

# Tópicos Selectos de Recursos

Jose Vargas  
Mauricio Rosales

*Directores*

## Gestión de organizaciones

# **Tópicos Selectos de Recursos**

---

## **Volumen II**

---

Para futuros volúmenes:  
<http://www.ecorfan.org/bolivia/series/>

## **ECORFAN Tòpicos Selectos de Recursos**

---

La series ofrecerá los volúmenes de contribuciones seleccionadas de investigadores que contribuyan a la actividad de difusión científica de ECORFAN-Bolivia en su área de investigación en Tòpicos Selectos de Recursos. Además de tener una evaluación total, en las manos de los editores de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca y Universidad de Guadalajara, que colaboran con calidad y puntualidad en sus capítulos, cada contribución individual fue arbitrada a estándares internacionales (LATINDEX-DIALNET-ResearchGate-DULCINEA-CLASE-HISPANA-Sudoc-SHERPA-UNIVERSIA-e REVISTAS), la serie proponen así a la comunidad académica , los informes recientes sobre los nuevos progresos en las áreas más interesantes y prometedoras de investigación en Tòpicos Selectos de Recursos.

**María Ramos · Jose Vargas · Mauricio Palma**

Editoras

# Gestión de Organizaciones

Universidad Mayor, Real y Pontificie de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia. Julio 15, 2014.

# ECORFAN®

## *Editores*

María Ramos

maria.ramos@usfx.bo

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

Jose Vargas

josevargas@cucea.udg.mx

Universidad de Guadalajara

Mauricio Rosales

rosales@ecorfan.org

ECORFAN-Bolivia

ISBN- 978-176-5490-87-9

ISSN 2007-1582

e-ISSN 2007-3682

ECORFAN-Bolivia

Número de Control TSR: 2014-01

Clasificación TSR (2014): 150714-0201

## **©ECORFAN-Bolivia.**

Ninguna parte de este escrito amparado por la Ley de Derechos de Autor, podrá ser reproducida, transmitida o utilizada en cualquier forma o medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: Citas en artículos y comentarios bibliográficos, de compilación de datos periodísticos radiofónicos o electrónicos. Para los efectos de los artículos 13, 162, 163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169, 209 fracción III y demás relativos de la Ley de Derechos de Autor. Violaciones: Ser obligado al procesamiento bajo ley de copyright mexicana. El uso de nombres descriptivos generales, de nombres registrados, de marcas registradas, en esta publicación no implican, uniformemente en ausencia de una declaración específica, que tales nombres son exentos del protector relevante en leyes y regulaciones de México-Bolivia y por lo tanto libre para el uso general de la comunidad científica internacional. TSR es parte de los medios de ECORFAN ([www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org))

## Prefacio

Una de las líneas estratégicas de la misión y visión universitaria ha sido la de impulsar una política de ciencia, tecnología e innovación que contribuya al crecimiento económico, a la competitividad, al desarrollo sustentable y al bienestar de la población, así como impulsar una mayor divulgación en beneficio del índice de desarrollo humano, a través de distintos medios y espacios, así como la consolidación de redes de innovación de la investigación, ciencia y tecnología en Bolivia.

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca visualiza la necesidad de promover el proceso de la investigación, proporcionando un espacio de discusión y análisis de los trabajos realizados fomentando el conocimiento entre ellos y la formación y consolidación de redes que permitan una labor investigativa más eficaz y un incremento sustancial en la difusión de los nuevos conocimientos. Este volumen II contiene 11 capítulos arbitrados que se ocupan de estos asuntos en Tópicos Selectos de Recursos, elegidos de entre las contribuciones, reunimos algunos investigadores y estudiantes.

*Rosa Campos & Gabriela Figueroa* aplican los conceptos básicos de la teoría de las organizaciones en la institución de educación superior Universidad Politécnica de Zacatecas, logrando como resultado la correcta aplicación de los conceptos en la institución indicada; *José Satsumi, Jorge Wise & José Vargas* realizan un estudio de la cuestión sobre la relación multidimensional-desempeño, explicando las bases conceptuales y los diferentes modelos generales de multidimensional y desempeño; *Luiz Ovalles, Deyanira Bernal & Vicente Aramenta* realizan un estudio bibliométrico consistente en la exploración cuantitativa de la producción científica sobre gerencia de recursos humanos en base de datos en el periodo 2005-2011, obteniendo variables bibliométricas con las cuales conformaron una base de datos en el programa EndNoteX3; *Roberto Rosas*, realiza un estudio de carácter exploratorio, partiendo de la revisión de la literatura relacionada con el aprendizaje, el cambio y la gestión del conocimiento en las organizaciones, haciendo un análisis de las opiniones, para comprender la influencia del aprendizaje organizacional en los integrantes de la organización y su participación como tutor en el cambio de la misma; *Milka Escalera, Arturo García y Elena Moreno* estudian sobre la percepción de los dirigentes de las PyMES a la adopción de las TICs para la gestión administrativa; *Teresa Salazar* analiza las características que componen el Mercado Europeo, su capacidad adquisitiva, así como las ventajas y desventajas que presentan para recibir las exportaciones mexicanas, sobre todo los derivados de productos del mar; *Jorge Zamudio & José Satsumi* realizan un trabajo para conocer las diversas tipologías que han identificado según ciertas situaciones de operación, gestión, actitud, evolución y desarrollo de las empresas familiares (EF), donde identificaron 10 tipologías distintas de empresas familiares; *Rafael Casas* propone la realización de un Modelo de Reingeniería Financiera hacia la competitividad de las pequeñas empresas, con el fin de que las pequeñas empresas estén en condiciones de contar con información financiera de manera oportuna; *Julieta Salzar* expone las riquezas que posee el estado de Sinaloa en el país de los Estados Unidos Mexicanos, la importancia del cooperativismo mexicano como una fuente de empleo para los socios que componen la sociedad cooperativa, que son las principales productoras de productos marinos del sector pesquero; *Cesar Cardénas* analiza el aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas así como el impacto de los inversionistas extranjeros y las principales multinacionales en la libre competencia, y proporcionan una propuesta metodológica para el análisis del impacto que tiene la globalización comercial en la internacionalización de las empresas mexicanas; *Alfonso Cervante & María De La Garza* presentan una comparación entre las prioridades competitivas que proponen y utilizan diferentes organizaciones de fabricación de calzado de León, Guanajuato, tomando en cuenta los factores de calidad, precio, flexibilidad, tiempos de entrega, diseño e innovación de productos y procesos y medio ambiente y seguridad.

Quisiéramos agradecer a los revisores anónimos por sus informes y muchos otros que contribuyeron enormemente para la publicación en éstos procedimientos repasando los manuscritos que fueron sometidos. Finalmente, deseamos expresar nuestra gratitud a la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca en su Dirección de Producción Científica y Tecnológica en el proceso de preparar esta edición del volumen.

Sucre, Bolivia  
Julio 15, 2014

*María Ramos*  
*Jose Vargas*  
*Mauricio Rosales*

<b>Contenido</b>	<b>Pág</b>
<b>1 Aplicación de la teoría organizacional, caso de estudio en la universidad politecnica de Zacatecas</b> <i>Rosa Campos y Gabriela Figueroa</i>	1-16
<b>2 Relación multinacionalidad- desempeño: el Estado de la Cuestión</b> <i>Jose Satsumi, Jorge Wise y Jose Vargas</i>	17-34
<b>3 Redes de autores en Gerencia de Recursos Humanos a través de bases de datos: Estudio Bibliométrico 2005-2011</b> <i>Luiz Ovalles, Deyanira Bernal y Vicente Armenta</i>	35-50
<b>4 El aprendizaje organizacional, motor del cambio en las organizaciones</b> <i>Roberto Rosas</i>	51-62
<b>5 Percepción de los dirigentes de las PyMES a la adopción de las TICs para la gestión administrativa</b> <i>Milka Escalera, Arturo García y Elena Moreno</i>	63-74
<b>6 La internacionalización de las empresas mexicanas dedicadas a la pesca mexicana y el aumento de sus exportaciones en el Mercado Italiano”</b> <i>Teresa Salazar</i>	75-86
<b>7 Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico</b> <i>Jorge Zamudio y José Satsumi</i>	87-98
<b>8 Modelo de Reingeniería Financiera como factor de competitividad de las pequeñas empresas</b> <i>Rafael Casas</i>	99-116
<b>9 Propuesta de un Modelo Organizacional de tipo sistémico para elevar la productividad en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera “El Patole”, S.C. DE R.L. de C.V.</b> <i>Julieta Salazar</i>	117-126
<b>10 Propuesta metodologica para el estudio del impacto de la globalización comercial en la estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas</b> <i>Cesar Cárdenas</i>	127-144

**11 Prioridades y capacidades competitivas en organizaciones de manufactura de calzado en León, Guanajuato, México** 145-154

*Alfonso Cervantes y Maria De La Garza*

Apéndice A . Consejo Institucional de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca 155

Apéndice B . Consejo Editor ECORFAN 156

Apéndice C . Comité Arbitral Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato 158

# **Aplicación de la teoría organizacional, caso de estudio en la Universidad Politécnica de Zacatecas**

Rosa Campos y Gabriela Figueroa

R. Campos y G. Figueroa

Universidad Politécnica de Zacatecas; Fresnillo, Zacatecas  
rosycamposal@hotmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## **Abstract**

The present work has the main objective to apply the basic concepts on the organizational theories for an enterprise localized in Mexico. For this study, the place of application was Universidad Politécnica de Zacatecas, located in Fresnillo, Zacatecas. The concepts on the organizational theories are: structure, general theory of systems, taxonomy and metaphor. The methodology used is the presentation of a case, hoping to have as a result the correct applying of the theoretical concepts in an enterprise.

## **1 Introducción**

La Teoría General de Sistemas (TGS) es un mecanismo de integración entre las ciencias sociales y las naturales, (Bertalanffy, 1976), la cual sirve como base para explicar fenómenos sociales dentro de un contexto o comparación de los organismos naturales.

La base de la TGS es principalmente establecer las relaciones que de los organismos emergen (Arnold & Rodríguez, 1990) y de la cual se desprenden varios conceptos que pueden ser aplicables al mundo empresarial mismos que se emplearán en el caso a analizar.

Estos conceptos comprenden el análisis de la estructura de las empresas, para identificar las interrelaciones más estables dentro de la organización; el análisis o definición del tipo de organización, donde se identifica la manera en que la empresa se encuentra organizada: por procesos, funciones o unidades de negocio, entre otros.

Si consideramos que la empresa es un sistema se debe de identificar los supra y sub sistemas con los que cuenta, sus elementos de control, subsidiarios, vinculantes y de transformación así como los mecanismos para mantenerse en equilibrio (homeostasis), y los sistemas de sinergia, los cuales permiten tener una mejor comprensión de la organización.

Otro punto de análisis es la taxonomía de las organizaciones, la cual permite clasificar a las organizaciones en base a ciertas variables (Hall, 1982), las cuales pueden ser: naturaleza del entorno, organización del trabajo, naturaleza de la tarea, naturaleza de la autoridad, sistema de comunicaciones y naturaleza del compromiso del personal.

Este análisis nos permite conocer más a fondo el interior de la empresa, conocer y analizar a sus empleados, sus métodos de autoridad, canales de comunicación, entre otros, una vez analizados estos aspectos se podrá identificar a la empresa como una organización: empírico-discrecional, burocrática, técnica de coordinación o bien normativa en progreso.

Como un análisis final, se tendrá la identificación de la organización dentro de la metáfora organizacional, las cuales permiten analizar el método o sistema de aprendizaje de las organizaciones, a través de conceptos de otras ciencias (Montoya, 2010), también permite analizar cómo la dirección facilita o detiene el aprendizaje dentro de su organización, y cómo se aprovechan las tecnologías de información para desarrollar un mejor aprendizaje dentro de la empresa (Morgan, 1991).

## **1.1 Desarrollo**

### **Antecedentes UPZ**

Para la elaboración de este caso se trabajó con la Universidad Politécnica de Zacatecas, la cual en una institución de educación superior que nace el 2 de septiembre de 2002 bajo decreto de creación expedido por el Gobierno del Estado de Zacatecas, tiene sede en Fresnillo, es una de las cuarenta y tres instituciones de educación superior fincadas en el país incorporada en el Subsistema de Universidades Politécnicas. Sus fuentes principales de financiamiento son el Gobierno del Estado de Zacatecas y el Gobierno Federal.

### **El Modelo Educativo de la Universidad Politécnica de Zacatecas**

El subsistema de Universidades Politécnicas es pionero en implementar un modelo de educación basada en competencias a nivel de educación superior. Dicho modelo va encaminado a formar integralmente a sus alumnos llevándolos así a una competencia laboral de clase mundial. Cuenta con un Sistema Integral de Tutorías el cuál se basa en una especial atención personal y grupal a los estudiantes.

Una ventaja del modelo de la Universidad Politécnica de Zacatecas son sus salidas laterales o proceso de certificación lateral. Mediante este proceso si, por cualquier razón, algún estudiante interrumpe su carrera, puede tramitar un certificado específico de sus competencias laborales, adquiridas durante el tiempo que duró su formación.

En general son dos las salidas laterales a las que puede acceder el alumno durante su estancia en esta universidad.

### **Sistema de Gestión de Calidad**

La Institución se compromete a orientar sus servicios a la satisfacción de sus clientes, haciendo eficiente el uso de los recursos en la ejecución de los procesos académicos y administrativos, mejorando continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

La Política de Calidad es: En la Universidad Politécnica de Zacatecas nos comprometemos a impartir educación superior de calidad mediante una formación integral centrada en el aprendizaje, basada en competencias laborales y profesionales, difundiendo valores universales y asumiendo un compromiso social.

De igual forma, la institución se compromete a orientar sus servicios a la satisfacción de sus clientes, haciendo eficiente el uso de los recursos en la ejecución de los procesos académicos y administrativos, mejorando continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

### **Planeación Estratégica**

La Universidad realiza anualmente el ejercicio de la Planeación Estratégica donde se determina la misión: Formar profesionistas competitivos, a través de programas educativos de calidad centrados en el aprendizaje, basados en valores y competencias laborales y profesionales, para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad.

Visión: Somos la institución de Educación Superior reconocida por:

- Ser la mejor opción educativa del estado en los programas educativos que se ofertan.
- El nivel profesional de su personal.
- La competitividad de sus egresados.
- Su vinculación con la sociedad.

En el 2005 se implantó la herramienta de 5S's+1 en todos los departamentos de la Universidad, principalmente para brindar orden y limpieza. La Universidad se certificó bajo la norma ISO 9001:2001 con la casa certificadora SGS. En diciembre de 2008 logró su recertificación bajo la norma ISO 9001: 2008.

El alcance es: para los procesos académicos y administrativos que contribuyen a la difusión, captación, admisión de alumnos, la formación de profesionistas (enseñanza-aprendizaje) y el seguimiento de egresados.

A finales de 2009 y mediados de 2010 se acreditaron tres carreras: Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecatrónica y Negocios Internacionales situación que será tratada un poco más a detalle en la siguiente sección.

Las carreras que ofrece tienen una orientación tecnológica, actualmente hay cinco ingenierías y dos carreras administrativas.

Ingenierías: Ingeniería en Mecatrónica, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Biotecnología e Ingeniería en Energía.

Carreras administrativas: Licenciatura en Negocios Internacionales y Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas.

### **Acreditaciones (CACECA)**

Como se ha mencionado anteriormente, La Universidad Politécnica de Zacatecas cuenta con siete programas educativos todos ellos basados en competencias laborales y profesionales, con el fin de brindar a los egresados una ventaja competitiva en comparación a nuestra competencia regional.

Otro de los esfuerzos para que los egresados de Universidad Politécnica de Zacatecas obtengan de manera real y consistente es la denominada la acreditación de los programas educativos.

Dicha acreditación se hace ante un tipo de organismos reconocidos por la COPAES (Consejo Para La Acreditación de la Educación Superior) en México.

Actualmente, son tres los programas educativos reconocidos por su calidad a mencionar:

a) Licenciatura en Negocios Internacionales (LNI). Acreditado ante CACECA, (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración).

b) Ingeniería en Mecatrónica. (MEC). Acreditado ante CACEI AC (Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería , A.C ).

c) Ingeniería Industrial. (IND). Acreditado ante CACEI AC (Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería , A.C ). Cabe destacar que esta ingeniería fue el primer programa educativo en recibir la acreditación correspondiente y por ende el parte aguas para que todas las demás carreras comenzaran sus procesos de evaluación y acreditación correspondientes.

Además de los programas anteriores, y con el objetivo de que todos los programas educativos de la universidad se encuentren acreditados, están en proceso de acreditación 3 programas más:

a) Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. En proceso de acreditación ante CACECA (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de ña Contaduría y Administración). En el caso particular de esta licenciatura ya se tiene toda la documentación lista y se está en espera de la fecha en la que el comité evaluador hará la revisión correspondiente.

b) Ingeniería en Biotecnología.- (BIO). En proceso de acreditación ante CACEI AC (Consejo De Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería , A.C ).

c) Ingeniería en Sistemas Computacionales.- (ISC). Quien ya recibió la visita de evaluación a finales del año pasado y se encuentra en espera del dictamen. En el caso de esta Ingeniería el consejo acreditador es CONAIC (Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación A.C.)

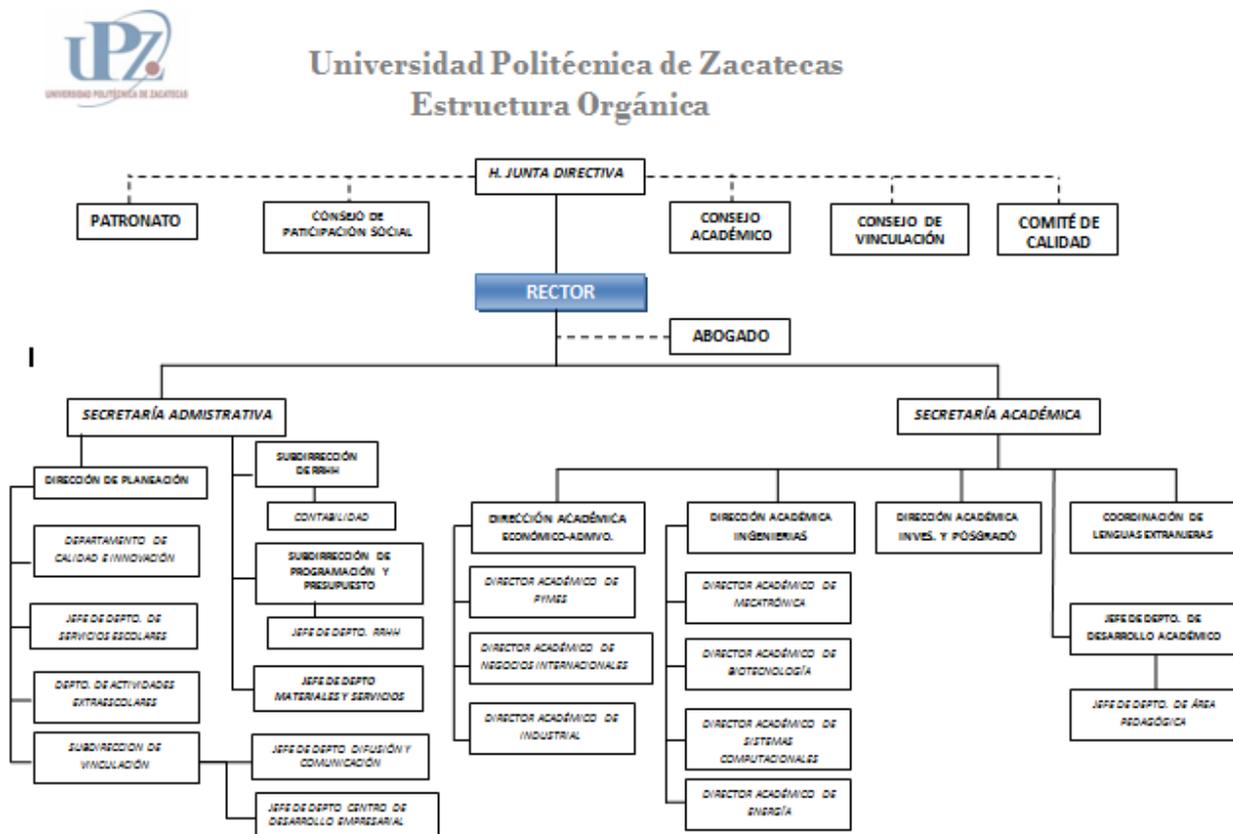
Por último tenemos a la Ingeniería en Energía el programa de más reciente creación dentro de la universidad.

Tomando como base, que para iniciar un proceso de acreditación es necesario tener egresados tenemos que este programa en particular puede iniciar el proceso de acreditación a partir del 2013 pues la primera generación egresó en febrero de 2012.

La UPZ ha pasado por dos administraciones, la primera del 2002 al 2011 y la segunda a partir del 2011.

La Universidad Politécnica de Zacatecas cuenta en la actualidad con un total de 1185 alumnos inscritos en los diferentes programas educativos que oferta la institución, los cuales son atendidos por 172 personas que forman la plantilla laboral vigente organizada como se describe en el organigrama anexo.

**Figura 1** Estructura organica UPZ



## 1.2 Análisis

Como puede observarse en la imagen 1, la estructura organizacional de la UPZ es por funciones, la institución se encuentra dividida en dos grandes áreas las cuales son:

La secretaría administrativa, que a su vez se divide en las áreas de: planeación, calidad, servicios escolares, servicios extraescolares, recursos humanos, programación y presupuesto, recursos materiales.

La secretaría académica, la cual tiene a su cargo, las direcciones de cada uno de los siete programas educativos que se ofertan en la institución, así como del área de posgrados, que tiene planeado iniciar actividades en enero del próximo año; del área lenguas extranjeras y de desarrollo académico.

La UPZ es un sistema abierto ya que interactúa con otros sistemas:

**Figura 1.1** UPZ sistema abierto



Por lo que es una organización que está en constante adaptación al entorno, ya que debe de estar al día y cumplir con las regulaciones que le dictaminan los órganos gubernamentales tanto estatales como federales; de los cuales depende gran parte de su financiamiento, así mismo debe de estar al día con las necesidades laborales de las empresas regionales e incluso de las necesidades de los alumnos, por mencionar algunos.

La institución se encuentra certificada bajo la norma ISO- 9001: 2008, con doce procesos:

- Revisión por la dirección
- Comunicación interna
- Desarrollar competencias
- Mantener infraestructura
- Relación con el cliente
- Compras
- Medición análisis y mejora
- Captación de alumnos
- Retención de alumnos
- Enseñanza aprendizaje
- Egresados
- Servicios de apoyo

Lo que permite y ayuda que cada área tenga definidas sus funciones.

La universidad es parte del supra-sistema de las universidades politécnicas denominado Subsistema de Universidades Politécnicas que forma parte a su vez del Sistema Nacional de Educación Tecnológica a donde pertenecen las Universidades Tecnológicas, las Universidades Politécnicas y los Institutos Tecnológicos descentralizados.

En particular, el Subsistema de Universidades Politécnicas es creado durante el gobierno del presidente Vicente Fox Quezada para ofrecer opciones de educación superior y posgrado que sean pertinentes a las necesidades de desarrollo de los Estados de la República, y que cumplan con los principios de cobertura y equidad en el acceso, y de calidad educativa y de vanguardia plasmados en el PRONAE (Programa Nacional de Educación 2001 - 2006). Con este Subsistema se contribuye a que los egresados de nivel medio superior, técnico superior universitario y profesional asociado, así como los egresados del nivel licenciatura de las instituciones de educación superior del país.

Los propios egresados de las universidades politécnicas, tengan opciones de continuar su formación, las cuales sean adecuadas a sus intereses y a las necesidades de desarrollo estatal, regional y nacional, que les permitan participar ventajosamente en el mercado laboral. Así, las universidades politécnicas ofrecen estudios intensivos de licenciatura, y de posgrado principalmente en el nivel de especialización tecnológica.

En la actualidad existen 43 universidades politécnicas en el país todas parte del Subsistema y coordinadas por una oficina central con sede en la Ciudad de México y presidida por la Mtra. Sayonara Vargas Rodríguez. Se espera que para diciembre de 2012 el número de universidades politécnicas se incremente a 50.

Dentro de la UPZ, existen varios subsistemas:

**Figura 1.2** Subsistemas de la UPZ



Los elementos del sistema se definen a continuación:

### **Elementos vinculantes**

Moodle.- plataforma tecnológica que sirve como medio de comunicación oficial entre los alumnos y los maestros, asimismo ayuda a mantener informado al personal de la universidad de las modificaciones, documentos y demás herramientas y productos del sistema de gestión de calidad.

En ella se lleva el control de las materias y de diferentes actividades y procesos, entre sus principales funciones están las de subir información y materiales, dar avisos, llevar reportes de calificaciones e incluso aplicar exámenes.

### **Elementos de control**

Sistema de Gestión de Calidad, esta herramienta permite tener comunicación entre los diferentes departamentos, así mismo permite llevar un control sobre cada uno de los doce procedimientos que forman parte de él. Como complemento al SGC se tiene implementado dentro de la universidad el sistema “5 S +1” para otorgar cierto nivel de orden en las oficinas y cubículos.

El Sistema de gestión de calidad involucra a cada uno de los integrantes de la universidad, tanto alumnos como docentes y administrativos saben su rol dentro del sistema así como los diversos documentos, procesos y procedimientos que tienen que llevar a cabo.

Para medir la efectividad del sistema, el cumplimiento de indicadores y demás elementos del mismo, se llevan a cabo, de manera periódica tanto auditorías internas como externas (al menos dos al año).

Los integrantes del sistema tienen la responsabilidad de tener en orden y completa la información requerida para que sea auditada. En general las auditorías internas preceden a las externas y son realizadas por auditores con la capacitación adecuada en el sistema.

Máximo un mes después de cada auditoría interna se lleva a cabo la auditoría externa donde personal ajeno a la universidad revisa el estado del sistema en general. Además de lo anterior el encargado del SGC de la universidad debe dar cursos a los nuevos integrantes para que todo fluya de manera positiva.

### **Elementos subsidiarios**

Servicio de Cafetería, se tienen contratados los servicios de una empresa externa para que opere la cafetería de la universidad. Para poder ser prestadora de este tipo de servicios dentro de la institución las empresas deben de someterse a un concurso.

Los contratos son regularmente por un año durante el cual son los únicos que pueden operar esta actividad dentro de las principales características de este contrato se puede observar que no se paga renta a la universidad en dinero sino a través de becas alimenticias que se brindan a alumnos vigentes de escasos recursos, para lo anterior se elabora una convocatoria cuatrimestral donde los interesados presentan su documentación, los resultados de dicha convocatoria se presentan durante las 2 primeras semanas de cada cuatrimestre.

Servicio de limpieza, servicio subcontratado por la universidad encargado del aseo de las diferentes áreas de la institución las cuales incluyen entre otros: talleres de las diversas ingenierías, sobre todo de la ingeniería en mecánica, ingeniería industrial e ingeniería en energía, laboratorios de biotecnología, laboratorios de ingeniería en sistemas computacionales, aulas de cada uno de los programas educativos las cuales están divididas en 3 edificios, cubículos de docentes, oficinas administrativas, baños, áreas comunes, pasillos, baños, etc.

La empresa prestadora del servicio, al igual que ocurre en el caso del servicio de cafetería; es elegido a través de concurso, regularmente los servicios son contratados por un año, sin embargo esto puede variar de acuerdo a los resultados que de la empresa contratada, en la última ocasión los servicios fueron brindados durante únicamente 3 meses y posteriormente se contrató a una nueva empresa. Servicio de vigilancia, otro servicio que se brinda dentro de la institución en la modalidad de subcontratación es la vigilancia, el cual es el encargado de asegurar la entrada y salida de personas a las instalaciones de la universidad, salvaguardar los activos de la organización en cada una de sus áreas, verificar los vehículos, etc.

En particular esta actividad requiere un especial cuidado en la elección de la empresa encargada ya que, en varias ocasiones se han sustraído activos de la institución sobre todo del área de cubículos y laboratorios donde es necesaria una participación directa del sistema judicial y levantar la denuncia correspondiente.

### **Elementos de transformación**

Evaluaciones docentes, se realizan cuatrimestralmente con el fin de conocer la opinión del alumno hacia sus docentes y las diferentes áreas de la institución con las que tienen vinculación. De igual manera las evaluaciones docentes son un medio por el cual la dirección tiene un parámetro de medición para la recontractación de profesores y la promoción de los docentes a través del RPPA (Reglamento de ingreso, promoción y permanencia) el cual pide calificaciones positivas en al menos 2 periodos anteriores al ingreso de la solicitud.

Sistema de quejas y sugerencias.- existen buzones ubicados en las áreas de mas afluencia de la institución en donde se pueden realizar quejas y sugerencias para la mejora de los servicios prestados. Las papeletas incluyen los diferentes departamentos o áreas de la universidad con los que los clientes (estudiantes) tienen mayor contacto siendo las de más respuesta las correspondientes a biblioteca, laboratorios y talleres.

Así mismo se realizan juntas cuatrimestrales, tanto con docentes como con alumnos, para conocer su sentir acerca de la situación de la universidad y darles seguimiento a través del personal encargado de área o de proceso. De manera particular, los docentes contestan, también de forma cuatrimestral; una encuesta que incluye la opinión que tienen de su jefe inmediato así como de las diversas funciones y departamentos administrativos.

