negocios	Procesos sub óptimos, sistemas de gestión

Hasta este punto vemos que el liderazgo que ha tenido esta empresa la ha llevado a alcanzar buenos resultados, más no óptimos, están en el camino y en efecto la estrategia que utilice el líder seguirá siendo un factor decisivo para lograrlo.

Evidentemente que esta forma de concepción del negocio es propia de empresas en las que particularmente las funciones de marketing – producción se encuentran desarticuladas. En este sentido la propuesta del test de diagnóstico requería no solo recoger datos enfocados el responsable de la empresa y su impacto en el negocio, sino medir la función estratégica empresa – competitividad en mercado.

Conclusiones

Era necesario estudiar el liderazgo estratégico desde una perspectiva diferente en donde se puede medir su impacto en la competitividad. Como se mencionó en el desarrollo de la presente investigación, para nosotros el concepto de liderazgo estratégico trasciende más allá de solo definir si la persona que está al frente de una empresa toma las decisiones adecuadas o explicar su estilo de liderazgo y personalidad, también nos esforzamos por dejar claro que el concepto es más que diseñar y ejecutar una estrategia para lograr el éxito.

La definición de liderazgo estratégico en este caso es mucho más amplia, éste se convierte en el medio que guía a la empresa hacia un buen desempeño y deja de ser un concepto que se alcanza solo por casualidad o si

la organización tiene buenos resultados. Conduciendo su negocio con liderazgo estratégico y siguiendo una metodología, podrán mejorar los aspectos que necesiten mayor desarrollo.

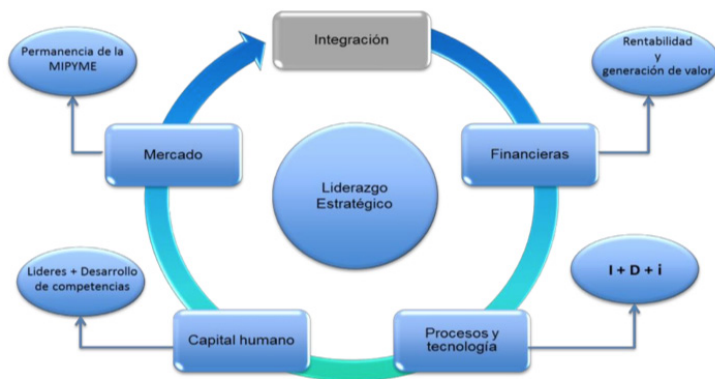
El liderazgo estratégico sí puede impactar positivamente en la competitividad de las MIPYMES Mexicanas.

Es posible diseñar una ruta o mapa estratégico que conduzcan a incrementar el valor de la MIPYME para sus accionistas; consiguiendo por ende que ésta logre su permanencia en el mercado al ser rentable para sus socios y atractiva para el mercado.

Tomando como base el liderazgo estratégico de la gran empresa concluimos que dicho liderazgo pudiera ser replicado teóricamente en una menor escala, ya que las MIPYMES cuentan con estructuras menos complejas y más flexibles, sin embargo, el reto es cambiar los paradigmas culturales de los dueños o directores de las empresas.

Dirigir una MIPYME con liderazgo estratégico permitiría la integración de los conceptos más relevantes en cualquier negocio.

liderazgo estratégico para MIPYMES



Existe un amplio campo de acción en las MIPYMES Mexicanas para la aplicación de un nuevo paradigma entorno al liderazgo estratégico.

Al presentar este avance de la investigación nos ha dejado claro que lo que se tiene desarrollado de la misma, es una propuesta que aún tendría que ser puesta a prueba en un grupo de estudio de MIPYMES incluyendo dimensiones como: desarrollo de capital humano, análisis de mercado y como enfrentan las oportunidades de negocio para corroborar los efectos y beneficios de implementar una metodología como la que proponemos.

Referencias

- Arzaluz, S. S. (2005). La utilización del estudio de caso en el analisis local . Sonora, México.
- Banco Mundial. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al mas alto nivel. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- D Souza, A. (1997). Descubre tu liderazgo. Malión (Cantabria): Sal Terrae.
- Daft, R. L. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson. Diario Oficial de la Federacion . (30 de Diciembre de 2002). DOF.
- Drucker, P. (2002). Executive Leadership and Effectiveness. New York: Harper Business Book. EXPANSIÓN. (2013). El aporte de as PYMES. EXPANSIÓN , 96.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal , 505-538.
- González, P. M., Fuoman, E. M., & Cabrera, R. (2010). Procedimiento de evaluacion del liderazgo estrategico en los sistemas organizativos. Revista Electrónica Granma Ciencia .
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. The Academy of Management Journal , 844-863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. The Academy of Management Review , 193-206.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2006). Metodologia de la Investigacion. McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Administración estrategica. Competitividad y globalización. Cengage Learning Editores.
- INEGI. (2009). Censo Economico .
- Ireland, R. y. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. Academy of Management Executive , 63-77.
- Leadership Bussines Consulting. (Enero de 2009). Leadership Agenda. Obtenido de <http://www.leadershipagenda.com/index.php?id=72&nm=1&lang=3>
- Maestra, Pontificia Universidad Católica Madre y. (s/f). LIDERAZGO Y ESTRATEGIA: ARMAS COMPETITIVAS PARA EMPRESAS VANGUARDISTAS GUILLERMO VAN DER LINDE. Leadership, review of managers .
- Martinez, G. j., Sanchez, T. V., Somohano, R. F., Garcia, P. d., & Marin, H. S.

- Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: the art of Japanese business. McGraw Hill.
- Secretaría de Economía. (2009). CONTACTO PYME.
- Siliceo, A. C. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: McGraw-Hill.
- Soriano, S. C. (2010). Recursos de Gestión para las PYMES. Obtenido de www.rgpymes.com Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic management: concepts and cases. McGraw Hill.
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Londres: SAGE. <http://www.Iberdrola.es>

Anexo 1. Test de liderazgo estratégico

Situación actual / Conceptos relacionados con la empresa	Nivel de situación presente (Califique 1 de 3 niveles para cada pregunta)						
	Bajo	Pts	Medio	Pts	Alto	Pts	Total Pts
F) CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL							A=B+...+F
¿La organización se preocupa por la constante motivación y satisfacción de su personal?	No le interesa	0	Se preocupa pero no sabe cómo	1	Tiene un sistema adecuado que funciona para su personal	2	B
¿Existen incentivos y reconocimientos por el desempeño de los trabajadores?	No existen	0	Sólo algunos	1	Tiene un sistema adecuado para el reconocimiento de personal	2	C
¿La empresa cuenta con planes de inducción y capacitación para promover sus valores organizacionales?	No le interesa	0	Se preocupa pero no sabe cómo	1	Está siempre atento en las necesidades de sus trabajadores	2	D
¿La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas en el personal?	No les importa	0	Existen algunos roces entre el personal	1	Se promueven y se desarrollan constantemente esas habilidades	2	E
¿Se promueve la participación, toma de decisiones y liderazgo personal?	No se promueve	0	Se deja a conveniencia	1	Se promueven y se desarrollan constantemente esas habilidades	2	F
G) VENTAJAS COMPETITIVAS							A=B+C+D
¿La empresa tiene identificados el(los) elemento(s) de valor agregado que la distinguen de la competencia?	No sabe	1	Conoce algunos	3	Los tiene identificados y los explota en su modelo de negocio	6	B
¿Se preocupa por mejorar e innovar constantemente sus procesos, productos o servicios?	No le preocupa	0	Sí, pero no le da importancia	1	Sí y se promueve la participación de todos los trabajadores	2	C
¿Se monitorea el mercado para corroborar que la(s) ventaja(s) que se tiene(n) sigue(n) siendo única(s) respecto a la competencia?	No se hace	0	Le preocupa pero no sabe cómo hacerlo	1	Sí, por eso la innovación y mejora continua está en el ADN de la empresa	2	D
H) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							A=B+C+D
¿La MIPYME cuenta con un sistema de comunicación rápido y efectivo?	No hay comunicación	0	Existen algunas fallas y barreras en la comunicación	2	Se da perfectamente en todos los sentidos	5	B
¿Los medios de comunicación son suficientes para conocer los cambios que hay en la empresa y que afectan a los trabajadores?	Solo hay un medio de comunicación	1	Se emplean entre 2 y 3 medios de comunicación	3	Se emplean más de 5 medios de comunicación	3	C
¿Todos los trabajadores comprenden y conocen la estrategia, la evolución de la compañía y lo que se espera de su trabajo?	No lo saben	0	Lo sabe solo la dirección o el dueño	1	Sí, todos fueron informados y lo entienden	2	D
I) PLANES DE SUCESIÓN							A=B+C
¿En caso de que el director actual tenga que separarse de la empresa, se tiene definido un plan de acción a seguir?	No	0	Se definirá en el momento	3	Sí, existe un criterio establecido para dar continuidad al negocio	5	B
¿Existen planes de carrera?	No	0	Sí, pero no es para todos	3	Sí, existe un criterio establecido para dar oportunidades de crecimiento	5	C

Situación actual / Conceptos relacionados con la empresa	Nivel de situación presente (Califique 1 de 3 niveles para cada pregunta)						Total Pts
	Bajo	Pts	Medio	Pts	Alto	Pts	
J) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS							A=B+...+F
¿El personal de la MIPYME cuenta con el equipo, material y herramientas de trabajo necesarias?	No cuenta con ello	0	Es insuficiente	1	Tiene lo mínimo necesario	2	B
¿Se cuenta con el equipo/tecnología adecuada para ser una empresa competitiva?	No	0	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	1	Sí y se utiliza adecuadamente	2	C
¿El número de trabajadores es el adecuado para la empresa?	Hace falta personal	0	Hay puestos de sobra	1	Se tiene el nivel óptimo	2	D
¿Se planean los recursos requeridos para la operación del negocio?	No	0	Algunos	1	Siempre se cuenta con los recursos necesarios	2	E
¿Se analiza el comportamiento de la utilidad, ventas, costos y gastos periódicos?	No	0	A veces	1	Sí, además se lleva un registro del mismo	2	F
K) CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR GENERAL O DUEÑO							A=B+...+E
¿El director general o dueño conoce sus habilidades y limitaciones como líder de la organización?	No sabe	0	Conoce algunas	1	Sí las conoce y se capacita	2	B
¿El director general o dueño tiene habilidades de administración de una empresa?	No sabe	1	Conoce algunas	2	Continuamente se evalúa y se capacita	3	C
¿El director general o dueño se ocupa de conocer, evaluar y aprovechar las oportunidades del entorno?	No le preocupa	0	Sí le preocupa pero no sabe cómo hacerlo	1	Se ocupa y sabe cómo hacerlo	2	D
¿El director general o dueño conoce el rumbo de la organización para conseguir el logro de los objetivos?	No los conoce	0	Cambia frecuentemente de idea	1	Sabe a dónde va	3	E

Modelos de innovación para la creación de competitividad en la sociedad cooperativa

¹ Jesús Alfonso López Maytorena

² Héctor Daniel Beltrán Ontiveros

³ Marcela Rebeca Contreras Loera

Introducción

Actualmente la competitividad de las empresas es importante para la sobrevivencia en los mercados; ya que a través de ella se considera la posibilidad de obtener una parte importante de mercado, su mantenimiento así como su crecimiento. El fenómeno de la globalización ha intensificado la competencia de las organizaciones, eliminando barreras de comunicación y comercialización. Esto genera que el mercado exija productos innovadores con valor agregado que supere las expectativas de los consumidores. La innovación facilita la adaptación de la organización al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial.

Una de las características de la empresa competitiva se da cuando el cliente tiene preferencias sobre el resto de la competencia, lo que significa que las empresas deben tener presente las necesidades del cliente para definir la oferta de sus productos con el fin de satisfacer sus necesidades, sin olvidar que los clientes aumentan cada vez más sus exigencias. A nivel mundial las organizaciones con fines de lucro buscan obtener la mayor utilidad de sus actividades económicas, esto lleva a buscar nuevos productos, canales de comercialización y mercados. Es por esto que las organizaciones deben de administrar, innovar y planear sus objetivos que guíen para obtener dicha utilidad y con esto la organización se vuelva competitiva.

La innovación en las empresas no solamente son los cambios organizativos, sino también en la práctica de los negocios, la organización del trabajo o las relaciones externas, las estrategias en los precios del producto, los canales de distribución y empaquetado o presentación del producto.

¹ Maestro en Administración, Universidad de Occidente.

² Maestro en Administración, Universidad de Occidente.

³ Doctorado en Estudios Organizacionales, Profesor Investigador de Tiempo Completo, Universidad de Occidente.

La innovación organizacional implica el desarrollo de diversas actividades, tales como el cambio en las prácticas de la empresa, la organización del trabajo, las estrategias en precios del producto así como los canales de distribución y empaquetado o presentación del producto, entre otros.

En el caso de las sociedades cooperativas Nieto (2004), señala que en un mundo cada vez más competitivo y riguroso en las reglas del mercado, la competitividad y la innovación se han convertido en un valor consustancial a su naturaleza cooperativa.

En Sinaloa, las sociedades cooperativas de producción pesquera se localizan en áreas desfavorecidas por la economía, para ayudar a los habitantes en su desarrollo económico y social; éstas tienen como objetivo ofrecer servicios de calidad y económicos así como generar beneficios entre los socios, ya que los mismos socios son los que participan tanto en las tareas de producción como en las tareas de dirección.

Este documento tiene como propósito presentar los resultados de un trabajo de investigación más amplio que aborda la innovación y competitividad en la sociedad cooperativa de producción pesquera Boca del Río y en la cooperativa de producción pesquera El Brinco, las cuales se dedican a la captura de camarón en el sistema lagunar Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón; ubicada en el campo pesquero El Castillo en Navolato y en el campo pesquero Las Arenitas en Culiacán, Sinaloa.

Descripción de la problemática

Una de las características de la empresa competitiva se da cuando el cliente tiene preferencias sobre el resto de la competencia, lo que significa que las empresas deben tener presente las necesidades del cliente para definir la oferta de sus productos con el fin de satisfacer sus necesidades, sin olvidar que los clientes aumentan cada vez más sus exigencias.

La globalización es un fenómeno que impulsa a las organizaciones a implementar la innovación en sus procesos, lo que significa que deben prepararse para adaptar las actividades que se llevan a cabo con el propósito de satisfacer un mercado con mayores exigencias.

Fernández y Peña (2009) plantean que la innovación facilita la adaptación de la empresa al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial“.

La innovación organizacional implica el desarrollo de diversas actividades, tales como el cambio en las prácticas de la empresa, la organización del trabajo, las estrategias en precios del producto así como los canales de distribución y empaquetado o presentación del producto, entre otros.

Objetivos de la investigación

El estudio se llevó a cabo considerando los siguientes objetivos de investigación:

- Identificar los modelos de innovación implementada en la cooperativa pesquera.
- Examinar los elementos de competitividad que están presentes en la cooperativa pesquera.

Descripción de las unidades de análisis

La investigación se llevó a cabo en dos cooperativas pesqueras ubicadas en el centro de Sinaloa:

1. Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Pescadores de la Boca del Río Culiacán S.C.L. de C.V.
2. Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera El Brinco, S.C.L. de C.V.

Con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas en México (LGSC, 2009), estas organizaciones cuentan con un consejo de administración y vigilancia, el cual está conformado por un presidente del consejo de administración, un secretario, un vocal financiero y un presidente del consejo de vigilancia quienes son elegidos en asamblea, por los socios.

La actividad principal de estas cooperativas es la captura y venta de camarón; cuentan con una concesión para su captura en el sistema lagunar de la Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón y en el litoral del océano pacífico; la pesca del camarón se lleva a cabo durante siete meses, aproximadamente (del mes de septiembre a marzo), conforme lo establezca la autoridad (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca - CONAPESCA), ya que el camarón es una de las especies que en México se controla a través de veda; con esta medida se busca garantizar la biomasa del crustáceo para que cumpla con su ciclo biológico de reproducción.

Las cooperativas, a través de sus representantes legales, se encargan de proveer a los socios cooperativistas de las herramientas, equipos de trabajo e insumos de pesca para que desarrollen la actividad, por lo que dos meses antes del inicio de la temporada de captura del camarón se gestionan los créditos necesarios para habilitar a todos los pescadores.

En las cooperativas existen reglas internas propuestas por los miembros, una de ellas se relaciona con la forma de realizar las labores, ya que cada uno de los integrantes debe acatar las formas de trabajo general; por otro lado se encuentran las reglas externas que son incontrolables para la organización, tal es el caso de la veda y la normatividad relacionada con la pesca, la cual deben respetar los cooperativistas.

Al surgir un problema en la cooperativa, los integrantes de ésta se reúnen con sus dirigentes y con el personal administrativo para buscar soluciones, en estas reuniones expresan sus ideas y problemas con el fin de encontrar acuerdos de forma democrática.

Las cooperativas pesqueras Boca del Río y El Brinco obtiene su producto de un bien común que proviene de mares y océanos, por ello deben tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente apeándose a lo que exige el gobierno ya que estas organizaciones reciben subsidios del gobierno para el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con los registros que se tiene en el acta constitutiva. La cooperativa pesquera Boca del Río se fundó en los años treinta y se constituyó legalmente el día 18 de octubre de 1941. Se creó con 45 socios y actualmente cuenta con 160 miembros. Por otro lado, la cooperativa pesquera El Brinco fue fundada en 1945 y se constituyó legalmente el 09 de Enero de 1946, se creó con 143 socios y actualmente cuenta con 43 socios activos.

Descripción y aplicación de la metodología utilizada en la unidad de análisis

La investigación se efectuó en las cooperativas pesqueras “Boca del río” y “El Brinco”, bajo el enfoque cualitativo. El levantamiento de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas a miembros y directivos de las cooperativas así como la observación y el análisis de documentos internos de las cooperativas, tales como acta constitutiva, actas de asamblea, reporte de producción; entre otros.

Para recolectar la información se visitó a la cooperativa para observar los procesos de innovación utilizados en sus instalaciones, en sus métodos de trabajo práctico o administrativo.

Por otro lado, se entrevistó a 8 socios y a todos los integrantes del consejo de administración de la cooperativa para recolectar información relacionada con la innovación en la cooperativa.

La innovación en la cooperativa pesquera

Con base en la observación, entrevistas y análisis de documentos internos de las cooperativas, se encontró que en términos de innovación la cooperativa ha realizado cambios principalmente en los procesos de captura y los medios que utiliza para ello. En sus orígenes, los pescadores de camarón realizaban un proceso de captura basado en el esfuerzo físico totalmente ya que para transportarse a los espacios geográficos de captura de camarón lo hacían en canoas elaboradas con troncos de álamo y velas para transportarse con el aire, palancas y remos.

Con el transcurso del tiempo, la modernización y el uso de tecnología facilitó el transporte al cambiar a embarcaciones fabricadas con fibras de vidrio y motores marinos fuera de borda. Actualmente los pescadores reciben apoyos para la adquisición de motores ecológicos que reducen la contaminación del medio ambiente; dichos apoyos provienen del gobierno; lo anterior facilitó la transición del traslado en las embarcaciones, basada en la fuerza del pescador a un nuevo esquema a través del uso de motores que requieren combustible. Actualmente las cooperativas en estudio, cuentan con 80 y 31 embarcaciones de las cuales 34 y 26 son de motor ecológico de 50 caballos de fuerza (Boca del río y El Brinco, respectivamente). El resto son motores tradicionales con 48, 60 y 115 caballos de fuerza.

En relación al proceso de captura de camarón, ésta se inicia al amanecer de cada día y termina antes de oscurecer, lo que significa que se trabaja alrededor de doce horas diarias; en las embarcaciones se trasladan dos pescadores. Para la captura utilizan sistema de arrastre suripero (red suripera); también se lleva a cabo la pesca con el sistema antiguo de captura con atarrayas lomerías, este es el sistema con el que iniciaron las cooperativas pesqueras de camarón en Sinaloa, a la fecha son pocos pescadores los que la utilizan ya que se requiere de un mayor esfuerzo físico. En el litoral del pacífico se captura camarón a grandes profundidades con un sistema de arrastre denominado changos aunque esta actividad la realizan en un periodo corto y se lleva a cabo con la salida de grandes embarcaciones.

En relación al producto y su comercialización, los entrevistados señalan que durante la década de los ochenta, las cooperativas lograron niveles altos de producción que favorecerían la exportación del producto, sin embargo esta actividad la realizaban a través de terceras personas. Actualmente las cooperativas venden el camarón fresco y directamente a intermediarios, lo que significa que no ha logrado instrumentar innovación que permanezca en la organización.

Respecto a innovación administrativa, las cooperativas pesqueras han podido aprovechar los apoyos que ofrece el gobierno, para adquirir embarcaciones, motores ecológicos y combustible y actualmente participan en la formación de una empresa integradora a través de la cual se contempla elevar los beneficios para todos sus integrantes.

Estos son las formas de innovación que se han implementado actualmente en estas cooperativas y se continúa trabajando en el perfeccionamiento de estos métodos que en comparación a otros sectores de la localidad o en otros tipos de empresas mercantiles parecieran procesos de uso diario pero se debe de tomar en cuenta el sector donde se desarrolla esta sociedad y de la dificultad que es para ellos el innovar constantemente.

En relación a modelos de innovación, se encontró que el autor Afuah (1999) presenta varios modelos pero son dos los analizados a profundidad ya que son los que se apegan a la naturaleza de la empresa, el primero de ellos es el modelo del medio ambiente local, con lo que la organización se puede ver beneficiada por alguna organización externa a ella como universidades, laboratorios o algún proceso que solo se presente en la localidad de la cooperativa y que esta pueda beneficiarse positivamente al tener una relación directa con estas organizaciones y aprovechar esta relación para obtener nuevas tecnologías que le permitan innovar para mejorar en alguno de sus procesos o herramientas de trabajo.

Otro modelo que se apega a la cooperativa es el de la matriz de familiaridad, dada su naturaleza de escasos recursos, no tiene la capacidad para invertir en investigaciones o crear innovaciones costosas pero al tener algún tipo de relación o experiencia con algún método o herramienta de mejora, se puede generar algún tipo de beneficio para la organización, en este caso podría ser algún miembro de la cooperativa con experiencia en otro lugar de trabajo quien proponga una mejor forma de trabajar. Otro modelo que se adapta a la innovación realizada por parte de las cooperativas, es el modelo Marquis (1969), que considera que las ideas que generan las innovaciones pueden venir influenciadas desde distintos ámbitos y no necesariamente de un departamento en específico, por este motivo este modelo defiende la idea que la innovación no se genera necesariamente en departamentos como el de investigación, sino que puede provenir de cualquier departamento de la empresa, producción, comercial, logística, administrativo, etc.

La competitividad en la cooperativa pesquera

La cooperativa Boca del Río tuvo una producción durante el periodo 2012-2013 de 47,700 kilos de camarón; capturando camarón de altamar, grande, mediano, chico, pequeño y pulga. El 50% de la producción fue de camarón mediano y chico mientras que el 25% fue de camarón grande. Durante el periodo 2011-2012 la producción fue de 103,172 kilos, reflejando una disminución en la producción del 54%.

Por su lado, la cooperativa El Brinco tuvo una producción durante el periodo 2012-2013 de 72,000 kilos de camarón; capturando camarón de altamar, grande, mediano, chico, pequeño y pulga. El 60% de la producción fue de camarón mediano y chico mientras que el 35% fue de camarón grande. Durante el periodo 2011-2012 la producción fue de 248,120 kilos, reflejando una disminución en la producción del 71%.

Estos datos muestran como las organizaciones no pueden incrementar su producción cada temporada ya que la captura se debe a factores externos y los pescadores solo capturan lo que pueden sin tener un comparativo.

Debido a la escasez de recursos financieros y las condiciones actuales en sus niveles educativos, no se cuenta con la capacitación para diseñar estrategias que les permita tener una ventaja competitiva ya que eso implica mayores costos y al querer competir con productos similares les es difícil mantenerse.

Al hacer las compras de insumos sin una comparación previa y vender todo el producto a un solo cliente a bajo precio no le permite tener un liderazgo de costos en alguno de sus procesos por lo cual les es aún más difícil competir.

Conclusión

La cooperativa pesquera sinaloense opera en una comunidad rural habitada por 1300 habitantes, la población vive de la realización de actividades primarias como la pesca y la agricultura; la industria no está desarrollada lo que nos indica que su economía es precaria. Por otro lado, la infraestructura es deficiente, es una comunidad que carece de servicios públicos básicos como alumbrado público, servicio de conexión a internet, calles de tierra, entre otros.

En el campo pesquero El castillo existen cuatro cooperativas pesqueras y en el campo pesquero Las Arenitas existen cinco cooperativas pesqueras, todas integradas por los pescadores de la zona, quienes se convierten en los proveedores principales de la familia.

La innovación en la cooperativa pesquera es lenta ya que ésta se ubica en zonas económicamente desfavorecidas y esto es una barrera para generar mejoras que puedan ayudar en los procesos de su trabajo diario. Por otro lado, se identificó que aun cuando han modificado el equipo utilizando embarcaciones y motores con tecnología ecológica, no todos los socios han podido adquirir equipo con nueva tecnología; los pescadores señalan que el uso de esta tecnología ha facilitado el trabajo ya que es menos cansado que con el equipo antiguo. En la cooperativa pesquera la innovación es gradual, ha mejorado las prácticas existentes pero al mismo tiempo ha sido poco significativa debido al aumento de la pesca furtiva y la problemática del cambio climático, generando que los niveles de captura no sean los esperados generando con ello dificultades para convertirse en una organización competitiva.

La innovación de las cooperativas se da de manera esporádica y es introducida principalmente por lineamientos gubernamentales y/o necesidades organizacionales, ya que estas organizaciones requieren apoyos directos del gobierno federal y estatal para la renovación de equipos, artes de pesca y programas de empleo temporal. La cooperativa requiere de innovaciones tanto de procesos como de organización, para poder ser competitiva dentro del mercado, ya que solo vende camarón en su forma natural, existiendo la posibilidad de agregarle valor para poder comercializarlo en otros mercados.

Al existir escasa innovación la competitividad de la cooperativa es limitada, ya que su posición basada en niveles de producción está influenciada por factores externos que no puede controlar; no diversifica la presentación de su producto generando que otras organizaciones lo lleven a cabo; los sistemas de comercialización son deficientes y limitados; los escasos flujos de efectivo no permiten a la cooperativa desarrollar esquemas de promoción de sus productos y no existe la capacitación para ofrecer a sus clientes un servicio posventa.

Referencias

- Afuah, Allan. (1999). La dinámica de la innovación organizacional. Estados Unidos: Editorial Oxford.
- Fernandez Moreno, María Valle. Peña García-Pardo, Isidro. (2003). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de castilla la mancha, [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txtREVESCO %20N%2098.3%20Maria%20Valle%20FERNANDEZ,%20Isidro%20PENA.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txtREVESCO%20N%2098.3%20Maria%20Valle%20FERNANDEZ,%20Isidro%20PENA.htm), Recuperado el 01 de Diciembre de 2013.
- Ley General de Sociedades Cooperativas en México (LGSC, 2009).
- Marquis, D. (1969). The anatomy of Successful Innovations. Innovation
- Nieto Salinas, Andres. (2004). Administracion de Empresas, Editorial MAD, S.L.

Análisis del clima organizacional e implicaciones en la satisfacción de empleados en empresas de hospedaje

¹José Octavio Molina Germán

²Anel Yadira Pérez Melo

³Hugo Manuel López Hernández

Introducción

Frente al contexto actual globalizante y ante las exigencias implícitas, las organizaciones deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para ser competitivas.

La presente investigación se relaciona con el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral, como una acción orientada a una mejor comprensión de la dinámica al interior de las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de hospedaje en aras de generar perspectivas para el diseño de estrategias orientadas a promover ambientes de trabajo favorables que permitan alcanzar las metas y ayudar al desarrollo de las empresas de este sector.

Hoy día son constantes los esfuerzos orientados a incrementar la productividad de las empresas lo que hace necesaria una visión distinta para la gestión así como la búsqueda e implementación de estrategias que propicien actitudes en los trabajadores que coadyuven a promover escenarios laborales caracterizados por la cohesión, el compromiso y la satisfacción.

¹ Maestro en administración; profesor de tiempo completo en la Universidad del Occidente, Unidad Mazatlán.

² Doctora en Educación; profesora de tiempo completo en la Universidad del Occidente, Unidad Mazatlán.

³ Maestro en Desarrollo Humano; profesor de tiempo completo en la Universidad del Occidente, Unidad Mazatlán.

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su capital humano, las organizaciones hoteleras requieren establecer mecanismos de medición habitual de este factor, que va ligado con la satisfacción del personal y puede repercutir en su comportamiento y desempeño laboral.

La complejidad de los ambientes laborales se deriva de los comportamientos también complejos de los empleados y se asocia a un conjunto de factores del entorno que tienen una incidencia directa o indirecta en los resultados y eficacia de una empresa. Dado que estos factores son inherentes a todas las organizaciones, las de hospedaje no están exentas de esta problemática derivada de estas variables, así como al cada vez más impredecible comportamiento de las personas.

La necesidad de mayor preparación y capacitación, el incremento en los niveles de exigencia de los usuarios, una competencia cada vez más intensa y agresiva, son sólo algunos de los factores que caracterizan el quehacer de este tipo de organizaciones y que exigen, de todos quienes integran la empresa, una nueva forma de asumir los desafíos y las responsabilidades inherentes a cada una de las funciones.

La pertinencia de estudiar el clima organizacional y la satisfacción se relaciona con el valor estratégico que representan las empresas de hospedaje, dada su aportación al desarrollo del contexto en que se ubican y que es considerado fundamental para el desarrollo de la ciudad y la región, considerando la derrama económica que representan.

La actividad turística es un eje importante para Sinaloa debido a que aporta el 12% al PIB estatal, durante el periodo de enero-junio de 2013 se tuvo una afluencia turística de 1, 200,945 (nacionales y extranjeros), con una estadía promedio 2.9 noches, un gasto promedio diario de 5,456.20 pesos (turistas nacionales) y 11,854.20 pesos (turistas extranjeros), lo que generó una derrama económica de 7, 845.6 millones de pesos (SECTUR, 2013).

Mazatlán ocupa el primer lugar en las aportaciones económicas al estado de Sinaloa, en el periodo antes señalado, tuvo una afluencia turística de 791,761, con un gasto promedio por estancia de 6,926.90 pesos (turistas nacionales) y 12,645.70 pesos (turistas extranjeros), generando una derrama económica equivalente a 6,579.9 millones de pesos (SECTUR, 2013).

En base a lo anterior, el objeto de estudio es la empresa de hospedaje por la importancia que estas organizaciones representan para el estado de Sinaloa y particularmente para la ciudad de Mazatlán.

Planteamiento del problema

La perspectiva de que un clima favorable propicie condiciones mínimas para alcanzar mejores niveles de satisfacción y con ello un mejoramiento sustancial del desempeño de los empleados, permea en el pensamiento de muchos directivos, lo que les impulsa a realizar esfuerzos permanentes para alcanzar los logros institucionales.

El análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral se ha convertido en un área de interés entre directivos de las organizaciones. La premisa que sustenta este interés es que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen más tiempo en la organización.

El objetivo del estudio es identificar los factores del clima organizacional y su nivel de incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de hospedaje de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. Los resultados de la investigación ofrecen de esta forma, información a los directivos de la empresa respecto a la situación que al interior guardan los constructos señalados. El estudio ha permitido conocer de igual manera, la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que configuran el clima organizacional, así como la satisfacción laboral. Esto representa una base para la toma de decisiones, en aras de alcanzar condiciones organizacionales que se traduzcan en el ofrecimiento de un servicio de calidad a los usuarios. El desarrollo de este tipo de investigaciones ayuda a mejorar los procesos relacionados con la práctica directiva a partir del análisis de los elementos vinculantes de las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral.

Marco referencial

El clima organizacional es un tema que ha despertado gran interés en el campo de la administración y la psicología organizacional. De acuerdo con Gómez (2004), representa un factor de gran importancia para las empresas que deben sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y demandante, donde la globalización y la disponibilidad de recursos, hacen imperante cada vez mejores servicios y mayor calidad.

Las investigaciones sobre el clima organizacional han sido recurrentes a través del tiempo. Autores como Lewin (1951), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Forehand y Gilmer (1964), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Brunet (1987), Reichers y Sneidder (1990), entre otros, han estudiado el clima organizacional como factor condicionante del comportamiento de los empleados dentro de la organización. Se atribuye a Lewin el inicio de las investigaciones sobre clima organizacional desde 1939, (Lewin, Lippit y White, 1939).

A pesar de que no hay un consenso sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existen elementos para considerar que el clima representa el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackofsky y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A partir de la percepción de los atributos organizacionales los empleados otorgan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990).

Asimismo, Show (2002), define el clima organizacional como la percepción del empleado del ambiente de trabajo y sostiene que es uno de los factores que más influencia tiene en el desempeño laboral. Gershon, Srone & Bequen (2004), lo definen como el conjunto de valores y normas de la cultura organizacional que perciben los empleados.

Para García y Sánchez (2008), el desempeño de un empleado está basado, además de los factores objetivos de la organización, en sus percepciones subjetivas del clima en que se desenvuelve. La relevancia que tiene el clima organizacional radica en el hecho de que los empleados realizan intercambios frecuentes con el medio que les rodea y mantienen un equilibrio dinámico con éste (Santana y Araujo, 2009).

Considerando estos referentes, existe un amplio acuerdo en que el clima organizacional se encuentra integrado por diferentes dimensiones que representan aspectos específicos del ambiente organizacional, aunque existan variantes respecto al número de ellas, según sea el autor. Algunos ejemplos son: Payne y Mansfield (1978), señalan 2; Likert (1967), propone 8; Steers (1977), contempla 10; Moos e Insel (1974), sugieren 10. (Véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992).

De esta manera, el clima organizacional, conjuntamente con la estructura, características organizacionales y los individuos que lo componen, constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que refleja un estilo y vida propios que lo diferencia de los demás. Así el clima organizacional visualizado como un sistema, se dinamiza y se regula a partir de variables como: el tipo de liderazgo, las formas de comunicación, el ejercicio del control, las estrategias para la resolución de los conflictos, los esquemas de coordinación y cooperación entre los diferentes niveles, los procesos orientados a motivar a los empleados, las relaciones interpersonales, entre otros.

Por otra parte, la satisfacción es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en función del bienestar deseable de las personas, sino también en función de la productividad y calidad. La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1976).

No se trata entonces de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de un conjunto de actitudes que un trabajador manifiesta hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Locke (1976, 1984), establece que la satisfacción laboral, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. En el extremo opuesto se ubica la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales.

Schneider (1985), señala como algunas de las razones que explican la gran atención dedicada a este constructo, el que la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y que la satisfacción surge en diferentes investigaciones como un referente significativo de conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo y el conflicto.

La satisfacción laboral constituye además, uno de los ámbitos de mayor interés en el constructo calidad de vida laboral y, planteado como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993).

Del mismo modo que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se han identificado diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

A la fecha existen numerosos estudios e investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Fundamentalmente dichos estudios se han justificado dada la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Se ilustran algunos ejemplos de investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), entre la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). A pesar de lo anterior persisten desacuerdos entre los autores sobre el contenido de ambos constructos (Moran y Volkwein, 1992).

De acuerdo con Silva (1996) y Chiang (2004), no ha sido posible establecer causalidad en la relación entre ambas variables. Sin embargo, se ha ahondado en la relación mediante estudios correlacionales, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994; -

Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost, & Roberts, 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Los autores encuentran coincidencias cuando señalan que los dos elementos son interdependientes y que el constructo de clima organizacional representa una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, en tanto que la satisfacción laboral se relaciona con una valoración que el empleado hace de su trabajo, conteniendo entonces un componente afectivo, y siendo el propio individuo, la unidad de análisis (Silva, 1996).

Schrazz (1993) encontró la existencia de dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que históricamente se han relacionado más entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos.

Es importante señalar finalmente que las investigaciones que se han realizado, relacionando el clima organizacional con la satisfacción laboral, han sido desarrolladas en organizaciones vinculadas a las áreas de la salud. Por ejemplo, Chiang, Salazar y Núñez (2007), realizaron un estudio para conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud estatal, en España, encontrando la existencia de relaciones significativas entre variables. Por su parte, Salgado et al (1996), desarrollaron una investigación en una pequeña empresa comercializadora automotriz en Oviedo, España, para conocer la relación entre ambos constructos, encontrando que son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Otra investigación realizada en una organización rural en Chile por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), concluye, que la relación entre estas variables evidencias una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral general.

Metodología de la unidad de análisis

El presente es un estudio empírico descriptivo transversal de acuerdo a lo establecido por Hernández y Baptista (2003) y Sautu, Boniolo Dalle & Elbert (2005), que intenta describir la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de una empresa de hospedaje.

Muestra

La muestra comprende a personal de las distintas áreas, considerando a 78 personas de un universo de 150. Los cuestionarios se aplicaron a la muestra de acuerdo a la disponibilidad de tiempo que fue la limitante para aplicarse simultáneamente, ya que en los hoteles se trabaja con sistemas de turno (Tabla I).

Tabla I. Distribución de la muestra por áreas de servicios

Área	Muestra	%	n	%
Contabilidad	3	3.8	6	4
Sistemas	2	2.6	4	2.7
Recursos Humanos	4	5.1	6	4
Mantenimiento	10	12.8	22	14.7
Recepción	3	3.8	6	4
Seguridad	6	7.7	10	6.7
Alimentos y bebidas	22	28.2	38	25.3
Spa	1	1.3	2	1.3
División cuartos	27	34.6	56	37.3
Total	78	100	150	100

Fuente: Elaboración propia (2014)

La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, con grupos de apoyo para aclarar dudas y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta y uno de los miembros el grupo de apoyo les explicaba los objetivos y los criterios para responder.

Instrumento de medida del clima organizacional

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó el cuestionario de Koys & Decottis (1991), que ha sido adaptado y validado por Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008), constituido por 40 ítems. Las dimensiones consideradas en el análisis se describen a continuación.

Autonomía: representa la percepción del trabajador en relación a las posibilidades de asumir la autodeterminación y responsabilidad en la toma de decisiones respecto a procedimientos del trabajo mismo y las metas a lograr.

Cohesión: aquí se considera la percepción de las relaciones que se dan entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de un ambiente agradable, de confianza y ayuda material para la realización de las tareas.

Confianza: considerada como la percepción del sentimiento de libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, tratar temas significativos laborales o personales con la certeza de que a la información se le da un uso específico y ético.

Presión: percepción que existe respecto a los estándares de trabajo y desempeño, y parámetros de funcionamiento y realización de tareas.

Apoyo: percepción que tienen los empleados con aspectos relativos al respaldo y tolerancia en la forma de conducirse dentro de la institución y al tratamiento de los errores de los trabajadores por parte de la empresa

Reconocimiento: se refiere a la percepción que experimentan los empleados de la organización, con relación a los procesos de estimulación para evidenciar las contribuciones que hace a la empresa el trabajador.

Equidad: relacionada con la percepción que los empleados tienen acerca de sí existen políticas y reglamentos que son vistos como comprensibles, claros, justos y equitativos.

Innovación: está referida a la percepción que los empleados experimentan con relación a las oportunidades y condiciones que se tienen para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas tareas en las que puede o no tener experiencia. En la Tabla II se observan las dimensiones y los ítems que corresponden a cada una de ellas.

El cuestionario mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos, siendo estos: (Siempre = 5, Frecuentemente = 4, Normalmente = 3, Ocasionalmente = 2, Nunca = 1).

Dimensiones

Ítems

Autonomía	<p>Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo</p> <p>Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo</p> <p>Yo propongo mis propias actividades de trabajo.</p> <p>Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.</p> <p>Organizo mi trabajo como mejor me parece.</p>
Cohesión	<p>Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.</p> <p>Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.</p> <p>Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.</p> <p>Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.</p> <p>Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.</p>
Confianza	<p>Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.</p> <p>Mi jefe es una persona de principios definidos</p> <p>Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.</p> <p>Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.</p> <p>No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.</p>
Presión	<p>Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.</p> <p>Mi institución es un lugar relajado para trabajar.</p> <p>En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudieran llamar sobre un problema en el trabajo.</p> <p>Me siento como si nunca tuviese un día libre.</p> <p>Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.</p>

Apoyo	<p>Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito</p> <p>A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.</p> <p>Mi jefe me respalda 100%</p> <p>Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.</p> <p>Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.</p> <p>Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.</p> <p>La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.</p> <p>Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.</p> <p>Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.</p> <p>Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.</p>
Reconocimiento	<p>Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.</p> <p>Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.</p> <p>Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.</p> <p>Mi jefe no tiene favoritos</p> <p>Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.</p> <p>Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.</p>
Equidad	<p>A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas</p> <p>Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.</p> <p>Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.</p> <p>Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.</p>
Innovación	

Fuente: Elaborado con base en la adaptación de Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008), a partir de Koys & Decottis (1991).

Instrumento de medida de la satisfacción laboral

El cuestionario utilizado para evaluar la satisfacción laboral es el instrumento de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá y Peiró, 1989).

Tiene una estructura de cinco secciones: satisfacción con la supervisión con ítems relativos a la proximidad y frecuencia de supervisión, la supervisión recibida, las relaciones personales con los superiores, la forma en que los superiores juzgan la tarea y el apoyo recibido de los superiores; satisfacción con el ambiente físico donde se abordan aspectos relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación; satisfacción con la participación en las decisiones analizando elementos relacionados con el grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, la participación en las decisiones de su departamento o sección, la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, la igualdad y justicia de trato que recibe de la empresa y la capacidad para decidir autónomamente sobre aspectos relativos a su trabajo; Satisfacción intrínseca del trabajo con ítems que se refieren a las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo y los objetivos, metas y producción a alcanzar; Satisfacción con el reconocimiento con ítems que se refieren a las oportunidades de promoción, las oportunidades de formación que le ofrece la empresa y el salario que se recibe. El total de 23 ítems fueron respondidos por los trabajadores en base a un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (desde Siempre = 5 a Nunca = 1).

Los datos recabados fueron organizados y clasificados para su análisis, utilizando el programa SPSS, con el que se tabularon los datos, y se obtuvieron los resultados de fiabilidad de las dimensiones contempladas en los cuestionarios utilizados y se calcularon los factores de cada dimensión para realizar las correlaciones entre las variables estudiadas.

Resultados

Clima organizacional

En relación al valor de los coeficientes de fiabilidad, se considera un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996) pero un valor como 0,60 es suficiente para Morales, Urosa & Blanco (2003), si se trata de investigaciones de carácter básico y según Schmitt (1996) un valor de 0.50 no demerita de manera apreciable las correlaciones con otras variables. En el caso de la presente investigación, coeficientes con valores cercanos a 0,70 o mayores se consideran altos.

Las dimensiones a considerar y que conforman el clima organizacional son 8: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad

e innovación. Cada una de las dimensiones se evalúa con respuestas a cinco ítems. El coeficiente alpha de Cronbach para la escala de clima organizacional es de 0.802 el cual es considerado alto.

Satisfacción laboral

Las dimensiones consideradas son 5: Satisfacción con la relación con sus superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con el trabajo en sí mismo y satisfacción con el reconocimiento. El constructo de satisfacción muestra un coeficiente alpha alto de 0,941.

En referencia a los datos sociodemográficos del personal encuestado, el 45% fueron mujeres y el 55% hombres. Respecto a la edad observamos que el 51% tiene de 41 años o más de edad, seguidos por los que están en el rango de 18 a 25 años (17%).

Con base en la información que se deriva del análisis y de los resultados más relevantes del estudio, se presentan las principales correlaciones entre dimensiones y variables.

Correlaciones clima - factores socio demográficos			
<i>Dimensiones</i>	<i>Género</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad</i>
Autonomía	-.071 (.535)	.034 (.765)	.047 (.684)
Cohesión	.026 (.822)	-.289 (.010)	-.191 (.094)
Confianza	-.114 (.319)	-.101 (.381)	-.007 (.953)
Presión	-.176 (.124)	.308 (.006)	.081 (.482)
Apoyo	.033 (.776)	-.185 (.106)	-.057 (.622)
Reconocimiento	.143 (.212)	-.118 (.304)	-.002 (.984)
Equidad	.177 (.121)	.023 (.839)	-.086 (.455)
Innovación	.043 (.712)	-.180 (.114)	-.043 (.710)

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Tabla III se destaca lo siguiente:

1. Hay solamente dos correlaciones estadísticamente significativas: entre las dimensiones de clima organizacional cohesión y presión y la variable edad de los trabajadores.
2. El género y la antigüedad de los trabajadores en la empresa no presentan una relación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional estudiadas.

Tabla IV. Correlación dimensiones de satisfacción con variables sociodemográficos

Correlaciones dimensiones satisfacción = factores sociodemográficos			
<i>Dimensiones</i>	<i>Género</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad</i>
Relación con los superiores	-.020 (.864)	-.139 (.224)	-.089 (.436)
Condiciones Físicas del trabajo	.194 (.089)	-.072 (.530)	.038 (.739)
Participación en las decisiones	.026 (.821)	-.041 (.719)	.001 (.995)
Satisfacción con el trabajo en sí mismo	-.014 (.904)	-.202 (.076)	-.091 (.430)
Reconocimiento	.029 (.798)	-.125 (.277)	-.156 (.172)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Tabla IV se destaca que la muestra definida para el presente estudio no manifiesta correlaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral y las variables género, edad y antigüedad en la empresa.