### **Homeostasis**

Como parte de las políticas del Subsistema de Universidades Politécnicas y como una forma de mantener actualizada la oferta educativa en general y los programas educativos de cada una de las carreras de forma particular, cada 3 años se elabora o realiza una revisión de los planes de estudio de los programas académicos ofertados de manera conjunta entre las diversas UP's que ofertan cada una de las carreras, como base para lograr lo anterior.

Se efectúan encuestas a los empresarios de la región sobre sus necesidades y el desempeño de los egresados en sus empresas asimismo para cubrir de manera más acotada las necesidades de cada uno de los sectores que tienen mayor presencia en cada una de las regiones y con base en los resultados obtenidos de las encuestas, se incluyen dentro de cada plan de estudios 4 materias denominadas de “núcleo regional” donde se retoman las problemáticas específicas de cada UP.

Además de las encuestas en el sector productivo, se elaboran encuestas para graduados y la sociedad en general para así tener una idea global de los aspectos a considerar para adecuar de una mejor manera la oferta educativa de la universidad.

## Taxonomía

### Modelo de organización y dirección

**Tabla 1** Modelo de org. y dirección de la UPZ

Naturaleza del entorno	Se considera que dentro de la UPZ la tasa de cambio es moderada ya que si bien se hacen diferentes ejercicios periódicos para adecuarse al entorno como por ejemplo la actualización mencionada en párrafos anteriores de planes y programas de estudios cada tres años; se considera que en general, es un entorno estable.
Naturaleza de la tarea que realiza la UPZ	Debido a que la organización se dedica a brindar servicios de educación superior sobre todo en el área ingenieril, se puede considerar que es un servicio estándar del cual se tienen planes y programas bien definidos de enseñanza, aunque se puede variar un poco en la metodología, se cuenta con manuales para la impartición de las diferentes asignaturas en los que se pueden encontrar los contenidos a cumplir y diferentes técnicas del modelo que pueden ser utilizadas para la evaluación de los estudiantes.
Organización del trabajo	Dentro de la organización, los procesos y procedimientos están claramente definidos y estructurados como puede observarse desde el organigrama. Cada persona sabe cuales son sus actividades dentro de la universidad así como su nivel de responsabilidad, tramo de control, etc. Otro instrumento que ha ayudado a organizar el trabajo de manera efectiva es el Sistema de Gestión de Calidad implementado pues a través de él se tienen diferentes formatos y mapas de procesos que permiten saber los pasos necesarios para llevar a cabo las actividades de manera eficiente.
Naturaleza de la autoridad	Gracias al organigrama, la naturaleza de la autoridad se encuentra claramente definida. Como podemos observar la Universidad Politécnica de Zacatecas es una organización vertical con departamentos y puestos bien definidos.
Sistema de comunicaciones	El modelo de comunicación oficial se encuentra estrechamente ligado a las funciones, es decir se da conforme se marca en el organigrama. Se tiene además como parte del Sistema de Gestión de Calidad de la universidad, un boletín informativo donde se plasman generalmente cada cuatrimestre los indicadores de calidad de cada uno de los procesos y departamentos así como las principales actividades de las diversas áreas. El departamento encargado de esta publicación es el de prensa y comunicación social, quien además, brinda información general a través del correo electrónico a todos los miembros de la organización. Este método permite que al menos de manera mínima el personal se encuentre informado de las actividades. Por último se cuenta con la página oficial de la Universidad, donde también se muestra información relevante de los diversos eventos y actividades universitarias.
Naturaleza del compromiso del personal	El compromiso del personal está ligado a sus funciones y responsabilidades, cada empleado conoce la importancia de su trabajo para otorgar un servicio de calidad que cumpla con los requisitos de sus clientes quienes, de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad, son los alumnos. En el caso del personal administrativo éste conoce las actividades clave a realizar en cada uno de los procesos y etapas del ciclo organizacional y, en el caso del personal académico éste conoce sus responsabilidades tanto para cumplir con los planes y programas de las asignaturas, como para mantener la acreditación de sus respectivas carreras.

Como puede observarse con las definiciones de cada uno de los aspectos que conforman la tabla anterior, la UPZ es una organización que tiende más a la parte mecanicista que a la orgánica, las funciones de cada uno de sus empleados están totalmente definidas y la comunicación se da conforme lo marcan los niveles jerárquicos de su organigrama, lo que la hace una organización burocrática.

### **Metáfora**

Como se menciona en el párrafo anterior, de acuerdo a las características observadas de la Universidad Politécnica de Zacatecas y con base en el texto estudiado de Morgan, en el capítulo dos, donde se menciona que “Normalmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se las denomina actualmente burocracias.

Pero muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por el modo mecanicista de pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización. Por ejemplo, cuando hablamos de una organización tenemos generalmente en el pensamiento un conjunto de relaciones ordenadas entre las partes diferentes.

Aunque la imagen no es muy explícita, estamos hablando sobre un conjunto de relaciones mecanicistas.

Hablamos de las organizaciones como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible”, podemos decir que la universidad es una burocracia y, por ende, una organización mecanicista.

Esto se comprueba al analizar a fondo cada una de las actividades, procesos, procedimientos, formatos, etc., que se llevan a cabo dentro de la organización.

Podemos mencionar, como hemos mencionado; que las actividades son rutinarias, se busca que se hagan de manera eficiente y que en general el ciclo de trabajo dentro de la universidad se da de forma predecible durante un periodo determinado de tiempo.

Observamos que cada una de las personas que trabajan dentro de la universidad saben cuales son las actividades que deben de realizar así como los tiempos y características de las mismas, el nivel jerárquico al que pertenecen, a quien le deben de reportar sus actividades y conocen y respetan los medios de comunicación establecidos en la institución, lo cual también concuerda con lo mencionado con Morgan más adelante donde se nos dice, refiriéndose a la organización mecanicista, que es “un modelo de trabajo definido precisamente y organizado de una forma jerárquica, a través de unas líneas precisas de mando y comunicación, y si observamos mas de cerca nos encontramos que los teóricos clásicos, en efecto, diseñaron la organización como si hubieran planeado una máquina.”

Dentro del texto de Morgan, también se mencionan tanto las ventajas como las desventajas de una organización mecanicista por lo es importante, desde el punto de vista teórico, ver cómo están presentes tanto las ventajas como las limitaciones de esta metáfora en el objeto de estudio:

Ventajas de la metáfora mecanicista aplicadas a la Universidad Politécnica de Zacatecas.

### 1. “Establecer unos objetivos e ir por ellos”

La universidad trabaja en base a objetivos cuatrimestrales, anuales, y sexenales, de acuerdo a lo marcado por el Plan Nacional de Educación,

El Plan Estatal de Desarrollo, El Plan desarrollado por la Coordinación de Universidades Politécnicas y la planeación estratégica de la propia institución que debe estar alineada a estos tres ejes rectores.

### 2. "Organizar racionalmente, eficientemente y claramente"

Dentro de la organización tanto las actividades como los recursos son organizados y tratados de manera racional y eficiente.

Las actividades basándose en el Sistema de Gestión de Calidad y los recursos mediante un ejercicio denominado POA (Plan Operativo Anual) que realiza cada una de las dependencias gubernamentales en general y, en el caso de la universidad, cada encargado de departamento de manera particular.

En dicho documento, una vez aprobado; se plasman los recursos asignados a cada actividad a realizar durante el año así como el mes en el cual serán erogados y el proyecto específico al cual pertenecen.

### 3. “Especificar cada detalle para que cada uno esté seguro de la tarea que debe realizar”

La institución cuenta con perfiles de puestos debidamente desarrollados de tal forma que las personas que laboran dentro de la universidad saben cuales son sus tareas y cada cuando deben desarrollarlas así como el fin que se persigue con ellas.

### 4. “Planear, organizar y controlar”

Como se ha comentado, cada uno de los departamentos que conforman la universidad lleva a cabo una planeación anual; y en particular los docentes llevan a cabo una planeación cuatrimestral tanto de las materias que imparten como de las diversas actividades que complementan su labor las cuales se agrupan en: investigación, gestión, tutorías y asesorías.

Al final del cuatrimestre, cada docente entrega a su jefe inmediato, director de carrera, los resultados de las planeaciones realizadas así como los productos y evidencias correspondientes de cada grupo de actividades.

Más adelante el texto comenta, que para que una organización funcione eficientemente como máquina debe cumplir con las siguientes características:

- Cuando hay una tarea lineal para realizar
- Cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado.
- Cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez.

- Cuando la precisión es una premisa.
- Cuando la parte humana de la “máquina” sea obediente y se comporte como le ha sido asignado.

Premisas con las cuales, de acuerdo a la información brindada, la institución cumple de manera general.

En cuanto a las limitaciones de la metáfora mecanicista aplicadas a la Universidad Politécnica de Zacatecas, tenemos que:

1. “Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias”

El hecho de que cada una de las actividades esté reglamentada y planeada hace que el cambio hacia nuevas formas de hacer el trabajo que se crea son más eficientes, tenga que pasar por un proceso de aprobación sobre todo en lo referente al Sistema de Gestión de Calidad que permita desarrollar el formato adecuado para poder llevar a cabo esta práctica.

Mientras no se realice este proceso, la actividad tiene que seguir desarrollándose de la manera registrada y autorizada si no se quieren tener problemas con las auditorías tanto internas como externas que pongan en riesgo el sistema.

2. “Pueden dar lugar a una burocracia sin límites”

En la institución no se ha llegado a tener una burocracia sin límites sin embargo, si existen muchos procesos y actividades que pueden hacer que se caiga en esta situación.

3. “Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los intereses de aquellos trabajadores en la organización pueden tomar preferencia sobre los objetivos de la organización.”

Hasta el momento las consecuencias no previstas se han podido manejar dentro de la universidad sin embargo, el hecho de que los trabajadores tengan tan poco margen de acción puede traer consecuencias de este tipo, más por el tipo de trabajador que prevalece en la institución que es un empleado pensante con un nivel educativo alto en relación a la mayoría de las organizaciones.

4. “Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles mas bajos de la escala jerárquica”

Los empleados se sienten poco escuchados y con escasas formas de comunicación y desarrollo de nuevas ideas, la cantidad de formatos y actividades que tienen que cumplir de manera cotidiana dejan poco espacio e interés creativo que permita desarrollar de una mejor manera a la institución en general.

Las personas muchas veces se rigen por la ley del mínimo esfuerzo dando únicamente lo necesario para mantener su posición y observando que en el momento en el que dan más este esfuerzo extra muchas veces no es recompensado de la forma en la que ellos quisieran.

### 1.3 Conclusiones

En el presente artículo se aplicaron algunos conceptos de la teoría de las organizaciones a la Universidad Politécnica de Zacatecas.

Enmarcar a una organización dentro del contexto de la teoría es, desde nuestro punto de vista, un paso básico y muy importante para comenzar a entender a las empresas, ya que se analizan de manera detallada sus enlaces, su estructura, su funcionamiento desde adentro, es como realizar un análisis de la “manera de ser” de las empresas, fundamentos que no se puede tan fácilmente modificar y que en base a esta “manera de ser” se debe de cimentar las nuevas estrategias, planeaciones y demás herramientas que le permitan a la organización seguir creciendo y desarrollándose.

A través del análisis de la estructura conocemos la base para entender su forma de trabajo, sus relaciones para comunicación y su forma de organización, lo que da la pauta para poder estructurar la forma de comunicación con la empresa.

Con el análisis de la Teoría General de Sistemas, contextualizamos a la empresa, comprendiendo su entorno y los elementos necesarios para que la empresa realice sus funciones. Es importante definir e identificar los elementos que la rodean y la importancia de cada uno de ellos para los procesos de la organización.

Un punto, no menos importante, fue la identificación de la homeostasis, en este caso en particular se identifican los procesos que permiten que la empresa (UPZ), se encuentre e manera vigente dentro de la sociedad, con los empresarios y en su entorno en general, estos procesos se pueden volver la base para mantener una ventaja competitiva o un valor agregado dentro del contexto de competencia.

La identificación de la metáfora permite a través de conceptos de otras ciencias identificar conceptos dentro de las organizaciones que se vuelven la base para análisis posteriores, entendiendo su forma de aprendizaje lo que puede ser de vital importancia en ejercicios de planeación estratégica de la empresa, con el fin de entenderla y adaptar herramientas que con ese tipo de aprendizaje le permitan crecer de manera más rápida y efectiva.

#### 1.4 Referencias

Arnold, M & D. Rodríguez. (1990) "El Perspectivismo en la Teoría Sociológica". *Revista Estudios Sociales (CPU)*. Santiago. Chile. N°64.

Bertalanffy Von, L. (1976) *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Hall, R. (1982) *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall International. Colombia. Revisado en:  
<http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf>

Montoya, R. (2010). La metáfora organizacional: alternativa de entendimiento procedente de otras ciencias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, núm. 1, Junio, 2010, pp. 75-86. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Revisado en <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90920479004>

Morgan, G. (1991) *Hacia la auto-organización: las organizaciones como cerebro*. *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México.

## **Relación multinacionalidad- desempeño: el Estado de la Cuestión**

José Satsumi, Jorge Wise y José Vargas

J. Satsumi, J. Wise y J. Vargas.

Universidad Cristóbal Colón  
jsatsumi@gmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

The aim of this paper is review the state of the question about multinationality- performance relationship. In the first part of the paper the conceptual basis about multinationality and performance are explained. In the second part the five models of the multinationality- performance relationship are described. In the third part is shown the empirical evidence about this phenomenon during the period 2003- 2013. In the last part some gaps of the literature are described.

## 2 Introducción

Durante los últimos 20 años el desarrollo de estrategias para ingresar a los mercados internacionales es un asunto relevante. Al mismo tiempo la decisión de ingresar a mercados extranjeros genera un alto grado de vacilación acerca de los beneficios que traerá para el desempeño de la empresa (Hitt, Tihanyi, Miller y Connelly, 2006). Lo anterior es indicativo de la relevancia de entender el comportamiento de este fenómeno.

La relación entre multinacionalidad<sup>1</sup> y desempeño ha sido un tópico de interés en el estudio académico desde hace más de 30 años (Contractor, 2012; Kirca, et al. 2011; Ruigrok y Wagner, 2003). Una parte de la evidencia empírica señala que la multinacionalidad es un factor que aumenta de manera positiva el desempeño de las empresas (Kirca, et al., 2011; Ling, Liu y Cheng, 2011; Dunning, 1985; Vernon 1971).

Por otra parte Gomes y Ramaswamy (1999) demostraron la hipótesis de que la multinacionalidad tiene efectos negativos en el desempeño de la empresa.

Esta hipótesis contrasta con los resultados de estudios que sustentaban efectos positivos de la multinacionalidad en el desempeño. Además se ha sumado literatura que apoya esta hipótesis (Ang, 2007; Eden y Thomas, 2004), por lo tanto la evidencia empírica no aporta resultados consistentes con una sola hipótesis (Bae, Park & Wang, 2008; Bausch y Krist, 2007).

Con referencia a lo anterior Contractor, Kundu y Hsu (2003) señalan que existen dos tipos de estudios en la conexión entre multinacionalidad y desempeño.

- a) El primer tipo investiga si las empresas multinacionales superaron o no a sus rivales domésticos.
- b) El segundo tipo compara únicamente a las compañías internacionales basadas sobre algunos índices tales como el grado de internacionalización.

Esto sugiere que las perspectivas de estudio sobre las que se basan la relación entre la multinacionalidad y desempeño son amplias. En otras palabras, no hay un cuerpo de conocimiento que unifique la comprensión de este fenómeno. En consecuencia dada las diferentes perspectivas y evidencia empírica sobre este fenómeno resulta necesario profundizar en su comprensión.

---

<sup>1</sup> “Grado de Internacionalización”, “diversificación internacional”, “diversificación geográfica” y “expansión internacional” hacen referencia al mismo fenómeno (Kirca et al., 2011 ; Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006).

Adicionalmente a lo anterior la principal motivación para realizar este trabajo es realizar un aporte a la literatura sobre el tema. Además presentar diversos conceptos acerca la multinacionalidad y el desempeño.

Asimismo descubrir futuras líneas de investigación sobre este tópico es también importante. Por lo anterior el papel de este trabajo será incrementar el interés en el estudio del fenómeno multinacionalidad- desempeño.

Finalmente, este trabajo esta organizado de la siguiente manera: primero se revisan algunos conceptos de multinacionalidad y desempeño. Segundo, se presentan los cinco modelos generales de la relación multinacionalidad y desempeño.

Tercero, utilizando la base de datos EBSCO se realiza una revisión de los trabajos empíricos sobre el tema en los últimos 10 años. Cuarto se presentan futuras líneas de investigación y finalmente un apartado donde se discuten las conclusiones de este trabajo.

## **Multinacionalidad**

La multinacionalidad de las empresas es un tópico que desde hace varios años ha sido objeto de múltiples estudios (Contractor, 2012; Cuervo-Cazurra, 2007; Sullivan, 1994; Dunning, 1977). Uno de los primeros en definirla fue Ansoff (1957) que la delimita simplemente como “la actuación de una empresa en mercados extranjeros”.

La amplitud geográfica de la presencia internacional de una empresa, es también un indicador de su grado de dependencia de los mercados extranjeros (Ang, 2007).

Por otra parte, la multinacionalidad también es definida como la expansión a través de las fronteras de las regiones del mundo y países en diferentes localizaciones geográficas (Hitt, Hoskinsson y Kim, 1997), otra definición relevante lo es el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994).

La multinacionalidad se refiere al grado por el que las ventas y operaciones de una empresa son llevadas a cabo fuera del país de origen (Elango y Pattnaik, 2007). Además la multinacionalidad puede ser clasificada en dos dimensiones geográficas: diversificación regional y diversificación por país (Pan, Tsai y Kuo, 2010). Por otra parte, Thomas y Eden (2004) la define como el grado en el cuál la MNC expande sus ventas y operaciones al extranjero.

Asimismo la multinacionalidad también es definida como el grado en el cuál una compañía tiene operaciones internacionales. Este constructo es típicamente medido con el número de países en los que opera las empresas o el número de subsidiarias que tiene la empresa. Un mayor número de países donde se opera o subsidiarias genera un aumento de la rentabilidad de la compañía (Dau, 2011).

Existen factores que son utilizados como indicadores del grado de multinacionalidad de la empresa. La internacionalización de sus operaciones, ganancias y las presiones de la competencia a las que se enfrentan, son elementos que dan cuenta del grado de multinacionalidad de una, empresa (Kraemer, Gibbs y Dedrick, 2005). Este enfoque ofrece perspectivas internas y externas de las empresas y su grado de multinacionalidad.

Además, es importante señalar que la multinacionalidad se puede definir desde un sentido más amplio. Por ejemplo, el número diferente de países donde las empresas operan definen el grado de multinacionalidad de la empresa. En otras palabras, la multinacionalidad se refiere a la operación de la empresa en diferentes países (Wise- Lozano, 2000).

De este modo la multinacionalidad puede ser identificada de dos formas: por país y regional. Ambas formas juegan un papel relevante en el proceso de multinacionalización de la empresa (Pan y Tsai, 2012). La literatura ha encontrado que ambas tienen un efecto en el desempeño de las empresas.

La diversificación por país, se refiere a la expansión hacia un país en forma individual, por ejemplo: México, Colombia y Argentina. Por otra parte, la diversificación regional se refiere a la expansión en un grupo de países o región con características homogéneas: América Latina, Europa del Norte y el Sudeste Asiático (Li y Qian, 2005). Siendo estas formas dos perspectivas de entender el fenómeno de la multinacionalidad.

La revisión de la literatura sobre el concepto de multinacionalidad sugiere que es un término amplio y puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Además esta diversidad trae como consecuencia diversos conflictos para poder obtener una definición única.

Finalmente el estudio del fenómeno de la multinacionalidad debe ser abordado desde una perspectiva amplia que permita obtener resultados que aporten a la literatura sobre este fenómeno.

## **Desempeño**

El desempeño es medido por los resultados de la empresa. Los resultados son frecuentemente valorados por las metas establecidas previamente. Con ello es posible evaluar los avances de los objetivos de la empresa. El enfoque anterior se encuentra asociado al desempeño financiero (Barnes y Hinton, 2012; Kariv et al., 2009).

Se han mencionado las características, ventajas y limitaciones del desempeño. La pregunta clave es ¿qué es el desempeño?. La definición de desempeño no es una tarea fácil (Barnes & Hinton, 2012; Kariv et al., 2009; Marr y Schiuma, 2003).

El término puede ser usado en varios niveles de la empresa, por ejemplo: desempeño individual, desempeño de equipo y desempeño organizacional (Brudan, 2010). De ahí la complejidad para poder definirlo correctamente.

Las definiciones de desempeño son diversas. Sandvik y Sandvik (2003) lo definen como “los niveles de meta alcanzadas por la firma”. Por otra parte, el desempeño puede ser orientado en resultados futuros, adecuado a las necesidades de cada empresa y basado en un modelo causal de entradas y salidas (Lebas, 1995).

El desempeño es un término en el cual cada quien coloca los conceptos que mejor se ajustan a sus intereses particulares y al entorno mismo (Barnes y Hinton, 2011). Neely et al. (2002) conceptualizan las medidas de desempeño como “los procesos de cuantificar la eficiencia y efectividad de la acción pasada”.

La definición anterior señala que el desempeño es una herramienta que ayuda a los directivos en la elección de rutas de acción.

La anterior discusión acerca del concepto de desempeño sugiere que el desempeño es orientado al pasado y utiliza indicadores cuantitativos para su medición. Además puede ser abordado desde diferentes niveles de la empresa, por ejemplo individual, por equipos y organizacionalmente.

Finalmente el desempeño es una herramienta que resulta de gran utilidad para que los directivos puedan tomar decisiones estratégicas en las empresas.

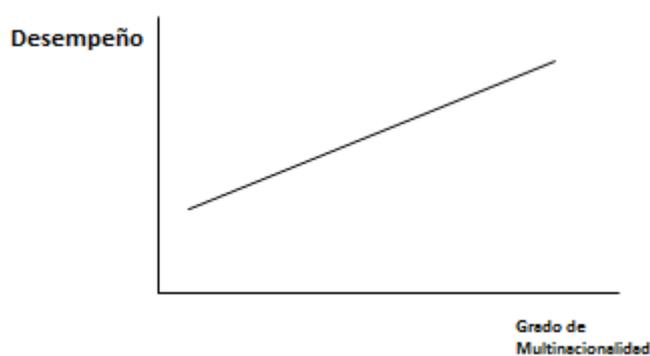
## 2.1 Modelos generales de multinacionalidad y desempeño

La literatura ha planteado cinco modelos generales que explican la relación entre multinacionalidad y desempeño, estos modelos son: lineal-negativo, lineal positivo, en forma de “U”, en forma de “U” invertida y en forma de “S”. Los cuáles intentan dar explicaciones sobre la influencia de la multinacionalidad en el desempeño de la empresa, los modelos son:

1. Relación lineal positiva: la evidencia empírica señala que la relación entre multinacionalidad y desempeño tiene una relación lineal positiva (Grant, 1987; Grant, Jammine y Thomas 1988). Los resultados de estos estudios demuestran que la forma que toma esta relación es positiva para el desempeño de las empresas.

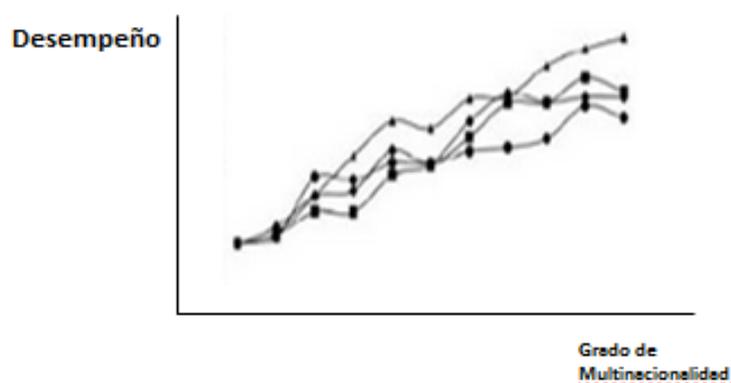
Estos estudios confirman uno de los principales fundamentos de los estudios sobre negocios internacionales, que el desempeño de una empresa mejora con un mayor grado de actividades internacionales (Contractor, Kundu y Hsu, 2003), esto quiere decir que un mayor grado de multinacionalidad genera beneficios económicos a las empresas.

**Figura 2** Relación Multinacionalidad- Desempeño Lineal Positiva



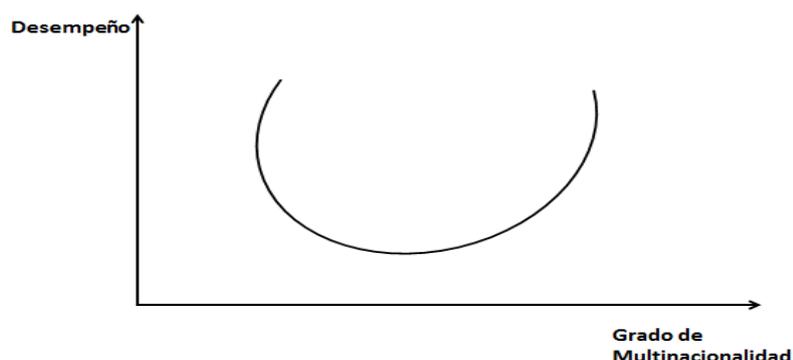
2. Relación lineal positiva con tendencia a la baja: desde el enfoque lineal, también se ha encontrado evidencia empírica que demuestra que la multinacionalidad con el tiempo disminuye los beneficios (Gomes y Ramaswamy, 1999), por lo tanto la multinacionalidad sigue siendo positiva en el desempeño, pero estos beneficios empiezan disminuir, es decir, estos no son tan grandes como al inicio.

**Figura 2.1** Relación Multinacionalidad- Desempeño Lineal Positiva con tendencia a la baja



3. Relación en forma de “U”: otras investigaciones han encontrado evidencia de que la forma que adquiere la relación multinacionalidad- desempeño es en forma de “U”, es decir, las empresas inicialmente presentan un desempeño negativo cuando se internacionalizan. Con el paso del tiempo esta tendencia va cambiando volviéndose una relación positiva (Ruigrok y Wagner, 2003; Qian, 1997).

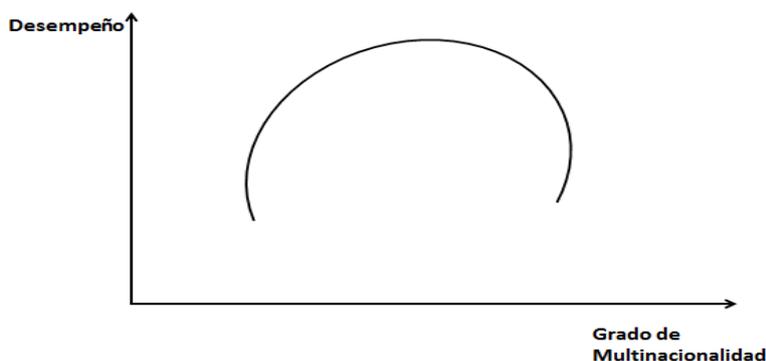
**Figura 2.2** Relación Multinacionalidad- Desempeño en forma de “U”.



4. Relación en forma de “U” invertida: existe en la literatura académica evidencia empírica que han propuesto y encontrado una relación en forma de “U” invertida entre la multinacionalidad y el desempeño de la empresa (Gomes y Ramaswamy, 1999; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997, Sullivan, 1994), esto quiere decir que con el paso del tiempo el impacto positivo en el desempeño es compensado por los costos de coordinar una red dispersa de operaciones internacionales en diferentes países.

Con lo anterior, la pendiente de la curva es en un inicio positiva y después de alcanzar su nivel más alto comienza a ser negativa, esta relación se da por que la mayor dispersión geográfica incrementa los costos de coordinación (Hitt, Hoskinson y Kim, 1997), además la multinacionalidad ofrece la habilidad de apalancamiento de las economías de escala, utilizar los beneficios del país de origen, aprovechar las diferencias en costos entre los países (Gomes y Ramaswamy, 1999).

**Figura 2.3** Relación Multinacionalidad- Desempeño en forma de “U” invertida.



Relación en forma de “S”: En el estudio seminal de Contractor, Kundu y Hsu (2003) sugieren que la relación entre multinacionalidad y desempeño está compuesta de tres etapas, las cuáles en su conjunto pueden tomar una forma de “S”.

Estas etapas son:

**Etapa 1. Pendiente Negativa:** Esta etapa es planteada por el modelo de Uppsala (Johansson y Valhne, 1977), en esta etapa la empresa busca internacionalizarse a mercados que le resultan familiares. Los costos que enfrentan las empresas al inicio de su proceso de internacionalización deben ser soportados. Asimismo los costos de adquirir conocimiento de otros mercados resultan importantes dentro del proceso de internacionalización (Johansson y Valhne, 1977).

Las empresas que inician su proceso de internacionalización presenta grandes costos de aprendizaje debido a la falta de conocimiento del mercado extranjero, sobretodo la cultura de este y el entorno político (Contractor, Kundu y Hsu, 2003).

Los costos de la internacionalización inicial no son tomados como onerosos, esto genera cierta motivación a expandirse internacionalmente para algunas empresas, por lo tanto la etapa 1 es presentada con una pendiente negativa (Figura 1). En otras palabras, refleja un impacto negativo en la relación multinacionalidad- desempeño.