Tabla V. Correlación de las dimensiones evaluadas del clima organizacional y la satisfacción laboral

Correlaciones					
Dimensiones	Satisfacción Relación con los supervisores	Satisfacción con las Condiciones Físicas del trabajo	Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfacción con el Trabajo	Satisfacción con el reconocimiento
Autonomía	.129 (.260)	.142 (.216)	.036 (.755)	.154 (.178)	.070 (.545)
Cohesión	.412 (.000)	.274 (.015)	.228 (.045)	.412 (.000)	.301 (.007)
Confianza	.503 (.000)	.320 (.004)	.435 (.000)	.468 (.000)	.326 (.004)
Presión	-.082 (.478)	-.145 (.204)	-.051 (.654)	-.168 (.142)	-.067 (.560)
Apoyo	.783 (.000)	.659 (.000)	.700 (.000)	.789 (.000)	.678 (.000)
Reconocimiento	.701 (.000)	.618 (.000)	.736 (.000)	.625 (.000)	.708 (.000)
Equidad	.459 (.000)	.556 (.000)	.500 (.000)	.438 (.000)	.501 (.000)
Innovación	.840 (.000)	.742 (.000)	.800 (.000)	.846 (.000)	.744 (.000)

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

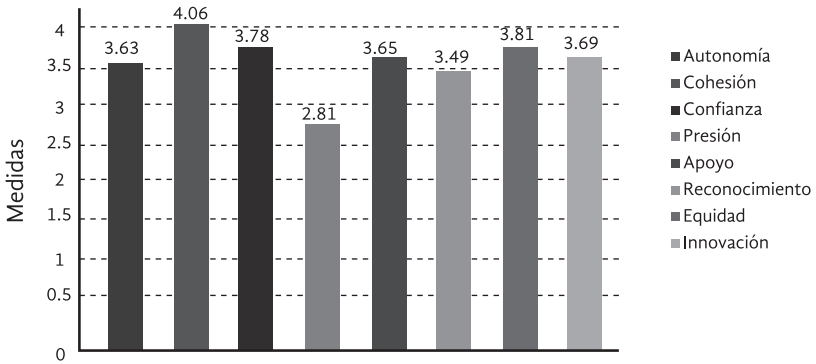
Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Tabla V se destacan las siguientes consideraciones:

1. Las dimensiones de clima organizacional: cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, presentan en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con todas las variables de satisfacción laboral, a saber: relación con los superiores, condiciones físicas del trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con el trabajo y reconocimiento.
2. Las dimensiones de clima organizacional autonomía y presión, no tienen en la muestra, relación alguna, estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de satisfacción laboral.
3. La relación más alta de todas se da entre la dimensión de clima organizacional innovación y la satisfacción con el trabajo. Es una relación considerada muy alta con un nivel de significancia de (0,846).
4. La correlación mayor entre dimensiones de clima organizacional tomadas en su conjunto y de satisfacción (correlación media de las variables de satisfacción) se da con la satisfacción con la relación con los superiores.
5. Las dos siguientes variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son satisfacción con el trabajo en general y con la participación en las decisiones.

En congruencia con los resultados obtenidos en el análisis estadístico, en la gráfica 1 se muestran las medias obtenidas en cada dimensión evaluada del clima organizacional.

Gráfica 1. Comportamiento de las ocho dimensiones evaluadas en el clima organizacional

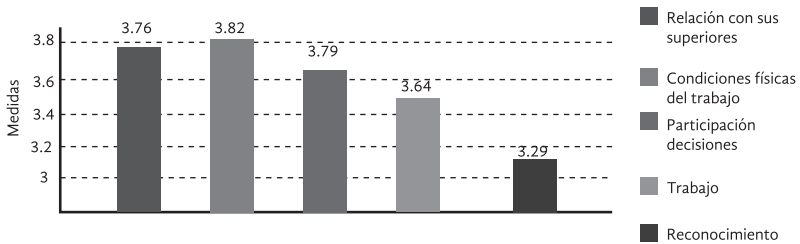


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento

La gráfica 1 muestra el comportamiento de las ocho dimensiones evaluadas en los distintos departamentos de la empresa. Como se puede observar la dimensión cohesión es la de mayor promedio mientras que la dimensión presión es la más baja. En congruencia con el análisis correlacional en el que las dimensiones autonomía, presión y reconocimiento, reflejan una relación estadística significativa baja, en la gráfica se muestran las mismas dimensiones como las de más bajo promedio.

Las dimensiones del constructo satisfacción laboral se presentan en la gráfica 2.

Gráfica 2: Comportamiento de las cinco dimensiones evaluadas en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento

En la gráfica 2 se aprecian las dimensiones relación con sus superiores, condiciones físicas del ambiente, participación en las decisiones y la satisfacción por el trabajo en sí mismo, con los promedios más altos que pueden considerarse aceptables en términos del nivel de satisfacción que en general experimentan los empleados de la empresa. La dimensión que presenta el promedio más bajo es la satisfacción con el reconocimiento que muestra un 3.29, sin que ello signifique un nivel alto de insatisfacción.

Conclusiones

Es innegable que las nuevas tendencias que experimentan las empresas de hospedaje en los ámbitos económico, tecnológico y laboral, entre otros, las obligan a una redefinición conceptual de lo que significa la conducción de los grupos de trabajo, bajo la perspectiva del análisis de las condiciones que prevalecen al interior de una organización en la búsqueda de mejores condiciones en los procesos de trabajo para alcanzar los objetivos en cuanto a la configuración de ambientes de trabajo favorables y a la formación de grupos de trabajo capaces de enfrentar los cambios del entorno como condición para lograr adecuados niveles de calidad y competitividad.

El análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de cuestionarios en distintos niveles de la organización, nos permite establecer algunas reflexiones cuyo propósito se orienta a coadyuvar con la empresa a enriquecer el quehacer administrativo y de toma de decisiones.

Los resultados obtenidos muestran que en el análisis de los dos constructos se alcanza una fiabilidad adecuada. El constructo de clima organizacional en su totalidad completa es alto, presentando un coeficiente alpha de Cronbach de 0,802. Respecto al constructo de satisfacción considerando también la totalidad de las dimensiones muestra un coeficiente alto de 0,941. Los resultados reflejan similitud con los resultados de Meliá et al. (1990) en su escala de satisfacción laboral S21/26, con alfa de 0,90.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las dimensiones de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con las condiciones físicas del trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo en general y satisfacción con el reconocimiento. Es decir, en la muestra considerada, las dimensiones de clima organizacional se relacionan prácticamente con la totalidad de las dimensiones de satisfacción laboral, exceptuando las dimensiones autonomía y presión que reflejan relaciones de significancia estadística muy baja.

Respecto a las variables socio demográficas, hay solamente dos correlaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional cohesión y presión y la variable edad de los trabajadores. Como aspectos favorables para la empresa, destacan la alta satisfacción laboral con el trabajo que se realiza, la participación en las decisiones, el reconocimiento y la relación de los empleados con sus superiores.

En base a los resultados que se han obtenido, es posible inferir que las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las empresas de hospedaje y con ello mejorar la calidad del servicio dado que se ofrece.

Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New-York: Harper and Brothers. Trad.
- Boada, J. & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15(2), 151-166.
- Brunet, L. (1983). *Le Climat du Travail dans les Organisations*. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, 1987).
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Carr J., Schmidt A., Ford J. et al. (2003). Climate perceptions matter: A path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Applied Psychology*. 88, 605-619.
- Chiang, M. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004.
- Chiang, Vega, M. M., Salazar, Botello, C. M. y Nuñez, Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1, *Theoria*, vol. 16, número 002 Universidad del Bío-Bío Chillán, Chile pp. 61-76
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum de Universidad de Talca, Organizational Behavior. Psychological Bulletin*. 62, 361

- Gershon R., Srone P., Bequen S, et al. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare, *JONA*, 34, 33-40.
- Gómez Rada, C. (2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa el Clima Organizacional en empresas colombianas, Desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología* 11,97-113.
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (8), 1848-1880.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University of Chicago Press.
- Hernández R., Fernández, C.,& Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. Ediciones McGraw Hill.
- Jackofsky, E. F. y Slocum, J.W., Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096
- Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Locke, E. A. (1969). "What is job satisfaction?". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. Trad. 1988. *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Piados.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 607-618.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Melia JL, Peiro JM (1989) *La medida de la satisfacción laboral*.

- Moos, R.H. & Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (versión española: *Escalas de Clima Social*. Madrid: TEA ediciones, 1989).
- Morales, V.P., Urosa, S.B. & Blanco, B.A. (2003) *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid: La Muralla
- Moran, E.T. & Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Payne, R.L. y Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals perceptions of organizational climate. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.
- Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers A. and Schneider B (1990). *Climate and culture: an evolution construct*. San Francisco.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rodríguez, M. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., Cornejo, F. A., (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Salud & Sociedad*, Vol. 2, Nº. 2, págs. 219-234
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.
- Sánchez C. S. M., Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán, G. T. J. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. *Apuntes metodológicos Aportes y Transferencias*, Vol. 11, Núm. 2, pp. 35-52 Universidad Nacional de Mar del Plata Argentina
- Santana, J. y Araujo C. (2009). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones organizativas*.

- Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.
- Schmitt, N. (1996) Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8 (4) 350-353.
- Schneider, B. (1985). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schratz, M. (1993). Recommendations for the measurement of organizational climate. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- SECTUR (2013) Principales Indicadores Turísticos. Segundo trimestre de 2013. Secretaria de Turismo del Estado de Sinaloa. <http://laipsinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/estadisticas/2013> PRINCIPALES_INDICADORES_segundo_trimestre_2013.ppt. Revisado el 01 de Diciembre 2013.
- Show, J. (2002). Enhancing work climate to improve performance and retain employees. *JONA*, 32, 393-397.
- Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: a behavioral view*. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.
- Tagiuri, R.I. (1968). The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G. H. (Eds.) *Organizational climate: Exploration of a concept* (pp.1-34) Boston: Harvard University.

Auditoría Administrativa. Alternativa metodológica para evaluar la competitividad empresarial

¹ Adriana Martínez Lecuona

² José Luis Alvarado Reséndiz

Introducción

Dentro del mercado cada vez existe un mayor incremento de la oferta y demanda, por lo que las empresas siempre buscan satisfacer las necesidades del ser humano ofreciendo bienes y servicios de calidad con el fin de mantenerse o posicionarse como la mejor empresa en su ramo, por lo que la competitividad en ellas cada día se hace más necesaria.

Sin embargo, uno de los grandes problemas a los que nos enfrentamos es que la mortalidad de las empresas, generadas o nuevas cada dos años en México, es del 80% (Valdes, 2013). Esto se debe a diversos factores; uno de ellos es la mala administración de los recursos humanos, materiales y financieros, por lo que es importante que las empresas tengan al frente personas preparadas que lleven una adecuada administración para que así estas funcionen correctamente y se disminuyan los riesgos de desaparecer del mercado.

¹ Maestra en Administración; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

² Maestro en Ciencias de la Educación; profesor por asignatura en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Marco Teórico

El enfoque de la teoría sistémica de la competitividad empresarial (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1994) establece como determinantes la evaluación de los factores de: calificación del personal y la capacidad de gestión; estrategias empresariales; gestión de la innovación; Best Practice en el ciclo completo de producción; integración en redes de cooperación tecnológica, logística empresarial y la interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Una de las estrategias para valorar si una empresa está funcionando de manera correcta es utilizar herramientas de evaluación como la Auditoría Administrativa (AA), la cual nos permite realizar un examen detallado, metódico y completo sobre la gestión de un organismo social, practicado por un profesional de la administración. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. Cabe mencionar que esta herramienta no es de carácter obligatorio y se ignora si las empresas la conocen o simplemente no la aplican por desconocimiento de sus implicaciones, siendo este un problema susceptible de estudiar y mostrar sus resultados.

Para tener una noción más clara del tema, se presenta una breve revisión literaria donde se detallan algunos conceptos importantes de la administración a lo largo de la historia, dando a conocer las aportaciones más importantes de los estudiosos de la administración. Además, se aborda el tema del proceso administrativo, para poder tener una mejor comprensión de la AA y una visión más completa de lo que se va a evaluar con esta herramienta. Asimismo, se presenta lo que establece el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), respecto al profesionista calificado para llevar a cabo este proceso.

Para esta investigación se diseñó un cuestionario que se aplicó a una muestra de 42 directivos de empresas medianas y grandes del corredor industrial de la región Atitalaquia, Tepeji del Rio y Tula de Allende, ubicadas en el estado de Hidalgo, México. Los resultados obtenidos permiten mostrar su opinión sobre la Auditoría Administrativa como herramienta de evaluación para la competitividad empresarial.

Al final de la investigación se muestran los resultados obtenidos para posteriormente presentar algunas recomendaciones a fin de que la AA pueda ser considerada como herramienta de evaluación que permite elevar la competitividad empresarial.

Problema abordado: Describir el contexto que enmarca el problema y los objetivos pretendidos.

Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado. La emergente consolidación de un conjunto de nuevos retos y de nuevas realidades empresariales que definen una nueva era. Fundamentalmente, esos retos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Una permanente aparición de cambios y discontinuidades y un acortamiento de los ciclos.
- Un elevado nivel de incertidumbre y fluctuaciones, que dificulta la capacidad de planificación de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos de negocio.
- Una creciente presencia del riesgo y de las amenazas imprevistas como un factor que hay que asumir y afrontar proactivamente.

Lo que todo ese conjunto de factores coloca por encima de la mesa, es que la creación de valor empresarial y las posibilidades de sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de negocio al que se dirige la sociedad, exige nuevos planteamientos y nuevas actitudes. Los habituales procesos por los que las empresas han venido generando valor, afrontando los cambios y gestionando la incertidumbre a lo largo de la última década no están a la altura de las actuales circunstancias.

Por tanto, las organizaciones empresariales necesitan dotarse de nuevas capacidades y atributos, significativamente distintos a los que caracterizaban a lo que podríamos llamar “la empresa tradicional”, en cuanto a cómo organiza e integra sus procesos o cómo se relaciona con su entorno. Es necesario enfatizar en la búsqueda y obtención de la ventaja competitiva, es decir, permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficiencia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo.

Reconociendo que la competitividad de la empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, es decir, un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Michael Porter (1980), considerado el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva, la define como la estrategia elegida y seguida por una organización que puede permitirle determinar y sustentar su suceso competitivo, en otras palabras, es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Por otra parte, el mismo Porter (1993) plantea su preocupación fundamental por elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad, donde explica que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. Definiendo que la estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse.

Alic. (citado en Garay, (s.f.) señala que la competitividad significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

Sin embargo, esta competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados o reconversión.

Por tanto, es importante determinar los factores que inciden en la competitividad de una empresa para su posterior proceso de medición.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) establecen como determinantes los factores de: calificación del personal y la capacidad de gestión; estrategias empresariales; gestión de la innovación; Best Practice en el ciclo completo de producción; integración en redes de cooperación tecnológica; logística empresarial, e interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Por lo anterior, en esta investigación se propone la AA como herramienta de evaluación de todas las funciones en la organización debido a su enfoque sistémico de la administración, comprendiendo todos los factores internos

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es la obtención de utilidades que les permitan seguir con su funcionamiento, por esta razón los directivos caen en el paradigma o costumbre de solo utilizar las auditorías contables o fiscales para su crecimiento financiero, las cuales son de carácter obligatorio (de acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal de la Federación).

Sin embargo, no solo la evaluación de los aspectos financieros o fiscales determina la competitividad de las empresas. La competitividad no es un concepto que pueda estudiarse de manera aislada en los entornos económicos, sociales y políticos; internos o externos de las organizaciones. Para medir y evaluar la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías, tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores.

A continuación se presentan algunas investigaciones realizadas dentro y fuera de México donde se plasman los resultados obtenidos después de aplicar una AA en algunas empresas; sin embargo, ninguna de estas investigaciones plantea el uso de la herramienta para determinar el nivel de competitividad de la organización.

Morales Berrios (2006), en su investigación presenta el grado de cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles existentes en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos en Guatemala, así como la forma de proporcionar asesoría a la administración para la dirección efectiva de sus actividades.

Por su parte Canseco (2007), en su trabajo de investigación, presenta una auditoría administrativa a la empresa BIMBO Pachuca S.A de C.V. Su objetivo principal fue encontrar las causas de los problemas a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de administración, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

Corral, Bravo y Valencia P. (2010), en el IV congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la FCA en la UNAM, presentan las principales fortalezas y debilidades de las Mipymes ubicadas en Mexicali, Baja California, como resultado de la aplicación de auditorías administrativas y operacionales que han realizado alumnos de octavo semestre de las carreras de Licenciado en Administración y Contaduría de esta entidad. Asimismo, Concluyen que en la mayoría de los casos, se observa que el proceso administrativo se realiza de manera empírica sin ningún soporte documental.

En Riobamba, Ecuador, María José Naranjo (2012) llevó a cabo una auditoría administrativa cuyos resultados se publicaron el 23 de abril de 2012. La auditoría administrativa se aplicó a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. en el 2010. Su objetivo fue evaluar las actividades y el cumplimiento de objetivos, políticas y normas de la empresa con el fin de determinar los puntos débiles para sugerir las recomendaciones respectivas a través del informe.

No obstante, no se localizaron otras investigaciones que estudien si la AA es una herramienta que sea, o que pueda ser considerada por los directivos de las organizaciones para evaluar su competitividad, por lo que se considera oportuna la realización de un estudio exploratorio que permita identificar la opinión de los directivos de las medianas y grandes empresas ubicadas en el corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepejé del Río de Ocampo y Tula de Allende, estado de Hidalgo, México, que permitan contribuir a la solución de las siguientes interrogantes:

- ¿Los directivos de las empresas aplicarían la AA con fines de medir y evaluar su competitividad?
- ¿Es aplicada la A.A. en las medianas y grandes empresas ubicadas en la región de estudio?
- ¿Cuáles son los factores que condicionan la aplicación de la de la AA?
- ¿Cuál es el perfil profesional del auditor para implementar la AA?
- De acuerdo a la percepción de los directivos de las organizaciones ¿Cuáles son los factores que evalúa la AA?
- ¿Los factores evaluados por la AA permiten determina su competitividad?
- ¿Cuáles son los factores que condicionan la eficiencia en la implementación de la AA?

La AA representa una herramienta valiosa de información para la toma de decisiones. Las empresas para conocer su eficiencia y eficacia requieren de la implementación de un examen crítico de demostraciones y registros administrativos. Si una organización tiene el propósito de consolidarse, sobrevivir y permanecer en el mercado es importante que contemple la posibilidad de implementar esta herramienta a fin de mantener una ventaja competitiva.

Por este motivo, la finalidad de esta investigación es identificar si la AA en las medianas y grandes empresas ubicadas en el corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepeji del Rio y Tula de Allende en el estado de Hidalgo, es utilizada con el fin de detectar sus áreas de oportunidad y mejorar su nivel de competitividad.

Descripción de la unidad de análisis

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado, por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Por competitividad se entiende, como ya se expresó anteriormente, la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener un enfoque destacado en el entorno socio económico en el que actúan. Porter (1993) señala que la ventaja competitiva es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., que dispone una empresa y de la que carecen sus competidores, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores.

No obstante, considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo; con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa.

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

Para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización.

Desde este punto de vista, cualquier empresa debe cumplir con una serie de requisitos mínimos, referentes a conocimientos y habilidades, uso apropiado de ciertos métodos de gestión, mantener y mejorar el nivel estándar en su relación costo efectividad, además de la habilidad para adaptarse a su entorno de negocios y las necesidades de sus clientes. La AA es y será siempre la herramienta más útil en la administración de las organizaciones, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender donde está ubicada, cómo llegó hasta ahí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

La AA representa para la organización la seguridad del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos planteados. Además se considera una herramienta fundamental para el desarrollo de ella, revisando analíticamente el comportamiento, el nivel de desempeño de la organización y el perfilamiento de oportunidades de mejora para innovar valor y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Dentro de la problemática que envuelve esta investigación además de lograr la competitividad, se encuentran profundamente marcados conceptos que forman parte de la AA, los cuales son de suma importancia presentar para desarrollar adecuadamente la investigación.

La aplicación de la AA consiste en evaluar la capacidad de la administración, por lo tanto es muy importante definirla, así como a las funciones de su proceso.

Rodríguez Valencia (1998), define a la administración como el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo la que se fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado. Es decir, la administración permite el adecuado aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la organización a modo de cumplir el objetivo final de la manera más eficiente posible.

Por su parte, Harold y Ciry (citados en Rodriguez 1998), definen a la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Estamos de acuerdo con esta definición porque para toda organización es muy importante coordinar eficientemente a todos sus integrantes para lograr un objetivo en común y no personales mediante el máximo aprovechamiento de las actividades de cada uno.

Por su parte la administración; como lo menciona Reyes (2004), es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Es decir, que la administración es un sistema conformado por reglas comprendidas en un proceso mediante el cual se realizan funciones para buscar la máxima eficiencia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos con que se cuentan en una organización.

Descripción y aplicación de la metodología utilizada en la unidad de análisis

La administración, como se ha mencionado, es un eje central sobre el cual gira la empresa, por lo que resulta importante el revisar y hacer un diagnóstico de la misma, con el propósito de detectar problemas y solucionarlos; de ahí la importancia de resaltar la utilización de la AA como una herramienta que permitirá a los directivos mejorar su toma de decisiones y visualiza la formulación de una estrategia competitiva.

A través de la AA, entendida como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, métodos, controles, forma de operación y sus facilidades tanto humanas como físicas, pretende identificar irregularidades o anomalías y a su vez, plantear posibles alternativas de solución. Su finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión, a lograr una administración más efectiva y a facilitar la toma de decisiones durante la ejecución de las funciones del proceso administrativo, analizando los factores internos que influyen en la competitividad.

Para identificar si los directivos de las empresas medianas y grandes del corredor industrial de la región Atitalaquia, Tepeji del Río y Tula de Allende, ubicadas en el estado de Hidalgo, México, aplican la AA como el examen comprensivo y constructivo de sus empresas, así como la herramienta que permita coadyuvar a mejorar su competitividad, se llevó a cabo una investigación exploratoria, cuantitativa, no experimental y de campo, pero también se reforzó la investigación a través de la información documental.

El instrumento de investigación para la obtención de las opiniones de los directivos de las empresas fue una encuesta que se aplicó a una muestra en 42 medianas y grandes empresas del corredor industrial que comprende la región de estudio. La segmentación para obtener la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

Inicialmente se buscó, en la base de datos del año 2012 que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el total de empresas ubicadas en estos tres municipios considerando todos los tamaños y actividades económicas, que asciende a 8,576 unidades.

Posteriormente se clasificaron las empresas de acuerdo al número de empleados que hay en cada una, dicha clasificación se realizó de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Economía:

- Micro empresa (menos de 10 trabajadores)
- Pequeña empresa (de 11 a 30 trabajadores)
- Mediana empresa (de 31 a 100 trabajadores)
- Grande empresa (de 101 a 251 trabajadores)

De acuerdo a esta clasificación se obtuvo como resultado que en estos 3 municipios hay un total de 124 medianas y grandes empresas incluyendo todas las actividades económicas, de las cuales solo se tomaron en cuenta 77 en las que predomina la industria manufacturera, transporte y comercio al por mayor, dejando fuera a instituciones educativas y gubernamentales.

Tomando como segmentación las 77 medianas y grandes empresas se utilizó la siguiente fórmula para obtener la muestra:

Para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos)

Z	Nivel de confianza	95%
N	Universo o población	77
P	Probabilidad a favor	50%
Q	Probabilidad en contra	50%
e	Error de estimación (precisión en los resultados)	5%
n=	Número de elementos (tamaño de la muestra)	?

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q} \qquad n = \frac{95\%^2 (77) (50\%) (50\%)}{5\%^2 (77-1) + 95\%^2 (50\%) (50\%)}$$

$$n = \frac{17.373125}{0.415625} = 41.8$$

La aplicación del instrumento fue a un total de 42 empresas distribuidas proporcionalmente al número de empresas medianas y grandes existentes en la región de estudio. Por lo tanto las encuestas se aplicaron a 25 medianas y a 17 grandes empresas del corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepejí del Río de Ocampo y Tula de Allende.

El instrumento comprende preguntas abiertas y de opción múltiple, con la finalidad de generar categorías y subcategorías para dar flexibilidad al instrumento y de esta manera dar respuesta a las preguntas de investigación. El diseño del instrumento de investigación engloba todos los factores que se pretenden estudiar y se verificó la comprensión de los ítems en un estudio piloto realizado con anterioridad.

Análisis de los resultados

De las 74 medianas y grandes empresas visitadas en los municipios de Atitalaquia, Tula y Tepeji solamente 67 (91%) empresas respondieron la encuesta, las 7 (9%) restantes por varios motivos no pudieron atender y dar respuesta al instrumento de investigación.

Los principales motivos por los que las 7 medianas y grandes empresas no contestaron el instrumento de investigación son: 57% por falta de disponibilidad del gerente debido a que tenía mucho trabajo o no se encontraba en el momento, 29% por desconocimiento del tema y al ver el instrumento consideraban que era información confidencial de la empresa y 14% por políticas de la empresa no permitieron el acceso.

De las 67 empresas que sí respondieron la encuesta, los diferentes tipos de auditoría que aplican son: 86% auditorías fiscales, 57% auditorías contables, 43% auditorías administrativas, 71% auditorías de control de calidad, solo 14% emplea todas las auditorías mencionadas además de otras auditorías como la de riesgos organizacionales, fraude y cumplimiento de procesos y políticas.

Las empresas que refirieron el uso de la AA (29 de 67 empresas), indicaron que los factores que se consideraron para su aplicación son: el 34% de los directivos de las empresas la considera importante para la toma de decisiones, 38% la emplea como herramienta para evaluar su competitividad y el 28% solo la aplica porque está establecido en las políticas internas de la empresa. El 100% de las empresas que sí aplican la AA recurren a personal interno de la organización para llevar a cabo su implementación.

En las empresas en las que se ha aplicado la AA, el auditor tiene diferente formación profesional: en el 10% la aplicó un ingenieros, 41% administradores y en un 49% Contadores.

De acuerdo a los años de experiencia que el auditor tiene aplicando la AA dentro de la empresa contestaron lo siguiente: el 34% tiene de 4 a 5 años de experiencia, el 52% de 6 a 7 años y el 14% se desconoce los años que tiene el auditor utilizando esta herramienta.

Los factores que consideran que son evaluados por la AA son: en un 100% todos los comprendidos en las funciones del proceso administrativo. En un 63% la calificación del personal, la capacidad de gestión; las estrategias empresariales; la gestión de la innovación; las Best Practice en el ciclo completo de producción y la integración en redes de cooperación tecnológica; logística empresarial; e interacción entre proveedores, productores y usuarios. Finalmente en un 53% factores internos, externos y sistémicos de la empresa.

De las 29 empresas que aplican la AA identificaron los siguientes beneficios: el 67% consideran que permite conocer el desempeño de la organización de manera objetiva y eficiente; el 33% afirman que ayuda a identificar claramente las áreas de oportunidad de la organización; el 46% señala que permite realizar correcciones de manera oportuna, el 56% menciona que es importante para mejorar la toma de decisiones y el 22% indicó que les permite determinar su nivel de competitividad.

Los directivos que consideran que la AA les permite determinar su nivel de competitividad, el 10% opinan que lo hace de manera suficiente.

Los directivos de las empresas opinan que la eficiencia de la aplicación de la AA está determinada en un 87% por las capacidades del auditor y en un 14% opina que se debe al trabajo colaborativo que existe dentro de la organización.

Las razones por las que no se aplica la AA dentro de las medianas y grandes empresas no se encuentran dentro de las variables establecidas, sin embargo, las empresas expusieron sus propias razones las cuales son: No se aplica porque es una empresa familiar, las auditorías solo se aplican de acuerdo a las necesidades de la empresa, por la falta de manuales de organización, por políticas de la empresa, por falta de recursos y por no ser un requisito legal o comercial.

Las empresas que están dispuestas a implementar un proceso de AA son 75% y al 25% no le interesa la aplicación de esta herramienta.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que de las 67 medianas y grandes empresas visitadas y que respondieron el instrumento de investigación en los municipios de Atitalaquia, Tula y Tepejí solo 29 (43%) aplican la AA. El porcentaje obtenido no se considera significativo si se compara con el obtenido por las auditorías financieras o fiscales, las cuales son de carácter obligatorio para algunas de las empresas y solo abordan aspectos contables y tributarios sin presentar una visión holística de la organización.

Por otra parte, a pesar de ser poco significativo el porcentaje de directivos que refirieron el uso de la AA, éstos indicaron que el factor más representativo para su aplicación es poder emplearla para medir y evaluar su competitividad de manera suficiente. Este resultado permite confirmar que sí es útil la AA para determinar el nivel de competitividad de una empresa y, en este mismo sentido, los directivos consideran que los factores que evalúa la AA son los mismos que definen Esser (1994) para evaluar la competitividad, además de todos los factores comprendidos en las funciones del proceso administrativo.

Las organizaciones que sí aplican la AA, acuden a personal interno de la empresa para poder llevarla a cabo, esta estrategia permite obtener ventajas ya que se conoce la experiencia, formación profesional y forma de trabajar del auditor, así como beneficios económicos, sin embargo una de las desventajas que se puede tener es que los resultados de la auditoría no sean lo suficientemente objetivos.

En cuanto a las empresas que no aplican la AA la mayoría están dispuestas a recibir información acerca de dicha herramienta, lo que quiere decir que se preocupan por el bienestar de la empresa y la mejora continua. Sin embargo, los directivos no sólo deben preocuparse por la ejecución de sus funciones operacionales en la organización, sino que además, deben ocuparse de contar con la revisión, análisis y opinión profesional de sistemas, procedimientos y funciones administrativos que les permitan establecer controles y tomar de decisiones adecuadamente, poniendo todo su esfuerzo en el logro de la eficiencia de toda la organización a fin de mejorar su competitividad.

Sin embargo, valdría la pena poder responder ¿qué hace a una empresa competitiva? y ¿cómo determina su competitividad?, la respuesta a estas interrogantes no pretenden conducir a establecer una forma única de alcanzar la competitividad y mucho menos a establecer cómo medirla.

No obstante si es posible sugerir, a través de los resultados obtenidos en esta investigación, que la AA es una herramienta que contribuye a determinar la competitividad de una organización, a pesar de no haber sido concebida para tal fin.

Referencias

- Adams, A. & Becerril, G. (1999). La Auditoria Interna en la Administracion Pública Federal. Mexico: IMCP.
- Barajas, J. (1995). Curso Introductorio a la Administración. México: Trillas.
- Canseco, D. (2007). La Auditoría Administrativa como mecanismo de evaluación y control de cuentas por cobrar en el consorcio BIMBO Pachuca S.A de C.V. (Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/licenciatura/documentos/9%20La%20auditoria%20administrativa.pdf
- CONLA(2012). Código de Ética. Recuperado el 2012, de <http://www.conla.org.mx/doc%20des/codigo%20de%20etica/Cdigo%20para%20Pgina.pdf>
- Corral, E., Bravo, L. & Valenciana, P. (2010). La auditoria administrativa en las micro y pequeñas empresas. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/doc/xv/ponencias/126.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Franklin, E. (2001). Auditoría administrativa. Mexico: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. México: Pearson.
- Franklin, E. (2012). Entrevista con Benjamín Franklin. P. Ríos Ramírez, entrevistador.
- Galindo, L. (1990). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Garay, L. (s.f.). Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Obtenido de publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/indice.htm>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr., J. (2007). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Thomson.
- Hernández, S. (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Laplane, M. (1996). *Estudio sobre competitividad de la industria brasileña*. Bogotá: Dane.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Mancillas, E. (2007). *La auditoría administrativa; enfoque científico* (2 ed.). Mexico: Trillas.
- Morales, E. (2006). *Auditoría administrativa en el área de operaciones de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos*. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de <http://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/08/auditoria-a-una-farmacia.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México, Limusa.
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la administración con el enfoque de sistemas*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2003). *Sinopsis de auditoría administrativa*. México: Trillas.
- Thierauf, R. (1999). *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*. Mexico: Limusa.
- Valdés, C. (18 de enero de 2013). *Mortandad de las Empresas Mexicanas*. Recuperado de <http://carlosvaldesmartin.blogspot.mx/2013/01/alta-mortandad-de-empresas-mexicanas.html>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Zeigler, K. (1980). *Auditoría*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Auditoria-Definiciones/2643936.html>

La capacitación desde la perspectiva del personal en 3 pequeñas empresas

¹ Margarita González Cano

² Flor de María Mendoza Austria

³ Lucía Teresa Soberanes Rivas

Introducción

Las empresas sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, cualquiera que sea su giro o su tamaño, tienen en común, el cumplimiento de sus objetivos. Algunas realizan toda una planeación que les permita el logro de los mismos, pero hay otras que pasan por alto esta etapa y se lanzan “al ruedo” reaccionado a la serie de factores internos y externos que impactan necesariamente a las empresas.

Si bien es cierto que el boom de la globalización y de los avances tecnológicos fue a partir de los años setenta del siglo veinte, hasta la fecha siguen ocurriendo de manera vertiginosa y sucesiva, afectando incluso a las empresas que llevan una buena planeación, viéndose totalmente desconcertadas por esta serie de transformaciones que les acontecieron a tal velocidad. Como indica López et.al. (2007) citando a Shoemaker (1992), muchas empresas ya no les fue posible dirigir las con los conocimientos y experiencias anteriores, siendo manifiesto la necesidad de emprender programas de cambio, nuevas estrategias donde planteen cómo harán y con qué lo harán para hacer frente a los desafíos que fija esta nueva era.

¹ Maestra en Administración; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

² Maestra en Administración; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

³ Maestra en Administración; profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Marco teórico

Las empresas sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, cualquiera que sea su giro o su tamaño, tienen en común, el cumplimiento de sus objetivos. Algunas realizan toda una planeación que les permita el logro de los mismos, pero hay otras que pasan por alto esta etapa y se lanzan “al ruedo” reaccionado a la serie de factores internos y externos que impactan necesariamente a las empresas.

Si bien es cierto que el boom de la globalización y de los avances tecnológicos fue a partir de los años setenta del siglo veinte, hasta la fecha siguen ocurriendo de manera vertiginosa y sucesiva, afectando incluso a las empresas que llevan una buena planeación, viéndose totalmente desconcertadas por esta serie de transformaciones que les acontecieron a tal velocidad. Como indica López et.al. (2007) citando a Shoemaker (1992), muchas empresas ya no les fue posible dirigir las con los conocimientos y experiencias anteriores, siendo manifiesto la necesidad de emprender programas de cambio, nuevas estrategias donde planteen cómo harán y con qué lo harán para hacer frente a los desafíos que fija esta nueva era.

Las empresas empezaron a ver con preocupación la necesidad de ser capaces de adaptarse a los cambios que le afectaban, a través de llevar a cabo transformaciones, innovaciones y atender la gestión de los factores internos o de lo contrario desaparecerían, por lo que el tema de la competitividad se hizo presente y se convirtió en una exigencia para toda organización. De acuerdo al Observatorio Pyme (2010), el 99.8% de empresas en el país son Mipymes, siendo su vida muy efímera, ya que a los pocos meses de haber iniciado, perecen, surgen otras y perecen, y así sucesivamente, siendo muy pocas las que logran sobrevivir más de unos años.

Este fenómeno denota la falta de competitividad de las Mipymes, derivado de múltiples factores, pero hoy en día, sobre todo, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se están percatando de la necesidad de contar en su plantilla, de gente especializada, con los conocimientos necesarios para idear soluciones innovadoras que les otorguen ventajas competitivas y abatir su baja tasa de supervivencia. Para Atkinson (1984), citado por López, et.al (2007), el factor humano pasó de considerarse un elemento constituyente de la organización a una pieza clave en su desarrollo.

Las empresas advierten que a través de su capital humano está la clave para lograr hacerse competitivas, siendo las grandes empresas quienes generalmente lo consideran al estar presente en su planeación estratégica, los programas de capacitación de su personal.

El presente capítulo se integra de la siguiente manera, primero se habla brevemente de la forma como se integran las pymes en México, posteriormente

se menciona la necesidad que las empresas cuenten con capital humano debidamente capacitado para ser competitivas. En otro apartado se habla de la problemática que aún persiste en las pequeñas y medianas empresas mexicanas en cuanto a la capacitación de su personal. En este trabajo, se muestran los resultados obtenidos al visitar y entrevistar al personal directivo y operativo de tres pequeñas empresas pertenecientes al mismo sector industrial, sobre la capacitación que han recibido y también las conclusiones que dieron lugar.

El contexto de las Pymes mexicanas.

De Acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del 23 de diciembre del 2011, el 99.8% de las empresas mexicanas son MYPYMES (concepto que abarca a micro, pequeñas y medianas), las cuales generan el 34.7% de la producción total, y dan empleo al 73% de la Población Económicamente Activa (PEA). Esta clasificación atiende a lo publicado por la Secretaría de Economía en el DOF del 30 de junio del 2009 (Ver tabla 1)

Tabla.1 Clasificación de empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 junio 2009

*T.M.C (Tope máximo combinado)= (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90. (mdp)= millones de pesos

Por la trascendencia que tienen estas empresas en la economía del país en cuanto a su aportación en la producción y empleo, así como también, por su flexibilidad a los cambios, su capacidad de contribuir al proceso de innovación, y a mejorar la competitividad de la industria, y ser un medio para impulsar el desarrollo económico, es de gran relevancia para el gobierno federal brindarles apoyo a través de algunos instrumentos, como es el caso del Fondo Pyme, que consiste en proveerles de recursos económicos, por conducto de la Secretaría de Economía.

Las microempresas son la de mayor porcentaje (aproximadamente 95.5%), pero contribuyen muy poco al producto interno bruto, en cambio las pequeñas y medianas empresas representan el 4.3% de del total del país y generan el 29.4% del empleo, son altamente productivas y constituyen el eje de actividad económica nacional al ser las principales proveedoras de las grandes empresas (Secretaría de Economía, Informe de Resultados 2007-2011). Las microempresas son más volátiles, se tiene menos precisión de sus datos por ser quienes abren y cierran sus establecimientos constantemente (de cada 10 que surgen en un año, 8 desaparecen).

Para las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) el panorama también es grave, ya que del total que inician operaciones, solo 17.5% logra sobrevivir dos años más tarde (Pavón, 2010), lo que manifiesta un bajo desempeño o competitividad. Y en lo que respecta a la calidad del capital humano empleado en las Pymes, Pavón (2010) comenta que según cifras del INEGI y la SE en 2003, solamente poco más de la mitad de ellas brindó capacitación a sus empleados, en su mayoría, la capacitación fue al personal de planta, y en menor proporción a los propietarios y socios.

Esta situación llama la atención en virtud de que las Pymes son consideradas las que se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad (Pavón, 2010), sin embargo, si las Pymes no capacitan a su personal, corren un riesgo muy alto de perder competitividad, por que su personal no está calificado, no cuenta con la preparación para entender y hacer frente a los cambios producidos vertiginosamente en el entorno de las organizaciones puesto que como indica López et.al. (2007) citando a Shoemaker (1992), muchas empresas ya no les es posible dirigir las bajo los mismos esquemas, con los conocimientos y experiencias anteriores.

Las empresas que invierten en la capacitación de su personal de todos los niveles, podrán hacer frente a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que están ocurriendo en la actualidad, sabrán aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas que se ciernen sobre ellas, en otras palabras, la capacitación del personal contribuye a que las empresas sean competitivas, puesto que una pieza clave que tienen las empresas para su desarrollo es el capital humano (Atkinson, 1984, citado por López, et.al, 2007). Las Pymes se están percatando de la necesidad de contar en su plantilla, de gente especializada, con los conocimientos necesarios para idear soluciones innovadoras que les otorguen ventajas competitivas y abatir su baja tasa de supervivencia (Morales y Pech, 2000).

La capacitación en tres empresas pequeñas. Planteamiento del problema. Sería lógico que ante la pregunta formulada a los empresarios sobre las características que les gustaría tuviera su personal, contestaran que les gustaría fueran los trabajadores más capacitados, con amplio dominio de destrezas y conocimientos para llevar a cabo con éxito las funciones que se les encomiendan. Pero lo que no parece lógico es que las empresas quieran tener personal productivo, sin tener que invertir en ellos, como demuestran algunos estudios realizados en Pymes mexicanas cuyos resultados señalan que para algunas de ellas la capacitación no es considerada importante, al contrario la ven como un gasto innecesario, por consiguiente no la otorgan, o le dispensan poco recurso (López y Luna, 2009; Rodríguez, et.al. 2011).

En este mismo sentido Saavedra et.al. (2007) menciona que más de la mitad de los pequeños empresarios no consideran necesaria la capacitación de sus empleados ya que no lo hacen con la frecuencia que se requiere para mantener al personal actualizado, al considerarlo como un gasto y no como una inversión.

En las Pymes generalmente el tipo de capacitación que se procura es para el personal operativo y técnico, pero la mayoría de las veces llevan a cabo la capacitación para cumplir una obligación laboral, pero no se basa en las necesidades reales de la empresa, en virtud que no conoce ni tiene definidas los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas deben poseer para llevar a cabo su trabajo, generalmente se apoyan de programas o cursos que el gobierno pueda ofrecerles ya que son conscientes de que la capacitación es algo que necesitan, pero a veces no saben elegir o comprender qué necesitan, por consiguiente aunque haya capacitación no tiene el resultado esperado.

Entonces por una parte los empresarios quieren capacitar, pero tienen una percepción equivocada de que capacitar al personal es costoso y no genera beneficio a la empresa, además consideran que los empleados además muestran poco o nulo interés por los cursos de capacitación, entonces para qué invertir, mejor dar cursos que ofrezca el gobierno aunque no sea lo que se necesite y así cumplir con las obligaciones laborales. Sin embargo, los empleados, según señalan Rodríguez, et.al. (2011) y Rodríguez y Morales (2008), manifiestan que los cursos de capacitación que les ofrecen en sus empresas carecen de atractivo y no están relacionados con la actividad que desempeñan y a ello se debe su falta de interés.

En el estado de Hidalgo, también ha habido estudios realizados a las Pymes, como el de Saavedra et.al (2007), quienes detectaron las siguientes necesidades de capacitación en pequeñas empresas mostradas en la tabla 2.

Tabla 2. Necesidades de capacitación en pequeñas empresas del estado de Hidalgo

PRIORITARIA O NECESARIA	MEDIANA IMPORTANCIA	POCO O NADA NECESARIO
Área a capacitar %	Área a capacitar %	Área a capacitar %
Servicios al cliente 75%	Recursos Humanos 36%	Comercio Exterior 74%
Comercialización 66%	Aspectos fiscales 32%	Idiomas 67
Maquinaria y Equipo 55%	Seguridad e Higiene 31%	Contaminación 38%
Contabilidad 51%		Producción 31%
Administración y Organización 50%		Finanzas 30%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Saavedra, et.al. (2007)

Como se observa, para las pequeñas empresas es de gran importancia la capacitación del personal que atiende a los clientes, o que esté en el área de comercialización. También es necesaria la capacitación de los operadores de maquinaria, así como de aquellos que estén en los departamentos de contabilidad y administración.

Como se indicó anteriormente, los empresarios se están percatando de la necesidad de capacitar a su personal, pero las interrogantes son:

- ¿En qué se basan para detectar las necesidades de capacitación en sus empresas?
- ¿Serán las mismas necesidades de capacitación en las Pymes de servicio, que en la industria o el comercio?
- ¿Qué están haciendo las Pymes para brindar capacitación a su personal?
- ¿Cómo se percatan que los cursos de capacitación han contribuido al desarrollo de la empresa?

En función de ello, el presente trabajo inicia con la inquietud de hacer primero un diagnóstico de necesidades de capacitación en tres pequeñas empresas del sector industrial (de 11 a 50 empleados) establecidas en la misma región, surgiendo la siguiente:

Pregunta de investigación

¿Qué necesidades se detectan en materia de capacitación en tres empresas pequeñas del sector industrial establecidas en el municipio de Pachuca?

Objetivo de la investigación

Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal en tres empresas pequeñas del sector industrial establecidas en el municipio de Pachuca para fortalecer la competitividad de la empresa.

Breve descripción de las empresas objeto de estudio

El giro al que pertenecen las empresas objeto de estudio, pertenecen al subsector 332 de la industria manufacturera, denominado fabricación de productos metálicos. A nivel nacional este subsector es uno de los más representativos de la industria manufacturera, con el 15.1% de las unidades económicas, ocupando el 6.7% del personal total ocupado del sector manufacturero, así como el 3.5% de la producción bruta total del país. El subsector tiene presencia en todos los estados del país, siendo los más representativos por el número de unidades económicas, el estado de México, Jalisco, y el Distrito Federal. (Hernández, 2009, p.262).

A nivel estatal, del subsector 332, la rama que sobresale notablemente es la de la fabricación de productos de herrería al contar con el 84% de unidades económicas, seguida por la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general la cual representa el 6% de las empresas.

El subsector cuenta con un total de 1,087 unidades económicas, siendo los municipios más representativos: Pachuca de Soto (con 173 unidades económicas), Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepetl del Río de Ocampo y Tepeapulco.

De acuerdo a su tamaño, 96% de las empresas del subsector 332 son microempresas, el 3% son pequeñas, 1% medianas y no hay empresas grandes. La razón de hacer el estudio en empresas pequeñas del sector metal mecánico fue por ser empresas representativas, con más de diez años de estar en el mercado, ser empresas familiares, que para efectos del presente trabajo se denominan ALFA, BETA y GAMA. La plantilla de la empresa Alfa son 20 personas, la de Beta la constituyen 36 personas y Gama tiene 42 trabajadores.

Se consideró que realizar un estudio para detectar las necesidades de capacitación en estas empresas, es relevante en virtud de poder hacer una aportación administrativa y económica, ya que con base en los resultados se podrían desarrollar en el corto y mediano plazo, proyectos de capacitación ad hoc al personal, se fortalecerían los programas de capacitación brindados por el gobierno y se formularían propuestas para cambiar la actitud de los empresarios con respecto a la capacitación para que le tomen mayor importancia en virtud que el factor humano es estratégico para que sus empresas sean competitivas.

Metodología

Por ser una investigación realizada a tres empresas, se basa en la metodología de los estudios de caso, siendo característica de estos la de tipo cualitativo.

En cuanto a su diseño se trata de un estudio exploratorio y descriptivo de corte transversal.

El instrumento que se utilizó fue la entrevista semiestructurada a profundidad, siendo el procedimiento de aplicación el mismo en las tres empresas que fue el siguiente:

a) Identificar y clasificar al personal con base en sus organigramas, en tres grandes grupos: directivos (dueños, directores, gerentes), administrativos (secretarías, capturistas, recepcionistas, oficinistas) y operativos (operarios, ayudantes generales, obreros).

b) A los directivos se les tendría que entrevistar de forma personal, y a los administrativos y operativos se podría hacer una entrevista grupal atendiendo a funciones similares. Por ejemplo si en el área de producción había tres torneros, se les entrevistaba al mismo tiempo por tener la misma función y así con todos los demás trabajadores.