**Etapa 2. Pendiente Positiva:** En esta etapa, una mayor escala geográfica de operaciones hace posible la eficiencia que mejora los indicadores de desempeño tales como la ganancia sobre ventas, o los gastos generales por país.

Los costos fijos y otros gastos de las operaciones de las oficinas centrales, los gastos en I & D pueden ser distribuidos en más países (Kogut, 1985; Porter, 1985). Además las MNC's explotan su habilidad para tratar con las diferencias naciones (Rugman, 1981).

Por lo tanto, las empresas en esta etapa tienen un mayor acceso a bajos costos en materias primas y son capaces de identificar mejores oportunidades de mercado. De ahí, en esta etapa la relación entre multinacionalidad y desempeño presenta una relación positiva.

Esto refleja coherencia con los intereses de las empresas, que es obtener ganancias. En otras palabras, las empresas esperan resultados positivos de realizar algún tipo de operaciones en el extranjero.

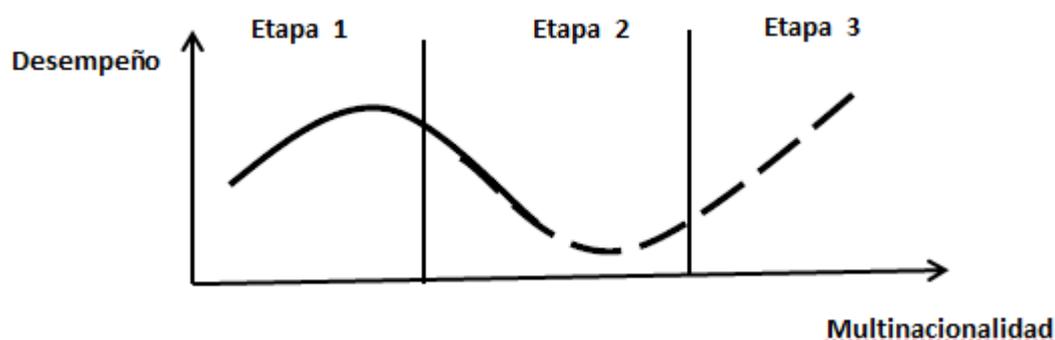
**Etapa 3. Pendiente Negativa:** ¿Son los beneficios de la etapa dos indefinidos?, la relación en forma de “U” invertida sugiere que algunas empresas en un sector, están “sobre-expandidas” internacionalmente más allá del nivel óptimo.

Para tales firmas, los costos incrementales de mayor expansión dentro de naciones periféricas son mayores que los beneficios incrementales, y esto afecta a los beneficios totales de desempeño.

¿Por qué la relación en esta etapa se vuelve negativa?, (a) más allá de cierto punto, habiéndose expandido dentro de mercados más lucrativos, la empresa es dejada con los países con menos potencial de ganancias; (b) más allá de un número óptimo de países, el crecimiento de los costos de coordinación superan los beneficios de la expansión en la actividad internacional, debido a la complejidad de manejar operaciones en distintos países.

Por lo tanto, nuevamente la relación entre multinacionalidad y desempeño es negativa, sin embargo a diferencia que la Etapa 2, esta relación negativa será más corta que en la Etapa 3 (Contractor, Kundu y Hsu, 2003). En otras palabras los efectos negativos son menos duraderos que en la forma de “U” invertida.

**Figura 2.4** Relación Multinacionalidad- Desempeño en forma de “S”



Los cinco modelos anteriores son un intento de los investigadores en poder entender el comportamiento de la relación entre la multinacionalidad y el desempeño de la empresa.

Sin embargo, pese a los numerosos estudios sobre el tema, aún no ha sido posible plantear una teoría que explique los efectos de esta relación en las empresas. En otras palabras, estos modelos no representan una explicación total de este fenómeno.

## 2.2 Revisión de la literatura

Un principio básico en la ciencia económica es la escasez de recursos. Las empresas por lo tanto no son ajenas a esto, por lo que los directivos tienen el trabajo de hacer eficientes esos recursos. Lo anterior impulsa a las empresas a alcanzar un desempeño que no afecte el logro de los objetivos (Kotabe, Srinivasan y Aulakh, 2002).

La literatura en los últimos diez años se ha enfocado en descubrir si la multinacionalidad afecta el desempeño de la empresa.

Existen diversos estudios que han estado enfocados en investigar a profundidad esta relación, muchos de estos han sido publicados en revistas muy importantes, por ejemplo: *Management International Review*, *the Journal of International Business Studies* *the Academy of Management Journal*, *the Journal of Finance* (Hennart, 2007).

Esta literatura bosqueja diversas cuestiones relacionadas con la multinacionalidad. Algunos estudios sugieren que las empresas pueden transferir recursos para alcanzar economías de escala (Tallman y Li, 1996).

Además de aprovechar las imperfecciones de los mercados (Dunning, 1988) y expandir oportunidades (Kogut, 1985). Todo esto genera un impacto de diversas consecuencias en su desempeño.

Por el contrario, operar en mercados diferentes trae como consecuencia un aumento de costos en las operaciones de la empresa. Resaltándose aquellas que operan en mercados donde se presenta una mayor heterogeneidad cultural (Gomes y Ramaswamy, 1999). Esto quiere decir que a mayor diversidad cultural mayor serán los costos.

Las empresas no se vuelven multinacionales si no observan oportunidades de obtener algún beneficio. Por lo tanto la expansión hacia el extranjero debe impactar de manera positiva el desempeño. En otras palabras, si no obtienen beneficios en su desempeño no buscan la expansión hacia otros países (Wise-Lozano, 2000).

Sin embargo este precepto no se ha cumplido en todos los casos, ya que pese a no alcanzar beneficios en el desempeño las empresas se expanden internacionalmente (Gomes y Ramaswamy, 1999; Thomas y Eden, 2004).

Los planteamientos anteriores sugieren que no existe un consenso acerca de los efectos de la multinacionalidad y el desempeño en las empresas (Elango y Prakash- Sethi, 2007). Por ello es importante seguir realizando aportes al cuerpo de conocimiento existente.

A continuación se presenta una relación de diversos estudios que abordan desde diferentes perspectivas la relación multinacionalidad- desempeño durante los últimos 10 años.

**Tabla 2** Revisión de la literatura relación multinacionalidad- desempeño (2003- 2013)

Autor	Muestra	Resultados
Capar y Kotabe (2003)	81 empresas alemanas	-Relación multinacionalidad- desempeño en forma de “U”. -A mayores niveles de multinacionalidad se incrementa el desempeño de la empresa.
Qian, Yang y Wang (2003)	271 empresas de Estados Unidos	-Divide a las empresas en multinacionales, empresas domésticas y empresas intermedias. -Apoyan la hipótesis que las multinacionales tienen un mayor desempeño que los otros dos tipos de empresas.
Thomas y Eden (2004)	151 empresas de Estados Unidos.	- Utilizan indicadores multidimensionales que comprendían la profundidad y la amplitud de la multinacionalidad. -Los resultados indican que la relación entre multinacionalidad y desempeño presentan un comportamiento diferente en el corto y largo plazo. - La red de beneficios de la multinacionalidad son probablemente mayores en el largo plazo. - La relación entre la multinacionalidad y el desempeño es no lineal en el largo plazo.
Rieck, Cheah, Lau, y Lee (2004)	51 empresas del sector de telecomunicaciones en Estados Unidos	- Relación multinacionalidad-desempeño en forma de “U” invertida.
Wagner (2004)	83 empresas alemanas de manufactura.	-Forma de “U” invertida en la relación multinacionalidad-desempeño.
Lu & Beamish (2004)	1489 empresas japonesas.	-Relación multinacionalidad- desempeño en forma de “S”.
Chiang y Yu (2005)	119 empresas no financieras de Taiwán	-Forma de “S” invertida entre el grado de multinacionalidad y el desempeño.
Contractor, Kumar y Kundu (2007)	142 empresas manufactureras y 127 empresas de servicios en la India.	- Una curva en forma de “U” en la relación multinacionalidad-desempeño. - Las empresas del sector de servicios obtienen beneficios positivos antes que sus similares del sector manufacturero
Elango y Prakash-Sethi (2007)	1721 empresas orientadas a la tecnología y originarias de 16 diferentes países.	- Estudian la influencia de las condiciones del país de origen en la relación multinacionalidad- desempeño. -Las condiciones del país de origen impactan la relación multinacionalidad- desempeño. - La relación multinacionalidad- desempeño es lineal positiva en países con economías pequeñas pero liberalizados hacia el comercio. -Se encontró una forma de “U” invertida en países con economías grandes pero poco liberalizadas al comercio.
Ruigrok, Amann y Wagner (2007)	87 MNC’s de Suiza del sector de manufactura en un periodo de 1998 a 2005.	-Relación multinacionalidad- desempeño en forma de “S” girada a la derecha precedida por una etapa de incremento del desempeño. -Las empresas que operan con altos niveles de internacionalización presentan un bajo desempeño y altos promedios de variación en el desempeño.
Genthon (2008)	34 empresas del sector informático en un periodo comprendido entre 1998- 2006. (18 asentadas en Estados Unidos y 16 no establecidas en Estados Unidos).	-El resultado sugiere que la actividad internacional no resulta rentable para las empresas del sector informático. -Además se concluye que las empresas con excesos de ganancia de su mercado local tienden a desperdiciarlas en los mercados internacionales.
Pan y Chao (2010)	Muestra de 248 multinacionales de Taiwán	-Los resultados muestran una baja relación positiva en altos niveles de diversificación regional y por países. -Además, después de cierto grado de expansión, el desempeño de la firma llega a ser decreciente debido al incremento de los costos de administración y transacción.

Loncan y Nique (2010)	Cinco MNC's brasileñas	-Los resultados indican una influencia positiva de la multinacionalidad en el desempeño.
Chang (2011)	115 MNC's de Asia en el periodo 2003- 2006.	-Los resultados indican que el patrimonio institucional de una empresa multinacional emergente y su propia estrategia de internacionalización es susceptible de crear preferencia específica para operar en diferentes regiones geográficas. -Además, los resultados también indican que la tasa de crecimiento nacional, la tasa de crecimiento del mercado mundial y la influencia inversión en I + D influyen el grado de internacionalización de las empresas multinacionales emergentes de Asia.
Bobillo, López-Iturriaga y Tejerina-Gaite (2012)	1721 empresas de 12 países europeos en el periodo 2000-2009	-Los resultados sugieren que las empresas industriales tienen mayores dificultades que las empresas de servicios en alcanzar una relación positiva en la relación multinacionalidad-desempeño.
Ferreira de Andrade y Ribeiro Galina (2013)	33 MNC's de economías emergentes en el periodo 2004- 2009.	-Los hallazgos sugieren que entre mayor es la multinacionalidad el desempeño de estas empresas tiende a disminuir.

La tabla 1 muestra diferentes estudios llevados a cabo los últimos 10 años. Estos análisis muestran una gran disparidad de resultados.

Esta diferencia puede ser debido a los diferentes contextos de los países, los diferentes sectores de actividad económica de las empresas y al tamaño de las muestras que se utilizan para los estudios.

Como puede apreciarse existe dificultad en poder identificar un comportamiento único de la relación multinacionalidad- desempeño.

### **Futuras líneas de investigación**

La relación multinacionalidad- desempeño es relevante para el campo de los negocios internacionales. Su importancia está centrada en las implicaciones que tiene para los tomadores de decisiones de las empresas.

Hasta ahora no se ha podido unificar un cuerpo de conocimiento que explique integralmente si la multinacionalidad afecta de manera positiva o negativa el desempeño de las empresas (Bae, Park y Wang, 2008; Bausch y Krist, 2007). Por ello existen diversas áreas que requieren estudios de mayor profundidad.

Por ejemplo, Thomas y Eden (2004) señalan que aún no es posible determinar qué tiempo toma a las MNC's recibir mayores beneficios de la globalización. Asimismo hacen referencia que los estudios sobre multinacionalidad- desempeño deben realizarse en contextos diferentes al de Estados Unidos. Además es importante incluir estudios con empresas de mercados emergentes, para con ello poder determinar si los resultados son aplicables a MNC's emergentes.

Por otra parte también es necesario realizar estudios longitudinales (Chang; 2011; Pan y Chao, 2011; Hitt, Tiyani, Miller y Conelly, 2006).

Además es importante incluir estudios con MNC's de Asia, Europa del Este, Rusia y Sudamérica (Chang, 2011; Contractor, Kumar y Kundu, 2007; Rugman y Sukpanich, 2006). Igualmente es importante analizar los efectos de la propiedad y la forma que influyen los contextos particulares de los países en este fenómeno (Dau, 2011; Pan y Chao, 2010).

Asimismo resulta relevante realizar investigaciones con muestras más grandes de MNC's (Loncan y Nique, 2010, Elango y Prakash- Sethi, 2007). Además resulta importante estudiar los efectos moderadores de nuevas variables que puedan tener repercusión en la relación multinacionalidad- desempeño. Por otra parte es significativo utilizar nuevas maneras de operacionalizar las variables multinacionalidad y desempeño.

De la misma forma es importante analizar los efectos que han tenido las reformas económicas aplicadas por los estados durante los 90's en muchos países emergentes en la relación multinacionalidad- desempeño. Por otro lado hay que entender las implicaciones que tiene del sector económico donde se desenvuelve la empresa. Adicionalmente es importante explicar de qué manera las decisiones directivas afectan la forma de la relación multinacionalidad- desempeño.

Asimismo es importante realizar estudios que sean multipaíses y multisector en el contexto latinoamericano. Además estos estudios deben de incluir empresas no solamente de Brasil y México, sino también países como Colombia, Perú, Chile, Argentina y la región de Centroamérica.

Lo anterior debido a que en estos lugares se ha identificado empresas importantes en diversos sectores. Por otra parte si bien es importante replicar resultados en otras regiones, también tiene importancia realizar estudios en mercados emergentes con pasados históricos y contextos similares, como los asiáticos, latinoamericanos y de Europa del este.

Lo anterior resulta relevante dado que servirá para entender el comportamiento en contextos similares de la relación multinacionalidad- desempeño. Asimismo es importante entender la manera en que los contextos de los mercados emergentes influyen de la misma forma en este fenómeno.

Además Contractor (2012) señala que es necesario realizar estudios con muestras transeccionales y de qué manera los factores contingentes pueden afectar la forma de la relación multinacionalidad- desempeño.

Igualmente la forma que toma la relación multinacionalidad- desempeño dependiendo de la diversificación por productos, países de origen, modo de operación en el extranjero y las fuentes internacionales de suministro.

Finalmente es importante señalar que la relación entre multinacionalidad y desempeño no debe ser únicamente un tema central en la investigación en negocios internacionales (Oesterle, Richta y Stratmann, 2008).

Este fenómeno debe ser un tema central en la investigación en ciencias administrativas, la falta de una teoría general que lo explique lo hace necesario. De acuerdo a lo planteado anteriormente abordar este fenómeno desde una perspectiva amplia e integral es obligatorio.

## 2.3 Conclusiones

El objetivo de este trabajo es presentar el estado de la cuestión del fenómeno multinacionalidad-desempeño. De la revisión presentada se encontró que existen cinco modelos generales de multinacionalidad- desempeño.

Además, existen diversos conceptos para definir la multinacionalidad y el desempeño, esto hace difícil el desarrollo de una teoría general sobre este fenómeno.

Además la revisión de la literatura empírica en el periodo 2003- 2013 arroja que en los últimos 10 años se han realizado diferentes estudios que han contribuido al tema sin embargo, aún existen huecos en la literatura que deben analizarse.

Estos estudios han sido realizados en países desarrollados (Genthon, 2008; Ruigrok, Amann y Wagner 2007; Thomas y Eden, 2004; Rieck, Cheah, Lau, & Lee, 2004; Capar & Kotabe, 2003), mercados emergentes (Ferreira de Andrade y Ribeiro Galina, 2013; Chang, 2011; Pan y Chao, 2010; Loncan y Nique, 2010; Contractor, Kumar y Kundu, 2007; Chiang y Yu, 2005), multipaíses y multisector (Bobillo, López- Iturriaga y Tejerina- Gaité, 2012; Elango y Prakash- Sethi, 2007; Rugman y Sukpanich, 2006; Qian, Yang y Wang, 2003).

Lo anterior refleja una gran variedad de estudios que han contribuido en los últimos años a la literatura sobre este tópico.

Finalmente este trabajo aporta varias contribuciones. Primero, se realiza una revisión de la literatura más reciente acerca de la relación multinacionalidad- desempeño. Segundo, se encontró que existe un avance en la literatura sobre este tema y se está empezando a replicar estudios en empresas de países que previamente no habían sido tomados en cuenta. Tercero, de la revisión de los trabajos empíricos de los últimos 10 años se ha logrado identificar diversas áreas de estudio que no han sido abordadas por los investigadores sobre el fenómeno.

## 2.4 Referencias

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 35 (5) 113- 124.

Ang, S. H. (2007). International diversification: a “quick fix” for pressures in company performance?. *University of Auckland Business Review*, 9 (1), 16- 25.

Bae, S. C., Park, J. C., Wang, X. (2008). Multinationality, R&D intensity and firm performance: evidence from U.S. manufacturing firms, *Multinational Business Review*, 16 (1), 53- 78.

Barnes, D. & Hinton, C. M. (2012). Reconceptualising e- business performance measurement Using an innovation adoption framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61 (5), 502- 517.

Bausch, A. & Krist, M. (2007). The effect of context- related moderators on the Internationalization- performance relationship: evidence from meta- analysis, *Management International Review*, 47, 3.

Bobillo, A. M., López- Iturriaga, F. & Tejerina- Gaité, F. (2012). The effects of international Diversification on firm performance: An empirical study across twelve european countries, *International Journal of Management*, 29 (4) , 531- 542.

Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109- 123.

Capar, N. & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and Performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34, 345- 355.

Chacar, A. S., Celo, S. & Thams, Y. (2010). The performance of multinational affiliates versus domestics firms, *Journal of Management Policy and Practice*, 11 (4) 47- 59.

Chang, J. (2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNE's, Competitiveness Review: An Internationalization Business Journal incorporating *Journal of Global Competitiveness*, 21(2), pp 171-187.

Yi- Chien Chiang, Tzu- Huj Yu. (2005), The relationship between multinationality and the performance of Taiwan firms, *Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 130- 134.

Contractor, F.J. (2012). Why do multinational firm exist?. A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. *Global Strategy Journal*, 2, 318- 331.

Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42 (4), 401- 417.

Contractor, F. J., Kundy, S. K. & Hsu, C.C. (2003). A three- stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34. 5- 18.

Cuervo- Cazorra, A. (2010). Selecting the country in which to start internationalization: the non-sequential internationalization modelo. *Journal of World Business*, 2-12.

Cuervo- Cazorra, A. (2007). Liberalización económica y multilatinas. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 1(1), 66- 86.

Dau, L. A. (2011). Reforms, multinationalization and profitability. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensios. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1- 31.

Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, Londres.

Dunning, J. H. (1985). *Multinational enterprises, economic structure and international competitiveness*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach, en OHLIN, B., et al. (eds): *The International Allocation of Economic Activity*, Londres, Macmillan.

Ferreira de Andrade, A. M. & Ribeiro Galina, S. V. (2013). Efeitos da internacionalizacao sobre o Desempenho de multinacionais de economías em desenvolvimento. *RAC- Revista de Administracao Contemporanea*, 17(2), 239- 262.

Hitt, M.A., Hoskinsson, R. E. & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on on innovation and firm performance in product- diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767- 798.

Genthon, C. (2013). International diversification, performance and offshoring: The case of the computer services industry. XVIII international RESER conference “New horizons for the role and production of services. 25- 26.

Glaum, M. & Oesterle, M. J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers?. 47, 3, 307- 317.

Gomes, L., & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the Relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies* ,(30) 173- 188.

Elango, B. & Prakash- Sethi, S. (2007). An exploration of the relationship between country of Origin (COE) and the internationalization performance paradigm. *Management International Review*, (47)369- 392.

Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18, 79- 89.

Grant, R., Jammine, A. P. & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies, 1972- 1984. *The Academy of Management Journal*. 31 (4), 771- 801.

Hennart, J. F. (2007). The theoretical rationale for a multinationality- performance relationship. *Management International Review*. 47, 423- 452.

Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T. & Conelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 32, 831- 867.

Hitt, M. A. , Hoskinsson, R. E., Kim, H. (1997). International diversification: effects on Innovation and firm performance in product- diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767- 798.

Kariv, D., Menzies, T. V. Brenner, G. A. & Fillion, L. J. (2009). Transnational networking and Business performance: Ethnic entrepreneurs in Canada. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21( 3), 239- 264.

Kirca, A. H., Hult, T., Roth, K., Cavusgil, T., Perry, M., Akdeniz, B., Delogonul, S., Mena, J., Pollitte, W., Hoppner, J., Miller, J., & White, R. (2011). Firm specific assets, multinationality and financial performance: a meta- analytic review and theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, 51(1) 47- 72.

Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operating flexibility. *Sloan Management Review*. 27- 38.

Kotabe, M., Srinivasan, S.S. & Aulakh, P.S. (2002). Multinationality and firm performance: the moderating role of marketing and R & D capabilities. *Journal of International Business Studies*, 3 (1), 79-97.

Kraemer, K. L., Gibbs, J. L. & Dedrick, J. (2005). Impacts of globalization on e- commerce use and firm performance: A cross- country investigation. *The Information Society*, 1, 2-18.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of Knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business*, 8, 23- 32.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management, *International Journal of production Economics*, 41, 1- 3, 23- 35.

Li, L. & Qian, G. (2005). Dimensions of international diversification: Their joint effects on firm performance. *Journal of Global Marketing*, 18, ¾, 7- 35.

Lin, W. T., Liu, Y. & Cheng, K. Y. (2011). The internationalization and performance of a firm: moderating effect of a firm's behavior. *Journal of International Management*, 17, 83- 95.

Loncan, T. & Nique, W. M. (2010). Degree of internationalization and performance: evidenceFrom emerging Brazilian multinationals. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 4, 1, 40- 51.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. 2004. International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47: 598-608.

Marr, B. & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement- past, present & future, *Management Decision*, 41, 8, 680- 687.

Neely, A., Adams, C. & Knnerley, M. (2002). The performance prism: the scorecard for Measuring and managing business success. Financial Times- Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Oesterle, M. G., Richta, B. T. & Stratmann, C. (2008). Internationalization and fir, Performance state of the empirical research and the need for improved approaches, Workshop Paper for the 34 th EIBA Annual Conference, Tallin, Estonia.

Pan, W. H. & Tsai, W. H. (2012). Internationalization, regional diversification and firm performance: the moderating effects of administrative intensity. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (18) 274- 282.

- Pan, W. H. & Chao, Y. S. (2010). The joint effects of geographical diversification to MNE's performance through China investment. *The Journal of Global Business*, 6.1.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Qian, G., Yang, L. & Wang, D. (2003). Does multinationality affect profit performance? An empirical study of US SMEs, *Journal of General Management*, 28 (4) 37- 46.
- Qian, g. (1997). Assessing product- market diversification of US firms. *Management International Review*. 37 (2) 127- 149.
- Rieck, O., Cheah, J. Lau, A. & Lee, S. (2004). The relationship between degree of Internationalization and firm performance in the telecommunications industry. In ITS Europe 16<sup>th</sup> European regional conference, 4-6.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp 22- 44). New York: Lexington books.
- Rugman, A. & Sukpanich. N. (2006). Firm- specific advantages intra- regional sales and performance of multinationals enterprises. *The International Trade Journal*, 1-34.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. New York: Columbia University Press (re- issued by Palgrave Macmillan in 2006).
- Ruigrok, W., Amann, W., Wagner, H. (2007). The internationalization- performance Relationship at Swiss firms: A test of the S- shape and extreme degrees of Internationalization. *Management International Review*. 47, 349- 368.
- Ruigrok, W. & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance an organizational Learning perspective. *Management International Review*. 43, 63- 83.
- Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product Innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 4, 355- 376.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*. 25, 325- 342.
- Tallman, S. & Li. J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinationals firms. *Academy of Management Journal*. 39, 1, 179- 196.
- Taticchi, P., Balachandran, K., Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16, 2, 41- 54.
- Thomas, D.E. & Eden, L. (2004). What is the shape of the multinationality- performance relationship. *The Multinational Business Review*. 12, 1, 89- 110.

Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay, the multinational spread of U.S. enterprises*. (New York, Basic Books).

Wagner, H. 2004. Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, 13: 447-463.

Wise- Lozano, J. A. (2000). Performance entering a new market, IV Congress of Management In Mexico, EGADE, ITESM, Monterrey, Mexico 2000.

**Redes de autores en Gerencia de Recursos Humanos a través de bases de datos:  
Estudio Bibliométrico 2005-2011**

Luiz Ovalles, Deyanira Bernal y Vicente Armenta

L. Ovalles, D. Bernal y V. Armenta

Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa  
luiz.ovalles@uas.edu.mx.

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

This research is a bibliometric study involving the quantitative exploration of scientific literature on human resource management in the database for the period 2005-2011, obtaining bibliometric variables with which we constructed a database on the EndNote X3 program, concluding with a network with the most representative authors will allow graduate students a more efficient in their research topics.

## 3 Introducción

Sin duda, los recursos humanos son uno de los temas que se estudian en las diversas las áreas del conocimiento, para el caso de la ciencias administrativas, y siendo más específicos para el objeto de estudio de este trabajo, se analizó este concepto en relación con gerencia (*managment*), esto se sustenta en la problemática que las organizaciones enfrentan al diseñar políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos (Domínguez, 2008).

En ese sentido, el diseño de estas políticas constituye en la actualidad una de las líneas de investigación más recurrente en los programas de posgrado, y por lo tanto es imprescindible que las IES que ofertan estos programas, fortalezcan el desarrollo de destrezas que les permitan a sus estudiantes el uso adecuado de las TICs.

Considerando principalmente aquellas habilidades que los vinculen con la oferta documental científica arbitrada que facilite la selección de temas de investigación de frontera acordes a las necesidades que en el ámbito global se presentan además de fortalecer sus habilidades directivas y lograr profesionales más exitosos.

Este trabajo, pretende generar las bases para el desarrollo de una estructura que facilite el diseño de un mapa conceptual para el análisis de las distintas teorías de frontera del término en inglés de gerencia (*managment*) en los recursos humanos(*human resource*).

Está investigación es un estudio bibliométrico sobre gerencia en recursos humanos, el cual consiste en la exploración cuantitativa de la producción científica sobre el tópico indexada en la base de datos del *Institute for Scientific Information (ISI Web of Science o ISI o WoS)* en el período 2005-2011.

Para el desarrollo de este trabajo se consideran las variables bibliométricas como lo son: publicación por año, autores, revistas, idiomas y palabras clave asociadas a los documentos fuente. De éste tipo de trabajos, se puede mencionar el de Richard, Martínez &García (2011).

El objetivo principal que se persigue con este trabajo, es obtener una red que proporcione una visión panorámica de los principales autores sobre el tema, e identificar las líneas de investigación vigentes en Gerencia en Recursos Humanos, esto, mediante el análisis de los autores más productivos, sus países de origen, tópicos que atienden, y principales idiomas de publicación.

Lo anterior, será una información básica para el diseño de temas de investigación que permitan mejorar el desempeño en la investigación de los estudiantes de Posgrado en Ciencias Administrativas de la Facultad de de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, logrando con esto organizar el conocimiento, de tal forma, que los objetos de estudio sean acorde a las necesidades imperantes actuales en la línea de investigación en recursos humanos.

## **La utilización de la bibliometría en la construcción de redes científicas**

En el mapeo de temas científicos se ha utilizado con éxito la bibliometría, que es la ciencia que permite el análisis cuantitativo de la producción científica a través de la literatura, estudiando la naturaleza y el curso de una disciplina científica, (Wallin, 2005).

Los trabajos pioneros sobre la bibliometría son los realizados por (Lotka, 1926) y (Bradford, 1934). En la actualidad los indicadores bibliométricos se han convertido en una cuestión de creación urgente para políticas de evaluación de la producción científica y están siendo implementados para las decisiones presupuestarias, o de financiamiento, (Weingart, 2005).

Los estudios cuantitativos de la ciencia en el contexto de política científica tienen como objetivo el desarrollo de indicadores para medir y caracterizar las entidades de la ciencia. Estas entidades pueden ser actores o campos.

El usuario de estos indicadores basa su decisión o dictamen sobre el uso de ellos. Mientras que los cientometristas desarrollan sus indicadores, de tal manera que dan cuenta de la complejidad de su objeto de investigación, los científicos, los políticos y los investigadores, quienes necesitan respuestas simples y directas, (Noyons y Calero, 2009).

De igual forma, la bibliometría tiene una aplicabilidad importante para la creación de redes científicas. La investigación en bibliometría y cienciometría ha desarrollado técnicas para analizar conjuntos de datos de publicaciones.

La mayor parte de los primeros trabajos sobre esto se centraron en la identificación de las redes o grupos de autores, documentos o referencias.

Los métodos alternativos basados en el análisis de palabras se desarrollaron para identificar los temas semánticos en donde los avances en las capacidades de la computación facilitan el análisis de conjuntos de datos en gran escala, (Boyack, Klavans y Borner, 2005), esta aplicación que mencionan los autores es lo que se define como minería de datos.