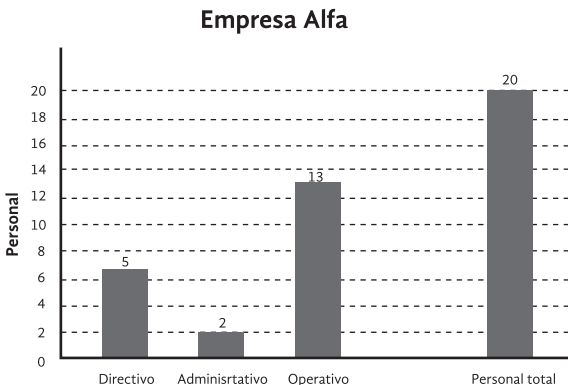
c) Las entrevistas se realizaron en diferentes momentos y días con el fin de no afectar el trabajo, por supuesto con el permiso del directivo.

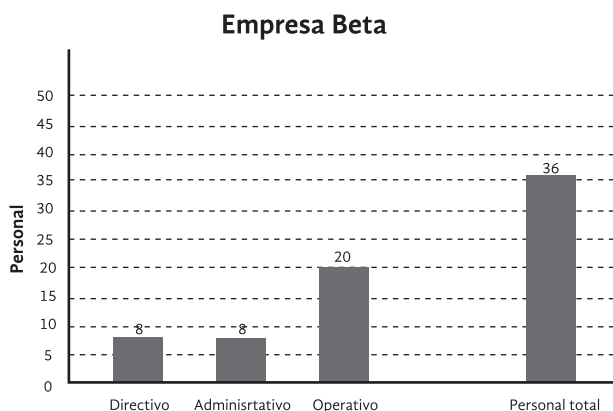
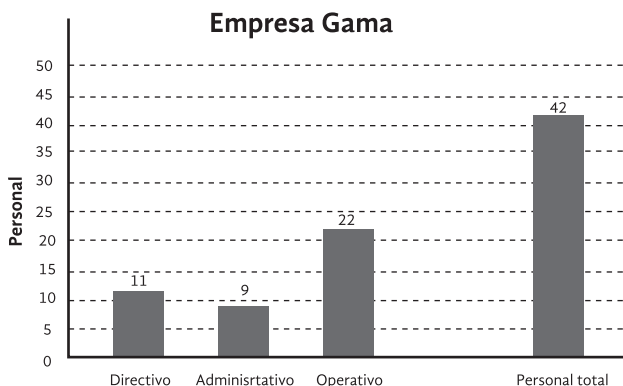
d) Las respuestas respecto de la capacitación se categorizaron en: Antigüedad dentro de la empresa, Puestos ocupados en la empresa, Percepción de los directivos y no directivos en cuanto a la capacitación.

Análisis de los resultados

Plantilla de Personal de las empresas

La empresa Alfa tiene 20 personas laborando, Beta 36 y Gama 42. Siendo su constitución en directivos, administrativos y operativos de la siguiente manera:





Percepción de los directivos

El personal directivo en las pequeñas empresas abarcaba al dueño(s), directores y subdirector en las áreas de finanzas, producción, ventas, proyectos, y administración general). En las tres pequeñas empresas entrevistadas se encontró algo coincidente en las respuestas del personal directivo, manifestaron que su personal (refiriéndose a los operativos) recibe capacitación, y se le dan facilidades para que acuda a cursos. La empresa Alfa argumenta que luego los operarios no quieren ir porque está fuera de su turno y la empresa ha tratado de que algunas horas de la capacitación sea en el horario de trabajo y otros fuera del horario.

Tocante al tipo de capacitación se observó que en ninguna se llevó a cabo un diagnóstico de detección de necesidades, sino que se realizó con base a exigencias del trabajo, o por enseñar a nuevo personal sus funciones.

También se observó que los dueños o propietarios de las empresas, generalmente mencionaban que sus empresas buscan capacitar a su personal, pero curiosamente los dueños no se preocupan por capacitarse, solo directivos de las diferentes áreas, tienen capacitación esporádica, generalmente enfocada a las habilidades directivas pero algunos expresaron que les gustaría saber más de su área, puesto que están conscientes que requieren actualizar los conocimientos que conoció en la escuela o en otros trabajos, pero que es difícil que la empresa ofrezca cursos exclusivos o específicos, en todo caso, el directivo que quiere superarse, busca por su cuenta algún curso que le ayude a tener mayor conocimiento en el puesto que ocupa o en el que quiere estar.

Percepción del personal no directivo

El personal no directivo comprende al personal administrativo y operativo. Como situación común en las tres empresas se encontró alta rotación de personal a nivel operativo (torneros, soldadores, etc.), y no era necesariamente el salario lo que motivaba al empleado a estar rotando, porque los mismos trabajadores expresaban haber trabajado en empresas similares, y el sueldo era casi el mismo. En el área administrativa también se encontró rotación de personal pero no tan alta como la operativa, la razón principal de la rotación se debía a que son personas que además de trabajar, también estudian, y luego les resultaba incompatible el estudio y el trabajo, por lo que se veían en la necesidad de renunciar, o bien si ya consideraban que lo que estudiaban no era compatible a la función que desempeñaban en la empresa, buscaban otro trabajo donde les ofrecieran un mejor desarrollo profesional y mejor paga.

En cuanto a la capacitación, los operarios de estas empresas comentaron que principalmente son cursos que tratan aspectos de superación personal, que otorga el gobierno, pero que les gustaría cursos que les ayudaran a mejorar en su labor diaria, e incluso que aprendieran nuevas cosas tales como utilizar la tecnología en pro de su trabajo. Consideran que son buenos los cursos, pero no le ven la utilidad o aplicación en su trabajo. Muchos de ellos argumentaron que lo que saben lo aprendieron en otros trabajos, o de sus mismos compañeros que les fue enseñando sobre la marcha cuando ingresaron a la empresa. El empresario envía a capacitar solamente a alguien en específico, si hace falta, por ejemplo cuando llegan a comprar nueva maquinaria, solo recibe capacitación quien la va a operar.

Los administrativos, casi no reciben capacitación por parte de la empresa, si acaso cuando ingresaron se les dio una explicación (inducción) por parte de algún directivo, de sus deberes, de las políticas de la empresa y se les presentó a algunos empleados con los que tendrían mayor relación laboral.

Análisis de las percepciones

Considerando otras categorías de análisis, se observa que en el personal directivo, los dueños no buscan capacitarse porque el trabajo los absorbe, pero por ejemplo en la empresa Gama que tiene más directivos, se observa que muchos son familiares, y algunos de ellos consideran que se han preparado para estar en esos puestos, porque cursaron estudios universitarios. Pero en el caso de la empresa Alfa, cabe resaltar que el propietario de esta empresa cuenta con estudios de primaria, y su conocimiento lo basa en la experiencia que tiene dentro del ramo, el cual adquirió desde que era niño cuando acompañaba a su padre al pequeño taller con el que comenzaron.

Por lo que se puede concluir que en el personal directivo, algunos basan sus conocimientos y habilidades en su experiencia, otros en el estudio formal y pocos combinando ambos aspectos. También que los directivos que no pertenecen a la familia del dueño, que pretenden un crecimiento o estar actualizados en ciertos aspectos, buscan algún curso que toman de manera particular, y como ellos dijeron, a base de sacrificar tiempo y dinero, puesto que ellos cubren el costo.

Respecto al personal no directivo, se observó que los operarios tenían un promedio de 5 años de antigüedad, y consideran que la capacitación recibida se dirige más bien a cuestiones de seguridad, y en lo que se refiere a la producción o al manejo de cierta máquina, más bien recibían capacitación informal por sus propios compañeros (los de mayor tiempo en la empresa). La contratación de amigos o familiares aunque carezcan del perfil que requiere el puesto es una práctica común en las Pymes. Lo cuál también se encontró en Alfa, Beta y Gama. En el caso de la empresa Alfa, el jefe de almacén (aunque era familiar) mencionó que estaba ocupando ese puesto porque ya habían trabajado antes en un puesto similar en otras empresas, pero en las empresas Beta y Gama, hubo administrativos que obtuvieron el trabajo por ser familia del dueño, es decir, no tenían experiencia o conocimientos previos de su función, y aprendieron o estaban aprendiendo dentro de la misma empresa.

Conclusiones y recomendaciones

El personal de la empresa también conocido como capital humano o factor humano, es fuente de ventajas competitivas en posibilidades de desarrollo (Dessler, 2001; Savall&Zardet, 2009), por ello, las empresas deben diseñar programas formales de capacitación surgidos de un verdadero diagnóstico de las necesidades de la empresa, lo cual debe incluir también a los directivos.

En las empresas Alfa, Beta o Gama se brinda capacitación, sin embargo esta carece de objetivos, sistematicidad, se otorga de manera discontinua, y no forma parte de los planes de la empresa y por lo mismo, no existe una partida presupuestal determinada para tal efecto, lo cual ocasiona que haya percepciones distorsionadas y encontradas por parte de directivos y empleados con respecto a la capacitación y los beneficios que puede brindar tanto a nivel personal como empresarial. Es decir, directivos y no directivos, son conscientes de que la capacitación es algo que necesitan, pero si no está claro que tipo de capacitación necesitan, aunque la empresa ofrezca capacitación no tiene el resultado esperado.

Es conveniente que la capacitación sea considerada un instrumento de mejora del personal en todo nivel. Alfa, Beta y Gama son pequeñas empresas que han permanecido más de 10 años en el mercado, sin embargo, corren el riesgo de que no sobrevivan, en cuanto el dueño, ya no continúe al frente de las mismas, por no estar preparando los nuevos cuadros y dirigentes que puedan atender y continuar con la operación de las mismas. Por ello se recomienda que los directivos sean los primeros convencidos de los beneficios de la capacitación no solo para el corto plazo, sino también para el mediano y largo plazo, por lo que debe incluirse en los planes de la organización.

Es cierto que todo programa requiere inversión, y no nos referimos solo al aspecto monetario que aplicará el empresario, sino también al tiempo que aporta el empleado con su participación. Para que ambos se convenzan de que su inversión les generó una ganancia (empresarial o personal) se recomienda que el programa de capacitación sea evaluado.

Cabe aclarar que el diagnóstico de necesidades reales en capacitación de personal, no requiere de inversiones cuantiosas que le ocasionen al empresario desequilibrios financieros o distracciones de recursos necesarios para su normal operación. Pero es importante que sea el punto de partida para determinar el tipo de capacitación que se necesita, quiénes lo necesitan, y decidir si se está en posibilidad de contratar un programa específico de capacitación con empresas especializadas o ver si el gobierno puede proporcionarlo y solicitarlo. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”, la detección de necesidades de acuerdo a Siliceo (2004), constituye el más sólido fundamento y justificación para elaborar un programa efectivo de capacitación.

Referencias

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Diario Oficial de la Federación. (30 de junio de 2009). Recuperado el noviembre de 2013, de Diario Oficial de la Federación: www.dof.gob.mx
- Diario Oficial de la Federación. (23 de Diciembre de 2011). Recuperado el noviembre de 2013, de Diario Oficial de la Federación: www.dof.gob.mx
- Hernández, M. (2009). *Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo*. Consorcio de Universidades Mexicanas.
- López, M., Martín, F. & Romero, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social en J.C. Ayala (Coord.), *Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp.1060-1073). Universidad de la Rioja
- López Janeth y Luna Jorge (2009). Estudio de la competitividad de las MiPyMEs en el municipio de Tecámac para el diseño de un programa de capacitación a través de la estadía profesional. Consultado en marzo 2010 en http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009MT5/SESSION2/MT52_JLOPEZ_086.pdf
- Morales, M. y Pech, J. (2000). Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista de Contaduría y Administración*. 197, 47-63.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*, Serie Financiamiento del Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile.
- Rodríguez, J. & Morales, S. (2008). La Capacitación en las Organizaciones Modernas. *Revista Synthesis* (48) 1-4. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Rodríguez, R., Jiménez, O. y Flores, A. (2011). La capacitación como herramienta de competitividad en la Pyme exportadora yucateca. En memoria del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, México.
- Savall, H. y Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica. Un Enfoque Socioeconómico*. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa.

Saavedra, M. (2007). Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo. UAEH. Secretaría de Economía. (s.f.). Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de Resultados 2007-2011. Recuperado el octubre de 2013, de <https://www.google.com.mx/#q=Secretar%C3%ADa+de+Econom%C3%ADa+Informe+de+resultados+2007-2011>

Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

Administración total, estrategia para la competitividad en las organizaciones.

Caso Altiplano Hidalguense

¹Jorge Alberto Álvarez Velázquez

²Beatriz Sauza Ávila

³Patricia Guadalupe Espino Guevara

Introducción

Con la presente investigación se pretende valorar el gran esfuerzo, la inversión económica, el surgimiento de una importante región, pero sobre todo de las generaciones que han crecido y desarrollado en la región del Altiplano y en especial en la zona de Cd. Sahagún, Hidalgo. Valorar y concientizar a la gente a través de un proceso de investigación cualitativa por medio del método fenomenológico, para analizar las diferentes etapas que han sido eslabones determinantes en la evolución del desarrollo de la zona.

Analizar, desde sus orígenes, los hechos relevantes que dejaron huella, es realizar una retrospectiva de sucesos en la vida de las industrias de la zona, en la investigación será denominado como lo que fuimos, seguido a esto, analizar los eventos presentes que están marcando directrices en las generaciones actuales, en la investigación será la parte de lo que somos, para que finalmente se proyecte y detecte las necesidades y tendencias que en este mundo globalizado demanda día a día, será lo que queremos ser.

La administración no sólo aplica a una empresa privada, tampoco es exclusivo de un área, mucho menos para una institución pública, la administración deberá ser TOTAL, desde lo individual es decir, personalmente hasta el nivel empresarial.

¹ Maestro; profesor investigador de tiempo completo en Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo.

² Doctora en Ciencias Administrativas; profesora investigadora de tiempo completo en Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo.

³ Maestra; profesora investigadora de tiempo completo en Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo.

Antecedentes de Cd. Sahagún

Cd. Sahagún se encuentra en la jurisdicción del municipio de Tepeapulco, que quiere decir en nahuatl: “En el cerro grande”, La historia del lugar se remonta cuando se establecen los primeros pobladores, influenciados por la cultura Teotihuacana.

Queda así la zona arqueológica en donde podemos ver una pirámide en las faldas del cerro del Xihuingo, que ha sido poco explorada y quizá quede poco por explorar, para pasar a la irremediable evangelización española que inició en 1527 con Fray Bernardino de Sahagún, quien vivió en Tepeapulco de 1558 a 1560.

Apan, Tula, Zimapán, Atotonilco, Huejutla, Actopan y Tepeapulco fueron regiones que afrontaron la lucha y se rindieron ante las armas, pero más aún se rindieron ante la evangelización. Vasta con mencionar las monumentales obras que marcan esta etapa en la historia de Tepeapulco, estos son: el convento en Tepeapulco, el acueducto de Zempola del padre Tembleque por mencionar unos (Ciudad, 1958).

La región de Tepeapulco está rodeada por cascos de antiguas haciendas, zona que es extraordinariamente rica en ejemplos de arte colonial, aún ahora pueden apreciarse estas obras en capillas, iglesias todas realizadas bajo la supervisión de los frailes franciscanos y agustinos en su época.

Cuando este tipo de desarrollo económico de la región llega a su esplendor, es necesario mencionar una de las haciendas más renombradas de la región y es la de San Antonio Ometusco y basta con echar un vistazo por estas haciendas para darse cuenta de las condiciones de cómo vivían los mexicanos que integraban el núcleo de la aristocracia pulquera.

Pero la transformación económica y social que trajo la revolución mexicana en 1910, alcanzó su consagración en 1917 iniciándose sobre todo en lo que a la posesión de la tierra se refiere, pero no es hasta 1936 cuando es una realidad la reforma agraria, integrándose ejidos con las tierras fraccionadas de las grandes Haciendas.

De esta manera quedan en la historia de la región tres grandes etapas: la precolombina representada por la formidable civilización teotihuacana, la virreinal con el asentamiento inicial de sus realizaciones cuyas huellas persisten en las obras como la caja del agua en Tepeapulco, el monasterio franciscano con esa magnífica portada plateresca y los restos del gigantesco acueducto del padre Tembleque, la del porfiriato con las vastas haciendas de la “aristocracia pulquera” entre las que sobresalen la de San Antonio Ometusco, Santiago Chimalpa y Sta. María Tecajete (Moirón, 1972).

Cd. Sahagún es para los mexicanos, sinónimo de gran industria, nombre asociado a progreso, a modernidad, a fábricas, a maquinaria, a los camiones que encontramos en todas nuestras carreteras y caminos, a los carros de ferrocarril y del metro. Sahagún es pues, lo mismo trabajo en grande, que producción, que estampa del México industrializado y moderno.

Lo que se pretende es plasmar una aportación que se tiende desde el pasado hasta el presente y se proyecta hacia el futuro, a todos quienes se han visto involucrados en las empresas que integraron las empresas del parque industrial Sahagún y que han visto, vivido y sentido sus mejores y peores tiempos a todos aquellos que nacieron en la región y que ahora esperan ese desarrollo no solo industrial sino integral.

Sólo podremos valorar lo que tenemos hoy, en este presente cotidiano si sabemos cómo fuimos ayer, qué tuvimos, qué perdimos, cuánto hemos cambiado y hacia dónde nos lleva esta constante evolución para lograr el desarrollo.

Solamente así y mediante el esfuerzo consciente de cada uno, sin que lo individual excluya lo colectivo, es decir, el comprender cuánto, cómo y dónde repercuten nuestros actos, seremos capaces de encontrar la energía que ha de sostener en su máximo nivel la diaria tarea, animados por la profunda convicción de aplicar una administración total es la gran suma final de nuestro quehacer para hacer de México un gran país.

Planteamiento del problema.

La región Apan-Sahagún vivió sus mejores momentos en la época de los 50's del siglo anterior con la creación del complejo industrial Sahagún, sinónimo de avance tecnológico, miles de vecinos de la región se emplearon desde los inicios de las construcciones, durante su puesta en marcha y hasta la fecha algunos aún siguen trabajando.

Paralelo a esto se llevaron a cabo proyectos de alto impacto como los de urbanización en la región logrando así avances significativos como tendidos de iluminación, construcción de vías de comunicación y ampliación de comunidades con los servicios básicos y es más se creó una nueva ciudad, "Cd. Sahagún".

Fue una gran inversión la que se hizo en esa época, pues se llegó a comentar que Cd. Sahagún era el prototipo de futuros parques industriales a nivel nacional, sin embargo, la zona industrial de Cd. Sahagún ha vivido sus peores momentos con la quiebra de varias empresas, que ha ocasionado diversos problemas tanto económicos como sociales en la región.

Si bien en un principio se crea una ciudad con base a industrias, poco a poco se fue convirtiendo en una ciudad fantasma; observando como habitantes de los municipios aledaños y familias enteras por carencia de empleo emigraran y se unieran al camino nómada buscando supervivencia económica para lograr un mejor futuro.

En los Llanos de Apan siempre han convivido la miseria y el esplendor. La miseria de los indígenas explotados por los encomenderos de la Colonia, y el esplendor moral del evangelizador Fray Bernardino de Sahagún, que en siglo XVI allí vivió y fundó el convento de San Francisco de Asís. La miseria de los cultivadores de maguey, base de la riqueza de la “aristocracia pulquera”, con el esplendor de los hacendados y latifundistas que dominaron la región. La miseria de los grises ejidos que no fueron tocados por el desarrollo industrial, con el esplendor que durante varias décadas sustentó el combinado industrial de Ciudad Sahagún.

Ahora vemos empresas modernas, con capital humano de basta experiencia, pero también gente trabajadora joven, generaciones que no conocieron los pilares de estas grandes empresas de la zona, que desconocen los problemas que en su momento se presentaron, que se llegó a comentar de grandes abusos del sindicalismo y malas prácticas administrativas del gobierno.

Por lo expuesto en lo anterior el problema que nos atañe se puede plantear como ¿Cuál es la razón de que la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo no logra alcanzar el desarrollo industrial que la detone y se posicione como una región ícono del Estado y centro del país?

Unidad de análisis

La unidad de análisis en sentido amplio es la zona industrial en Cd. Sahagún en el municipio de Tepeapulco del Estado de Hidalgo.

Se consideraron las tres grandes empresas que iniciaron la historia del combinado industrial Sahagún que son:

- DINA Camiones S.A. de C.V. así como DINA Autobuses.
- Siderúrgica Nacional (ASF-K).
- Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Bombardier Transportation).

Objetivo

De acuerdo a lo planteado en la problemática de investigación el objetivo principal será analizar el desarrollo de la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo., para difundir los resultados de la investigación y hacer conciencia para no volver a cometer los mismos errores, valorar lo que tenemos y proyectar hacia un desarrollo integral que atienda las necesidades de las actuales y futuras generaciones.

Preguntas de investigación.

Entre las interrogantes que se pueden plantear, resalta con las vivencias que se han tenido tanto de empresarios, directivos, empleados de gobierno, trabajadores miembros de los sindicatos durante las diferentes etapas de la zona industrial Sahagún, para lograr poco a poco profundizar y detectar: ¿Cómo han afectado las políticas gubernamentales en el desarrollo de las empresas de Cd. Sahagún?, así también ¿Influye o no el poder de los sindicatos para el desarrollo de las empresas? finalmente ¿Cuáles han sido las formas de administración de las empresas para afrontar los retos globales actuales?.

Tipo de investigación.

Dado el objetivo de la investigación esta es de índole cualitativo, analiza de forma exploratoria el fenómeno del desarrollo de la zona industrial, hechos que se suscitaron durante las diferentes etapas de evolución de las empresas, para lo cual el estudio se centra en el método fenomenológico para estudiar realidades como son en sí, por lo tanto se permite que éstas se manifiesten por sí mismas sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad. (Martínez, 2004).

Diseño de investigación.

Con base al tipo de investigación se decide obtener información mediante entrevistas coloquial o dialógica con los personajes clave dentro del historial del combinado industrial Sahagún, para conseguir el testimonio real de cada uno de ellos desde su perspectiva para posteriormente hacer un análisis del contenido y poder dictaminar las posibles causas que llevaron a la decadencia de la zona industrial Sahagún.

En cuanto a la conducción técnica de la entrevista de investigación se considerará entre otras, los siguientes consejos: (Martínez, 2004)

- Después de tomar los datos personales que se consideren útiles o convenientes, la entrevista se relacionará con una experiencia personal o vivencia presente o pasada del tema de investigación.
- Será una entrevista profunda, no estructurada, libre y básicamente no directiva.
- La actitud del entrevistador será la de oyente benévolo, con una mente límpida, fresca, receptiva y sensible, y con una atención que flota libremente, olvidando en cada caso todo lo que sabemos de los otros.
- Más que formular preguntas, el entrevistador tratará de hacer hablar libremente al entrevistado y facilitarle que se exprese en el marco de su experiencia vivencial y su personalidad. De ese modo, podrá descubrir las tendencias espontáneas (motivaciones, intenciones, aspiraciones, conflictos y defensas) en lugar de canalizarlas.

- El entrevistador presentará todos los aspectos que quiera explorar con la investigación, agrupados en una serie de preguntas muy generales de acuerdo a la importancia y relevancia de la investigación.
- Sin embargo el cuestionario debes ser solo una guía para la entrevista, cuyo orden y contenido puede ser alterado de acuerdo al proceso de la entrevista.
- No se debe dirigir la entrevista ni tampoco discutir su opinión o puntos de vista ni mostrar sorpresa o desaprobación, pero sí interés.
- No se interrumpirá nunca el curso del pensamiento del entrevistado.
- Invitarlo a que diga algo más o que profundice aspectos que parezcan de mayor relevancia.
- La entrevista si así lo desea el entrevistado con previo permiso, deberá grabarse por lo menos el diálogo y de ser posible la imagen.

Lo que fuimos

Nace Cd. Sahagún

El gobierno mexicano después de la segunda guerra mundial consideró al sector industrial como la mejor opción para lograr un crecimiento más integral y autosostenido, que priorizara el mercado interno, tanto para disminuir los problemas manifestados en el sector externo como para mejorar los niveles de vida de la mayoría de la población. A fines de los años cuarenta se privilegia el uso del permiso previo de importación como instrumento proteccionista. Dicha política contribuyó a su vez a evitar mayores desequilibrios comerciales externos, ya que permitió avanzar en la sustitución de importaciones y posibilitó una utilización más racional de divisas para financiar la compra de bienes de producción que no eran elaborados internamente.

Entre otras medidas aplicadas para incentivar el crecimiento de la inversión en la industria, sobresalen la creación de bancos de fomento (Nafinsa entre otros) para impulsar el desarrollo industrial y un mayor establecimiento de empresas públicas. (Huerta, 1995).

Fue así como La Secretaría de Hacienda y crédito público, Nacional Financiera y el Banco de México se encargaron de llevar a cabo los estudios para los proyectos de ensamblar camiones y autobuses con base a motores de diesel, otro era el de la construcción de furgones de ferrocarril. En esa época el gobierno Federal preocupado también por la tendiente línea de crecimiento de la ciudad de México buscó alternativas para ubicar dichos proyectos.

Para el proyecto de construcción de furgones se pensó con base a los estudios generados por el Banco de México, que la ubicación fuera en Saltillo, pero se comentó que el presidente de la República a instancias de el secretario general del sindicato ferroviario y del gobernador de Aguascalientes, ya habían decidido ubicar la nueva empresa a favor de esta entidad. (Villaseñor, 1977).

Sin embargo en Aguascalientes desde hacia ya siete años, Ferrocarriles Nacionales habían adquirido de Estados Unidos piezas integrantes de mil furgones con la finalidad de que fueran ensamblados en esa entidad, pero con la sorpresa de que no se habían fabricado ni uno solo, aunado a esto como ya formaban parte del sindicato ferrocarrilero se consideró que habría consecuencias negativas de tipo sindical.

En esa misma época, ante la Presidencia de la República se había expuesto la situación angustiosa por la que atravesaba la economía del Estado de Hidalgo, que había sido dependiente de la producción de minerales y pulque, ambas en plena decadencia, tomando en consideración estos factores, el ejecutivo decide estudiar las posibilidades reales que permitieran modificar la situación del Estado de Hidalgo.

Y es así como se decide que fuese en los valles de Irolo, comunidad perteneciente al municipio de Tepeapulco la ubicación de estos proyectos industriales y es Diesel Nacional (DINA) la primer empresa en establecerse en el año de 1952, al mismo tiempo se realizaron los trabajos de la Constructora Industrial Irolo S.A. quien se encargó de proyectar y crear una nueva ciudad entre Tepeapulco e Irolo con la planeación urbana y servicios públicos necesarios, y en honor al fraile hispano, quien a cuatro siglos de tiempo en el cercano pueblo de Tepeapulco y que marcó una época de la historia de la Nueva España que la ciudad llevara el nombre de Fray Bernardino de Sahagún “Cd. Sahagún”. (Villaseñor, 1977).

En el mes de febrero de 1951, el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aprueba la constitución de la empresa Diesel Nacional, S.A. (Villaseñor, 1977)

El 28 de julio de 1951 Diesel Nacional inició sus operaciones teniendo como finalidad fundamental la de consolidar la industria automotriz nacional dedicándose para ello a la producción y ensamble de automóviles, camiones y vehículos en general, al igual que a la producción de motores diesel para los vehículos antes mencionados y para usos industriales y agrícolas; además de la fabricación de accesorios, partes sueltas y piezas de refacción para los vehículos y motores automotrices; así como la distribución de la venta de unidades.

La empresa de Dina realizó diferentes convenios de colaboración tanto en su división de camiones, como en su división de autobuses, entre los que destacan convenios con Fiat de Italia, para fabricar autos compactos, rompe relaciones debido a una mala planeación de la ingeniería de esos autos, ya que no eran acordes para las necesidades del país. También realizó convenios con Renault de Francia, con esta empresa se desarrollaron diversos modelos de autos compactos entre los que destacan son el modelo Renault 5, Renault 12 y Renault 18, este último con un gran desarrollo de tecnología e ingeniería, además de implementar un proceso de manufactura en ese entonces de alta tecnología sin embargo, también rompe relaciones con Renault.

En 1987, se firma alianza tecnológica con NAVISTAR. Posteriormente dos años más tarde DINA es adquirida por el Consorcio “G” Grupo DINA, continuando con tecnología NAVISTAR.

En 1990, Dina introduce a México las espectaculares carrocerías Paradiso de la Compañía Brasileña Marcopolo con quien firmó una alianza Comercial.

En 1995, DINA Camiones revoluciona la fabricación de cabinas en México con el proyecto HTQ, cumpliendo regulaciones internacionales a un bajo costo, obteniendo los siguientes beneficios:

- Simplificación de la producción.
- Bajo costo de herramientas.
- Óptimo desempeño y calidad.
- Libertad de exportar a cualquier mercado en el mundo.

En 1998, finalizó la alianza estratégica con Navistar y se lanzó la nueva línea de vehículos HTQ exportando 48 millones de dólares a 14 países y se firmó un contrato de camiones con WESTERN STAR. Dina inicia un periodo de crisis en la zona y prácticamente detiene sus operaciones pero a partir del 2001, DINA decidió prepararse para enfrentar los retos de la globalización y continuar siendo competitiva como una empresa de Transporte de Clase Mundial, para lo cual inició el proceso de diseño de unidades para pasaje con chasis y carrocería 100% DINA, basado en la Tecnología HTQ y en normas nacionales e internacionales.

En el año 2008, Dina Camiones lanza al mercado sus productos a través de su Red de Distribuidores. En la división de Dina Autobuses se presentó un problema financiero y con engaños de una falsa bomba en las instalaciones de la empresa desalojan a los trabajadores declarándose en quiebra, pasando a manos como liquidación de sus años de trabajo a los trabajadores las instalaciones y demás activos y que hasta la fecha siguen sin resolver. (Dina, 2013)

El proyecto de fabricar carros de ferrocarril nace en el Banco de México a raíz de lo costoso que resultaba el famoso pago por día (perdiem), que era un alquiler por día en dólares de los carros de ferrocarril que circulaban en el país, y eran más de diez mil carros los que circulaban, además se compraban carros de carga usados a USA y por si fuera poco en mal estado.

El 14 de abril de 1952 queda constituida la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril con una capital social de veinticinco millones de pesos.

En ese mismo año se inician los trabajos de desmonte y la construcción de naves y oficinas, en Cd. Sahagún.

Para julio de 1954 quedan terminadas e instaladas las naves y la maquinaria necesaria, por lo que en los siguientes meses se destinaría a fabricar el prototipo del primer furgón o carro caja, utilizando las partes rescatadas del taller de reparación de carros de carga que había en Aguascalientes, para posteriormente realizar la producción en serie para los dos primeros lotes de furgones: el primero de seiscientos cincuenta unidades y el segundo de quinientas unidades. Se procedió de igual manera a reclutar a los primeros trabajadores sin experiencia provenientes de pueblos circunvecinos y mineros de Real del Monte, Pachuca y que posteriormente habrían de convertirse en el personal obrero de la empresa. Es así que en el año de 1960 se señalaba el arranque para la fabricación de una amplia y variada gama en cuanto a tipos de carros de ferrocarril, como lo son: furgones, carros tanque, cabuses, jaulas para ganado, góndolas, plataformas, tolvas, góndolas de volteo, refrigeradores así como coches de pasajeros que cubrían la demanda en ese entonces de las empresas ferroviarias del país: Nacionales de México, Ferrocarril del Pacífico, Chihuahua al Pacífico, Sonora-Baja California y Sureste. (Villaseñor, 1977).

Desde 1967 se aprobaron los planes para la titánica obra del ferrocarril subterráneo de la capital de México, pero se compraron 100 % hechos en Francia, y no fue sino hasta 1975 cuando salieron los primeros carros del metro hechos en Cd. Sahagún para la ciudad de México con tecnología francesa.

Desde 1992 Bombardier Transportation adquiere los activos de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A. de México para ser empresa privada y que incluyó la facilidad de manufacturar en Cd. Sahagún.

Había también gran preocupación por la crisis de la industria textil, se pensó en una solución con la fabricación en México de maquinaria que pudiera llegar a modernizar la industria textil. Es así como también en el Banco de México y Nacional Financiera se realizaron los estudios necesarios y el 31 de mayo de 1953 se funda Toyoda de México con una sociedad entre Nacional Financiera y Toyoda Automatic Looms de Japón. El objetivo fue la fabricación de maquinaria textil y la fundición de hierro y acero.

La maquinaria textil Toyoda careció de aceptación en el mercado nacional, desde los inicios de la producción en abril de 1956 hasta noviembre de 1959 se produjeron telares, tróviles y cardas. La maquinaria que se instaló fue usada y de modelos pasados.

Posteriormente Nacional Financiera adquiere las acciones de la empresa japonesa y se procedió entonces a cambiar la denominación de la empresa por la de Siderúrgica Nacional, S.A. (SIDENA).

Para 1963 se pone en marcha la fundición de los monobloques de motores Renault, al iniciar el año de 1964 se habían ya producido en SIDENA mas de cinco mil monobloques para los autos Renault, y se habían iniciado los pasos a la fundición de monobloques de los motores Cummins y a la producción de otros materiales que DINA utilizaría como tambores, mazas y soportes.

Para 1964 se realizaron los estudios de mercado y las negociaciones con empresa europeas y americanas para la fabricación de aceros especiales de baja y alta aleación, es con la empresa americana Vanadium Alloys Steel con la que se da el convenio de fabricación.

Después de tener problemas la empresa de SIDENA se dan a la tarea de buscar clientes nuevos en el extranjero y uno de sus clientes era la empresa de Nacional Castings, los directivos realizan un proyecto de manera que fue atractivo para la empresa extranjera y adquieren la empresa pasando a ser Nacional Castings de México y comienza un reestructuración total en la organización de la empresa dedicándose a la fundición de acero, sin embargo se vuelven a presentar problemas y la empresa se ve en la necesidad de cerrar.

En 2002 la empresa se declara en quiebra y pasa a manos de los trabajadores, con intervención del gobierno en 2005 la adquiere y reinicia operaciones la empresa ASF-Keystone.

Lo que somos

En esta época la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo, ha sufrido grandes transformaciones, sin embargo, no han sido determinantes, ha crecido de manera lenta, la ciudad está lejos de ser lo que se pensó en la década de los '60s, una ciudad moderna, Cd. Sahagún se vio paralizada desde el año 2001, en el aspecto social, la zona ha tenido un rezago pues se nota la falta de crecimiento en la infraestructura tanto en Cd. Sahagún como en los municipios aledaños que en su momento buscaron de cualquier forma seguir adelante, tal vez retomando actividades agropecuarias que habían dejado de realizar por dedicarse a las actividades en las empresas.

Las actividades comerciales de igual forma se han estancado pues al momento no se cuenta con centros comerciales que coadyuven en el desarrollo de esta actividad económica y también social y cultural, se carece de espacios que detonen la cultura y el deporte, basta con mencionar el estado en que se encuentran las instalaciones deportivas de la ciudad, cuando en décadas pasadas en esas instalaciones se tuvieron eliminatorias para los juegos panamericanos, en donde había presentaciones de obras teatrales y presentaciones de películas de estreno en salas de cine, ahora la población tiene que viajar a la capital del Estado de Hidalgo para tener unos momentos de recreación, en materia de salud, la clínica padece el crecimiento de la población y el aumento de personas mayores, pensionadas y que ha tenido pocos avances, pues hasta el momento sigue presentando deficiencia en la prestación de tan importantes servicios de salud.

En materia de educación existe espacios con poca diversidad de carreras que atiendan las necesidades reales de la región, por lo anterior los jóvenes tienen que emigrar a otras ciudades para estudiar lo que realmente quieren estudiar y no estudiar una carrera solo por no dejar pasar más tiempo, pero que al final sean profesionistas frustrados con pocas ambiciones y sueños, después quienes deseen estudiar un posgrado, lo mismo lo hagan en otras escuelas.

Hoy en día se vive en la zona una etapa en donde se aprecia que quiere retomar el ritmo de desarrollo que en décadas pasadas se tuvo en la región, las empresas que operan se han preparado, actualizado y modernizado, tanto en su infraestructura, en sus procedimientos y capital humano, buscan contratos nacionales e internacionales, demandan nuevas metodologías administrativas que les ayuden a ser más competitivos, evalúan a proveedores para tener las mejores materias primas, herramientas y en general los suministros necesarios sin embargo, los trabajadores de dichas empresas viven la incertidumbre de la estabilidad de su trabajo, pues ahora tienen contrato pero por pocos meses y luego tal vez les recorten el contrato, los profesionistas egresados de las instituciones buscan empleo y al no encontrar también buscan otra forma de obtener ingresos o de emigrar en búsqueda de empleo (Aguilar, 2004).

Las empresas continúan trabajando y presentando resultados no satisfactorios, tal parece que se vuelven a presentar a manera de ciclos económicos, pues las empresas de momento tienen buenos contratos de exportación y luego se vienen abajo dichos contratos. ¿Qué sucede? ¿En dónde está la aplicación de la administración? De prevenir las contingencias, de estar preparado para las situaciones adversas, cuando son las revisiones contractuales de los sindicatos se sigue presentando ese temor tanto por parte de los trabajadores como de los empresarios y de funcionarios de gobierno. (Aguilar, 2004)

Lo que queremos ser

Tal vez suene a utopía pero realmente queremos ser una región que se distinga por su desarrollo agropecuario, social, cultural, tecnológico, turístico e industrial de una manera sostenible que busque satisfacer las necesidades actuales y de las próximas generaciones.

Que la gente no emigre hacia otros lugares, que la población se sienta orgullosa de su historia, de su presente y conozca hacia donde se dirige, que sea una región que por su ubicación aproveche perfectamente su ventaja competitiva, es decir, su gente, aquella que en un principio de la industrialización no conocía de trabajo estandarizado, que nunca se imaginó aprender de cero a operar maquinaria sofisticada y que ahora los hijos y nietos de esas personas son profesionistas con una visión emprendedora, con responsabilidad social que demanda servicios acordes a sus necesidades y que va muy a la par de los avances tecnológicos.

La sociedad suplica se implementen sistemas administrativos que no solo vean y atiendan los aspectos económicos, sino sean integrales, es decir, TOTALES, que consideren la utilización óptima de los recursos ya sean materiales, humanos, tecnológicos, financieros, renovables, no renovables y no agotables, que en las empresas e instituciones públicas desarrollen planes estratégicos, tácticos y operativos que realmente proporcionen beneficio a todos los protagonistas y no solo a unos cuantos. (Pierce, 2003)

Conclusiones

En Ciudad Sahagún en el pasado que fue un gran auge de esplendor y prosperidad se viven ahora en el recuerdo de quienes llegaron en la década de los '50 a fundar en los Llanos de Apan y terrenos de Irolo la primera ciudad industrial que surgió de los departamentos de planificación de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de la administración del Presidente Miguel Alemán, con el propósito de convertirla en el centro de desarrollo de la industria automotriz mexicana y con ella iniciar también el proceso de descentralización industrial de la Ciudad de México.

Los habitantes de la región que abandonaron sus actividades agropecuarias se fueron poco a poco capacitando y llegaron a convertirse en obreros calificados, así también se especializaron como sindicalistas, exigieron salarios elevados, las mejores prestaciones laborales, eficientes y gratuitos servicios públicos, pero ya han pagado con desempleo, pobreza, desintegración familiar, inseguridad, incremento de la delincuencia y migración en su población esos grandes errores. La gente de la región como campesinos, obreros, comerciantes, profesionistas desconocen con fundamento que pasó en las empresas, especulando alguna causa posible como “por culpa del gobierno”, “los mismos trabajadores fueron los que se acabaron las empresas”, “los dueños de empresas no sabían administrar”, etc.

El objetivo principal de la investigación fue analizar las causas posibles que originaron en su momento la decadencia de las empresas de Cd. Sahagún, conocer si existía alguna causa principal o única para difundir los resultados y que sirviera de experiencia el aprendizaje del pasado para tomarlo en cuenta en el presente y no cometer los errores ahora que al parecer inicia la reactivación de la zona, esto se logra de tal manera que se obtuvo información mediante el método cualitativo basado el estudio fenomenológico de los sucesos importantes a lo largo de las etapas de desarrollo de la región. En ocasiones se aprende mejor de los errores que de los aciertos y tal parece que en esta orden debemos de tener presente las acciones que han marcado o dejado huella en la región.

Con la información obtenida a lo largo de las diferentes etapas de la industrialización en Cd. Sahagún se comprueba que no hay una causa principal o específica, que originó la decadencia de las empresas hasta su cierre, con los resultados podemos dictar que de forma integral la administración no solo se enfoca a esas acciones aisladas de entes económicos y que solo se obtengan resultados efímeros, sin trascendencia, desde los planes gubernamentales tanto nacional, estatal y municipal a los planes privados de organizaciones no gubernamentales y hasta las líneas de acción familiares.

Las diferentes políticas económicas de sustitución de importaciones, y la decisión de crear un complejo con un enfoque social que sirviera de base al desarrollo industrial de otras regiones del país, dio a Ciudad Sahagún un auge sin precedentes, sin embargo la apertura del mercado externo, las devaluaciones que comenzaron en 1976 y, finalmente, el colapso del gobierno federal en 1982, fueron acabando poco a poco con las empresas en ese entonces paraestatales.

Cuando comenzó el colapso, el gobierno federal no diseñó ni aplicó un plan que reconvirtiera a las empresas paraestatales en eficientes industrias privadas; al contrario, cuando entraron en crisis, recurrió a la solución más fácil: las vendió a particulares. (Perez, 2008)

El abuso desmedido de los sindicatos que a juicio de muchos quebró empresas y ahuyentó capitales transnacionales, y la incapacidad del gobierno federal para transformar al sector paraestatal en eficiente empresa privada, fueron destruyendo al tan importante en ese momento el Complejo Industrial de Ciudad Sahagún,

Ese sindicalismo que extorsionaba a las empresas, actuaba porque sabía que el director en turno del complejo, siempre un político en receso, les concedería todo para evitar conflictos y recuperar su espacio en la vida pública, utilizando las empresas como escalones políticos, esto con el fin de evitar

problemas de clima organizacional, ahora los trabajadores deberán valorar sus impulsos y su egoísmo contra la empresa.

En entrevista con el Ing. Manuel Nápoles, uno de los iniciadores de los trabajos de las empresas en Cd. Sahagún sobresale su comentario sobre la ubicación de las mismas que en realidad fue una decisión política, debido a la situación por la que en ese momento atravesaba la región del Estado de Hidalgo, así también llama la atención y se podría entender porqué logró obtener tanto poder los sindicatos, pues los directores que designaban cuando las empresas eran paraestatales eran políticos sin conocimiento de la rama industrial, para no tener problemas y manchar su carrera política concedían todo a los sindicatos, al grado de pedir permiso al sindicato para hacer más eficiente la línea de producción. (Nápoles, 2006)

En 1982, cuando surgió la crisis, no se tomaron las decisiones correctas y ni el gobierno federal ni los sindicatos entendieron el problema que se gestaba; en su momento, los empresarios tampoco actuaron ni trazaron estrategias que mantuvieran la actividad industrial, perdiendo de vista la competencia global, no comprendiendo que tenían que competir contra empresas transnacionales, contra economías y países con gobiernos decididos a no perder su espacio en el mercado global con nuevas tecnologías, procedimientos pero principalmente con prácticas administrativas actuales e innovadoras.

Ahora los sindicatos dialogan para encontrar medidas que den solución a la empresa y no ocasionen problemas. Es una labor ardua pero confiamos que si se puede llegar a esa negociación de ganar ganar, porque no solo ganan ambas partes, sino gana toda la sociedad.

Nunca hubo un plan rector que señalara a largo plazo metas de desarrollo y productividad; los programas de las empresas siempre fueron coyunturales y respondían a la ocurrencia del director en turno; por eso, en cada una de las fábricas en cada sexenio se cambiaban líneas de producción, que eran sustituidas por las nuevas ocurrencias del siguiente director dejando inconclusos los proyectos, generando desperdicios traducidos en costos que difícilmente se recuperan, y por ende los primeros que lo resienten son las familias. Ese plan rector que guiara por la dirección correcta tanto a las empresas como a la misma sociedad, en otras palabras, no se aplicó la administración estratégica.

Nunca nadie entendió que el rango de Ciudad Sahagún la colocaba en la competencia internacional obligada, en un sector, como el automotriz, el metal mecánico, en donde todo cambia a una velocidad espantosa, en donde la tecnología se renueva cada diez minutos; aquí se descuidó todo: la infraestructura, la tecnología, los cambios estratégicos fundamentales, la falta de capacidad de los administradores para convencer a la gente que algún día

todo se podía terminar y la capacidad de los trabajadores de entender que todo eso que se había ganado se podía terminar y a inicios de este siglo se fue terminando.

Por lo tanto es imprescindible que para lograr un desarrollo será necesario en la manera de lo posible siempre pensar de forma Total aplicando la administración pura a través de elaborar estudios e informes tales como, planes de negocios o proyectos de inversión, formulación de proyectos, estudios de mercado, estudios de factibilidad e impacto, estudios de impacto ambiental, estudios técnicos productivos, investigaciones básicas y aplicadas, análisis estadísticos, realizar cursos, seminarios o talleres de capacitación para el fortalecimiento de capacidades, promoviendo y/o fomentando el desarrollo productivo.

Elaborar y editar material gráfico de difusión y/o publicaciones e instrumentar mecanismos de difusión en cada una de las áreas importantes para generar el interés de los/as beneficiarios/as.

Realizar y/o participar en eventos empresariales para la difusión y promoción, relevar y analizar inquietudes, necesidades y las percepciones de empresarios/as y emprendedores/as sobre la incidencia de las distintas acciones, instrumentos o programas del gobierno nacional y estatal que con base a ello, elaborar propuestas de modificaciones a los mismos y/o diseño de nuevos instrumentos, articular con los sectores productivos y gobiernos locales.

Dicho de otra forma, aplicar en cada una de las áreas, en cada una de las actividades de las empresas, organizaciones una administración total, que no se le vaya nada, es decir, que no quede fuera ningún aspecto, para así llegar a esa competitividad tan esperada y por ende un desarrollo integral sustentable de la región, definitivamente con la constante actualización, de conocimientos, habilidades y prácticas que impulsen un progreso sustancial en la región y el estado.