## **Los recursos humanos en las organizaciones**

La importancia del recurso humano en el desempeño y competitividad de las organizaciones ha variado en el tiempo en sintonía con el desarrollo de la sociedad moderna, los cambios vertiginosos que presenta la globalización obliga a las empresas a buscar la forma de cómo influir en sus recurso humano de tal forma que sea más participativo en sus metas estratégicas.

Los fracasos en la adopción de prácticas para mejorar la competitividad de las empresas generalmente están relacionados con el comportamiento del factor humano; la necesidad de adoptar tales prácticas es vital para las empresas en las condiciones reales de la economía mundial; en consecuencia, la búsqueda de métodos para superar las barreras de adopción constituye una necesidad, (Gómez, 2006).

En otras palabras, los recursos humanos constituyen un valor intangible fundamental en el crecimiento económico de las organizaciones, y en la medida en que este valor sea poseído y controlado por la empresa, aumentará su subsistencia y competitividad.

De esta forma, el proceso constante de formación constituye uno de los instrumentos que permite incrementar y desarrollar el capital humano, en cuanto que moldea la personalidad de los individuos, desarrolla sus capacidades intelectuales y les proporciona los conocimientos y habilidades adecuadas, se vive en la sociedad del conocimiento y es imprescindible que las organizaciones inviertan en el conocimiento de su capital humano, la única verdadera ventaja competitiva para las organizaciones en el largo plazo es el conocimiento (Birkinshaw, 2001).

Se observa claramente que un resultado del conocimiento actúa de maneras distintivas: Como un recurso por alcanzar una ventaja competitiva o como una entrada en el proceso de desarrollo de un nuevo conocimiento. En ese sentido la adquisición de conocimiento con el uso de las TIC's (estudio bibliométrico, ciencia de datos, minería de datos etc.) proporcionará a las organizaciones una ventaja competitiva perdurable.

En específico, la administración del conocimiento aborda la administración de la información: los procesos adquisición y generación; la retención y almacenamiento; el manejo y protección de la información; las personas que lo producen, del capital intelectual; las innovaciones logradas; así como la difusión, transferencia y el uso de los logros alcanzados, (Birkinshaw, 2001) y (Gu, 2004). Una organización basada en el conocimiento tendría simplemente que comprometerse con estas actividades para manejar su recurso clave, el conocimiento.

### 3.1 Metodología

La información fuente fue obtenida de la base de datos de WoS mediante el perfil de búsqueda avanzada, considerando el periodo comprendido de los años 2005 hasta el 2011: TITLE((management AND "human resource") OR ("human resource" AND "organizational performance")) OR KEY((management AND "human resource") OR ("human resource" AND "organizational performance") OR ("human resource" AND "competitive advantage")) AND DOCTYPE(ar OR re) AND SUBJAREA(mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND PUBYEAR > 2004 AND PUBYEAR < 2012.

Que plantea que los términos “Gerencia” y “Recursos Humanos” a su vez relacionados como desempeño organizacional y ventaja competitiva deben de estar contenidos en los títulos de los documentos a incluir en el estudio, en los tipos de documentos artículo o resumen y en todas las áreas que la base de datos proporciona, en el periodo de 2005 al 2011. Las fichas referenciales recuperadas suministran información referente a años de publicación, tipología de los documentos, idioma, revistas, palabras claves, autores, entre otros datos.

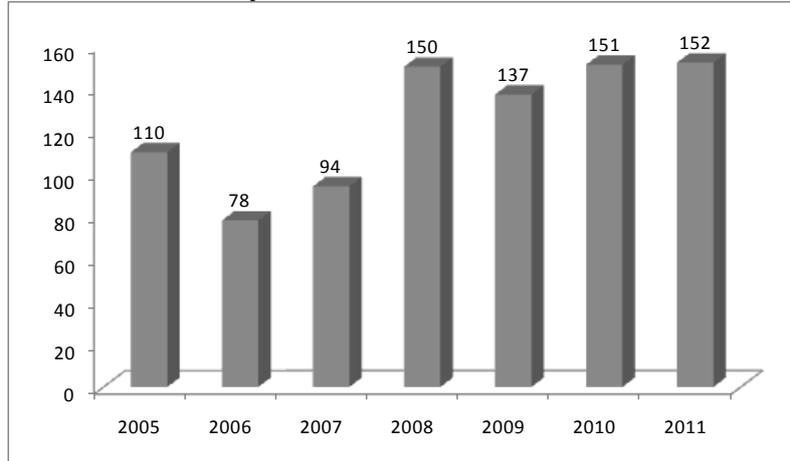
Con las fichas referenciales recuperadas se conformó una base de datos en el programa EndNote X3 (Thomson Reuters, 2009) en las diferentes tipologías existentes no se excluyó ninguna; los cuadros y gráficos se utilizó Excel de Microsoft Office y el programa Microsoft Visual Foxpro 9.0 ("Microsoft Visual FoxPro," 2003). Con el objetivo de visualizar la red de autores, se usó CmapTools 5.04.02 (Moon, 2011).

### 3.2 Resultados

El periodo de estudio para la presente investigación comprende los años del 2005 al 2011, en la cual, según la base de datos de WoS y considerando las variables de gerencia y recursos humanos y otros sinónimos, se obtuvieron la cantidad de 872 referencias bibliográficas, las cuales en un primer proceso en el programa EndNote X3 y utilizando la condicionante de años, se obtuvieron los registros que se muestra en la figura 3.1.

**Figura 3** Publicaciones por año

Gráfica 1.- Publicaciones por año



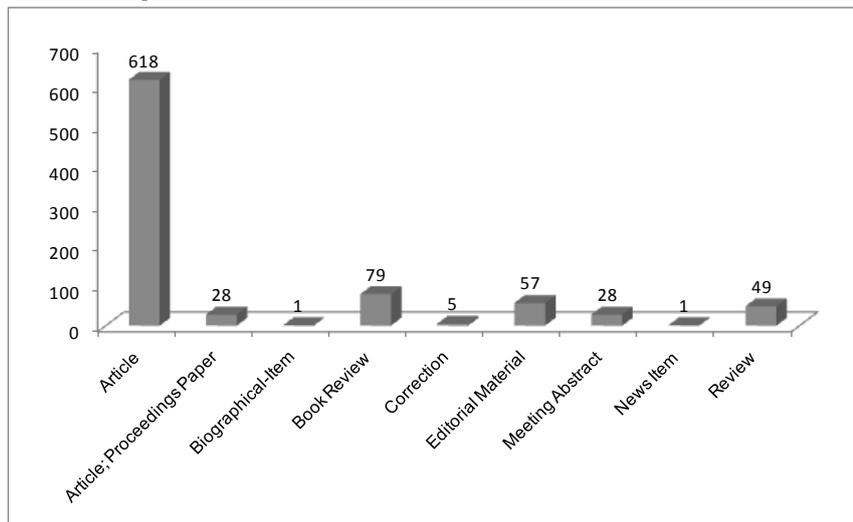
Fuente: Base de datos Isis Web of Science.

El promedio de publicaciones en estos años es de 125 registros, también se observa que el desarrollo de las publicaciones científicas no ha tenido una tendencia de crecimiento sostenido, salvo en los años 2010 y 2011 que muestran las cantidades más altas con 151 y 152 respectivamente. Concerniendo a un 17.32 y 17.43 por ciento respectivamente del total, de igual forma, el año en el cual se obtuvo el menor registro fue en el 2006, con 78 registros correspondiente a un 8.94 por ciento.

Los 872 registros obtenidos en la base de datos Isis Web of Science, y que fueron procesados en el programa EndNote X3 también se analizaron en un segundo plano en función del tipo de documento con el cual fue registrado, como se observa en la gráfica 2. Se puede deducir que la mayoría de las investigaciones optan por ser publicadas como artículo científico con 618 registros, correspondiente a un 71.36 por ciento del total, en segundo lugar a revisión de libro con 78 referencias y un 9.12 del por ciento total.

**Figura 3.1** Tipo de documento

Gráfica 2.- Tipo de documento



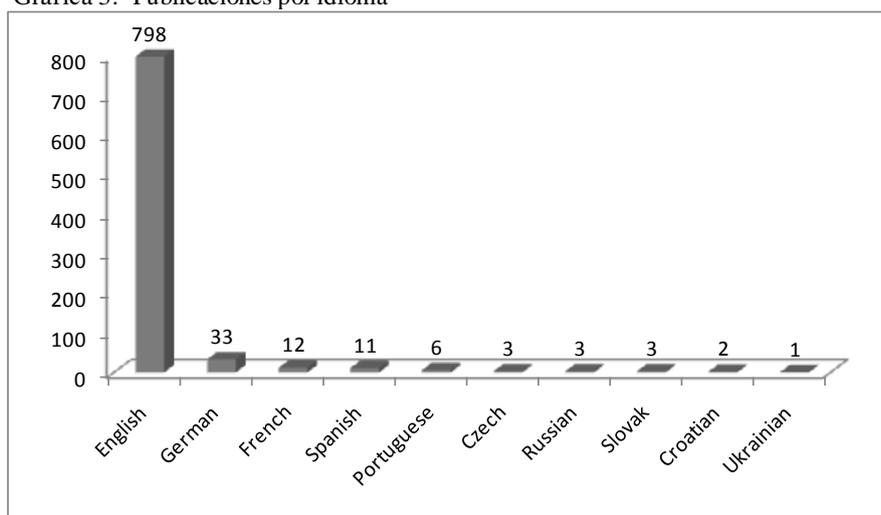
Fuente: Base de datos Isis Web of Science.

Sin embargo, las revisiones con 49 registros y con porcentaje de 5.66 son las más importantes debido a que estas son revisiones de los documentos más significativos de un tópico específico y que destacan los elementos más trascendentes y en un momento pueden definir nuevas teorías.

Otra de la clasificación que se consideró en este trabajo, fue respecto al idioma en que se publicaron los documentos en los 9 tipos de variantes que se muestran en la gráfica 2, para este efecto solo se consideran en esta gráfica los 10 primeros idiomas que el proceso programa EndNote X3 mostro, de lo cual, se observó que la mayoría de estas publicaciones obtenidas en el periodo de revisión se realizan en idioma inglés, como se observa en la figura 3.3, que se presenta.

**Figura 3.2** Publicaciones por idioma

Gráfica 3.- Publicaciones por idioma



Fuente: Base de datos Isis Web of Scicence.

Llama la atención la diferencia tan marcada en cuanto a las preferencias por elaborar investigaciones en idioma Inglés con 798 registros de los 872 obtenidos, correspondiendo a un porcentaje del 91.51 del total, esto debido a que se considera a este idioma como un lenguaje universal utilizado en todas las áreas del conocimiento. En español se tiene muy baja producción con solo el 1.26 por ciento.

La presión por publicar en inglés está llevando al uso del castellano a una situación muy preocupante, por un lado cada día son más los investigadores de España y de Latinoamérica que publican sus trabajos en revistas editadas en inglés, debido a que tienen mayor factor de impacto; y por otro, cada año más revistas españolas se editan en inglés (Buela, 2003).

Asimismo se presenta el cuadro 1, donde se muestran las 20 principales revistas científicas donde se han publicado  $\geq 7$  documentos en el periodo comprendido del 2005 al 2011.

**Tabla 3** Publicaciones por revista

Cuadro 1.- Publicaciones por revista

Revista	Cantidad
International Journal of Human Resource Management	120
Human Resource Management	30
African Journal of Business Management	22
Personnel Review	22
International Journal of Manpower	18
Human Resource Management Review	17
International Journal of Psychology	14
Asia Pacific Journal of Human Resources	13
Zeitschrift Fur Personalforschung	12
Personnel Psychology	11
Relations Industrielles-Industrial Relations	11
Academy of Management Journal	10
British Journal of Industrial Relations	8
Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration	8
International Journal of Technology Management	8
Metalurgia International	8
European Journal of International Management	7
Gruppendynamik Und Organisationsberatung	7
Human Relations	7
Review of Public Personnel Administration	7

Fuente: Base de datos Isis Web of Scince.

De esto se merece comentar que la revista *Internacional Journal of Human Resource Management*, tiene registrado 120 publicaciones, correspondiendo a este dato un porcentaje de 13.76 del total, de igual forma, esta revista tiene un factor de impacto 0.869. Según el *Journal Citation Reports (JCR)* del WoS, se define al factor de impacto de las revistas como el índice bibliométrico que se utiliza para ver la productividad de una revista, sobre ello Buela, (2003:24) argumenta:

En la mayoría de los países para evaluar la producción y la calidad de las investigaciones científicas se recurre a índices bibliométricos. Éstos se usan de forma indiscriminada para evaluar investigadores, centros de investigación, universidades, países, etc. Estos índices se basan en el número de citas que reciben las revistas científicas (en un período determinado y en función de los artículos que publican), el factor de impacto y el factor de prestigio son algunos de estos índices.

Con respecto a la búsqueda en la base de datos utilizando la opción de palabras claves, el proceso arrojó 6,964 palabras claves consideradas en los 872 registros, esta información es importante porque es parte de los objetivos de este trabajo, ya que con ello se quiere mostrar sobre que variantes o modalidades se esta publicando e investigando en gerencia de recursos humanos y desempeño.

Son elementales estos dos conceptos, porque ayudan a definir las líneas de investigaciones y el diseño de temas actuales para trabajos posteriores en los programas de posgrado, de igual forma, permite información básica de consulta para el diseño de temas de investigación académicas que mejoraran el desempeño en la investigación de los estudiantes de posgrado, además que proporciona el estado del arte o el estudio de frontera de este tópico. En ese sentido se presenta a continuación el cuadro 2 donde se muestra solamente las 20 palabras claves en inglés más utilizadas y que aparecen hasta en  $\geq 34$  veces.

**Tabla 3.1** Palabras claves en la publicaciones

Cuadro 2.- Palabras claves en las publicaciones

Palabra Clave	Cantidad
performance	153
human resource management	131
impact	111
systems	82
firm performance	77
management	68
hrm	65
productivity	65
model	59
turnover	56
perspective	54
work	52
competitive advantage	50
strategy	50
organizational performance	48
knowledge	45
manufacturing performance	45
firm	43
Innovation	36
China	34

Fuente: Isis Web of Science.

De esta lista de palabras claves que aparecen en el cuadro 2, se desglosan dos conceptos gerencia en recursos humanos (*human resource managment*) y desempeño (*perfomance*), que por su importancia en la cantidad de veces frecuentadas y por ser elementos significativos para esta investigación se analizan más ampliamente solos o como parte de una palabra clave compuesta. En ese sentido se presenta el cuadro 3, que presenta la cantidad de 208 registros sobre recursos humanos y sus variantes, en donde sólo el concepto de gerencia en recursos humanos (*human resource management*) aparece 131 veces, siendo la definición más importante en esta clasificación.

**Tabla 3.2** Recursos humanos y sus variantes como palabra clave

Cuadro 3.- Recursos humanos y sus variantes como palabra clave.

Palabra Clave	cantidad
Human resource management	131
Strategic human resource management	17
Human resources management	14
Human resource practices	10
Human resource management practices	8
International human resource management	8
Human resource strategies	8
Development of human resources	2
Electronic Human Resource Management	2
Human resource	2
Human resource management strategy	2
Human resources competitive advantage	2
Comparative Human Resource Management	1
Contemporary human resource management	1
Total	208

Fuente: Isis Web of Science.

De igual forma desempeño (*performance*) sólo o en una forma compuesta, aparece la cantidad de 423 veces, como se observa en la tabla 3.4.

**Tabla 3.3** Desempeño y sus variantes como palabra

Cuadro 4.- Desempeño (performance) y sus variantes como palabra	
palabra clave	cantidad
performance	153
firm performance	77
organizational performance	48
manufacturing performance	45
financial performance	18
job-performance	9
performance work systems	7
business performance	6
performance management	5
high performance work systems	4
innovation performance	3
employee performance	2
corporate performance	2
New product performance	2
operating performance	2
performance appraisal	2
reflexive performance	2
task-performance	2
individual performance	2
performance-appraisal system	2
task performance	2
contextual performance	1
economic-performance	1
export performance-measurement	1
financial performance of the banks	1
group-performance	1
high performance HRM	1
high performance work organization	1
high performance work practices	1
high-performance	1
hotel performance	1
HR performance	1
HR performance management	1
human resource management and firm performance	1
human resource management control system performance	1
human resource performance	1
job performance	1
joint venture performance	1
pay for performance	1
performance and learning potential of	1
performance appraisal and feedback	1
performance indicator	1
performance work practices	1
performance-appraisal	1
performance-model	1
performance-related pay	1
predict job-performance	1
small business performance	1
superior performance	1
Total	423

Fuente: Isis Web of Science.

Otro de las tablas que se presentan, y que es uno de los objetivos principales de este trabajo, es la productividad de los autores que publican en WoS en el periodo comprendido de 2005 a 2011, el proceso mostró la cantidad de 1,684 registros, correspondiente a diferentes tipos de documentos como se muestra en la figura 2, y los cuales pueden ser de elaboración individual o colectiva, estos 1,684 registros se presentan en el cuadro 5, de tal forma que se puede percibir que son muy pocos los autores que tiene una productividad destacada, sobresalen los autores con 1,445 con un único registro, con un porcentaje de 85.81, y un solo autor con el máximo de registros con 11 y con un .06 de porcentaje.

**Tabla 3.4** Total de registro por autores

Cuadro 5.- Total de registros por autores.

Autor	Cantidad	Porcentaje
Con 11 registros	1	0.06%
Con 9 registros	2	0.12%
Con 8 registros	2	0.12%
Con 7 registros	2	0.12%
Con 6 registros	1	0.06%
Con 5 registros	3	0.18%
Con 4 registros	11	0.65%
Con 3 registros	40	2.38%
Con 2 registros	177	10.51%
Con 1 registro	1,445	85.81%
Total	1,684	100.00%

Fuente: Isis Web of Science.

De esta información, se desglosa el cuadro 6 con datos más específicos, donde se mencionan los autores más productivos y que son elementos de referencia en esta investigación, para ello se retomaron los autores que contaban con  $\geq 4$  publicaciones.

Llama la atención que sumando la productividad de estos autores, entre todos ellos, sólo representan un porcentaje de 1.31 del total.

Esto demuestra que no existen, a lo menos registrados en la base de datos de Isis WoS autores con una amplia producción científica, se puede decir que la participación en este campo de gerencia en recursos humanos relacionados con desempeño, es eventual, por lo tanto significa un área de oportunidad muy amplia para poder participar con trabajos de investigación que den la pauta para que las instituciones de educación superior que ofertan estos programas sean referentes del tema a nivel nacional e internacional.

**Tabla 3.5** Autores más productivas

Cuadro 6.- Autores más productivos.

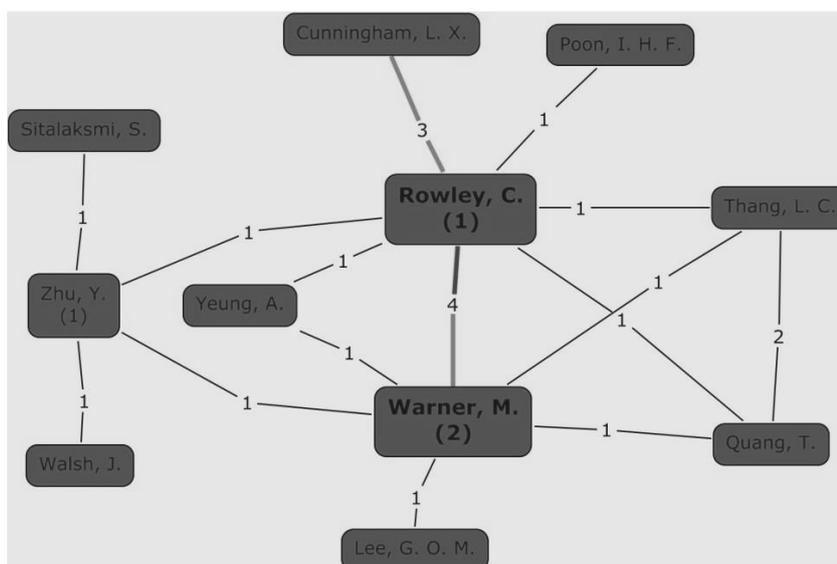
Autor	Cantidad de artículos
WRIGHT, P. M.	11
ROWLEY, C.	9
WOOD, S. J.	9
BUDHWAR, P. S.	8
GUTHRIE, J. P.	8
PATTERSON, M. G.	7
WARNER, M.	7
DATTA, D. K.	6
BREWSTER, C.	5
GOODERHAM, P.	5
WALL, T. D.	5
FENWICK, M.	4
JABBOUR, C. J. C.	4
JONES, D. C.	4
KALMI, P.	4
KAUHANEN, A.	4
LEE, T. Z.	4
POOR, J.	4
SHEN, J.	4
SORIANO, D. R.	4
WEST, M. A.	4
ZHU, Y.	4

Fuente: Isis Web of Science.

Con esta misma información de los autores que por medio de la base de datos de WoS se obtuvo, se procesó en el programa de EndNote X3 para realizar el cruce de publicaciones que en conjunto ha realizado los autores y así poder realizar y mostrar las diversas redes de autores considerando a todos, que pueden ser desde un registro por autor, para este proceso se utilizó el programa Visual fox pro 9.0. y se graficaron las redes con el programa Cmap tools 5.04.02; en este proceso se generaron un total de 50 redes, sin embargo sólo se presentan en este trabajo las que se consideran son las más representativas.

A continuación se presenta la gráfica 4, considerando la red de autores más productiva, la cual se integra por 11 autores, de éstos, los investigadores Cunningham, Rowley y Warner son los miembros principales en esta red, con 7 publicaciones en colaboración entre ellos, de las 16 registradas por la red, el promedio de productividad en base a sus integrantes y elaboración de documentos es 1.45 %, esto quiere decir, aproximadamente dos artículos por integrante.

**Figura 3.3** Mapa de red de autores mas productivos



Fuente: Base de datos Isis Web of Science

De los 16 registros que corresponden a esta red, los principales tipos de publicación fueron, 8 artículos y 4 revisiones. De igual forma, y en base al periodo que comprende esta investigación, el año más provechoso fue el 2007 con 5 registros, en este periodo que contempla la investigación, de 2005 a 2001, la producción de documentos científicos no fue permanente, en los años 2006, 2009 y 2011 no registraron trabajos, sin embargo los demás años fueron fructíferos, con un promedio de 4 publicaciones por año.

Las principales revistas científicas en la cual se publicaron sus trabajos fueron en la *International Journal of Human Resource Management*, con 8 registros, siguiendo la *Asia Pacific Business Review* con 3.

Los principales temas que abordaron sus trabajos fueron en administración de recursos humanos (*human resource management*), desempeño (*performance*), impacto (*impact*) y globalización (*globalization*).

Asimismo, es importante mencionar las instituciones de origen de los investigadores, siendo ellos de la Escuela de Negocios Internacionales China-Europa, de China; de la Universidad de Cambridge, de Inglaterra; de la Universidad de la Ciudad de Hong Kong, de Hong Kong; de la universidad de la Ciudad de Londres, de Inglaterra; de la Universidad de Shinawatra, de Tailandia; de la Universidad de Melbourne, de Australia; de la Universidad Gadjah Mada, de Indonesia; Como se puede observar, esta red tiene una composición más internacional en relación a sus participantes, los cuales provienen de los continentes Europeo, Americano, Asiático y Australiano lo cual es una fortalezas significativa por el marco contextual que pueden tener sus trabajos.

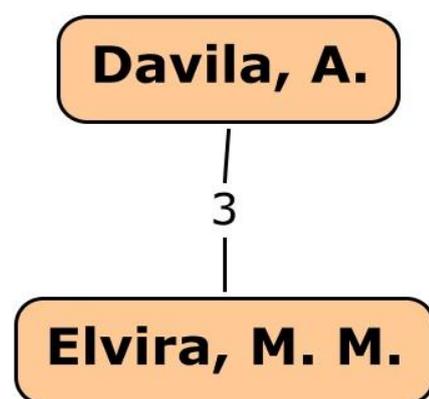
Se presenta a continuación la gráfica 5, la cual se define como la red de autores más extensa, en donde participan 26 investigadores, con una producción asociada de 19 registros obtenidos de la base de WoS.



La Universidad de Reading, de Inglaterra; de la Universidad de Sheffield, de Inglaterra; de la Universidad ISM en Gerencia y Economía, de Lituania; de la Universidad de Limerick, de Irlanda; de la Universidad de Tilburg, de Holanda; de la Escuela de Economía y Negocios Norwegian, de Noruega; de la Universidad ISM Gestión y Economía, de Lituania; de la Universidad de Economía y Negocios de Viena, de Austria; de la Universidad de Iowa, de Estados Unidos; del Colegio de la Ciudad de Thessaloniki, de Grecia; de la Universidad de Ljubljana, de Eslovenia; de la Universidad de York, de Inglaterra; y de la Universidad de Ghent, de Bélgica, esta red tiene una conformación por el origen de sus integrantes más europea.

A continuación se presenta la gráfica 6, que representa la red de autores de origen mexicano, en la cual e muestra un trabajo muy incipiente.

**Figura 3.5** Mapa de red de autores mexicanos



Base de datos Isis Web of Science.

La producción entre ambos autores fue 3 documentos, estos trabajos se registraron en 2005 y 2007 con 2 y 1 respectivamente. Lo temas que atendieron estos autores en sus investigaciones atienden los tópicos de resolución de conflictos (*conflict-resolution*), contratos (*contracts*), cultura (*culture*), sistema híbrido de gerencia (*hybrid management systems*), impacto (*impact*), desempeño (*performance*) y estrategias de recursos humanos en Latinoamérica (*strategic HRM in Latin America*).

Estos trabajos se publicaron en las revistas *International Journal of Human Resource Management*, con 2 registros y en la *International Journal of Manpower* con 1 registro, siendo estos en artículos y material editorial; Las instituciones de origen de los investigadores, son del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, de México.

### 3.3 Conclusiones

La aportación práctica que hace el estudio bibliométrico a esta investigación es muy valiosa, hace una ilustración muy útil de la información que se presenta y pone de manifiesto que las tendencias en las publicaciones científicas registradas en WoS sobre la línea de investigación de gerencia en recursos humanos, sin bien, no han tenido un crecimiento exponencial, mantienen una tendencia hacia la alza.

De las publicaciones registradas la mayoría pertenecen al idioma inglés con 798 registros de los 872 obtenidos, concerniente a un porcentaje del 91.51 del total, de igual forma se observó un alto porcentaje de autores que tienen registrado un sólo documento, demostrando que su aportación en este campo es eventual y por lo tanto significa un área de oportunidad muy amplia para poder participar con trabajos de investigación que den la pauta para que las instituciones de educación superior que ofertan estos programas atiendan esta líneas con trabajos de calidad, para ser presentados en revistas indexadas que están registradas en bases de datos internacionales y sean referentes del tema a nivel nacional e internacional.

De los tópicos que atienden las investigaciones de las redes que se presentan, todas influyen en el tema de gerencia en recursos humanos, desempeño e impacto, siendo conveniente revisar en lo particular los trabajos sobre el tema para poder generar una revisión al respecto y tener un repositorio que sirva de consulta para trabajos posteriores, llama la atención la red de autores mexicanos, que pudiendo hacer un trabajo que contenga mayor aportación de investigadores de su misma institución o de otras, sólo sean dos los participantes, pudiendo generar una red más amplia de creación y difusión de conocimiento.

Esto demuestra, que los trabajos científicos que se realizan en México y que se deberían de divulgar en medios electrónicos en revistas arbitradas e indexadas debido a que diversos posgrados de IES tanto públicas como privadas ofertan estos programas, en el caso del tema de recursos humanos, es muy incipiente por no decir nula.

Caso contrario en las redes que se muestran en las gráficas 4 y 5 donde se observa un trabajo más colaborativo, incluso entre instituciones de diversos países, estas estrategias son las que están promoviendo y recomendando instituciones educativas y de investigación como Promep y CONACyT en nuestro país.

Finalmente, se concluye diciendo que es importante que se busquen alternativas que permitan fortalecer la investigación científica de calidad y no de cantidad, que proporcione un referente en el ámbito científico global, para eso se le debe apostar a la internacionalización de los programas de posgrado que permitan que los estudiantes realicen de forma obligatoria estancias académicas internacionales y de esa forma conocer el estudio de las teorías de frontera, y por ende realizar investigaciones en beneficio de los sectores de la sociedad.

### 3.4 Referencias

- Birkinshaw, J. (2001). Why is Knowledge Management So Difficult? *Business Strategy Review*, 12(1), 11-18.
- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Boyack, K. W., Klavans, R., & Borner, K. (2005). Mapping the backbone of science. *Scientometrics*, 64(3), 351-374.
- Bradford, S. C. (1934), Sources of information on specific subjects. *Engineering*, 85-86.
- Buela-C, G, (2003), Evaluación de la calidad de los artículos y de las revistas científicas: Propuesta del factor de impacto ponderado y de un índice de calidad, *Psicothema* 2003. Vol. 15, nº 1, pp. 23-35 ISSN.

Domínguez S, M. (2008). "Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana." *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte* 24(5): 88-131.

Gómez, J. (2006), modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. (spanish). *revista eia*, (6), 9-20.

Gu, Y. (2004), Global knowledge management research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 171-190.

Lotka, A. J. (1926), The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 317-323.

Microsoft Visual FoxPro. (2003).