Así la región después de haber vivido etapas en su historia, hoy se apuntala otra etapa la de la industrialización y desarrollo que será el presente que vemos hoy, pero en donde cada uno de nosotros somos el constructor de nuestro propio destino, conociendo lo que fuimos, lo que somos y lo que queremos ser, solo así podremos valorar lo que sucedió en Cd. Sahagún, asimilar las causas que originaron la caída de las industrias, para difundirlas, tenerlas presentes y hacer conciencia a las nuevas generaciones para no volver a cometer los mismos errores ahora que la zona tenga su recuperación integral y se logre la tan importante competitividad en las organizaciones.

Referencias

- Aguilar, S. J. (2004). La CTM, el sindicalismo y el régimen político de México. Recuperado de www.ja@reduax1.dgsca.unam.mx
- Ciudad. (1958). Ciudad Industrial Bernardino de Sahagún. Intercontinental.
- Hernández, S. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Huerta, A. (1995). Economía Mexicana más allá del milagro. México: Diana.
- Martínez, M. (2004). Comportamiento humano Nuevos métodos de investigación. México: Trillas.
- Moirón, S. (1972). Crónica de Ciudad Sahagún. México: Talleres Gálvez Impresores.
- Pierce, J. (2003). Strategic Management Formulation. México: Mc Graw Hill.
- Villaseñor, V. (1977). Memorias de un hombre de izquierda. México: Grijalbo.

Aplicación de la manufactura esbelta a procesos de transporte ferroviario en México

¹ Yolanda Juárez López

² Jorge Armando Rojas Ramírez

³ Aurora Pérez Rojas

Introducción

Actualmente las empresas de transporte ferroviario en México requieren nuevas y mejoras prácticas en sus procesos para incrementar sus niveles de competitividad a nivel nacional; buscan una mejor y rápida respuesta de los clientes como es: en la entrega a tiempo de los productos de alta calidad y a costos más convincentes.

La empresa de manufactura de medios de transporte ferroviario (EMMTF) es importante dentro de la industria de este ramo a nivel nacional. Bombardier México es el principal fabricante con una participación de 69% del mercado de carros del Sistema de Transporte Colectivo Metro, con 100% de los trenes eléctricos del Distrito Federal y Guadalajara, y con 70% de los vagones construidos del metro de Monterrey. Además, es la abastecedora de trenes en varios estados de la Unión Americana. Las unidades ferroviarias que éstas producen son: Cabuses, tolvas, plataformas para movilizar equipos y maquinaria pesada, carros de pasajeros de distintas categorías y carros tanque para líquidos.

El problema actual que confronta esta industria es la baja competitividad como se muestra la Figura 1, por lo que al someterse a concursos de licitaciones está en una desventaja a nivel nacional.

¹ Doctora en Ciencias de Ingeniería Industrial; profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún.

² Doctor en automatización; profesor investigador de tiempo completo del Instituto Politécnico Nacional.

³ Doctora; profesora investigadora en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

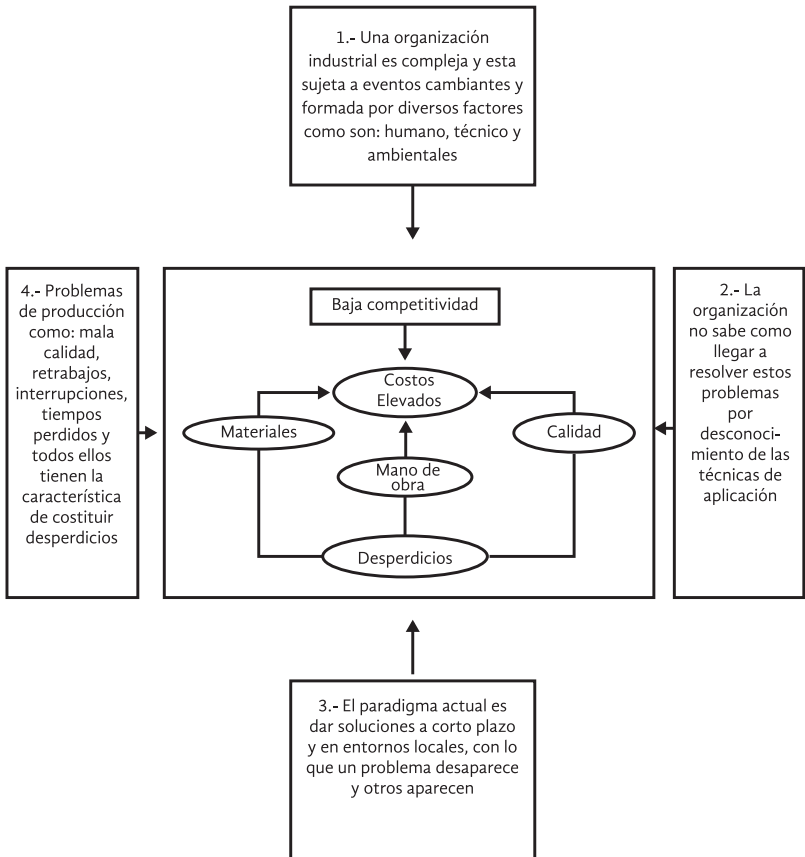
En particular, la forma de producción es tradicional, se continúa produciendo en masa, por lo que se generan cuellos de botella, inventarios en exceso, grandes tiempos muertos, calidad no satisfactoria, bajo aprovechamiento del equipo y del personal, etc., que provocan incrementar los desperdicios. Por otra parte, por lo general las EMMTF desconocen las relaciones factor – competitividad, así como los costos que se generan por desconocimiento de los mismos. Los métodos más modernos de producción aunque han tratado de aplicar técnicas de calidad, pero sin una dirección localizada a satisfacer estos fines.

La Manufactura Esbelta (ME), como paradigma o filosofía de producción que permite elevar el desempeño de los procesos a través de reducir los desperdicios y de hacer partícipe al factor humano en el desarrollo productivo al desempeño de este tipo de industria, siempre y cuando dote a la misma de métodos que faciliten su aplicación.

Esta problemática ha motivado el interés de desarrollar un proyecto de investigación que traduzca ese paradigma en una modelo fácilmente aplicable, a las características que presentan estas EMMTF, cuyas condiciones deben ser mejoradas pero a partir de la estructura organizativa actual.

El resultado de la investigación es la propuesta de un modelo que aplicando las técnicas de ME permita disminuir los desperdicios y mejorar continuamente su nivel de productividad actual, llegando paulatinamente a ser competitivas a nivel nacional e internacional.

Figura 1. Problemas de competitividad.



Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un modelo de manufactura, que permita reducir los desperdicios para una empresa de Manufactura de Medios de transporte Ferroviario para que alcance competitividad a nivel nacional.

Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico de las líneas de producción, en las EMMTF con la finalidad de comparar las mejoras producidas.

Planteamiento del problema

El problema fundamental a resolver se centra en descubrir que factores influyen en la baja competitividad, buscar las relaciones entre ellos y modelar el proceso que permita aumentar la productividad en las EMMTF, de forma tal que aplicándose el modelo propuesto se permita lograr el nivel de competitividad requerido. Se define desperdicio como “cualquier cosa que no sea la cantidad mínima necesaria de equipo, materiales, componentes, espacio y tiempo del trabajador, que sean absolutamente esenciales para añadir valor al producto”. En la ME se consideran siete tipos de desperdicios como los más importantes, estos son: los de sobreproducción, de tiempo de espera, de transporte, de inventario, de procesamiento, de movimientos y de defectos en los productos. Algunos de estos desperdicios se puede medir a partir de la variable tiempo. Entre los tipos de desperdicios medibles con la variable tiempo se encuentran:

Desperdicios por tiempo de espera (DTE), desperdicio por transporte (DT), desperdicio de movimientos (DM), representando el 57.1% del total. Los desperdicios por procesamiento, desperdicio por inventario y desperdicio por defectos en producto, pruebas, no serán considerados en esta investigación, a pesar de que indirectamente se ven beneficiados por la concordancia propia de la manufactura esbelta.

Los desperdicios se convierten en bienes no vendidos durante las bajas y es uno de los peores desperdicios, ya que se consumen más materias primas que las necesarias; esto requiere también mayor manejo de materiales, espacio adicional, y otros factores. Los DTE pueden analizarse como tiempo inactivo de los trabajadores, cuando la tarea del trabajador consiste en ver cómo funciona una máquina, etc. Los DT implican el consumo de tiempo por movimientos innecesarios, también se puede eliminar el desperdicio en la coordinación de procesos, en los métodos de transporte, en la limpieza y en la organización del área de trabajo, los relacionados con el transporte con mejoras en la distribución en planta, no será analizado porque no se va a rediseñar la distribución de la planta. Los DM aparecen cuando los movimientos no son eficientes, y ocurre un lapso de tiempo para encontrar una herramienta, incluso las caminatas pueden ser un desperdicio.

La forma de medir estos desperdicios es a través de las variables que se plantean a continuación:

- tiempo de ocurrencia entre fallas (MTBF),
- tiempo de reparación (MTTR)
- tiempo de variación en el proceso (σ), es la variación que existe cuando se realiza cambio de personal entre jornadas de trabajo.
- tiempo de cambio de herramientas (prep)
- y tiempo de movimiento (movim)

Con estas variables se pueden simular los procesos, determinar la interrelación entre ellos, permitiendo flexibilizar la utilización de modelo que se propone y validándolo a través del propio proceso de simulación, cuyas salidas son los índices: la disponibilidad del equipo (calif_1), el cumplimiento en las entregas (calif_2) y la calidad de la producción (calif_3), ésta última representa los artículos correctos producidos entre el total producido. Los tres índices se combinan en uno sólo (calif), resultante del producto de ellos. Todos estos índices tienen el valor entre cero y uno por lo que muestran la relación de esta influencia

Antecedentes del proyecto

En general las EMMTF han hecho un esfuerzo por alcanzar estándares de calidad como la aplicación de la Norma ISO 9001, ISO 14000, 6 Sigma y la Norma de soldadura de la Asociación Americana de Ferrocarriles (AAR). A pesar de la intención de mejorar la calidad del proceso productivo y del producto terminado, la aplicación de estas normas se ha visto afectada por el desarrollo propio del personal que labora, por lo que no se ha obtenido el resultado deseado.

Los factores de éxito de la aplicación de estas normas se han visto influenciadas por la falta de una organización metodológica donde se capacite al personal que participa en las labores productivas, de administración y de dirección, para que cada cual asuma y responda por su responsabilidad.

En Latinoamérica y México las condiciones sociales y la cultura organizacional son diferentes, pero las características de la producción y el mejoramiento de la misma al tratar de disminuir los desperdicios pueden tratarse de manera similar, desde el punto de vista técnico-productivo, involucrándose de alguna manera a los trabajadores en estos fines.

En las EMMTF hay talleres, dentro de los cuales se hacen las partes que componen el producto, por lo que se tienen: taller de flexible y taller de pesada, en ellos se producen hasta su ensamblaje las partes componentes del carro caja. Una vez ensamblada estas partes se almacenan para pasarse a la línea de producción.

La línea de producción está compuesta por las tres etapas productivas de: montaje metálico, limpieza y pintura. A su vez, ésta última se subdivide en los procesos de: aplicación de primario, aplicación de plaste, aplicación de pintura intermedia y aplicación de pintura final.

El área que más repercute dentro de los procesos productivos que ahí se desarrollan es la de aplicación de pintura final. En esta área se detecta más del 48 % de productos defectuosos, lo cual representa un alto índice de desperdicios dentro del proceso.

Debido a que este es el proceso final de pintura, todos los defectos que aparecen durante el ciclo de vida del producto ocasionan un costo más elevado que en cualquier otro proceso analizado. Desde el punto de vista investigativo diversos autores han elaborado modelos de aplicación de la ME, aunque para este tipo de industria no se ha encontrado ninguno que se apegue a sus características, y que a partir de la evaluación de la medición del desperdicio brinde elementos para la toma de decisión en cuanto a reducir los costos de producción, de ahí la importancia de la investigación sobre este tema.

Diagnóstico empresas de manufactura

Las conclusiones logradas por el análisis se derivan principalmente de la observación exhaustiva de todas y cada una de las etapas del proceso, así como la triangulación alcanzada mediante entrevistas con los miembros de los equipos responsables de la puesta en práctica.

La metodología investigadora se basa de acuerdo a la figura 2 en el estudio múltiple de casos. Tras la identificación de seis empresas manufactureras (grandes, medianas y pequeñas) entre las que se encuentran la Empresa de Manufactura de Medios de Transporte Ferroviario, particularmente al grupo VIII B - II, como se muestra en la fig. 3, es una compañía manufacturera que tiene capacidad para más de 5000 personas. Es una organización canadiense dedicada a la fabricación de carros de ferrocarril, como también a los vagones del Sistema de Transporte Colectivo de la Cd. De México (Metro), que se encuentra ubicada en el municipio de Tepeapulco.

Figura 3. Diagrama utilizado en el desarrollo de EMMTF.

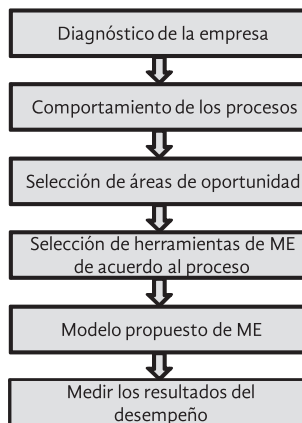


Figura 4. Ubicación geográfica del Estado de Hidalgo



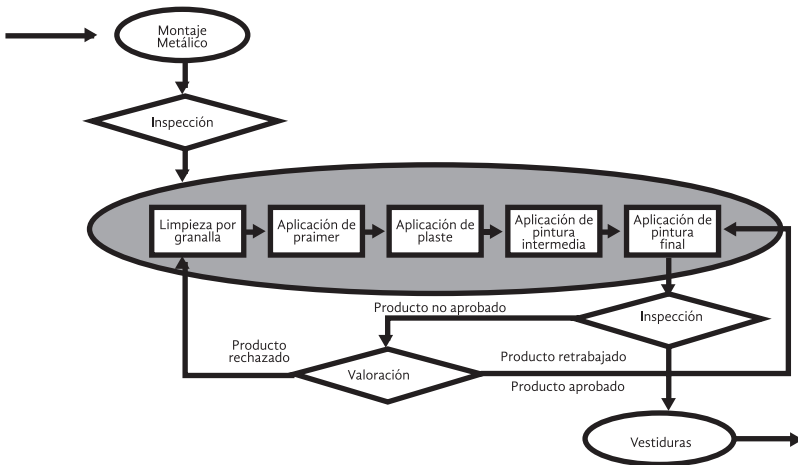
Además se producen unidades ferroviarias del tipo: cabuses, tolvas, plataformas para movilizar equipos y maquinaria pesada, carros de pasajeros de distintas categorías y carros tanque para líquidos, información obtenida por supervisores de producción, según se muestra en El Universal, (http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/vi_76580.html).

Durante el análisis del diagnóstico se observa que el problema actual que confronta esta industria es la baja competitividad debido a los desperdicios que se generan de diferente manera como son: de tiempo de espera, de transporte, de inventario, de procesamiento, de movimientos y de defectos en los productos. Algunos de estos desperdicios se pueden medir a partir de variables de tiempo, entre los que se encuentran: desperdicio por tiempo de espera (DTE), desperdicio por transporte (DT), desperdicio de movimientos (DM), representando el 57.1% del total. Y que el alto índice de desperdicios de mayor incidencia se representa en los procesos de pintura de acabado en los vagones del metro. Por lo que se hará énfasis a los carros de pasajeros por su representación dentro del Sistema de Transporte del Metro de México.

Descripción general de la producción de vagones del metro

El proceso de producción consta de tres etapas: montaje metálico, limpieza con granalla y pintura. Su representación esquemática se ilustra en la Figura.6. A continuación se describe cada una de las etapas.

Figura 6. Línea de producción de vagones del metro.



Etapa de montaje metálico

Objetivo: Realizar el ensamble general de la caja metálica, la cual está integrada de los siguientes subensambles: bastidor, costados, frentes, techo y larguero.

Etapa de limpieza con granalla

Objetivo: Este método es uno de los más efectivos y consiste en bombardear la superficie metálica con pequeñas partículas de algún abrasivo, con el doble fin de eliminar todos los materiales extraños tales como escamas de molino, rebabas, residuos de soldadura, óxido, restos de pintura y, al mismo tiempo, atersar las superficies demasiado ásperas.

Etapa de pintura

La etapa de pintura consta de cuatro procesos: aplicación de primario epóxico, aplicación de plaste, pintura intermedia y pintura final, que a continuación se describen.

Proceso de primario epóxico

Objetivo: La aplicación del primario epóxico está encaminada fundamentalmente hacia la obtención de una buena adherencia con el substrato metálico, así como la de impedir la corrosión, por lo que normalmente los contenidos de los pigmentos inhibidos son elevados. Un primario considera al presentar una superficie lo suficientemente áspera y compatible para que las siguientes capas de enlace o acabado logren una buena adherencia, además deben ser resistentes a productos de la corrosión y poseer una buena humectación.

Proceso de aplicación de plaste

Objetivo: La principal función es aplanar la superficie de la caja metálica hasta alcanzar un nivel aceptable y también tapar las pequeñas imperfecciones que no desaparecerían con las capas posteriores.

Proceso de pintura intermedia

Objetivo: La pintura intermedia, que se llama comúnmente tapa poro se utiliza para sellar una superficie porosa o para rellenar una superficie que presenta defectos. La aplicación de pintura intermedia está encaminada hacia la obtención de una buena adherencia, a cubrir las incorrecciones manifestadas en el proceso anterior y también como fondo para la aplicación de la pintura final.

Proceso de pintura de acabado final

Objetivo: La pintura de acabado final es la última capa, tiene doble función: Proteger y decorar. Proteger, primero, ya que las superficies expuestas están sometidas a la acción de la lluvia, del viento, del polvo, de los productos

químicos de limpieza, de la contaminación industrial, de los rayos solares, de las variaciones térmicas (frío- calor) etc. Paralelamente, la pintura de acabado tiene una función estética de decoración que no se debe menospreciarse ya que la vista influye en la percepción global del producto.

Conclusiones

El punto de partida fue la descripción del contexto de los procesos estudiados dentro del sector industrial de las empresas manufactureras de medios de transporte ferroviario en el Estado de Hidalgo, que en Ciudad Sahagún representan un fuerte exponente. La importancia de la contribución de la industria manufacturera a la que pertenece, la de productos metálicos, maquinaria y equipo, al Producto Interno Bruto nacional, queda manifestada por el 28.5%. Se realizó un diagnóstico de las características de la producción de vagones del metro, con énfasis en la línea de pintura, constituida por etapas productivas de montaje metálico, granalla, pintura y vestidura. La tercera de ellas es una serie de procesos de pintura, que comprende los de primario, plaste, intermedia y acabado final. A la salida de ésta resalta el alto número de productos no aprobados a la primera, con 28% de unidades que se retrabajan y 12% de unidades que son evaluadas como rechazo.

Referencias

- Abdulmalek, F. y Rajgopal, J. (2007). Analyzing the Benefits of Lean Manufacturing and Value Stream Mapping via Simulation: A Process Sector Case Study, *International Journal of Production Economics*, 107 (1), 223-236.
- Adams, M., Componation, H. Czarnecki y B. J. Schroer (1999). "Simulation as a Tool for Continuous Process Improvement", en *Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference*, 766-773.
- Alukal, G. y A. Manos (2008). *Kaizen Esbelto*, Panorama, México.
- Allen, J., C. Robinson y D. Stewart (eds.) (2001). *Lean Manufacturing: A Plant Floor Guide*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn MI.
- Ballesteros, P. (2008). Algunas Reflexiones para Aplicar la Manufactura Esbelta en Empresas Colombianas, *Scientia et Technica*, XIV (38), 223-228.
- Banks, J. (1998). *Handbook of Simulation: Principles, Methodology, Advances, Applications and Practice*, Wiley, Nueva York.
- Barraza, M. (2007). *El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por la Calidad*, México, Panorama.

- Bednarek, M. y Niño, L. (2008). The Selected Problems of Lean Manufacturing Implementation in Mexican SMEs”, en *Lean Business Systems and Beyond*), Springer, Boston, 257, 239-247.
- Black, J. (2007). Design Rules for Implementing the Toyota Production System”, *International Journal of Production Research*, 45 (16), 3639-3664.
- Coriat, B. (1995). *Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa*, Segunda edición, Siglo Veintiuno Editores, México.
- CuatrecasasArbós, Ll. (2000). *Claves de Lean Management*, Gestión 2000, Barcelona.
- Chase, R. y Aquilano, N. (2007). *Administración de la Producción y las Operaciones para una Ventaja Competitiva*, 10ª ed., México: McGraw-Hill.
- Domínguez, J. (1995). *Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dyck, H. y Varzandeh, J. (1988). Transforming a Traditional Manufacturing System into a Just-In-Time System with Kanban, en *Proceedings of the 1988 Winter Simulation Conference*, 616-623.
- Evans, G. y Alexander, S. (2007). Using Multi-Criteria Modeling and Simulation to Achieve Lean Goals, en *Proceedings of the 2007 Winter Simulation Conference*, 1615-1623.
- García, E., García, R. y Cárdenas, L. (2006). *Simulación y Análisis de Sistemas con ProModel*, México: Pearson Prentice-Hall.
- Hay, E. (1996). *Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Hirano, H. (1992). *El JIT: Revolución en las Fábricas*, Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid.
- Hofer, C., Eroglu y Hofer, A. (2012). The Effect of Lean Production on Financial Performance: The Mediating Role of Inventory Leanness, *International Journal of Production Economics*, 138 (2), 242-253.
- Imai, M. (1989). *Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. México: CECSA.

- Iyer, A., Seshadri, S. y Vasher, R. (2009). Administración de la Cadena de Suministro de Toyota, México: McGraw-Hill.
- Juárez, Y. (2011). Diseño de un Modelo de Manufactura Esbelta para una Línea de Pintura de Vagones del Metro”, Tesis Doctoral en Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Juárez, Y., Pérez, A. y Rojas, a. (2012). Diagnóstico de Procesos Previos a la Aplicación de la Manufactura Esbelta, Nexo, 25 (1), 9-17.
- Juárez, Y., Rojas, J., Ramírez, J., Medina, M. y Pérez. A. (2011). El Enfoque de Sistemas para la Aplicación de la Manufactura Esbelta, Científica ESIME, 15 (1), 35-42.
- Liker, J. y Meier, D. (2006). The Toyota Way Fieldbook. Nueva York: McGraw-Hill.
- Monden, Y. (1990). El Sistema de Producción de Toyota, Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Los estilos de dirección y niveles de competitividad en personal médico de un hospital de salud pública.