Moon, B. M. (2011). *Applied concept mapping : capturing, analyzing, and organizing knowledge*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Noyons, E. C. M., & Calero-Medina, C. (2009). Applying bibliometric mapping in a high level science policy context: MMapping the research areas of three Dutch Universities of Technology. *Scientometrics*, 79(2), 261-275.

Richard, R. A., Martínez B. M., and García B. J. (2011), Análisis de la producción científica sobre Gobierno Corporativo a través de ISI Web of Science. *Revista Española de Documentación Científica*, 79-101.

Thomson Reuters. (2009). Getting Started Guide. Retrieved Marzo de 2011, from [http://endnote.com/support/helpdocs/ENX3\\_GettingStartedGuide\\_WinMac.pdf](http://endnote.com/support/helpdocs/ENX3_GettingStartedGuide_WinMac.pdf)

Wallin, J. A. (2005), Bibliometric Methods: Pitfalls and Possibilities. *Basic & Clinical Pharmacology & Toxicology*, 261-275.

Weingart, P. (2005), Impact of bibliometrics upon the science system: Inadvertent consequences? *Scientometrics*, 62, 1 117-131.

## **El aprendizaje organizacional, motor del cambio en las organizaciones**

Roberto Rosas

R. Rosas

Universidad de Guadalajara, Periférico Norte 799 Edif G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México  
r\_rosas30@hotmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

Organizations have been incorporated into their practice some principles of management that give shape to what we call organizational learning and that since long time ago, was under the concept of personal learning where different individuals from different backgrounds and, given the nature of its characteristics, were able to learn about, evaluate and incorporate new and varied practices, which brings as a consequence a change in the Organization and the manifestation of a new management scheme based in the knowledge. The objective of this analysis is to understand the influence of organizational learning in the members of the Organization and their participation as a change in the same tutor. It's an exploratory study that was based on the review of the literature concerning the topic, find the answer to the question. The conclusion that was reached, establishing that organizational learning is aimed to bring about a change in people's behavior and models of management of organizations. As a result, organizations improve, extend their survival and people are upgraded, thus obtaining a greater personal and professional development.

## 4 Introducción

La creciente modernidad manifestada en los procesos de producción, operaciones comerciales, gestión de personal y percepción del cliente, ponen de manifiesto la diversidad en las organizaciones del siglo XXI.

Las fuerzas externas se manifiestan, cada vez, con mayor intensidad sobre el conjunto de actividades y el desarrollo moderno de la administración obligando a replantear las posturas existentes sobre la homogeneidad de los procesos, estructuras y conocimientos, hasta ahora, validos desde los inicios de las organizaciones como entes de desarrollo.

Los cambios en el desarrollo de las organizaciones, evolucionan con el tiempo y estas se han adaptado, tanto en lo social, lo económico y lo político. El cambio en la organización es un proceso que, de cierta manera, se lo ha impuesto el entorno, ésta ha tenido que desarrollar herramientas, métodos y vías para actuar y adaptarse a un entorno variable en búsqueda de la competitividad en el mercado. Como lo establece Martínez (2004):

“Existe un cambio organizacional de primer orden cuando se involucra un cambio en los sistemas, procesos o estructuras, pero no involucra un cambio fundamental en la estrategia, valores centrales e identidad corporativa, este cambio es más probable en ambientes estables y toma lugar en extensos periodos de tiempo. Existe más aprendizaje organizacional cuando se da el cambio incremental de las rutinas dentro de un esquema existente...” (p. 71)

La importancia que tiene hoy el cambio como fuente de ventaja competitiva ha generado un interés creciente por identificar sus determinantes. Entre ellos, la literatura destaca que la cultura organizativa puede estimular la innovación pero también obstaculizarla, en función de los valores y de los comportamientos que potencie.

Sin embargo, la literatura empírica sobre el tema es muy escasa y aborda las variables de la cultura de forma aislada y no de forma holística a través del estudio del efecto de distintos arquetipos de cultura sobre la innovación.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

#### **4.1 Antecedentes del problema**

Diversos autores han tratado de definir los conceptos de aprendizaje organizacional, los conocimientos y el cambio, los cuales afectan las estructuras de las empresas del hoy, por lo que a lo largo del documento se conceptualizará cada uno de ellos. Cabe destacar las principales teorías que tiene que abordan el aprendizaje organizacional y el cambio.

Los elementos de la teoría organizacional contemporánea surgieron en el siglo XX. Dicha teoría se creó para satisfacer las necesidades de la floreciente revolución industrial. En sus inicios fue sencilla, práctica, enfocada al estudio y medición del trabajo en lo que fue definida por Taylor como Administración Científica.

Este marco de referencia permite plantear la idea de que las organizaciones son sistemas generadores de aprendizaje y de conocimientos, mediante la interacción de las personas vinculadas a ellas.

En la década de los sesenta se destaca la publicación del trabajo de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), citado por Martínez (2004), quienes incorporan en sus publicaciones los aportes provenientes tanto de la Economía como de la Administración de Empresas.

En efecto, esta visión integradora busca enfocar la problemática del aprendizaje y el cambio en la formulación de una teoría de toma de decisiones que permita generar marcos de referencia para su estudio y constituir un concepto esencial en la literatura especializada.

Otro aporte significativo que le da gran impulso al estudio del aprendizaje organizacional lo establece el trabajo de Chris Argyris y Donald Schon (1978). Estos autores abordan el análisis de esta temática desde la perspectiva de la teoría de la acción, y la conciben básicamente como toda acción humana que se apoya en un constructo mental o proceso cognitivo que, desde el punto de vista de la persona tiene el carácter normativo, dado que le indica al sujeto lo que debe hacer si quiere lograr los resultados que se propone; es por lo tanto, una teoría de la conducta humana orientada a la práctica y centrado en analizar los factores que explican y condicionan la acción humana en las organizaciones.

En la década de los años noventa ya es posible encontrar autores volcados hacia el aprendizaje organizacional y el cambio (Senge 1992 y Nonaka y Takeuchi, 1995), quienes forjan una dinámica del tema mediante la producción de diversas publicaciones en libros y revistas. Senge, por ejemplo, publicó el libro *La quinta disciplina* (1992), que contribuyó significativamente a popularizar y consolidar muchos aspectos relacionados con el estudio del aprendizaje organizacional, tanto en la práctica profesional como en el ámbito académico y de la investigación.

Senge (1992), introduce el concepto de organización inteligente, y la define en los siguientes términos: La organización que aprende continuamente y expande su capacidad para crear su futuro.

Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden = organizaciones inteligentes) ha alcanzado bastante notoriedad en el medio empresarial y está íntimamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento. Algunas características de las organizaciones que aprenden según Senge (1992) son:

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.
- Capacidad de desarrollo know-why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.
- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.
- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.
- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

De igual manera, Wei Choo (1999), destaca como aspecto relevante de la organización que aprende, el enfoque integrador del aprendizaje en todos los niveles de la organización, que permite expandir las capacidades de los individuos y grupos para innovar y diseñar la empresa como el factor clave para la supervivencia y el cambio organizacional.

Es decir, estas organizaciones necesitan hoy más que nunca aprender para ello, deben tener una visión convincente de agrupar a los empleados para que con sus habilidades puedan crear y transferir conocimientos; además ayudar a cultivar la tolerancia, la discusión abierta, pensar de manera holística y sistémica.

La teoría del aprendizaje organizacional tiene por objeto de estudio el aprendizaje, el conocimiento y a la innovación en las organizaciones y las economías, interrelacionando cambios tecnológicos discontinuos y continuos. Su principal aportación consistió en recuperar y colocar en un lugar central el concepto de aprendizaje, tanto como generador de nuevo conocimiento como transmisor del ya existente. (Rivera, 2005).

Almuíñas (2004) establece que el aprendizaje organizacional no es una relación directa de cambio sino un proceso con unas fuentes y condiciones variadas que se deben utilizar para impulsarlo.

Ello presupone que la capacidad de cambio y movilización se constituye en el centro de exigencia para demandar atención al desarrollo de nuevas capacidades de aprendizaje que potencien el capital humano disponible y lograr una importante mejora institucional.

Por su parte Hitt (2006), establece que el aprendizaje organizacional es el que manifiesta aquella organización con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje las nuevas acciones y conocimientos adquiridos. (p. 634).

### **Delimitación del problema**

El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia del aprendizaje organizacional en los integrantes de la organización y su participación como gestor del cambio de la organización. Este artículo pretende responder las siguientes preguntas

¿Puede el aprendizaje organizacional ser el encargado del cambio en las empresas?

¿Son las organizaciones que aprenden las promotoras de una nueva gestión en la organización?

### **Justificación**

Este artículo pretende, a través de la revisión de la evidencia documental, analizar la influencia del aprendizaje organizacional en los integrantes de la organización como tutor del cambio en la misma y la gestión del conocimiento como promotor de una nueva gestión al interior de la organización.

Se puede esperar que el aprendizaje continuo implique generar de cambio en la organización a partir del elemento humano, para entender esta posición es necesario plantear el supuesto de que la estabilidad y homogeneidad de los procesos permanentes en la organización detiene el aprendizaje organizacional y solo a través de la participación del recurso humano se puede generar un cambio que incluya a todo el ambiente interno de la organización.

### **Supuesto**

El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional.

Las organizaciones caracterizadas por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua son aquellas que reconocen y valoran la capacidad y el talento de los colaboradores

## 4.2 Marco teórico y contextual

Diversos autores han tratado de definir los conceptos de aprendizaje organizacional, los conocimientos y el cambio, los cuales afectan las estructuras de las empresas del hoy, por lo que a lo largo del documento se conceptualizará cada uno de ellos. Cabe destacar las principales teorías que tiene que ver con el aprendizaje organizacional y el cambio.

Desde 1950, diferentes escuelas de la administración, empezaron a estudiar sistemáticamente el comportamiento del consumidor, entre los más destacados estudiosos del tema se encontraban Barnard, Simon y March. Tiempo después, Argyris y Schön (1978), introducen el concepto de aprendizaje colectivo, contribuyendo con esto un importante desarrollo al concepto de aprendizaje organizacional. Menciona Sagastizábal (2009):

El aprendizaje organizacional tiene lugar cuando los individuos dentro de una organización experimentan una situación problemática e investigan dentro de ella en nombre de la organización (...) Con el fin de convertirse en organizacional, el aprendizaje que resulta de la indagación debe incorporarse a las imágenes de la organización retenidas en las mentes de sus miembros y/o en los elementos epistemológicos (los mapas, la memoria, los programas) en el entorno organizacional (Argyris, 2001). (p. 148).

El aprendizaje organizacional es uno de los componentes de creación y desempeño, más importantes que puede tener una empresa, ya que por medio de este, las organizaciones aprenden a adaptarse fácilmente a los cambios, y a implementar nuevas tecnologías, para mejorar la competitividad frente a otras firmas. Sin embargo, la construcción del conocimiento organizacional es un proceso que lleva bastante tiempo, ya que involucra a todo el personal de una compañía, y a partir de ello, se deben establecer rutinas que permitan la creación continua del nuevo conocimiento.

En relación con el aprendizaje organizacional, Argyris (2001) plantea que los cambios en el comportamiento de la organización o de las personas que la integran, al recibir de otros conocimientos que aumentan la competencia para actuar como resultado de la interacción, puede presentar diferencias analíticas significativas según cultura, ambiente social y momento histórico que modifican la acción en diferentes grados, distinguiendo dos niveles de aprendizaje.

Dentro de las actividades más importantes del aprendizaje organizacional está el asegurar que los conocimientos recién adquiridos se difundan en todas las unidades importantes de la organización. El conocimiento mencionado por Valhondo (2005), haciendo referencia a Davenport lo define como: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas” (p. 50).

**Figura 4** Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)



Fuente: La organización creadora del conocimiento (1999)

Por su parte Soret (2008), establece que el conocimiento es capital intelectual, información elaborada y experiencias que pueden generar valor para la empresa y para el consumidor, capaces de, aprovechando oportunidades, crear ventajas competitivas sostenibles.

La creación de conocimiento organizacional se refiere a la capacidad de la empresa para crear nuevos conocimientos, esparcirlos entre sus miembros y concretarlos en sistemas, productos y servicios.

Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y con el aprender de los otros, el cual se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional.

En el modelo SECI de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), el proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, compartiendo el conocimiento tácito que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización.

Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un nuevo concepto, el cual debe ser justificado en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no.

En la cuarta fase, los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora.

Durante la quinta fase, se distribuye el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un rizo que se repite en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra.

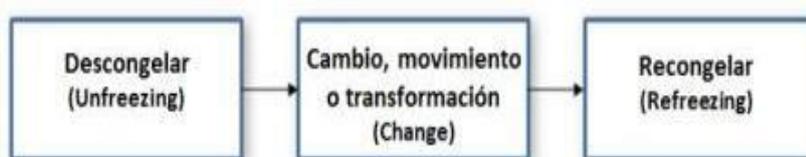
Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El conocimiento explícito, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual.

El conocimiento tácito, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el saber hacer, hacen parte de este tipo de conocimiento.

En primer lugar el conocimiento da lugar a un aprendizaje que genera la posibilidad de pensar en un nuevo diseño de la organización, ya que integra factores individuales, organizacionales y ambientales.

Para Fernández (2008), lo que realmente busca el proceso de aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio, el conocimiento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones para co-evolucionar.

**Figura 4.1** Modelo del cambio organizacional de Kurt Lewin (1950)



Fuente: <http://cambioorganizacion.bligoo.com.co/>

El segundo nivel, al que da lugar el aprendizaje, es en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones; Por lo tanto plantea un nuevo rol de las personas en las organizaciones, como constructores de modelos organizativos que generen aprendizaje expansivo, motor de cambio y evolución social.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schön (2001), sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones.

Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Pero todo cambio organizacional implica la cesión de poder, admitir que el conocimiento es el motor de la organización implica asumir la hegemonía del mismo, implica cambiar como persona, pasar del conocimiento único al pensamiento múltiple, desarrollar la capacidad de empatía, admitir lo diferente.

Las diversas teorías del cambio tienden todas a concentrarse en la manera de implementar el cambio en las empresas, describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo.

Kurt Lewin (1950), conceptualizó dos ideas acerca del cambio, la primera de ellas referente a la dinámica del cambio, donde asegura que el equilibrio viene dado por la interacción de dos fuerzas de igual magnitud, que operan en sentido diametralmente opuestos, y que cuando una de ellas cobra mayor magnitud entonces se produce un desequilibrio. La segunda idea pretende explicar el proceso del cambio en sí.

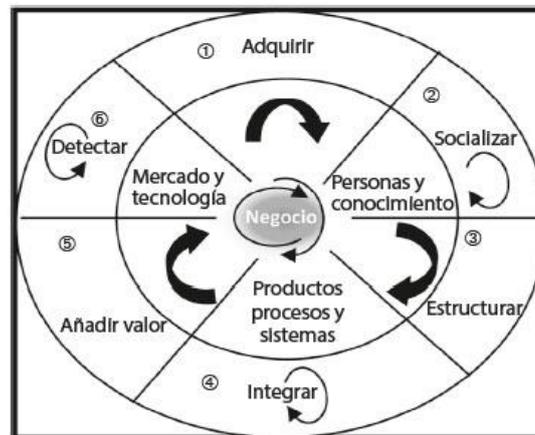
Goñi (1999), establece que el cambio se produce, si el conjunto de las personas, los grupos y la organización no se desplazan en la misma dirección. Partiendo de esta aseveración se debe entender la importancia del elemento humano en la transición hacia al cambio que la organización busca lograr.

Todo cambio en la organización empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización, solo las personas pueden cambiar sus habilidades, conductas y relaciones en beneficio de su entorno y de la empresa.

Las personas son la fuerza interna más importante de la organización, es en ella donde radica la principal ventaja competitiva de las empresas, no hay proyecto, ni producto, ni empresa que no haya nacido de la pasión, el entusiasmo y la actitud de un conjunto de personas. De ahí que las empresas que quieran vivir y evolucionar con éxito deberán ser conscientes de la importancia de contar con personas positivas, entusiastas y apasionadas (Urcola, 2011).

Uno de los aspectos a destacar es la resistencia que las personas pueden manifestar en los procesos de cambio, Valero (2012), señala que las personas tienden a resistirse al cambio, cuando ellas no encuentran respuestas concretas a estas preguntas. Ellas también suelen resistirse cuando no han sido consultadas o no se toma en cuenta su participación.

**Figura 4.2** Modelo de rotación del conocimiento



Fuente: El cambio son las personas. (Goñi, 1999)

Sin embargo, el generar culturas que aprendan no es un reto sencillo. Existen diversas barreras dentro de las organizaciones que pueden impedir que las organizaciones aprendan. Entre ellas se incluyen:

- Falta de autonomía
- Alta velocidad del cambio
- Falta de retroalimentación o retroalimentación pobre

- Ausencia de experimentos
- Ausencia de dialogo
- Ausencia de prácticas, procesos y sistemas que favorezcan la apertura de ideas

Este cambio puede enfrentar menos resistencia cuando su origen tienen lugar en las personas que forman parte de la organización, de ahí, la importancia del aprendizaje organización como fuerza que impulse la movilidad organizacional.

### **4.3 Método**

En este artículo se realiza una revisión de la literatura relacionada con el aprendizaje, el cambio y la gestión del conocimiento en las organizaciones, haciendo un análisis de las opiniones en las que se justifica y explica cada uno de los conceptos relacionados.

La metodología exploratoria en la revisión de los principales artículos relacionados con el tema y recopilado a través de las bases de datos de bibliotecas digitales (EBSCO, artículos arbitrados, revistas científicas, etc).

### **4.4 Análisis de resultado**

La importancia que tiene hoy el cambio como fuente de ventaja competitiva ha generado un interés creciente por identificar sus determinantes.

Entre ellos, los autores destacan que la participación de las personas puede estimularlo pero también obstaculizarlo, en función de los valores y de los comportamientos que potencie. Sin embargo, la literatura empírica sobre el aprendizaje organizacional es muy escasa y no aborda sus efectos sobre el cambio de forma específica.

Cambiar una organización es sin duda un proceso humano porque son las personas que trabajan en las empresas a quienes les toca vivir las transformaciones organizacionales, y vivirlas junto con sus aspiraciones, necesidades, deseos, temores y frustraciones.

Su involucramiento en el proceso de cambio disminuye la resistencia que se pueda presentar y facilita el proceso, mejorando la aceptación y los nuevos roles a desempeñar.

El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico. Según Crossan, Lane y White (1999), el aprendizaje no sólo sucede a lo largo de un periodo de tiempo y entre diferentes niveles (individual, grupo, organizativo e inter-organizativo) sino que también crea una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (feedforward) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (feedback).

Todas las personas necesitan espacios para aprender en su trabajo, exponerse a nuevas ideas y examinar nuevos pensamientos junto a otros individuos y ante la importancia que esto tiene para el aprendizaje organizacional, se deben aperturar espacios formales para facilitar tanto el aprendizaje individual como colectivo.

## 4.5 Conclusiones y recomendaciones

Como todo trabajo de investigación el aprendizaje organizacional, el cambio y todos los elementos que los rodean constituyen fenómenos complejos, y de alguna manera se han tenido que simplificar a la hora de abordarlo.

Eso ha generado dificultad para ahondar en el tema que se presenta, sumado al tiempo asignado para este tipo de trabajo y a este nivel académico, por este motivo se han esbozado algunas ideas en relación con muchos de los temas desarrollados.

Con esta investigación se generaron herramientas para dar continuidad a posteriores estudios de evaluación de estas dos variables, al aprendizaje organizacional y el cambio, pero relacionándolas con otro factor importante, que son los procesos humanos en el interior de las empresas, ya que este último puede ser un factor importante que influiría en la forma de aceptación y resistencia al cambio.

La conclusión final es que el aprendizaje organizacional está relacionado con el cambio. Tal afirmación se sustenta en la revisión teórica que efectivamente revela que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas.

Gracias a ellos, las organizaciones mejoran, amplían su supervivencia y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional.

La práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles, nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que la gente realiza su trabajo.

Se parte del supuesto de que cuando se les da la oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio.

El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento, donde la gente “expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Peter Senge, 1992).

Por otro lado, los cambios que genera el proceso de aprendizaje no se producen en forma inmediata, aparecen de manera progresiva y deben tener una cierta permanencia, con el propósito de mantener una relación positiva y dialógica.

En este sentido, Argyris (1978), expresa que, las personas deben tener una experiencia de aprendizaje de nivel doble, profundo, para cuestionar la necesidad del cambio y superficial, para poder sintetizar la naturaleza del mismo.

En consecuencia, al aprendizaje como factor de cambio se le asigna la función de orientar a la organización inmersa en un contexto dinámico para que defina posibles caminos de progreso.

#### 4.6 Referencias

- Almuiñas, J. (2004). *El aprendizaje organizacional como elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación*. Revista cubana de educación superior, VOL. 24, No 2, págs. 109-119.  
Recuperado de [www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/022004/Art080204.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/022004/Art080204.pdf). (20/04/2010).
- Crossan, M., Lane, H., White, R. y Djurfeldt, L. (1995): *Organizational learning: dimensions for a theory*. International Journal of Organizational Analysis.
- Fernández, C. (2008). *¿Tocamos las trompetas? Organizándose para innovar*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Goñi, J.J. (1999). *El cambio son las personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Martínez, M. (2004). *Orientación al mercado. Una perspectiva desde el aprendizaje organizacional*. México: Universidad de Aguascalientes y Consulta S.A. de C.V.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press Harla.
- Rivera, M.A. (2005). *Capitalismo informático, cambio tecnológico y desarrollo nacional*. México: Universidad de Guadalajara.
- Sagastizábal, M. (2009). *Aprender y enseñar en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y material Didactico.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª Edición, 4ª reimpresión. Argentina: Ediciones Garnica México S.A. de C.V
- Soret, I. (2008). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa. Respuesta eficiente al consumidor*. Madrid: Esic editorial
- Urcola, J.L. (2011). *La revolución pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial
- Valero-Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza. Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. E.U.A.: Palibrio.
- Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S. A.
- Wei, Choo. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press

## **Percepción de los dirigentes de las PyMES a la adopción de las TICs para la gestión administrativa**

Milka Escalera, Arturo García y Elena Moreno

M. Escalera, A. Garcia y E. Moreno

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, S.LP. Méx. Universidad Cristóbal Colón, Ver, Mex,

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

In recent years, large organizations and even small ones, face significant situations: new trends in management, the use of technological tools, more advanced software, different marketing channels, among others, that have forced the owners/managers to change their direction. Taking as starting point the concepts presented with precision and accuracy, we decided to investigate some of the aspects that configure the perception of a manager to decide to adopt ICTs to management. The research was conducted during the months of June and July 2013 by means of a questionnaire. The factors are consistent with the model proposed in Leavitt's (1965), however the variables considered in each construct are different from the proposed model. In the context of the city of Rio Verde, Factor 1 (competitiveness) includes variables from the construct related to usefulness, with relation to the variables of Factor 2 (administration) the variables proposed in the model of Leavitt's (1965) are included.

## 5 Introducción

En los últimos años, las grandes organizaciones y aún las más pequeñas, se enfrentan a situaciones relevantes: nuevas tendencias de la administración, uso de herramientas tecnológicas, software más avanzados, diferentes canales de comercialización, entre otras, todo ello ha forzado a los dueños y/o administradores a cambiar su forma de gestión. Se estima que la gestión es una de las áreas relevantes de la empresa, donde se logra dar objetividad a las ideas para generar estrategias que lleven a la organización a conseguir a corto, mediano y largo plazo un alto desempeño (Tejada, 2003).

Los dirigentes han señalado que además de inteligencia y talento, necesitan diferentes competencias y estrategias de negocio, ya que las tecnologías de la comunicación mediadas por una computadora, como el correo electrónico, la web, los sistemas interorganizacionales (IOS), y el intercambio electrónico de datos, han cambiado radicalmente los procesos de negocio (Briñez y Queipo, 2009).

Las pequeñas y medianas empresas no han participado de manera activa en el uso de los sistemas de información, como son: administración de la cadena de valor (SCM), comercio electrónico (e-commerce) y electronic data interchange (EDI) por lo que corren el riesgo de caer en una "brecha digital" y con esto, perder competitividad en este mundo globalizado (Cuellar y Rivas, 2005).

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales han llevado a las empresas a concluir que, para sobrevivir y tener éxito, en entornos agresivos, no basta solamente mejorar sus operaciones o integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales, recursos con los proveedores y clientes de una forma mucho más integrada.

Ante esta situación, las tecnologías de comunicación (TICs) se convierten en una herramienta necesaria para la competitividad y gestión de la empresa, ya que proporcionan nuevas formas de comunicación con los clientes, proveedores, abren nuevos canales de comercialización, reducen costos, mejoran la rentabilidad y abren la puerta para una relación más estrecha entre organizaciones. De ahí que, las TICs son ahora una necesidad más que un lujo, por esta razón es importante que las empresas pequeñas las adopten.

Sin embargo, algunos autores (Tomatzky y Fleischer, 1990; Lee y Runge, 2001) señalan que esto sucede solamente si el dirigente está interesado en la computación, conoce las ventajas y desventajas de estas herramientas y tiene la certeza que su implementación aumentará su eficiencia y eficacia, entonces es probable que las aprueben.

En México, se reconoce la importancia de las micro y pequeñas empresas por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por esta razón, se han iniciado en el país tácticas para impulsar la adopción y la utilización de las TIC, en este sector productivo, con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos de gestión, producción, acceso a nuevos mercados, así como interactuar en la economía mundial, estas acciones están integradas en la Estrategia Digital Nacional (2013).

De ahí que, se vuelve importante investigar los factores que perciben los dirigentes del sector hotelero de la ciudad de Rioverde, San Luis Potosí para adoptar y aplicar las tecnologías de información TICs en su contexto.

El trabajo está organizado además de esta introducción, en las siguientes secciones: la segunda sección presenta la adopción de las TICs en las pequeñas empresas, la tercera expone las razones para adoptar de tecnologías de información, la cuarta sección comprende el proceso de adopción de las TICs, la quinta describe los factores de influencia en la adopción de las TICs, en la sexta sección se presenta el enfoque teórico, en la séptima se expone la metodología de la investigación empírica, finalmente se presentan los resultados y las conclusiones del trabajo.

### **Adopción de las TICs en las PyMES**

Cuando una organización realiza transformaciones convenientes -como invertir en nueva tecnología- y lo hace en el momento apropiado, la empresa está preparada para el éxito, sin embargo, se enfrenta a un reto: ser capaz de adoptar ese nuevo recurso (Kotler 1987, citado por Jaramillo, 2009). De acuerdo a lo expuesto por Rogers, (1995) el término adopción se define como la velocidad relativa con la cual los miembros de un sistema social aceptan y utilizar de forma regular una innovación.

A pesar de que las TICs han contribuido en el desempeño de la empresa muchas de ellas no han tenido éxito al adoptarlas, por las siguientes cinco razones: 1) El administrador no tiene claro cómo y porque sus empresas adoptan las TICs en primer lugar 2) hay una falsa idea hacia el proceso de adopción de TICs, 3) no están seguros de las oportunidades que ofrece, 4) las empresas no cuentan con la capacidad económica para ampliar su tecnología y 5) sus habilidades son limitadas. Kula y Tatoglu, (2003) señalan que estas razones han logrado que las PYMES se inhiban ante estos nuevos recurso tecnológicos, es importante por ello que exista un líder capaz de demostrar las ventajas competitivas y de gestión.

### **Razones para adoptar de tecnologías de información**

Las pequeñas empresas se desarrollan en diferentes entornos, por consiguiente, sus funciones son distintas. Por ello, las razones por las cuales adoptan la nueva tecnología varía, algunos autores (Bridge y Peel , 1999 ; Bruque y Moyano, 2007) exponen que las organizaciones pequeñas adoptan TICs porque desean un mayor crecimiento, en cambio Winter (2003) señala que los cambios interno y externos han desencadenado que este sector adquiera las TICs, en este mismo sentido (Ballantine et al, 1998; Corso et al. , 2003) indican que los clientes impulsan a las PyMES a renovar o adquirir TICs.

Así que, podemos decir que las empresas tratan de mejorar sus tecnologías de información con diferentes propósitos, satisfacer ciertos requerimientos o bien porque tratan de responder a las presiones internas y externas de su entorno (Andries y Debackere, 2006; Ballantine et al, 1998; Barney, 1991; Gray y Gonsalves, 2002; Lefebvre y Lefebvre, citados por Nguyen, 2008), estos impulsores son la base para construir el proceso de adopción de la TIC.

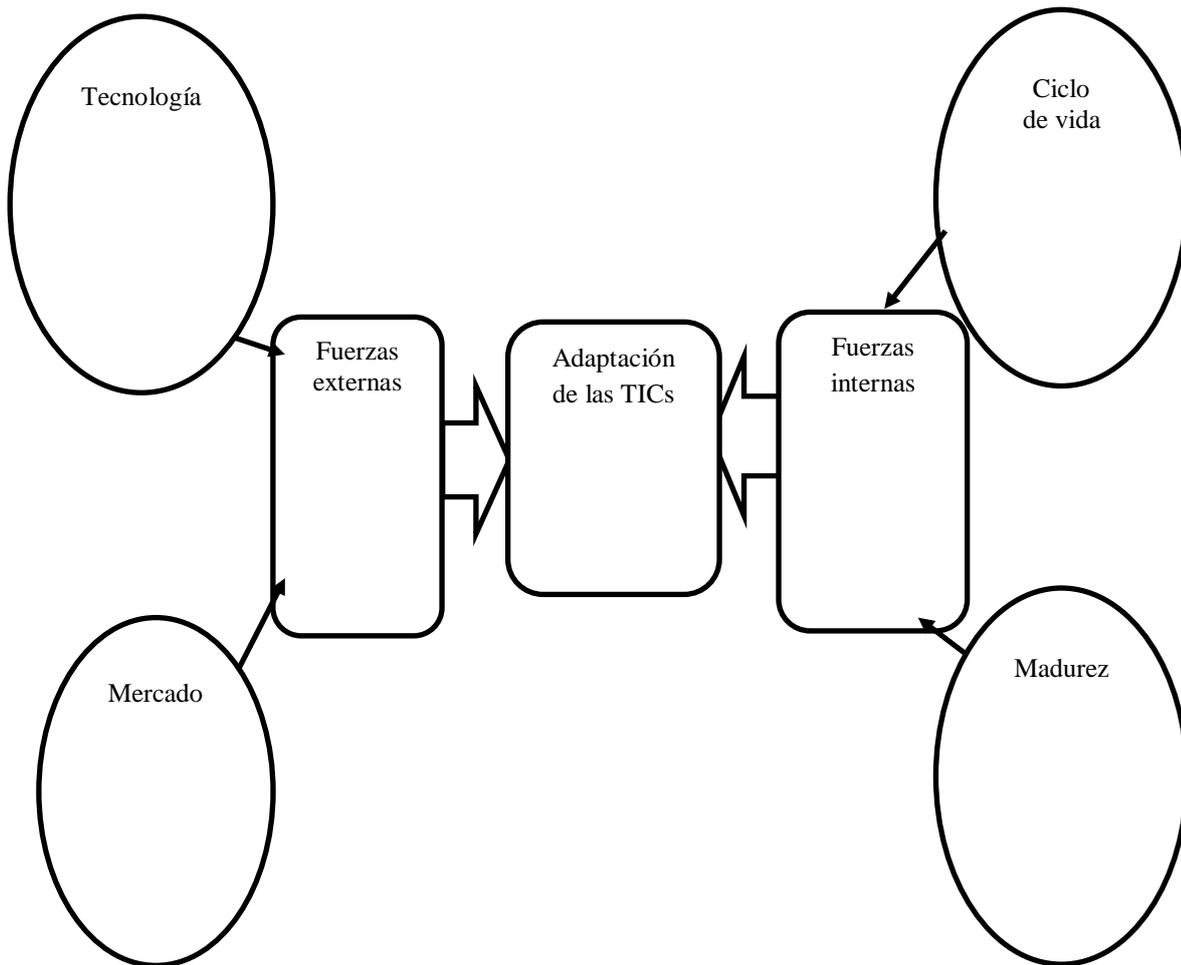
### **Proceso de adopción de las TICs**

Es interesante conocer que mueve a las pequeñas empresas a decidir adoptar las tecnologías de información. En este sentido Nguyen (2008) ha propuesto un conjunto de factores de cómo y por qué las pequeñas empresas adquieren o adoptan estos recursos. El autor señala dos razones principales: fuerzas del entorno externo e interno, entre las primeras se encuentra la demanda del mercado y la tecnología y referente a las segundas se incorpora al ciclo de vida y la madurez de la empresa.

La demanda del mercado se refiere a una necesidad social que para cubrirla, la empresa debe desarrollar modificaciones. Otros autores señalan que la demanda del mercado se alude a ciertas normas establecidas en la industria, por eso la empresa debe ajustarse a ellos y por ende tiene que implementar cambios acorde a las nuevas disposiciones (Romano et al., 2001). Lo mismo sucede en el contexto de la tecnología, la cual se mide a través de la competitividad y capacidad de innovación. La innovación (en los procesos y productos) ocurre cuando la empresa pretende seguir adelante con el crecimiento y la rentabilidad y la competitividad significa supervivencia o mantenerse estables en el mercado (Jones, 2003).

Las empresas pasan por diferentes etapas o ciclos de vida, (Siggelkow and Levinthal, 2005) dejan ver que en cada uno de ellos se presentan cambios, por consiguiente, la empresa debe responder y adaptarse para responder a las modificaciones requeridas. El grado de madurez se convierte en un factor básico como indicador para la adopción de TICs, para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos programados por la empresa.

**Figura 5** Proceso de Adopción de las TICs (Nguyen, 2008).



### **Factores de influencia en la adopción de las TICs**

Algunos autores (Rogers, 1995; Daniel y Grimshaw, 2002 citados por Corrocher y Fontana, 2008) hacen notar que cuando se decide adoptar una nueva tecnología, la personas valoran los siguientes aspectos 1) beneficios, 2) complejidad, 3) compatibilidad, 4) ambiente externo y 5) expectativas individuales y mencionan que entre los beneficios se consideran la rentabilidad, el grado de riesgo, eficiencia operativa, el alcance del mercado, ahorro de tiempo y esfuerzo.

Con relación a la complejidad (Rogers, 1995, Daniel y Grimshaw, 2002) hacen referencia al grado de dificultad que los usuarios tienen para entender y utilizar la nueva tecnología, pero además, debe ser compatibles con la capacidad, inteligencia y disposición de los usuarios. De manera similar, estos autores exponen que la influencia del entorno pone presión en los dirigentes de la empresa para adoptar las nuevas tecnologías, es decir, si los empresarios ven que sus competidores adoptan estas herramientas y que van a obtener una ventaja competitiva sobre ellos, entonces se enfocan en la adopción de este nuevo recurso. Finalmente, la intención de adoptar la nueva tecnología depende de las expectativas individuales, si los dirigentes tienen confianza en el crecimiento de su negocio, entonces la adoptarán.

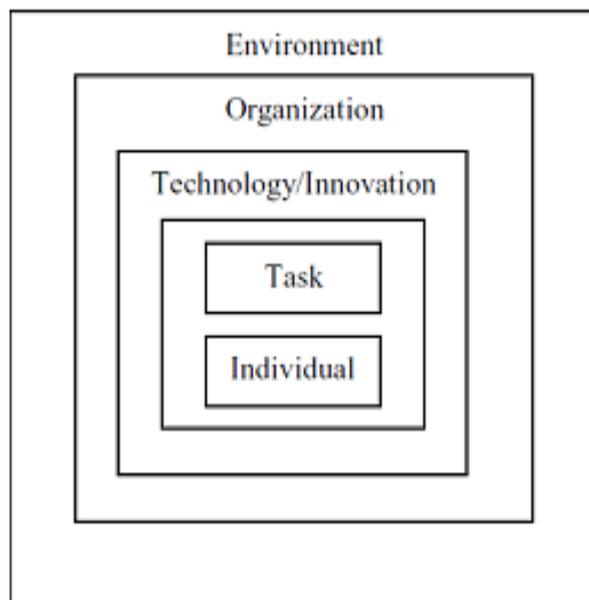
Por otro lado, la perspectiva de Nguyen (2008) considera esenciales cuatro factores:

- 1) Organización o medio ambiente interno, que incluye; tamaño de la empresa y sus metas, cultura-enfocada a las características del recurso humano y el grado de apertura al cambio, con relación a la alta gerencia. Nguyen (2008) señala el importante papel del administrador y/o dueño respecto de las características sociales así como del comportamiento, ambas influyen de forma directa en la adopción de la tecnologías, otro factor que resulta de interés son los empleados, cuando ellos son parte del proceso de una organización, aportan información que los gerentes no alcanza a ver, ya que no están directamente involucrados en los procesos.
- 2) Redes: Es otro factor determinante porque permite a las pequeñas empresas interaccionar con otras empresas, con proveedores, clientes, socios y accionistas; éstas relaciones se hacen difíciles o no se dan si no se cuenta con un adecuado sistema de comunicación.
- 3) Consultor profesional: la incursión de las TICS en la PYMES implica el asesoramiento y conocimiento de un asesor, ya que la mayoría de las PyMES no cuentan con experiencia en el manejo de las TICS.

### Enfoque Teórico e Hipótesis

La adopción de las tecnologías de información ha utilizado una serie de modelos para explicar la percepción de los dueños y/o administradores hacia la adopción y aplicación de las TICs en su empresa. Uno de ellos es el modelo organizacional de Leavitt's (1965). El modelo identifica cinco ámbitos principales en la organización: tarea, tecnología, personas, estructura y ambiente externo. La figura 1 presenta de modo gráfico el modelo, en donde cada uno de los ámbitos es representado como un compartimento que pueden ser considerados como diferentes capas. En su conjunto recogen un modelo integrador de la influencia de estos factores en la adopción y utilización de las TICs.

**Figura 5.1**



La descripción de cada una de los ámbitos del modelo es la siguiente:

- a) El centro del marco corresponde al individuo. Se consideran las variables demográficas, la educación, antigüedad y el estilo cognitivo en lo que se refiere a las tareas o trabajo que se realiza en la empresa, se considera el trabajo formal o informal. Otros factores son la incertidumbre y la interdependencia en la tarea, todos considerados valiosos para determinar la adopción de la tecnología
- b) El segundo dominio corresponde a la tecnología, está proporciona las herramientas y la información para ayudar a la persona en su tarea. De ahí que se consideran las siguientes variables: compatibilidad hace referencia a a la compatibilidad de la adopción de las TICS con los valores de la empresa, así como las prácticas del trabajo y las interfaces del sistema. Otras variables a considerar es la ventaja relativa que alude al grado con el que se percibe una innovación y de ella depende el desplazo de las innovaciones pasadas y que están vigentes en el organización. La complejidad describe el grado en que una innovación se percibe como relativamente difícil de entender y usar. La observabilidad definida como el grado en que los resultados de una innovación son visibles para los demás.
- c) Posteriormente se presenta el dominio de la organización, porque varias de las características de la organización influyen en la implementación de la tecnología. Entre los factores que se han estudiado se encuentra el grado de apoyo del dirigente, es importante porque además de apoyar con los recursos necesarios impide que haya obstáculos para la implementación, otros factores a considerar son el tamaño de la empresa, canales de comunicación y la centralización y descentralización.
- d) Finalmente se presenta el entorno ya que las organizaciones reaccionan de acuerdo al entorno interno y externo y sus decisiones sobre la tecnología está influenciada por la necesidad estratégica para competir en el mercado. A partir de la década de los noventa el ambiente externo se considera en la adopción e implementación de TICs porque el uso de TICs se utiliza como ventaja competitiva para las empresas porque ya se enfoca a un grupo de personas externas de la empresa como proveedores, clientes, socios.

### **Hipótesis de investigación**

De acuerdo con los propósitos de esta investigación se trata de demostrar la existencia de factores que perciben los dirigentes de las organizaciones para adoptar las tecnologías de información. El planteamiento de las hipótesis frente al tema es el siguiente:

Hi: Existen un conjunto de factores que perciben los dirigentes del sector hotelero de la ciudad de Rioverde S.L.P. para adoptar y aplicar las tecnologías de información.

### **Investigación Empírica sobre la adaptabilidad de las TICs.**

Tomando como punto de partida las puntualizaciones conceptuales presentadas con precisión y exactitud, se decidió investigar algunos de los aspectos que configuran la percepción de los dirigentes a la adaptabilidad de las TICs para su gestión. La investigación se realizó durante los meses de junio y julio del 2013, por medio de la aplicación de un cuestionario.

El estudio se circunscribe al ámbito geográfico de Rioverde S.L.P. La muestra utilizada fue de 40 encuestas dirigidas a los gerentes de hoteles y moteles. El cuestionario integraba preguntas sobre la utilidad, costos, compatibilidad, administración y ventaja competitiva de las TICs. A continuación se presentan los resultados más relevantes en relación a la adaptabilidad de la TICs.

Para determinar los atributos se utilizó la técnica de análisis factorial en el programa estadístico SPSS v 22.

Se muestra, en la siguiente tabla, las características demográficas de los dueños y/o administradores de la empresa con el fin de conocer su perfil. Se aprecia en la tabla 1 que el 46.7% de los dirigentes del sector analizado pertenecen al género femenino, y un 53.3% al género masculino. La edad promedio se encuentra entre 20 y 40 años y el tiempo que han estado dentro de la organización es entre 6 y 10 años y un 33.3 % cuenta con estudios de licenciatura.

**Tabla 5** Perfil demográfico del dirigente

Género	%	Edad	%	Educación	%	Antigüedad	%
Masculino	53.3	20-30	30.0	Ninguno	16.7	1-5	56,7
Femenino	46.7	31-40	30.0	Licenciatura	33.3	6-10	20,0
		41-50	33.3	Otro	50.0	11-15	16,7
		61-70	3.3			16-20	6,7
		71-80	3.3				
Total	100.0		100.0		100.0		100

En segundo lugar se muestra en la tabla 5, los valores que permiten evaluar la aplicación del análisis factorial: a) Matriz de correlaciones, b) contraste de Barlett que indica la significancia de la matriz de correlaciones y c) la medida de adecuación muestral (MSA).

Todas las medidas indican que el conjunto de variables es apropiado para el análisis factorial. Con relación a las correlaciones se observa que todas ellas tienen valores bajos, Hair (1999) menciona que valores bajos indica la fortaleza de las relaciones entre las variables. Además, la prueba de Barlett es significativa lo que indica que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad.

**Tabla 5.1** Matriz de Correlaciones, Prueba de KMO y Bartlett

VAR.	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	MSA
X <sub>1</sub>	1.00	0.60	0.67	0.43	0.29	0.14	0.63	0.33	0.31	0.641 <sup>a</sup>
X <sub>2</sub>		1.00	0.66	0.26	0.42	0.36	0.61	0.68	0.53	0.903 <sup>a</sup>
X <sub>3</sub>			1.00	0.52	0.09	0.24	0.54	0.70	0.54	0.711 <sup>a</sup>
X <sub>4</sub>				1.00	-0.17	-0.02	0.12	0.19	0.14	0.685 <sup>a</sup>
X <sub>10</sub>					1.00	0.71	0.28	0.26	0.14	0.471 <sup>a</sup>
X <sub>11</sub>						1.00	0.20	0.37	0.31	0.555 <sup>a</sup>
X <sub>12</sub>							1.00	0.48	0.50	0.846 <sup>a</sup>
X <sub>13</sub>								1.00	0.72	0.700 <sup>a</sup>
X <sub>14</sub>									1.00	0.788 <sup>a</sup>

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.706
Prueba de esfericidad de Bartlett. Aprox. Chi-cuadrado	143,071
Sig.	0.00
$X_1$ =Comunicación con los clientes	$X_{11}$ =Aliento a empleados para uso de TICS en tareas diarias
$X_2$ =Comunicación con proveedores	$X_{12}$ = Pérdida de Clientes por no adoptar TICS
$X_3$ = Reducción de Costos	$X_{13}$ = Necesidad estratégica para competir en el mercado
$X_4$ Información para la toma de decisiones	$X_{14}$ = Uso de las TICS para realizar negocio con los clientes
$X_{10}$ = Recursos suficientes para capacitación TICS	

Asimismo, el valor de MSA que va de cero a uno, muestra valores aceptables para de cada una de las variables ya que todas excede el valor de 0.5. Todas las medidas anteriores indican la factibilidad del análisis factorial. La tabla 3 muestra la matriz de estructura, las comunalidades y la prueba de bondad de ajuste.

**Tabla 5.2** Matriz de Estructura y prueba de bondad de ajuste del modelo

Variables	Factor 1 Competitividad	Factor 2 Administración	Comunalidades
$X_3$	0.901		0.830
$X_2$	0.796		0.687
$X_{13}$	0.775		0.605
$X_1$	0.696		0.498
$X_{12}$	0.657		0.446
$X_{14}$	0.651		0.424
$X_{10}$		0.994	0.999
$X_{11}$		0.723	0.530
Varianza explicada acumulada	47.55	18.52	66.08
Bondad de ajuste del modelo			
% Residuos con valores menores que 0.05	17 (47.0%) residuos no redundantes con valores absolutos mayores que 0.05.		

$X_3$  = Reducción de Costos

$X_2$  =Comunicación con proveedores

$X_{13}$  = Necesidad estratégica para competir en el mercado

$X_1$  = Pérdida de clientes por no adoptar TICS

$X_{14}$  = Uso de las TICS para realizar negocio con los clientes

$X_{10}$  = Recursos suficientes para adopción TICS

$X_{11}$  =Aliento a empleados para uso de TICS en tareas diarias

Así, la tabla 5.2 muestra el resultado de la solución factorial y deja ver que se han extraído dos factores, el factor 1 (competitividad) que incluye dos tipos de variables: utilidad ( $X_1$  a  $X_3$ ) y competitividad ( $X_{11}$ ,  $X_{12}$ ,  $X_{14}$ ) y el factor 2 (administración) que incluye las variables  $X_{10}$  y  $X_{11}$ , todas con signos positivos.

El porcentaje con que contribuye cada factor al modelo también se muestra en la tabla 3. Se puede observar que el factor 1 (competitividad) contribuye con un 47.55 % y el factor 2 con un 18.52% y en total el modelo puede ser explicado en un 66% por las variables, la variable que más contribuye a la adopción de la tecnología en las empresas pequeñas del sector hotelero es la asignación de los recursos que se requiere para adquirir las tecnologías de información.

Debido a que el análisis factorial se realiza a través de un modelo, es importante comprobar su ajuste. Los valores de los residuos 47% indica que el modelo se ajusta bien a los datos, ya que el valor es menor de lo recomendado de 50% (Hair, 1999).

## 5.1 Conclusiones

El objetivo de este estudio fue identificar los factores que perciben los dirigentes del sector hotelero de la ciudad de Rioverde S.L.P. que influyen en la adopción y aplicación de las tecnologías de información.

Se utilizó el modelo de Leavitt's (1965) que propone cinco ámbitos principales que influyen en la adopción y uso de las TICs. Lo más importante de la conclusión es que en el contexto de Rioverde se presentan dos factores o ámbitos que se han denominados competitividad y administración.

Los factores son coherentes con los propuestos en el modelo de Leavitt's (1965), sin embargo las variables consideradas en cada constructo son diferentes a las del modelo propuesto.

En el contexto de Rioverde, el factor 1 (competitividad) incluye variables del constructo de utilidad (Las TICs permiten comunicarse mejor con los clientes y proveedores y las TICs ayudan a reducir costos de operación) y con relación a las variables del constructo competitividad incluye propuestas en el modelo de Leavitt's (1965) (Las TICs son necesarias para competir en el mercado, si no se cuenta con ellas se pierden clientes y no se puede realizar negocio con los clientes).

Así, se puede decir que el gerente percibe la adopción de las TICs útiles tanto de forma interna como externa, ya que por este medio puede tener un mejor acercamiento con sus clientes y proveedores y por ende una reducción de costos para la empresa, además se convierten en una estrategia para competir en el mercado.

En cuanto al factor 2 las dos variables cambian en el mismo sentido, el gerente percibe que las TICs requieren suficientes recursos para poder ser adoptadas y al invertir en TICs se debe fomentar a los empleados a utilizar las nuevas tecnologías en el trabajo diario.

Se han descrito una serie de variables que explican la percepción del dirigente hacia la adopción de las TICs para su gestión y se observa cómo la percepción de los diferentes ámbitos propuestos en el modelo Leavitt's (1965), varían de acuerdo a las características de la empresa y a la percepción del dueño y/o administrador.

## 5.2 Referencias

- Ballantine, J. and Stray, S. (1998), “Financial appraisal and the IS/IT investment decision making process”, *Journal of Information Technology*, 13 (1), pp. 3-14.
- Bridge, J., and Peel, M.J. (1999). A study of computer usage and strategic planning in the SME sector. *International Small Business Journal*, 17(4), 82-87
- Briñez. M. y Queipo. B. (2009) Las tecnologías de la información en el sector petrolero de los municipios Santa Rita y Simón Bolívar. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 11 (3), 332 – 346.
- Bruque, S., and Moyano, J. (2007). Organizational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253.
- Corrocher, N. and Fontana, R. (2008). Objectives, obstacles and drivers of ICT adoption: What do IT managers perceive? *Information Economics and Policy* 20, 229–242.
- Cuellar. R.y Rivas, L (2005). Comercio electrónico en México: propuesta de un modelo conceptual aplicado a las PyMEs. *SOCIOTAM*, 15, (1), 79-116
- Daniel L, E. and Grimshaw, D. (2002): “An exploratory comparison of electronic commerce adoption in large and small enterprises”, *Journal of Information Technology*, 17, (3), 133-147.
- Estrategia Digital (2013). Consultada el 19 de Mayo de 2013 de [http://www.pediatrica.gob.mx/rencue\\_estradigi.pdf](http://www.pediatrica.gob.mx/rencue_estradigi.pdf).
- Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L. and Black, W. C. (1999), *Multivariate data analysis* (Fifth edition. Spain Prentice Hall.
- Jaramillo, R. (2009). Variables relacionadas con la adopción de tecnologías de información: Caso de estudio en una empresa internacional. *InnOvaciones de Negocios* 6(1): 55 – 75.
- Jones, O.and Tilley, F. (2003), (Eds), *Competitive Advantage in SMEs*, Wiley, Chichester, pp. 15-33.
- Kula, V. y Tatoglu, E. (2003). An exploratory study of Internet adoption by SMEs in an emerging market economy, *European Business Review*, (15), 5, pp. 324-333.
- Leavitt, H.J. (1995). “Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approach,” in *Handbook of Organizations*, J. March Ed. Chicago: Rand McNally, 1965, pp. 1144–1170.
- Lee, J. y Runge, J. (2001), *Adoption of information Technology in Small Business*.
- Nguyen, T. (2008). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15 (2) 162-186.
- Rogers, E:M (1995). *Diffusion of Innovations*, 4ª edición, The Free Press, Nueva York.
- Romano, A., Passiante, G. and Elia, V. (2001), “New sources of clustering in the digital economy”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8, (1), 19-27.

Siggelkow, N. and Levinthal, D. (2005), "Escaping real (non-benign) competency trap: linking the dynamics of organizational structure to the dynamics of search", *Strategic Organization*, 3 (1), 85-115

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestion en las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.

Testing Drivers of Adoption for Entrepreneurs, *The Journal of Computer Information*

Winter, G. (2002). Understanding Dynamic Capabilities. The Wharton School Fuente: <http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Understanding+Dynamic+Capabilities.pdf> (Consultado: 12 al 16 de Septiembre de 2011).

## **La internacionalización de las empresas mexicanas dedicadas a la pesca mexicana y el aumento de sus exportaciones en el Mercado Italiano**

Teresa Salazar

T. Salazar

Universidad Autónoma de Sinaloa, Ave. De los Deportes s/n, Fraccionamiento Antiguo Aeropuerto, Mazatlán, Sinaloa, México, CP 82017  
tsalazare@hotmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

Trade liberalization under the guidelines of trade agreements is presented as an area of opportunity for our country to diversify markets. The most important area in this field is the Free Trade Agreement between Mexico, USA and Canada (NAFTA). The fact that the U.S. and Mexico brand hold a large concentration of commercial transactions for the product market. In the case of fishery products the European Union, particularly the Italian market is presented as a great potential for this diversification. Therefore in this research the characteristics that make up the European market are analyzed, their purchasing power and the advantages and disadvantages of for Mexican exports, particularly those derived from seafood.

## 6 Introducción

Al 2009, el Banco Mundial posicionó a la economía de México como la segunda más grande de América Latina (The World Bank, 2010) y el Fondo Monetario Internacional, como la catorceava economía más grande a nivel mundial (International Monetary Fund, 2010). La economía mexicana se caracteriza por ser una economía de libre comercio, fuertemente orientada hacia la exportación del petróleo (Subsecretaría de Comercio Exterior, 2010).

Es una economía de libre comercio, al basar su comercio internacional en los Tratados de Libre Comercio (TLC's) que ha firmado con 43 países, incluyendo Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.), Canadá, Japón, Israel, Unión Europea (EU), así como con países de Centro y Sudamérica (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2010).

Como resultado, la economía mexicana responde de manera diferente a como respondería cualquier otro país latinoamericano cuando se presenta una crisis económica. Esto se pudo observar cuando sucedió la devaluación del peso en diciembre de 1994, meses después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) firmado con los EE.UU. y Canadá el 17 de diciembre de 1992. En esta situación el gobierno mexicano recibió el "apoyo" del paquete de emergencia que el gobierno de los EE.UU. aprobó para mejorar los indicadores macroeconómicos del país. Al mismo tiempo, el gobierno mexicano tuvo la obligación de impulsar las exportaciones, generando un crecimiento acelerado de las mismas y obteniendo como resultado la amortiguación de la crisis (*Esquivel Rojas, J. y Jiménez Víquez, G.*, 2010).

En lo que respecta a la inflación y la deuda pública en México, ambas se han logrado estabilizar y mantener bajo control. La primera ha pasado de un 35,0% en 1995 a un 5,3% en el 2009 (The World Bank, 2010).

La segunda de un 45,7% como parte del Producto Interno Bruto (GDP) en 1995 (Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2002), a un 26,5% en el 2009 (*Márquez Ayala, D.*, 2009). Una de las medidas parciales para evitar el aumento de la inflación en México es mantener los salarios mínimos bajos (*Cuevas Ahumada, V. M., y Chávez Gutiérrez, F. J.*, 2007), en 1995 el salario mínimo promedio, basado en las tres zonas, era de aproximadamente USD 1,98 al día y en el 2009 fue de aproximadamente USD 7,79 al día (Comisión Nacional de Salarios Mínimos, 2010). Es claro que esto representa una pérdida en el poder adquisitivo de la población mexicana pero es una de las maneras para evitar otra crisis devaluatoria como la que ocurrió en 1976.

Asimismo, la economía mexicana se compone de los sectores primario, secundario y terciario. De los tres en el 2009, el sector terciario o de servicios ocupó el 64,51% del GDP, el

sector secundario el 30,84% del GDP y el sector primario el 4,65% del GDP (Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2010). Una de las razones que origina este alto porcentaje del sector terciario en el GDP es el hecho de que México tiene el privilegio de ser uno de los países con una gran diversidad y riqueza biológica del planeta, ocasionando que numerosas especies de flora y fauna se localicen dentro de su territorio. Lo que hace que se convierta en un atractivo turístico para personas provenientes de otros países.

### **6.1 Antecedentes del problema**

Derivado de lo anterior, resaltan tres de los principales problemas que enfrenta la economía mexicana: El primero es el alto nivel de dependencia de las exportaciones que realiza a los EE.UU., las cuales representan más de la cuarta parte del GDP de México (Subsecretaría de Comercio Exterior, 2010). Lo que genera como resultado que la economía mexicana se encuentre fuertemente unida a los ciclos económicos de los EE.UU., y que haya sufrido de la ralentización de la actividad económica de los EE.UU. tuvo un crecimiento real del GDP de un 3,3% en el 2007, solamente de un 1,3% en el 2008 y se contrajo un 6,5% en el 2009 (The World Bank, 2010).

El segundo problema es que después de la exportación de petróleo, la segunda gran fuente de ingreso de moneda extranjera al país es la recepción de remesas enviadas desde los EE.UU., en promedio se reciben USD 21 mil millones al año (Banco de México, 2010).

Y el tercer problema es que el sector primario ocupó el 4,65% del GDP, un porcentaje bajo en comparación de los otros dos sectores. Afectado tanto como por el cambio climático y la sobreexplotación de los mismos, como por ser parte de una economía de libre comercio en la que tiene que enfrentar día a día a una competencia desleal. Teóricamente, se deberían exportar más de estos bienes con o sin valor agregado y deberían existir menos restricciones arancelarias y no arancelarias al estar respaldado con la firma de los TLC's.

### **Delimitación del problema**

El objetivo general de este artículo es analizar las características que componen al mercado Europeo, un mercado con mayor capacidad económica que los EE.UU. para recibir las exportaciones mexicanas y presentarlo como una alternativa para las personas físicas y morales mexicanas que realizan exportaciones principalmente de productos pesqueros mexicanos, así como cualquier otro bien y/o producto que pretendan exportar.

Además se analizarán las ventajas y desventajas de las características que presenta el mercado Italiano, con la finalidad de conocer el potencial y aceptación para recibir las exportaciones mexicanas, principalmente de sus productos pesqueros. Se promoverá la exportación en México, tanto entre las personas físicas y morales que realizan actividades de pesca como las que realizan otra actividad económica, para hacer de ella una cultura.

Y se demostrará que existen otros mercados con una capacidad económicamente viable, además del mercado de los EE.UU., para recibir las exportaciones de productos pesqueros mexicanos, así como de cualquier otro bien y/o producto, como es el mercado Italiano o cualquier mercado de los 27 países que forman parte de la Unión Europea.

## Justificación

Ahora bien, las actividades que se realizan en el sector primario son: agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza (Banco de Información Económica, 2010).

A continuación se analizará brevemente solo los casos de la agricultura y la pesca. En el caso de la agricultura con el NAFTA se ha visto más afectada, se redujeron las exportaciones a EE.UU. por los aranceles implementados, de los cuales hasta el 2008 fueron liberados algunos (Tapia Maruri, J., 2006).