Tirso Javier Hernández Gracia ¹
Ventura Germán Sánchez Monjaraz ¹
Ma. del Rosario García Velázquez ¹

Introducción

Fenómenos como la globalización, desarrollo de nuevas tecnologías y creación de nuevos escenarios organizacionales, son parte de la evolución misma de la humanidad, lo cual implica que los trabajadores requieren de prepararse para enfrentar esos desafíos, es decir, ser más competitivos y poder salir positivamente adelante. Así mismo, con el paso de los años las organizaciones de salud públicas se vuelven cada día más complejas, toda vez que van adquiriendo diferentes formas, dimensiones y especializaciones, haciendo difícil de determinar la forma de actuar en lo relacionado con la gestión del personal. Las actitudes, valores, conductas y compromisos, dependen de la forma en que un trabajador es dirigido por sus superiores. Hoy en día, existe la necesidad de que las empresas desarrollen una cultura de liderazgo transformacional como factor de competitividad, donde haya un propósito, un sentimiento de familia, compromisos a largo plazo, intereses mutuos y un gran sentido de interdependencia.

Por otro lado, la velocidad con que crece la demanda por parte de los derechohabientes es mayor al incremento del personal, de la infraestructura y medicamentos necesarios, lo cual provoca de manera continua brotes de protestas e inconformidades, tanto de los pacientes y familiares, como de los propios trabajadores de la salud, al verse imposibilitados unos de acceder a los servicios básicos hospitalarios y otros de no contar con los recursos elementales para ofrecer una atención adecuada. Sumado a ello, existen variables de tipo organizacional y demográfica que se encuentran inherentes al

¹ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

trabajador, estableciendo una relación positiva o negativa con los estilos de liderazgo que ejercen los directivos y que de alguna manera determinan la conducta de un empleado en el desarrollo de sus funciones, lo cual hace que sean o no competitivos.

El presente estudio consistió en determinar los estilos de dirección presentes en un hospital de salud pública, utilizando para ello el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (2000), mismo que se asociaron a los resultados obtenidos de una encuesta de competitividad aplicada a dicho personal. El interés para desarrollar esta investigación surge precisamente al observar como el personal médico, a lo largo de los años, sufre por cuestiones como: el trato en sí derivado de las enfermedades de los pacientes, las quejas e inconformidades de familiares, la falta de más personal para atender a tantos enfermos, la insuficiencia de infraestructura y medicamentos, la inequidad de funciones, entre otras cosas. En por ello, que el rol que juegan los directivos es determinante ya que las acciones que puedan ejercer dentro de este tipo de escenarios influirá de forma positiva o negativa sobre los empleados y estos a su vez ejercer actitudes que favorezcan o no a su desempeño laboral, determinando finalmente un nivel de competitividad por parte de los que están al frente de los grupos de trabajo.

El personal médico.

La profesión médica requiere de formación para enfrentarse a las cambiantes necesidades de los pacientes, desarrollar actividades de investigación para monitorizar la evolución de los mismos y aumentar sus habilidades psicomotoras y su conocimiento cognitivo a medida que la tecnología avanza. El servicio médico hospitalario está compuesto de médicos, enfermeras, pasantes, internos, auxiliares de enfermería, entre otros, ofreciendo asistencia de cuidados agudos para pacientes con una enfermedad grave y problemas médicos, psicológicos y sociales complejos. Estos pacientes suelen ser más dependientes y están más gravemente enfermos que los clientes en el pasado, asociado con hospitalizaciones más cortas. Como resultado de ello, la práctica médica en cuidados agudos ha pasado a ser más especializada y compleja. Un aspecto importante en el ejercicio de esta profesión, es que deben ser conscientes de cómo cuidan la salud y la enfermedad en las diferentes culturas. La atención que no está adaptada culturalmente puede ser más costosa e inefectiva (Rosas, 2007).

Para que el personal médico cumpla con su cometido, depende en gran parte de buenos directivos, que los impulsen y motiven a realizar sus actividades por convicción más que por obligación, es por ello que se requiere realizar estudios diagnósticos de manera continua para conocer los estilos de dirección y la forma en que impactan en el personal, para con ello propiciar cambios oportunos que beneficien el trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Hernández, 2010).

La competitividad.

La competitividad de las organizaciones es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente. Porter (2007) menciona que se debe competir ofreciendo una mayor capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Para que una institución pública obtenga una ventaja competitiva se deben maximizar los insumos y mejorar los servicios, lo que vendría siendo a final de cuentas la utilidad obtenida (Kogut, 1985). Por supuesto que todo esto incluye otros aspectos importantes, como la tecnología, la infraestructura, la calidad de los procesos, entre muchos más, no obstante para el estudio que se presenta la atención se centra en las habilidades administrativas de los directivos que, de forma conjunta, actúan para incrementar la eficiencia y competitividad del resto del personal que se encuentra bajo su cargo.

Para cumplir con el propósito de las organizaciones, se necesitan adoptar las siguientes estrategias (Luna, 2013):

- Sensibilización para generar ventajas mutuas, fundamentada en redes de conocimiento que faciliten la proyección hacia el exterior.
- Estimular el intercambio de información y conocimientos entre administraciones que contribuyan a incrementar la competitividad.
- Fortalecer las economías de las empresas a través de los recursos humanos, cada vez más especializados.

El liderazgo transformacional.

El liderazgo es un aspecto muy importante de la Administración, ya que uno de los requisitos indispensables para ser un buen administrador es tener la capacidad de poder dirigir a otros con efectividad. Los administradores deben utilizar todos aquellos elementos que estén a su alcance con el propósito de poder combinar los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos deseados por el grupo y que indudablemente deberán estar alineados con los de la organización. La clave para lograr esto, es el desempeño de una clara función administrativa y la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados. En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados,

las “teorías de liderazgo transformacionales” toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión (House y Singh, 1987).

Burns (1978:3) ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo – beneficio (Bass, 1999-I, 1999-II). El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti (Mendoza, 2005:117). El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985:20).

El líder Transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a Transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla (Salazar, 2006). Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento y define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994).

Un verdadero líder transformacional podría maximizar su potencial cuando está dispuesto a dedicar en cualquier momento todo lo que son, para aceptar a todos los que les pueda caer bien (Bass, 1998). El liderazgo transformacional, se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores.

Se conoce a los líderes transformacionales por mover o cambiar cosas “a lo grande” al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro. Como sucede con los líderes carismáticos, los seguidores confían, admiran y respetan al líder transformacional (McCollum, 1999) (Bono y Judge, 2004).

Liderazgo y competitividad.

Muchos directivos que son líderes de una organización, se preguntan porque no funciona correctamente su empresa, e incluso tiende a decaer, ya que notan que no están preparados, frente a otras instituciones que son altamente competitivas. Rodríguez (2002) y Castañeda (2009) mencionan que el mayor fracaso de las empresas se debe a la incompetencia del administrador al carecer de los conocimientos necesarios, o más aún de la capacidad de liderazgo requerida. Entonces, en la medida en que un buen líder sea habilidoso, será la posición que pueda otorgar en muchos aspectos a la entidad donde labora.

La competitividad está relacionada con “competencias”, las cuales se pueden apreciar como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. Las competencias llevan asociados varios elementos: a) se trata de unos comportamientos observables; b) que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto; y c) que se desarrollan en una organización determinada, es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta (CREA, 2010).

Planteamiento del problema

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en los próximos diez años se debe de contar con condiciones laborales más seguras y utilizar prácticas directivas más eficaces en los hospitales y centros de salud (The World Health Report, 2006). Desde el ámbito mundial hasta el nacional, las organizaciones de salud se han mantenido durante años enfrascadas en una lucha permanente por mejorar las condiciones económicas y laborales de sus recursos humanos, así como enfrentar la necesidad de utilizar prácticas directivas más eficaces, que posibiliten mejorar la gestión y administración de los mismos en todos los niveles jerárquicos de la propia organización, orientando estos esfuerzos en el desencadenamiento de conductas positivas en beneficio del propio trabajador y en la atención de los usuarios que reciben un servicio médico, para que éste se dé con calidad y calidez.

Los directivos de hoy en día, deben utilizar mejores estrategias de dirección que posibiliten un incremento en las habilidades competitivas del personal que dirigen y con ello garantizar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales con respecto al servicio que otorgan. Aragón y Rubio (2006), comentan que el personal directivo juega un papel relevante en la consecución de las metas de una organización, de ahí la importancia de llevar a cabo

estudios que permitan conocer estilos de dirección y niveles de competitividad en áreas como recursos humanos.

Los sistemas de salud pueden ser transformados de manera que la gente valore la equidad del servicio, la participación de los agentes de salud y el conocimiento de los directivos. Para lograrlo, se requiere de nuevas estrategias de liderazgo para la salud, de ahí que el sector público tiene que tener un papel importante en la dirección eficaz y hacer hincapié en el hecho de que esta función debe ejercerse a través de modelos de colaboración de diálogo sobre políticas con múltiples interesados, porque esto es lo que la gente espera (The World Health Report, 2008).

En México se han producido diversas manifestaciones por el personal médico del ámbito de la salud, a través de una serie de demandas relacionadas con su quehacer laboral, como la que expusieron las enfermeras integrantes del Comité Nacional de los Hospitales Públicos de la República Mexicana, al señalar que por las actividades que desempeñan en el trato y cuidado de un gran número de pacientes, al cabo de los años llegan a padecer enfermedades como problemas de circulación, falta de sueño, irritabilidad, gastritis y estrés laboral, destacando también la necesidad de que las autoridades que están al frente de los hospitales les brinden mejores condiciones de trabajo y un mayor apoyo en la realización del mismo (Rodríguez, 2007).

Son muchos los problemas que pueden identificarse en los hospitales de salud pública, debido principalmente a la gran variedad de personal que labora en esos lugares y a la cantidad de usuarios que cotidianamente acuden a solicitar un servicio de atención médica, lo cual invita a desarrollar una gran cantidad de líneas de investigación encaminadas a atender esa problemática diversa. No obstante, para la presente investigación se desea conocer:

¿Cuáles son los estilos de dirección y los niveles de competitividad que prevalecen en personal médico de un hospital de salud pública?

Objetivo General

Realizar un estudio diagnóstico sobre los estilos de liderazgo y los niveles de competitividad que prevalecen en personal médico de un hospital de salud pública

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo compuesta por 252 trabajadores del área médica de un hospital público, mismos que son de base, confianza y de contrato. Todos ellos laboran en diversos turnos y áreas dentro del hospital.

Instrumentos de medición

Se utilizaron dos instrumentos de medición. El primero de ellos es el conocido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones Líder y Seguidor (Vega y Zavala, 2004) (Mendoza, 2005). El segundo fue un instrumento para medir la competitividad de las empresas desarrollado por la CEPAL (La Comisión Económica para América Latina). En cuanto a la confiabilidad de los cuestionarios utilizados, se realizó un análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyos valores obtenidos fueron de 0.92 y 0.94, respectivamente.

Hipótesis

H1: El estilo de liderazgo que más prevalece en el personal médico del hospital de salud pública es el transaccional.

H2: La antigüedad del personal médico tiene una relación significativa con el estilo de liderazgo que más prevalece.

H3: La capacitación y promoción del personal médico del hospital de salud pública muestra un nivel de competitividad de más del 70%.

H4: La cultura organizacional del personal médico del hospital de salud pública muestra un nivel de competitividad de más del 80%.

Metodología de Investigación

La metodología seguida para la realización de la presente investigación, se encuentra basada en el método científico para obtener un conocimiento teórico -práctico. El enfoque del estudio es en general cuantitativo, ya que se tomaron como base dos instrumentos de medición y se procesó la información a través de métodos estadísticos estandarizados, con el fin de mostrar los resultados y probar las hipótesis establecidas previamente. El diseño, tipo y nivel de la investigación fue descriptiva, correlacional, no experimental, observacional y transversal.

Resultados

La población de encuestados se integró del 56.4% mujeres y el 43.6% hombres. El 44.8% cuenta con una edad de 36 años en adelante, mientras que el 25.4% tiene entre 24 y 30 años, el 19.8% tiene entre los 31 y 35 años, estando sólo el restante 9.9% entre 18 y 23 años, es decir el personal más joven. El 49.2% atiende entre 6 y 10 pacientes diariamente, el 21.8% de 11 a 15 enfermos, el 18.7% a más de 15 pacientes durante su turno de labores, y el 10.3% de atiende de 1 a 5 pacientes. El 27.4% tiene una antigüedad de 1 a 5 años, el 23.8% de 6 a 10 años, el 20.6% de 21 años en adelante, el 14.7% de 11 a 15 años y el 13.5% de 16 a 20.

Tabla 1
Media, mediana, moda y desviación estándar del MLQ

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas			
		Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	3.19	3.25	3.00	0.96
	Influencia idealizada (conducta)	3.17	3.20	3.00	1.00
	Inspiración motivacional	3.24	3.40	3.00	1.03
	Estimulación intelectual	3.14	3.15	2.50	0.95
	Consideración individual	3.16	3.15	3.00	1.01
Transaccional	Tolerancia psicológica	3.23	3.25	3.00	0.91
	Premio contingente	3.33	2.30	1.00	1.12
	Administración por excepción activo	3.12	3.25	3.50	0.81
No - Liderazgo	Administración por excepción pasiva	3.39	3.50	3.00	1.00
	Laissez-faire	2.34	2.35	2.00	1.01
Variables de Resultado	Satisfacción	3.22	3.35	3.00	0.82
	Esfuerzo extra	3.15	3.50	4.00	1.06
	Efectividad	3.28	3.50	3.00	0.92

Fuente. Elaboración propia

Con ello se puede decir que la hipótesis de investigación 1 se acepta, ya que el estilo de liderazgo que más prevalece en el personal médico del hospital de salud pública es el transaccional, en lo referente a la Administración por Excepción Pasiva y Premio Contingente. Esto indica que el personal directivo se aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido, es decir, aparecen cuando no se satisfacen los estándares esperados, además de que el personal siempre espera recibir una compensación en función de lo que entrega.

En la Tabla 2 y 3, se muestran los rangos de antigüedad laboral, identificándose diferencias estadísticamente significativas con la dimensión de Influencia Idealizada (atributo), cuyas medias más altas correspondieron al personal que tiene de 21 años en adelante (media = 3.56; $p = 0.048$). En la dimensión Influencia Idealizada (conducta), las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.56; $p = 0.002$). En la dimensión Inspiración Motivacional, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.43; $p = 0.028$).

Tabla 3
Diferencia de medias del MLQ con la Antigüedad

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
Administración por Excepción Pasivo			4.642	0.001
• De 1 a 5 años	2.9529	69		
• De 6 a 10 años	2.9000	60		
• De 11 a 15 años	3.0541	37		
• De 16 a 20 años	2.8971	34		
• De 21 años en adelante	2.2981	52		
Satisfacción			2.813	0.026
• De 1 a 5 años	3.4239	69		
• De 6 a 10 años	3.3167	60		
Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
• De 11 a 15 años	3.3243	37		
• De 16 a 20 años	2.8088	34		
• De 21 años en adelante	3.3221	52		
Esfuerzo Extra			2.976	0.020
• De 1 a 5 años	3.4203	69		
• De 6 a 10 años	3.2333	60		
• De 11 a 15 años	3.3986	37		
• De 16 a 20 años	2.7132	34		
• De 21 años en adelante	3.3173	52		
Efectividad			2.919	0.022
• De 1 a 5 años	3.4819	69		
• De 6 a 10 años	3.4542	60		
• De 11 a 15 años	3.3581	37		
• De 16 a 20 años	2.8971	34		
• De 21 años en adelante	3.4856	52		

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Consideración Individual, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 21 años en adelante de antigüedad (media = 3.51; $p = 0.016$). En la dimensión Tolerancia Psicológica, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.27; $p = 0.048$).

En la dimensión Premio Contingente, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.06; $p = 0.016$). En la dimensión Administración por Excepción Activo, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.54; $p = 0.003$).

En la dimensión Administración por Excepción Pasivo, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.05; $p = 0.001$).

En la dimensión Satisfacción, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.42; $p = 0.025$). En la dimensión Esfuerzo Extra, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.42; $p = 0.020$). Finalmente en la dimensión Efectividad, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 21 años en adelante de antigüedad (media = 3.48; $p = 0.028$).

Tabla 4
Diferencia de medias de las dimensiones del MLQ con la Antigüedad

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
Influencia Idealizada (Atributo)			2.438	0.048
• De 1 a 5 años	3.4529	69		
• De 6 a 10 años	3.4292	60		
• De 11 a 15 años	3.3986	37		
• De 16 a 20 años	2.9338	34		
Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
• De 21 años en adelante	3.5673	52		
Influencia Idealizada (Conducta)			4.294	0.002
• De 1 a 5 años	3.5616	69		
• De 6 a 10 años	3.3167	60		
• De 11 a 15 años	3.4392	37		
• De 16 a 20 años	2.7647	34		
• De 21 años en adelante	3.5385	52		
Inspiración Motivacional			2.779	0.028
• De 1 a 5 años	3.3261	69		
• De 6 a 10 años	3.1958	60		
• De 11 a 15 años	3.4392	37		
• De 16 a 20 años	2.7279	34		
• De 21 años en adelante	3.3750	52		
Consideración Individual			3.111	0.016
• De 1 a 5 años	3.2391	69		
• De 6 a 10 años	3.3208	60		
• De 11 a 15 años	3.3378	37		
• De 16 a 20 años	2.7353	34		
• De 21 años en adelante	3.5144	52		

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
Tolerancia Psicológica			2.430	0.048
• De 1 a 5 años	3.3478	69		
• De 6 a 10 años	3.3458	60		
• De 11 a 15 años	3.3784	37		
• De 16 a 20 años	2.7868	34		
• De 21 años en adelante	3.2885	52		
Premio Contingente			3.113	0.016
• De 1 a 5 años	2.6087	69		
• De 6 a 10 años	2.8250	60		
• De 11 a 15 años	3.0608	37		
• De 16 a 20 años	2.1618	34		
• De 21 años en adelante	2.6827	52		
Administración por Excepción Activo			4.036	0.003
• De 1 a 5 años	3.3623	69		
• De 6 a 10 años	3.4708	60		
• De 11 a 15 años	3.5473	37		
• De 16 a 20 años	2.8088	34		
• De 21 años en adelante	3.2885	52		

La hipótesis dos también es aceptada, ya que la antigüedad es la que más diferencias significativas presentó en relación con el modelo de Liderazgo, ya que 11 de las 13 dimensiones fueron positivas, lo cual indica que es importante considerar la experiencia laboral del personal médico del hospital de salud pública, ya que es determinante en los estilos de dirección que deben adoptar los directivos.

Para probar la hipótesis 3 y 4 se aplicó un instrumento desarrollado por la CEPAL, donde se obtuvieron los porcentajes que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5
Nivel de competitividad en personal médico

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	EVALUACION
Capacitación y Promoción del Personal	61%
Cultura Organizacional	76%

Fuente: elaboración propia.

Derivado de lo anterior, se puede establecer que la hipótesis 3 y 4 se rechazan, ya que la capacitación y promoción de personal muestra niveles menores al 70% y el factor cultura organizacional apenas llegó al 76%.

Es decir, los 252 trabajadores opinaron que las acciones que se llevan a cabo en materia de capacitación y promoción de personal, como son: 1) la empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal, 2) al personal nuevo se le da una inducción a la empresa y 3) las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves que toma la empresa para la remuneración y promoción del personal, solo se cumplen en un 61%.

En lo que respecta a la cultura organizacional se obtuvo el 76%, mismo que refleja la percepción que tienen los 252 trabajadores del área médica del hospital público en relación a situaciones como: 1) existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía, 2) la empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, 3) el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa, 4) la empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral y 5) la empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.

Conclusiones

Administración por Excepción Pasivo y Premio Contingente del modelo MLQ, son dimensiones que pertenecen al estilo de liderazgo transaccional, lo cual significa que los directivos motivan al personal a intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios, lo cual no es malo del todo, el problema es que no siempre se cuenta con los recursos necesarios para mantener éstos vínculos de interés con los trabajadores.

La antigüedad es la que más diferencias significativas presentó en relación con el modelo de Liderazgo MLQ, ya que 11 de las 13 dimensiones fueron positivas. Es decir, únicamente en las dimensiones Estimulación Intelectual, perteneciente al estilo de liderazgo transformacional, y Laissez – Faire, de la dimensión No Liderazgo, no fueron significativas. Esto significa que no existe un tipo de liderazgo bien equilibrado por parte de los directivos, sobre todo en personas cuya antigüedad se encuentra entre los primeros años o bien en personal que tienen más de 21 años de servicios. Es importante considerar que en esos extremos de antigüedad laboral, al inicio o al final, es cuando un trabajador es más vulnerable.

En cuanto a los niveles de competitividad que percibe el personal médico, se encontró que en lo que respecta a las acciones que realiza la institución para llevar a cabo la Capacitación y Promoción del personal,

solo se cumplen en un 61%, lo cual es preocupante. Las actividades que tienen que ver con el fortalecimiento de la Cultura Organizacional fueron de 76%, lo cual también es bajo.

Referencias

- Aragón, A. y Rubio, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme, *Revista de Empresa*, N° 17, México, pp.32-47.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. U.S.A. Free Press, p. 20.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), pp. 112-118.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: industrial Military and Educational Impact* Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associat Inc.
- Bass, B. M. (1999-I). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 16-18.
- Bass, B. M. (1999-II). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Published by Mindgarden, Inc.
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York, Harper & Row.
- Castañeda L. (2009). *Alta dirección en las PYMES*, Editorial Poder, México, pp.102.103.
- CREA (2010). *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresa*, Instituto Aragonés del Empleo, Aragón, España, pp. 27-31.
- Hernández, T. (2010). *El liderazgo transformacional y su influencia sobre el síndrome de Burnout, en el personal de Enfermería y Trabajo Social del Hospital General Pachuca*, Hidalgo, Universidad autónoma de Tlaxcala, México, Tesis Doctoral, pp. 35-46.
- House, J. y Singh, V. (1987). *Organizational Behavior: Some New directions for I/O Psychology*. Capítulo del *Annual Review of Psychology*, p. 23.

- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 15-27.
- Luna, J. (2013). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, Universidad de Celaya, México, Tesis Doctoral, pp. 77-78.
- McCollum, B. (1999). Leadership development and self-development: an empirical study. *Carrer Developmente International*, 4(3), pp. 149-156.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, Tesis doctoral, pp. 117-215.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*, Editorial Trillas, 1ª Edición, México, pp. 122-124.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª Edición, International Thomson Editores, México, 45-46.
- Rodríguez, R. (2007). Enfermeras piden a los reyes magos un mejor sueldo. *EL UNIVERSAL*. México, D.F.
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/147250.html>
- Rosas, S. (2007). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) en personal de Enfermería del Hospital General Pachuca. Universidad Autónoma de Querétaro, México, Tesis de Maestría en Psicología del Trabajo, pp. 54-58.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones Educativas que aprenden?, *Unirevista - Vol. 1, n° 3*, Julio, Universidad de Viña del Mar, Chile, p. 1-12.
- The World Health Report, (2006). *Health workers: a global profile. Working together, within and across countries*, pp. 148-149.
- The World Health Report, (2008). *Primary Health Care: Now More Than Ever. Leadership and effective Government* pp. 81-85.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Tesis: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Bass y Avolio al contexto chileno, Depto. de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago de Chile, pp. 10-12.

Estudios de Competitividad en México

Se terminó de imprimir en diciembre 2014,
en los talleres de Diseño a la Carta.

Av. Ignacio Allende No. 150 A, Col. Centro, Cd. Sahagún, Hgo.

Con un tiraje de 250 libros
agenciadac1@gmail.com