Asimismo, se han aumentado las importaciones de EE.UU. de bienes como el maíz. En lo que respecta a la pesca, la producción ha ido aumentando año con año. Al hacer una comparación entre los años 2001 y 2008, se observa que en el 2001 hubo una producción pesquera nacional para consumo humano directo de 1'325'785,01 toneladas de peso desembarcado y en el 2008 aumentó a 1'572'768,09 toneladas de peso desembarcado (Estadística Pesquera y Acuícola, 2010). Esta cantidad hace cubrir las necesidades de los consumidores del mercado nacional y una parte puede ser orientada a los consumidores de mercados internacionales mediante las exportaciones.

Aunado a estos resultados positivos en la producción, se puede agregar y afirmar que la balanza comercial de productos pesqueros no es negativa, se está exportando una mayor cantidad de productos de la que se está importando.

Se observa que en el 2008 se exportaron 253'785 toneladas y solamente se importaron 128'372 (Estadística Pesquera y Acuícola, 2010). De los cuales, el 36,32% de estas toneladas fueron exportadas a los EE.UU.; el 27,38% a Japón, Hong Kong y Taiwán; el 4,10% a España y el 32,20% restante a diversos países (Estadística Pesquera y Acuícola, 2010), en los que la cantidad de toneladas fue menor a los lugares mencionados por lo que no se especifica su destino final.

## Supuesto

Es esta situación, la exportación de los productos pesqueros y como el mayor porcentaje de los mismos se efectúa hacia los EE.UU. y no hacia otros países, el principal interés de este artículo. México cuenta con una balanza comercial deficitaria, en la que se importan más bienes y productos de los que se exportan, por lo que si aumentarán las exportaciones de productos pesqueros y otros bienes mexicanos a países como Italia, entonces el déficit en la balanza comercial de México comenzaría a disminuir.

## Marco teórico conceptual

- a) Teoría Keynesiana de John Mynard Keynes; y
- b) Modelo de Heckscher-Ohlin de Eli Heckscher y Bertil Ohlin

John Maynard Keynes (1883-1946), en su obra *La teoría general del empleo, el interés y el dinero*, publicada en 1936, demostró que un gobierno puede utilizar su poder económico, su capacidad de gasto, sus impuestos y el control de la oferta monetaria para paliar, e incluso en ocasiones eliminar, el mayor inconveniente del capitalismo que son los ciclos de expansión y depresión.

Según Keynes, durante una depresión económica el gobierno debe aumentar el gasto público, aun a costa de incurrir en déficits presupuestarios para compensar la caída del gasto privado. En una etapa de expansión económica, la reacción debe ser la contraria si la expansión está provocando movimientos especulativos e inflacionistas (Keynes, J. M., 1936).

Esta teoría nació como respuesta a la Gran Depresión de 1929, es retomada por la crisis económica del periodo 2008-2009 que hizo que en países desarrollados como los EE.UU., el gobierno tuviera que intervenir aplicando medidas de estímulo económico como la reducción de los impuestos y un aumento en el gasto, para lograr una estabilidad.

Por lo que una de las medidas implementadas tanto por los países desarrollados como por los países en desarrollo como prioridad en el marco de sus políticas económicas para superar la crisis fue impulsar a la exportación.

En este caso y bajo el principio de la teoría de Keynes, el gobierno otorga subsidios a las empresas nacionales, no para que tengan igualdad de condiciones que los competidores internacionales, sino para que tengan una ventaja y puedan realizar más exportaciones después de que aumentan el ingreso nacional al apropiarse de una mayor parte de las rentas que están en juego (Steimberg, F., 2004).

Al mismo tiempo, la actividad económica de México sufría de una ralentización, al encontrarse fuertemente unida con el ciclo económico depresivo por el que atravesaban los EE.UU., en donde una de las consecuencias fue que las exportaciones se vieron fuertemente afectadas, por lo que el gobierno de México tuvo que intervenir e implementar una serie de medidas para que se estimulara el crecimiento económico.

Al igual que en la devaluación del peso en 1994, el gobierno mexicano tiene la obligación de impulsar las exportaciones para generar un crecimiento y amortiguar la crisis, con la diferencia de que no se deben realizar a los EE.UU., sino a nuevos mercados.

El *Modelo Hecksher-Ohlin* surge de la teoría de la ventaja comparativa desarrollada por David Ricardo a principios del siglo XIX. Es en 1919 que Eli Hecksher formula su teorema, en el cual resume al comercio internacional como la escasez relativa de los factores en unos y otros países (Sánchez, O.R., 2002).

En 1933, Bertil Ohlin lo modifica y señala que existen preferencias iguales entre países, considera que la productividad de los factores es la misma en todos los países, que los mismos bienes se producen de la misma manera en todos ellos y que los bienes distintos se obtienen con una proporción factorial distinta. Como resultado, los costos relativos serán diferentes porque tendrán distintos precios relativos de los factores y esto es resultado de las distintas dotaciones (Sánchez, O.R., 2002).

Este modelo predijo el intercambio comercial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, como es el intercambio comercial entre los EE.UU. y México, o entre Italia y México. De esto se obtiene que cada país tiene ventajas comparativas y por lo tanto debe explotar el bien que utiliza de forma intensiva, en mayores proporciones. Es a través del comercio internacional que los países intercambian sus factores abundantes por factores escasos, para que en el medio plazo las dotaciones relativas de las mismas en todos los países que están comerciando lleguen a igualarse, y con esto también sus posibilidades de desarrollo.

Ahora bien, México cuenta con una ventaja comparativa que es su gran diversidad y riqueza biológica, que permite que el sector pesquero pueda producir las cantidades necesarias para satisfacer a los consumidores del mercado nacional y del mercado internacional, se observó en el 2008, año en el que el 36,32% de las exportaciones realizadas fueron destinadas a los EE.UU. (Estadística Pesquera y Acuícola, 2010).

México puede satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado internacional, pero es importante señalar que el mercado internacional no es solamente el mercado de los EE.UU., por lo que este porcentaje se debe reducir y se debe aumentar el porcentaje de exportaciones a otros países como es el caso de Italia, el cual dentro de la EU se encuentra en el segundo lugar como consumidor de los mismos, como se observa en la Tabla 1. Consumo de productos pesqueros de la Unión Europea, 2008 (Bancomext-Itesm, 2008).

**Tabla 6** Consumo de productos pesqueros de la Unión Europea, 2008

<b>Pais</b>	<b>Euros (Miles)</b>
Francia	8663,00
Italia	7841,00
España	7550,00
Reino Unido	4078,00
Portugal	2815,00
Alemania	2650,00
Grecia	2166,00
Belgica	1536,00
Suecia	796,00
Finlandia	344,00
Dinamarca	305,00
Austria	301,00
Irlanda	230,00

Fuente: Bancomext-Itesm 2008

A esto, se le tienen que agregar los problemas que existen dentro del sector pesquero italiano, en los que su producción ha registrado una disminución y ha dado como resultado que se vean obligados a *realizar compras*<sup>2</sup> de países miembros de la EU, lo que hace que se convierta en su desventaja comparativa (Fisheries and Aquaculture Department, 2010).

## 6.2 Marco contextual

El consumidor europeo, es conocido por ser muy conservador, exigente y que conoce de calidad en lo que se refiere a productos pesqueros. Además, el producto debe incluir características nutritivas, lo que facilita el aumento de la demanda por estos productos.

<sup>2</sup> Se utiliza el término *realizar compras*, porque no existen las importaciones entre países miembros, la Unión Europea es una unión aduanera con libertad de comercio en la que no existen las barreras arancelarias, cuando un país miembro de la Unión Europea, Ej. Italia, realiza la compra de un bien o un servicio a otro país miembro Ej. España, se le llama adquisición intracomunitaria de bienes. Se utilizará el término importación cuando se efectúe una compra-venta de un país que no es miembro de la Unión Europea, Ej. México, con un país que si es miembro de la Unión Europea, Ej. Italia.

Otro factor decisivo son los cambios sociales, al insertarse la mujer en el mercado laboral, al fragmentarse las comidas en casa, al reducirse el número de hijos por familia y al considerar el aumento de personas que habitan solas en casa (Bancomext-Itesm, 2008).

En Europa, los consumidores están acostumbrados a contar con una gran variedad de productos que además cumplen con altos estándares (llegando a la excelencia), lo que les da un mayor poder de decisión al momento de comprar y les permite decidir de una variedad de productos con alta calidad y con precios competitivos (Bancomext-Itesm, 2008).

Italia cuenta con un mercado de 60 millones de consumidores potenciales, y a su vez ofrece muchas oportunidades para las empresas que están considerando expandirse (Ministero degli Affari Esteri, 2010). Gracias a su ubicación en el corazón del Mediterráneo, Italia es un punto importante al poder ser conectada por tierra, mar y aire desde el norte al sur de Europa. Ocasionalmente que se llegue a cubrir a los casi 396 millones de consumidores que habitan en el resto de los países que componen la Unión Europea, y a los casi 240 millones de consumidores que se encuentran en el Norte de África y el Medio Oriente (Invitalia, 2010).

### 6.3 Método

Recopilación de datos a través de:

- Bases de datos en la web (artículos arbitrados, revistas científicas, etc).
- Sitios web oficiales (Banco de México, Bancomext, Cámara de Diputados, Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca, Food and Agricultural Organization, International Monetary Fund, Secretaría De Economía, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Relaciones Exteriores The World Bank).
- En menor medida sitios web sin arbitraje (google, yahoo, etc.).

### 6.4 Análisis de resultados

A través de la realización de este artículo se comprende que México se encuentra en una situación difícil y complicada que ha hecho que los gobiernos de países de primer mundo tengan que retomar la teoría de Keynes apoyando y subsidiando a las personas físicas y morales que realizan actividades económicas para que no solamente se puedan sostener sino que se mantenga el gasto entre la población y que ha hecho que se logre una estabilidad para superar la crisis económica.

México juega un papel muy importante en la economía mundial al ser el primer país latinoamericano que cuenta con firma de 43 Tratados de Libre Comercio con las principales economías mundiales y al contar con una ubicación geográfica estratégica al ser un puente natural entre Sudamérica, Centroamérica y Norteamérica; así como sus costas se encuentran cubiertas tanto por el Océano Pacífico como por el Océano Atlántico.

Dentro de México existen zonas que a nivel nacional son líderes productoras de muchos bienes que pueden ser exportados a todos los países del mundo.

A pesar de las ventajas antes señaladas, México todavía presenta fuertes debilidades que debe superar como son: una mala administración pública que ha mantenido en muchas ocasiones las negociaciones de los TLC's sin hacerse del conocimiento de todas las personas físicas y morales que realizan y producen actividades económicas; una falta de cultura por la exportación; la falta de conocimiento de mercados con potencial económicamente viable para recibir los bienes; la continua y prevalente idea de exportar solamente a los EE.UU.; y la falta del apoyo, asesoría y subsidios por parte del gobierno federal.

## 6.5 Conclusiones y recomendaciones

Por lo tanto, las personas físicas y morales que realizan actividades económicas, principalmente en el sector pesquero y que cuentan con un potencial para realizar exportaciones deben de comenzar a considerar la diversificación de mercados. Si bien es cierto los EE.UU. pueden ser la opción número uno simplemente por la proximidad geográfica con la que se cuenta y con el respaldo del NAFTA, pero también se debe recalcar que la crisis que comenzó en el 2007 hizo que el mercado de los EE.UU. se convirtiera en un mercado débil para recibir las exportaciones mexicanas.

Así que surge la interrogante: ¿Si México es geográficamente casi 3 veces más grande que Italia, tiene más de 100 millones de habitantes en comparación con los casi 60 millones que habitan en Italia y son el segundo país que más consume productos pesqueros en la EU, por qué no exportar los productos pesqueros a Italia?

Las relaciones México-Italia se han fortalecido con el paso de los años, iniciaron con un fuerte enfoque de intercambio cultural y poco intercambio comercial pero con la firma del EU-México FTA el intercambio comercial se ha incrementado, al grado que la balanza comercial México-Italia presenta un resultado negativo.

Italia ha recibido más beneficios con el EU-México FTA en comparación con México, incluso la Cámara de Comercio Italiana está ubicada en la ciudad de México, donde las principales empresas italianas, más que Inversión Extranjera Directa realizan importaciones a México aumentando sus cantidades de ventas.

Por el contrario, México tiene muchos problemas para entrar al mercado italiano, en primer lugar porque como es parte de la EU para que un producto y/o bien pueda entrar se necesita que cumpla con una larga serie de normas y requisitos; en segundo lugar porque es uno de los mercados más exigentes el consumidor italiano se caracteriza por valorar primero la calidad antes que la cantidad.

Asimismo, exportar a Italia implica los siguientes inconvenientes: se debe hacer una fuerte inversión en logística por la distancia que existe entre ambos países, el tiempo de entrega puede llegar a ser rebasado del tiempo previsto, existe una larga lista de requisitos, normas sanitarias, fitosanitarias e impuestos que deben ser cumplidos y pagados, lo que hace que parezca que no existe un Tratado de Libre Comercio entre la EU y México, porque no reduce las barreras no arancelarias.

En lo que respecta a las importaciones de productos pesquera, debe existir un manejo adecuado de los mismos, en donde se han establecido normas y requisitos específicos para garantizar los estándares de los productos pesqueros frescos, refrigerados e incluso elaborados que se pretendan introducir al país.

A pesar de que se escucha y se observa en los medios de comunicación información referente al sector pesquero, en donde los representantes de pescadores de barcos camaroneros se quejan de no haber capturado buenas cosechas en los últimos años y como esto es consecuencia de la sobreexplotación de la pesquería de camarón de altamar, principal especie que se exporta, porque los mismos pescadores no permiten que la especie recupere su ciclo productivo y pueda aumentar la cantidad, se captura en época de veda y se realizan capturas cuando se levanta la veda.

Por lo que, retomando al Modelo de Hecksher-Ohlin, hay una ventaja comparativa en la producción de camarón de estero en la Zona Sur del Estado de Sinaloa, México para exportarse a Italia que reduciría, evitaría la sobreexplotación, permitiría dejar descansar y que se realizara el ciclo de reproducción de la pesquería de camarón de altamar; y esta pesquería con un saber y presentación diferente al camarón de altamar puede ser exportada a nuevos mercados que estén interesados en estos productos pesqueros.

Existen bienes, productos y/o mercancías producidas en México que cuentan con una calidad comparable a la de cualquier "país de primer mundo", el problema radica en el concepto de calidad-costo, para un mexicano un bajo costo del producto está por encima de la calidad del mismo y para un italiano un bajo costo se puede considerar como baja calidad; para un mexicano un alto costo del producto es igual a un producto con excelente calidad y para un italiano un alto costo para un producto no es garantía de que el producto sea de excelente calidad; porque los consumidores italianos antes de tomar una decisión toman en cuenta la forma, la composición, el origen y todos los factores posibles que estén involucrados en la elaboración del producto.

Estas diferencias entre los hábitos de los consumidores mexicanos y de los consumidores italianos hacen que se considere o no se considere a Italia como un mercado potencial.

Pero no por esto Italia debe descartarse como un mercado a recibir las exportaciones de productos pesqueros mexicanos o considerarse como un impedimento para no realizar la exportación, solo demuestra que el EU-México FTA no ha favorecido a México como fue prometido por los negociadores de ambas partes.

Las exportaciones mexicanas son rechazadas por los altos estándares que manejan los países como una manera para proteger a su propia economía, creando una gran contradicción porque muchos de estos países han firmado TLC's con México. En el ámbito económico, México sufre de un déficit comercial creciente, una gran concentración de la inversión, una baja generación de empleos y la privatización de las empresas.

Desde la entrada en vigor del EU-México FTA, el déficit comercial de México con la EU se ha incrementado significativamente, pasando de USD 9'439 millones a USD 16'957 millones.

Casi el 90% de las importaciones mexicanas corresponden a bienes intermedios no producidos en México, lo que indica una debilidad estructural de la economía que no ha sido posible subsanar a pesar del TLC en la que existe una necesidad de importar en mayores cantidades que la de realizar mayores exportaciones, lo que genera como consecuencia que las personas físicas y morales que componen a las pequeñas y medianas empresas nacionales se vean afectadas al inhibirse el desarrollo de las mismas.

En lo que respecta a los programas de apoyo o subsidios del Gobierno mexicano a la exportación, sí existen, Bancomext, es la institución financiera responsable de impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, e incrementar su participación en los mercados globales, pero presenta dos problemas: 1-que los apoyos que promueve son créditos y la lista de requisitos es larga y 2-esos apoyos no son promovidos a menos que una persona física o moral comience a hacer una investigación de manera individual.

Si el apoyo llega a conocerse por alguna persona física o moral que realice algún tipo de actividad económica y se haya decidido a dar el paso a la exportación, para tener acceso al apoyo, ser parte del mismo y recibir una resolución favorable deberá esperar un tiempo aproximado de uno, dos o tres años, ya que debe cumplir con la lista interminable de requisitos.

Pero no existe una garantía segura de que la persona física o moral pueda recibir este apoyo por parte del Gobierno, porque existe corrupción en la burocracia mexicana que hace que si no se tienen los "contactos" no se avance en los trámites presentados. A pesar de que en los objetivos de Bancomext está el apoyar a las pequeñas y medianas empresas, solo una empresa grande puede aspirar a obtener alguno de estos créditos.

Para finalizar, las personas físicas y morales que tengan una pequeña o mediana empresa y realicen actividades económicas deben saber que Italia es un mercado económicamente viable a recibir las exportaciones de productos pesqueros mexicanos, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes consejos para tener mayores oportunidades de competir en el mismo: tener una visión a largo plazo, de entre 2 a 5 años para realizar la exportación, comenzando como una inversión dentro de la empresa o sociedad que manejen, lo que significa cumplir con todos los requisitos, normas y regulaciones arancelarias y no arancelarias.

Tratar de crear una unidad entre diferentes personas físicas o morales que están considerando exportar a diferentes ciudades de Italia para que al momento de realizar la exportación sea mediante el uso de un solo envío en conjunto, vía marítima o aérea, compuesto por los diferentes productos.

Tener un almacén, depósito o bodega de distribución reconocido por los agentes aduanales en Italia para hacer uso del servicio "just in time". Entregar el producto en algún almacén, depósito o bodega reconocido por los agentes aduanales o en la tienda del cliente italiano. Para tener una mayor penetración en el mercado italiano, realizar el suministro directo a tiendas, restaurantes y tiendas de abarrotes, sin tener que hacer uso de los "brokers".

## 6.6 Referencias

Banco de Información Económica. (2010). *Producto Interno Bruto, por sector de Actividad Económica. Miles de pesos a precios de 2003*. Recuperado de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/783?s=est&c=24394>

Banco de México. (2010). *Balanza de pagos, CE81-Ingresos por Remesas, Periodo: Ene 1995-Ene 2010, Mensual, Diferentes Unidades, Flujos*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE81&sector=1&locale=es>

Bancomext-Itesm. (2008). *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea*. 3ª ed. México

Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (2002). *Breves Comentarios sobre la Evolución de la Deuda Pública Mexicana y de otros países N. CEFP/016/2002 de mayo de 2002*. Cámara de Diputados LXI Legislatura, H. Congreso de la Unión

Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (2010). *Producto Interno Bruto, por Actividad Económica, 1993 - 2010, Anual. Millones de pesos a precios de 2003*. Recuperado de [http://www.cefp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe\\_stadisticas.html](http://www.cefp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html)

Comisión Nacional de Salarios Mínimos. (2010). *Salario Mínimo General Promedio de los Estados Unidos Mexicanos 1964-2010*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Cuevas Ahumada, V.M. y Chávez Gutierrez, F.J. (2007). Déficit, deuda y Reforma Fiscal en México. *Problema del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, Journal Vol. 38, n.148, enero-marzo pp.69-97

Esquivel Rojas, J. y Jiménez Viquez, G. (2010). *Crisis de México de 1994-1995*. Revista de la Maestría en Administración de Negocios, UNED

Estadística Pesquera y Acuícola. (2010). *Anuarios Estadísticos de Acuicultura y Pesca, 2000-2008*. Recuperado de [http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/wb/cona/cona\\_estadistica\\_pesquera\\_y\\_acuicola](http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/wb/cona/cona_estadistica_pesquera_y_acuicola)

Fisheries and Aquaculture Department. (2010). *Fishery and Aquaculture Country Profile: Italy*. Recuperado de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_italy/en#tcNA00BF](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_italy/en#tcNA00BF)

Fisheries and Aquaculture Department. (2010). *Fishery and Aquaculture Country Profile: Mexico*. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/geoinfo/profiles/en>

International Monetary Fund. (2010). *Global Financing Stability Report. Sovereigns, Funding and Systemic Liquidity: October 2010*. Recuperado de [http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/releases/inside\\_mexico\\_seafood\\_trade\\_en.pdf](http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/releases/inside_mexico_seafood_trade_en.pdf)

Invitalia. (2010). *Investment guide. Doing business in Italy 2009*. Recuperado de <http://www.invitalia.it/on-line/eng/Home/Resources/documento1322.html>

Keynes, J.M. (1936). *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*. Traducción Fondo de Cultura Económica. México. 1943

Márquez Ayala, D. (2009). México. Evolución de la Deuda Pública (1/2). *Vector Económico*, Reporte Económico, 11 mayo 2009

Ministero degli Affari Esteri. (2010). *Economia: Italia nel mondo*. Recuperado de [http://www.esteri.it/MAE/IT/Italiani\\_nel\\_Mondo/EconomiaItaliaNelMondo.htm](http://www.esteri.it/MAE/IT/Italiani_nel_Mondo/EconomiaItaliaNelMondo.htm)

Sánchez, O.R. (2002). *Anuario 2020 en Economía Internacional: Modelos de Comercio*. F.C.E. – U.N.P.S.J.B. 155

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2010). *Tratados Celebrados por México*. Recuperado de <http://intapp.sre.gob.mx/tratados/default.htm>

Steimberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica* Universidad Autónoma de Madrid

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Balanza Comercial de México con el mundo, 1990 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en miles de dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/TTbc\\_e.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTbc_e.htm)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Exportaciones totales de México por principales socios comerciales, 1993 a enero-julio 2010 (anual) – Valor en millones de dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/cuad\\_resumen/expmx\\_e.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/expmx_e.htm)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Importaciones totales de México por principales socios comerciales, 1993 a enero-julio 2010 (anual) – Valor en millones de dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/cuad\\_resumen/impmx\\_ae.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/impmx_ae.htm)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Principales productos exportados por México a el mundo, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/TTppx\\_e.html](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTppx_e.html)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Principales productos importados por México procedentes de el mundo, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/TTppm\\_e.html](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTppm_e.html)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Balanza Comercial de México con Italia, 1990 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en miles de dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/K6bc\\_e.html](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6bc_e.html)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Principales productos exportados por México a Italia, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppx\\_e.html](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppx_e.html)

Subsecretaría de Comercio Exterior. (2010). *Principales productos importados por México procedentes de Italia, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares*. Recuperado de [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppm\\_e.html](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppm_e.html)

Tapia Maruri, J. (2006). Apertura Comercial y eficiencia económica del sector agropecuario de México en el TLCAN. En *Comercio Exterior, Revista sobre el Comercio Exterior de México*, Vol. 56, n.8, agosto 2006 pp.694-702

The World Bank. (2010). *Data: Countries and Economies: Mexico*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/country/mexico>

## **Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico**

Jorge Zamudio y José Satsumi

J. Zamudio y J. Satsumi

Universidad Cristóbal Colon, Campus Calasanz Carretera Veracruz Llave-Medellín S/N , Col. Puente Moreno, Boca Del Río, Veracruz, C.P. 94271, 044.22.91.59.83.15  
Jzamudio66@yahoo.com.mx

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## **Abstract**

The main objective of this work is to know the different types that have been identified under certain operating conditions, management, attitude, evolution and development of family businesses (FB). To achieve this a qualitative method of literature review is used. Not all family businesses are alike, so therefore several authors have developed certain types for better understanding. After reviewing the literature for 10 different types of family firms were identified.

## **7 Introducción**

La empresa familiar (EF) es la unidad principal de desarrollo en cualquier región ya que de esta depende en gran medida la creación de la riqueza, generación de empleo y el bienestar del entorno. Aun así que muchos autores están consientes de lo anterior, Barroso, Sanguino & Bañegil (2007) que el estudio del campo de la EF es relativamente nuevo y considerada una disciplina de estudio emergente comparada con otras.

En el mismo artículo, los mismos autores citan a Wortman (1994) el cual menciona que el interés del estudio de las empresas familiares se inicia en la segunda mitad de los setenta. Por otro lado autores como Neubauer & Lank (2003) mención que el interés por el tema es el continente Europeo se dio en la última década. (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2007, p. 612)

Además el estudio de la EF está en un estado emergente y en desarrollo, por lo tanto no existe un acuerdo entre los diversos autores en su concepto. Por lo tanto algunos autores han optado por dividir los conceptos por multicriticos y monocriticos (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2007, p. 614) o unidimensionales y multidimensionales (Martos, 2005, p.156-158)

Además de la conceptualización de las EF es importante tomar en cuenta las diversas tipologías de las empresas familiares, que aunque los diversos autores continúen en discusión sobre su posición en al ámbito de la investigación y su concepto, otros autores realizan investigaciones y generan teorías en las cuales crean tipologías de las empresas familiares.

## **Fundamento Teórico**

Las empresas familiares tienen varias características que los diferencian de las demás empresas u organizaciones, estas diferencias se pueden hacer notar en varias dimensiones tales como la propiedad, las relaciones afectivas con los propietarios, la visión, el poder y control, la continuidad del negocio, la legitimidad, la capacidad de dirigir, la valoración de la propiedad, el empleo, el salario, los dividendos, la confianza, la disciplina y la comunicación (Andrade, 2002, p. 380).

Muy aparte de las diferencias que existen entre una empresa familiar y no familiar, las primeras cuentan con atributos que en su mayoría son ambivalentes, es decir, pueden ser contradictorias.

Por lo citado anteriormente varios autores han generado diferentes tipologías según su situación y dimensión.

## 7.1 Método

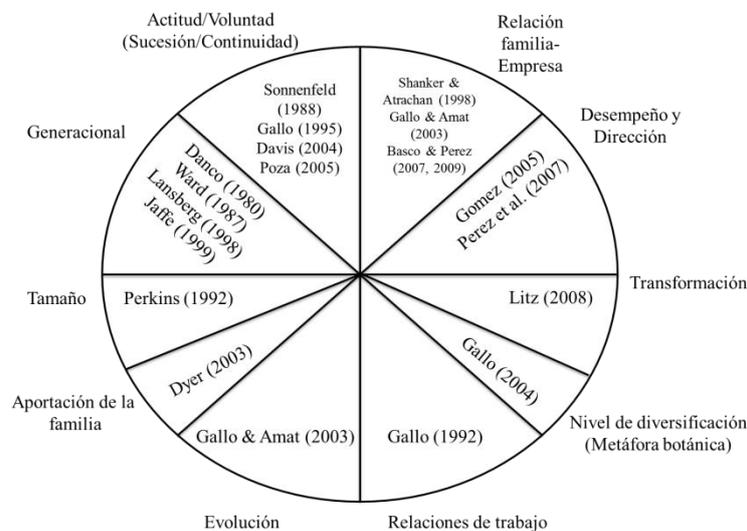
Para el desarrollo de este trabajo se utiliza un método cualitativo basado en una revisión de la literatura utilizando la base de datos EBSCO, SCIELO y DIALNET de un periodo comprendido del año 2000 en adelante.

- Bases de datos en el Web y las bibliotecas digitales (artículos arbitrados, diarios científicos, etc.).
- En un grado inferior sin los Web site del par (google académico, etc.).

## 7.2 Resultados

Después de una revisión de la literatura sobre las tipologías de las empresas familiares, se determina la creación de grupos de tipologías por características, transformaciones, niveles, recursos, relaciones, desempeño actitudes y cambios generacionales. Todo con el fin de poder identificar con más precisión a las tipologías expuestas en este artículo.

**Figura 7** Rueda de tipologías de empresas familiares



### Tipologías por actitud

Estas tipologías se agrupan en “Actitud/Voluntad”, ya que se definen por la actitud o voluntad que tienen hacia la sucesión o a la continuidad de la empresa. Dentro de estas tipologías encontramos a las de Sonnenfeld (1995) presentada por el autor en 1988, Gallo (1995) en 1995, Davis (2004) en 2004 y Poza (2005) en 2005.

Davis (2004) para su tipología se basa en Sonnenfeld (1995), al igual que Poza (2005), mas sin embargo este último agrega un tipo más. En cuanto a Gallo, su tipología está más orientada a la continuidad que al proceso de sucesión.

Aun así que se marca una diferencia entre estos dos factores (sucesión y continuidad), los dos tienen también una relación muy íntima con la acción de trascender la EF en el tiempo.

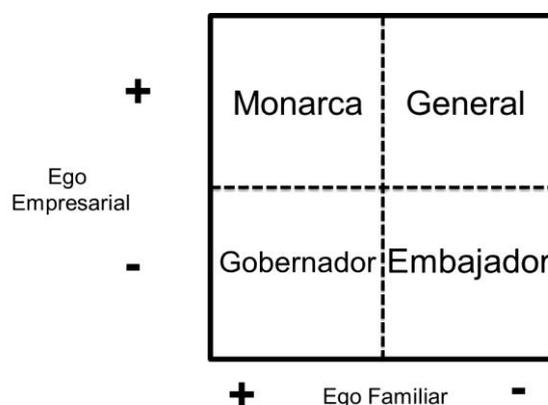
Los elementos que exponen tanto Sonnenfeld (1995) como Davis (2004), son el Monarca, el general, el embajador y el gobernador. En el caso de los monarcas, su actitud hacia el proceso de sucesión es de no dejar el cargo hasta que muera por causas de enfermedad, accidente o invalidez.

Para los generales es tal su actitud que se le forma al proceso de sucesión para dejar el puesto, pero vigila la empresa para que al mínimo error del sucesor este regrese a “rescatar” la empresa de la mal dirección de nuevo gerente. La actitud del embajador es que se retira a voluntad y se convierte como una especie de consultor externo o coach, el cual asesora al sucesor o nuevo gerente dejándole la última palabra a este.

En cuanto a la actitud del gobernador, se puede decir que es parecida a la actitud del embajador pero contraria a la del general. En este sentido el gobernador acepta el proceso sucesorio pero no figura más en la empresa, ni siquiera como asesor y ni piensa en lo más mínimo en volver al puesto de gerente.

Lo anterior se puede expresar gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 7.1** Tipo de fundador



Fuente: Gomez (2006, p. 33)

Donde el concepto de ego empresarial está identificado cuando el fundador cuenta con una cierta reputación en el sector empresarial y en la sociedad, el ego familiar se define cuando el fundador se convierte en el centro de consulta de la familia.

Es el hombre o el individuo que quiere escuchar, conocer y decidir lo que acontece en el interior de su familia, centra todas las decisiones. La relación de estos dos factores anteriores determina el estilo de sucesión (Gomez, 2006, p.33)

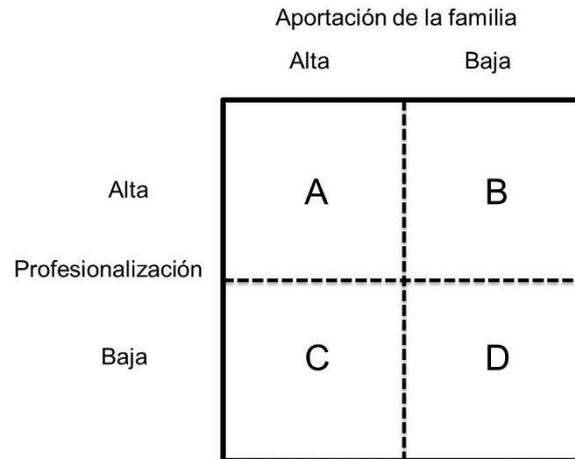
En la tipología de Poza (2005), como se menciona anteriormente, a comparación de las tipologías de Davis (2004) y Sonnenfeld (1988), aumenta el tipo de “Inventor”.

Este último toma una actitud en la cual acepta el proceso de sucesión, pero en su espacio libre, crea nuevos productos y servicios en beneficio de la empresa gracias a toda la experiencia e ideas acumuladas que no fueron desarrolladas en su momento por falta de tiempo por estar totalmente dedicado a la dirección de la empresa ((De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6).

### Tipología por aportación familiar

Esta tipología se basa en el aporte que los miembros de la familia profesionalmente preparados le dan a la misma empresa. El autor Dyer (2003) tomando en cuenta las teorías de la agencia y la de recursos y capacidades, propone esta matriz en la cual se exponen cuatro tipos de empresas: A, B, C y D.

**Figura 7.2** Aportación de la familia profesional



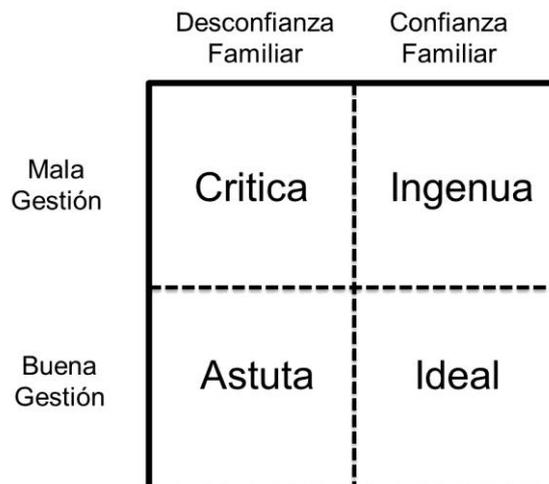
Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

En este sentido las empresas “A” y “C” tienen como característica una elevada profesionalización de las personas, sistemas de gobierno y dirección. En cambio las empresas familiares tipo “B” y “D” solo se quedan en el término “Buenos emprendedores” o cuentan con sistemas de dirección o gobernanza prácticamente nulos (Gallo, 2004, p.246-251)

### Tipología por desempeño y dirección

Para esta tipología existen dos autores: Gomez (2005) y Perez (2007). Gomez (2005) expone cuatro tipologías: EF crítica, astuta, ingenua e ideal.

**Figura 7.3** EF crítica, astuta, ingenua e ideal



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Otros autores lo muestran así:

**Figura 7.4** EF crítica, astuta, ingenua e ideal

	Rendimiento Empresarial	Rendimiento Familiar
Ideal	+	+
Astuta	+	-
Ingenua	-	+
Critica	-	-

Fuente: (Gomez, 2006, p.93)

En una EF crítica no existe una estrategia directiva, no existe confianza familiar, ni confianza con los miembros externos no familiares. Falta de unidad y compromiso con resultados altamente negativos.

La EF astuta es aquella existe una estrategia directiva pero no existe confianza familiar. Esta tipo de empresa está consolidada gracias al paso del tiempo. Cuenta con un excelente desempeño empresarial pero no familiar. Genera conflictos en el seno familiar. Para la EF ingenua es lo contrario de la EF astuta. No existe una estrategia directiva pero existe confianza familiar. Mas sin embargo este accionar crea una falta de rentabilidad en el negocio. Solo la sostiene la unidad familiar, pero no será suficiente, se ira declinando la empresa con el paso del tiempo. Otros autores conocen a este tipo de EF como utópica (Gomez, 2006, p.93). Por ultimo esta la EF ideal. Esta cuenta con un alto grado de compromiso familiar y a su vez tiene una buena dirección estratégica que da como resultado un alto desempeño económico.

Esta tipología resulta útil para analizar a la empresa bajo dos enfoques: La empresarial y la familiar. La primera por el valor que se le da a la dirección y la segunda por el grado de confianza hacia el interior y el exterior de la organización, el cual enfatiza el sano equilibrio entre ambas partes ((De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6).

### Tipología por evolución

Las tipologías que emanan de este rubro, están íntimamente relacionadas con cuatro dimensiones, dos que son parte de la actividad del negocio, y dos que son parte de la relación de la familia con la empresa. Las primeras dos dimensiones son: formulación de una estrategia y la puesta en operación de la organización para implementarla.

Las dos últimas son: El número de persona que forman la familia y el nivel de descentralización de la propiedad (Gallo, 2004, p.254-255). Tomando en cuenta el manejo de estas cuatro dimensiones anteriores Gallo & Amat (2003) citan tres tipos de empresas según se evolución por medio de “caminos”.

El primer camino es el conocido como el “tradicional”. En este tipo de casos el éxito llega a las empresas tipo “Bonsai” o “Arbol solitario”, véase *Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica)*.

Mas sin embargo los autores citan que este tipo de caminos en la mayoría de los casos provocan una muerte lenta a la empresa debido a que esta no ofrece a los miembros de la familia, retos u oportunidades en las cuales se pueden desarrollar o explotar sus capacidades creativas, emprendedores y de negocios. Por todo lo anterior puede llegar a una situación de ingobernabilidad (Gallo, 2004, p.255).

El segundo camino se le conoce como “evolución rápida”. Este tipo de camino se da cuando el fundador es un verdadero líder y aprovecha todas sus capacidades y las oportunidades que le ofrece el entorno. El punto débil de este tipo de camino o evolución es el factor continuidad. Esto debido a la dificultad que tiene el propio fundador-líder en formar y capacitar a su sucesor (Gallo, 2004, p.255).

Por último y tercer camino se le conoce como “evolución equilibrada”. En este tipo de empresas su característica principal es el manejo de las cuatro dimensiones equilibradamente. Lo anterior no se lograría si el factor “familia” no se viven los valores, dedicación la iniciativa en evolucionar, sencillez y austeridad en el comportamiento de sus miembros (Gallo, 2004, p.256).

### Tipología generacional

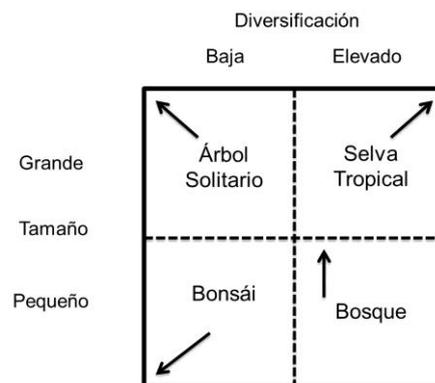
En este ámbito están agrupados los autores Danco (1980), Ward (1987), Lansberg (1998) y Jaffe (1999). En este análisis se puede apreciar que Lansberg (1998) retoma los elementos de Danco (1980) y Ward (1987). Lansberg en su tipología antepone la tipología de Danco y lo explica con la tipología de Ward. En este sentido quedaría de la siguiente forma: 1° generación: Fundador-Dueño controlador, 2° generación: Asociación de hermanos-comparten la propiedad y la dirección y por ultimo 3° generación: Consorcio de primos-la propiedad se fragmenta.

Siguiendo este orden de ideas, el autor Jaffe (1999) es totalmente diferente a los 3 autores anteriores ya que define su tipología en dos grandes grupos: Unigeneracionales y multigeneracionales (De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6)

### Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica)

Este tipo de tipologías se aplica para las empresas centenarias las cuales han desarrollado a lo largo de su vida más de cien años.

**Figura 7.5** Nivel de diversificación de la EF



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

En la EF tipo “Bonsái” las cosas no han cambiado o han cambiado muy poco, siguen comercializando los mismos productos y su nicho de mercado son los mismos con clientes similares.

Para los llamados tipo “Árbol Solitario” han experimentado un crecimiento importante pero en el mismo sector de actividad empresarial. Para los llamados “Bosque” han experimentado un crecimiento moderado con una diversificación casi exclusivamente geográfica gracias a filiales en otros países y conservando la misma gama de productos o servicios.

Por ultima las empresas familiares tipo “Selva tropical” son las que cuentan con un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando a nuevos sectores y mercados geográficos, apoyándose con frecuencia en diferentes tipos de alianzas o estrategias.(Gallo, 2004, p.246-251).

### **Tipología por relación empresa-familia**

Para estas tipologías están los autores Shanker & Atrachan (1998), Gallo & Amat (2003) y Basco & Pérez (2007, 2009).

Shanker & Atracchan (1998) citan en su investigación a cinco factores que identifican a una EF: 1) El porcentaje accionario de la propiedad, 2) el control del voto, 3) el poder sobre la dirección estratégica, 4) el involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella y 5) la administración activa por miembros de la familia.

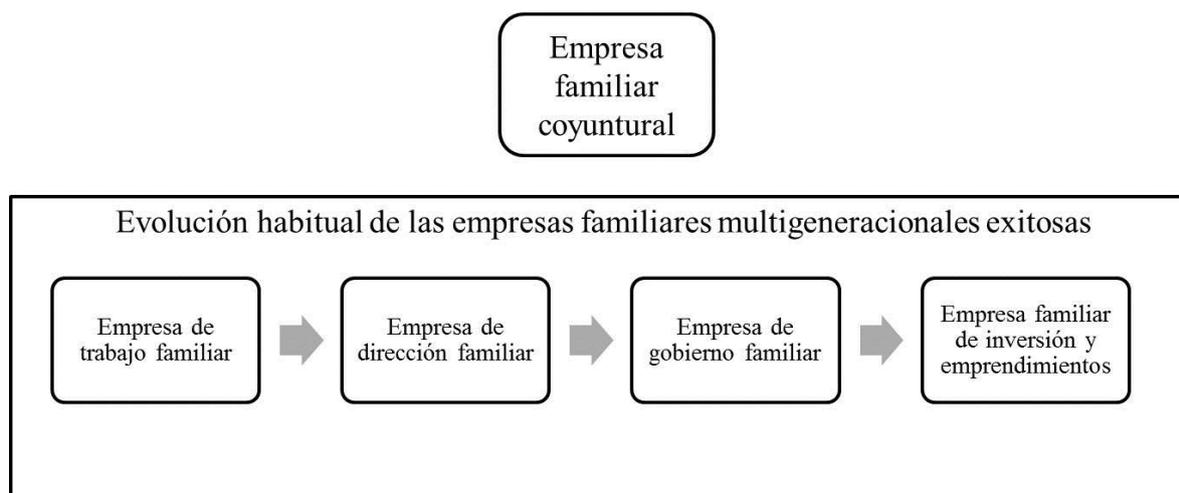
Los autores exponen tres tipos de empresas familiares las cuales las relacionan con su participación directa de la familia en la empresa. Estos tres tipos son la amplia, la intermedia y la restrictiva.

La EF amplia es aquella donde existe un control de la dirección estratégica de la EF por parte de los miembros de la familia. Pero en el aspecto operativo los participantes de la familia son escasos. Se enfatiza que el control de la empresa no salga de manos de la familia. La EF intermedia es donde el fundador/dueño y sus descendientes poseen la dirección de la empresa, tienen controlados los votos y hay una cierta participación operativa de los miembros de la familia en la empresa. Para la EF restrictiva por su largo camino recorrido por varias generaciones tiene una intervención grande con respecto al ámbito de propiedad, como a la de dirección, contribuyendo en ella en forma importante más de un miembro de la familia.

Para Gallo & Amat (2003) en el rubro de tipologías relación empresa-familia, exponen cuatro tipos de empresas, basado al grado de importancia entre la empresa y la familia. Los cuatro tipos son: 1) La empresa es la proyección del líder, 2) la empresa es más importante que la familia, 3) la familia es más importante que la empresa y 4) las equilibradas.

### **Tipología por relaciones de trabajo**

Gallo (1992) propone cuatro tipos de EF. Mas sin embargo el autor las visualiza como cuatro “finales de etapas” en una evolución habitual que aplica entre las empresas familiares multigeneracionales exitosa.

**Figura 7.6** Tipos de empresa por relaciones de trabajo

Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Como se muestra en la figura anterior al autor propone cinco tipologías: 1) Empresa de trabajo familiar, 2) empresa de dirección familiar, 3) empresa de gobierno familiar, 4) EF de inversión y emprendimientos, y 5) EF coyuntural (Gallo, 2004, p. 248)

En la empresa de trabajo familiar, en su desarrollo y evolución realiza todo lo necesario para que todos los miembros de la familia, si así lo desean, se incorporen a la empresa y ocupen los puestos acorde a su capacidad la cual se reflejara a su adecuada remuneración.

Para la empresa de dirección familiar, paso todo lo contrario al tipo de empresa de trabajo familiar. En este tipo de empresas promueve y solo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que posean las condiciones para desempeñar exclusivamente responsabilidades de dirección. En las empresas de gobierno familiar, los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno pero no de dirección.

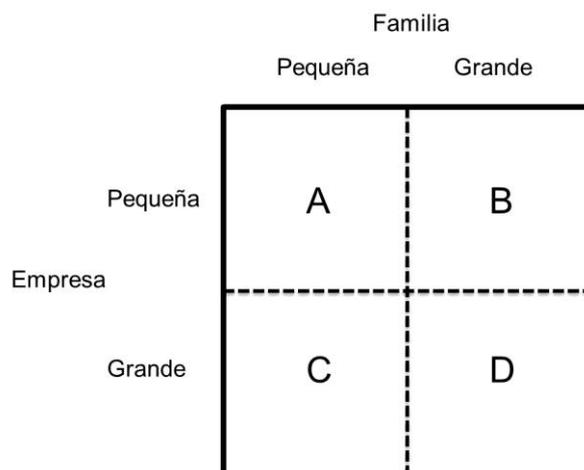
Para el caso de las empresas familiares de inversión y emprendimiento es una empresa de gobierno familiar en la que se promueve el espíritu emprendedor de los miembros. Es decir se apoyan a los integrantes familiares que tengan la intención de iniciar un nuevo proyecto o negocio por medio de préstamos, capital fijo o de desarrollo, asesorías y consejo.

En el caso de la empresa coyuntural, tiene la firme convicción de estar unidos en el ámbito familiar, mas sin embargo, por circunstancias del entorno, han decidido dejar de ser una EF. Están convencidos que tienen mejores alternativas como la venta a o la fusión con terceros. De esta manera evitan la ruptura familiar por disensiones o luchas internas (Gallo, 2004, p. 248-249)

### Tipología por tamaño

El autor Perkins (1992) propone una tipología basada en el tamaño de la familia propietaria y el tamaño de la empresa.

**Figura 7.7** Tipos de empresa por tamaño de empresa y familia



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Como se aprecia en la figura anterior el autor propone cuatro tipos de empresas familiares: 1) A empresa pequeña, familia pequeña, 2) B empresa pequeña, familia grande, 3) C empresa grande familia pequeña y 4) D empresa grande familia grande (Gallo, 2004, p. 247)

- En las empresas tipo “A” son las que identificamos como las que no han tenido mucho desarrollo en la primera y segunda generación.
- Para las empresas tipo “B” se identifican por haber desarrollado más el elemento familia que el elemento empresa.
- En las empresas tipo “C” se identifican por haber crecido más el elemento empresa que el elemento familia.
- Las tipos “D” son las que se identifican como las empresas multigeneracionales exitosas.

Las principales intenciones que propone el autor con este modelo es de ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de la familia pueden o deben desempeñar en cada uno de los tipos de empresa, al igual ayuda a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan en la transmisión de la propiedad (Gallo, 2004, p. 247)

### Tipología por transformación

Esta tipología es expuesta por el autor Litz (2008) el cual propone la idea de enfrentar dos conceptos: La EF y la familia empresaria. Para esto el autor determina cuatro tipos de empresas:

- 1) Transformación parcial, declinación parcial (familia sin empresa)
- 2) transformación completa (familia y empresa)

- 3) Transformación parcial, declinación parcial (empresa sin familia)
- 4) Colapso (sin empresa y sin familia)

El autor parte de la idea que la empresa puede seguir tres caminos: 1) seguir como esta, 2) cambiar a una empresa no familiar y 3) desaparecer como empresa (De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p.15)

### Otras tipologías

También se encontró en la “Guía de aproximación de la EF: con la sucesión del empresario en el horizonte”, la siguiente tipología.

**Tabla 7** Otras tipologías

Tipo de empresa	Descripción
Individuales	Tiene la finalidad de cubrir sus necesidades inmediatamente. Su perfil resulta ser negocios como tiendas, repartos, etc.
Artesanales	Estas empresas explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal. Lo anterior comúnmente heredado y transmitido de padres a hijos. Dependen mucho de los proveedores y clientes. Poca probabilidad de crecimiento, cambio o mejora.
De capital familiar	Empresa en que la totalidad o gran parte del capital continúa en manos de una sola familia. Las responsabilidades de la dirección están en razón a las competencias profesionales y no de ser parte de la familia.
Empresas familiares	Propiedad, poder y dirección en manos de la familia.

Fuente: (Vivas, 2006, p.34)

### 7.3 Conclusión

El objetivo de este trabajo es presentar las diversas tipologías de empresas familiares que se han identificado en la literatura. Se realizó una revisión de la literatura en diversas bases de datos y se identificaron 10 diferentes tipologías de empresas familiares.

Es importante señalar que en cada tipología los autores tratan de mostrar, identificar y etiquetar y en algunos casos de forma metafórica, ciertas aptitudes, situaciones, cambios, transformaciones y etapas que sufren tanto las empresas familiares como sus miembros.

Las tipologías pueden ser usadas como herramientas de reconocimiento para poder identificar las oportunidades o debilidades que sufren ciertas empresas las cuales buscan continuidad, evolución, crecimiento o simplemente lograr un equilibrio.

Después de identificar esa oportunidad o debilidad se puede también generar las tomas de decisiones necesarias para realizar los cambios o modificaciones en el ámbito que sea el caso, tanto familiar o empresarial.

Mientras más se conozca a una EF, basándonos en estas tipologías tendremos una mejor visión de estas. Recordemos nuevamente, y estas tipologías son el mejor ejemplo, que ninguna EF es igual.

Además, las 10 tipologías identificadas se pueden subdividir en “blandas” y “duras”. El primer grupo son aquellas que incluyen factores que no se pueden observar y son intangibles. La segunda son tipologías que pueden observarse. En la Tabla 1 se muestra esta subagrupación:

**Tabla 7.1** Subdivisión de tipologías

<b>Blandos</b>	<b>Duros</b>
Tipologías por actitud. Tipología por aportación familiar. Tipología por relaciones de trabajo	Tipologías de desempeño y dirección Tipología por relación empresa-familia Tipología por transformación Tipología por evolución Tipología generacional Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica) Tipología por tamaño.

La tabla 7.2 sugiere que pese a conocer los diversos tipos de EF, es importante tener claro que es posible subdividir las EF para una mejor toma de decisiones. Es decir los factores “duros” van enfocados al desempeño externo de la empresa y los factores “blandos” se enfocan a los factores internos de las mismas.

Finalmente es importante señalar que la EF al igual que otro tipo de empresas no es estática. Lo anterior sugiere que la tipología de las EF es dinámica, es decir, la clasificación de una EF va a depender directamente de las situaciones específicas a las que se enfrente.

#### **7.4 Referencias**

- Andrade, J. (2002) Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte está cerca. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 7, núm. 19, julio-noviembre, 377, 380-382
- Barroso, A., Sanguino, R. & Bañegil, T. (2012) Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España.
- De la Garza M., Jiménez, K. & Jiménez, L. (2009) Evolución de las tipologías de la empresa familiar en los últimos veinte años. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 4-15
- Gallo, M. (2004) Tipologías de la empresa familiar. Revista empresa y humanismo Vol. VII 2, 241-258
- Martos, M., (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 11, N° 3, 156-157
- Gomez, G., (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares: caminos por recorrer? Grupo editorial Norma. 80-94
- Vivas, B., (2006) Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte, 32-34

## **Modelo de Reingeniería Financiera como factor de competitividad de las pequeñas empresas**

Rafael Casas

R. Casas

Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Av. Melchor Ocampo no. 2555, C.P. 60950, Cd. Lázaro Cárdenas, Mich.,  
Tel. 753-53-7-47-98  
cacrcpc@hotmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014

## **Abstract**

City of Lazaro Cardenas, Michoacan, was born in the decade of the seventies with the construction of Lazaro Cardenas, iron and steel industry Las Truchas , NKS industry group, Mexican producer of pipe, fertilizers of Mexico, thus different needs arose the birth of micro ,small and medium enterprises, many of them are family businesses, which for two decades faced no competitors, the establishment of supermarkets in the region created a competition that has led to the closure of many establishments, as a proposal to this problematic arises the realization of a financial reengineering model towards competitiveness of small enterprises.

## **8 Introducción**

Las pequeñas empresas en su mayoría familiares, generalmente una sola persona se hace cargo de la dirección y toma de decisiones, basándose más en la experiencia e intuición, que en modelos de dirección de actualidad, careciendo además de sistemas de control interno, manuales administrativos que contribuyan en la eficiencia de los procesos, representando un factor de desventaja frente a la competencia creciente, como resultado de la globalización del mercado local.

Lo anterior provoca que su ciclo de vida sea corto y las que subsisten enfrentan problemas de rentabilidad, reflejando poco o nulo crecimiento y el riesgo latente de desaparecer. Su permanencia y crecimiento es importante para la generación de empleos y el desarrollo económico regional y del País, como entes identificables y capacidad contributiva, características de las que carece el comercio informal.

Con lo anterior hace urgente la necesidad de que las pequeñas empresas adopten nuevas estrategias que generen un cambio radical en sus procesos, para que estos agreguen valor y les permita lograr rentabilidad, ser competitivas asegurando su permanencia y un crecimiento sostenido, que beneficie la economía regional y del País.

Como estrategia para hacer frente a esta problemática, se plantea un modelo de reingeniería financiera, partiendo en una primera etapa de la aportación testimonial efectuada mediante una entrevista efectuada en Marzo 2014, a los responsables de los despachos de Contadores Públicos:

Torres Banderas y Asociados, González Chávez y Asociados y Casas Cárdenaz Contadores Públicos, de esta ciudad, miembros del Colegio de Contadores Públicos de Las Truchas Michoacán. Para lo cual se realizó un análisis documental cualitativo, sobre los procesos que conforma la integración de la información financiera que se genera y el uso que se le da a la misma.

Así mismo se efectuó una amplia revisión bibliográfica del tema, considerando el ciclo de conversión del efectivo y la aplicación de herramientas de análisis financiero necesarias para la toma de decisiones.

Es así como nace la propuesta de aplicación de un modelo de reingeniería financiera, iniciando con la realización de un diagnóstico sobre el estado actual de los procesos de generación y uso de la información financiera, para posteriormente continuar con la instauración de un proceso contable eficiente y eficaz, posteriormente la revisión del ciclo de conversión de efectivo, estableciendo las políticas y control interno necesarios que garanticen su efectividad, seguidamente se plantea la aplicación de herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones, tales como las razones financieras, el punto de equilibrio, valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

Para llevar a cabo esta tarea, no se requiere aumentar la plantilla de personal, pues se recomienda la contratación de servicios profesionales externos, mediante la firma de un contrato, en el cual se establecerán los requerimientos de información, así como los tiempos de entrega y los informes referentes a la interpretación de los estados financieros que se requieran.

## 8.1 Antecedentes

El artículo denominado Problemáticas y oportunidades de las Pymes en México, publicado en la página web de INFOTEC por el Dr. Gaspar Núñez Rodríguez, señala que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un sector clave para el desarrollo de un país.

Su flexibilidad y su escala de operación favorecen un desarrollo sostenido; asimismo, su capacidad de generar empleos las hacen un sector importante, propenso a recibir apoyo público.

Las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, igualmente representan un sector importante en el desarrollo de la región, sin embargo actualmente se enfrentan a un entorno globalizado, con el que no se encontraban familiarizadas, provocando el cierre de algunas de ellas y otras se encuentra en riesgo su permanencia, lo que hace urgente implementar estrategias que incrementen su rentabilidad y competitividad.

En la revista de Economía número 77, correspondiente al periodo Julio Diciembre de México, Esparza Aguilar, Monroy Aguilar & Granados Sánchez (2012), citan a Mason & Harrison, (1990). Lo anterior respecto a que se menciona que la gran mayoría de las empresas de nueva creación son pequeñas y tienen una baja tasa de supervivencia.

No obstante, en ellas la tasa de supervivencia radica en que en el corto plazo contribuyen de manera limitada a la generación de empleo y al desarrollo económico; sin embargo, en el largo plazo las empresas que crecen realizan una importante contribución a la creación de empleos y al desarrollo empresarial, mismos que repercuten en un crecimiento económico más próspero.

Considerando las afirmaciones anteriores citadas por Esparza Aguilar et al. (2012) sobre Mason & Harrison (1990), se puede decir que las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, igualmente representan un sector importante en el desarrollo económico de la región, así como en la creación de empleos y ciertamente sobre todo aquellas de nueva creación tienen una tasa baja de supervivencia, desde luego aquellas que se adapten a la dinámica de cambios producto de la globalización del entorno, en el largo plazo fortalecerán y contribuirán en el desarrollo empresarial de la región y del País.

Es decir las pequeñas empresas contribuyen de manera importante en la economía de la región y el País, en la generación de empleos, hoy día un factor importante por atender, aunado a lo anterior son entes identificables, constituidos legalmente, lo que propicia su contribución tributaria, característica de la que carece el comercio informal creciente en México.

Por lo anterior es importante mantener programas de fomento y estrategias para su desarrollo sostenible.

### **a) Pequeñas Empresas**

En México la definición de empresa de manera precisa se encuentra en la Ley Federal del Trabajo concretamente en su artículo dieciséis, que a la letra dice: se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa (Cámara de Diputados, 2012).

Empresa es una asociación científica, industrial, comercial o de otra índole creada para realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo de manera común a los gastos que origina y participando también todos los miembros de las ventajas que reporta (Adam et al. 2005).

Se toma como punto de partida el concepto de empresa, pues independientemente de su tamaño o actividad preponderante cumple un fin, que puede ser social o mercantil, las definiciones de la Ley Federal del Trabajo y de Adam et al (2005), manejan un enfoque diferente, la primera cuidando el marco legal laboral y la segunda hacia su carácter financiero, como ente económico.

Las Pymes siempre han figurado a lo largo de toda la historia como entidades relacionadas con la vida cotidiana, aunque es hasta hace apenas dos décadas que se les empieza a dar la importancia requerida, puesto que tanto en los países industrializados, como en los que están en vías de desarrollo han fortalecido sus políticas de apoyo como parte integral de los planes de crecimiento nacional (Cota, 1998).

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas por su acrónimo MIPYMES, son particularmente importantes para las economías nacionales por las aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios.

En México constituyen el 99.8% del total de las empresas, generadoras de empleo del 72.1% de la población y producen ingresos equivalentes al 52% del Producto Interno Bruto (Sánchez & Ríos. 2013).

Las opiniones vertidas por los autores anteriores sobre pequeñas empresas, coinciden en la importancia que estas representan en la economía de los Países, ya que constituyen un elemento importante en la producción y distribución de bienes y servicios, en México de conformidad con los datos generados por INEGI en el último censo, contribuyen de manera representativa en la generación de empleos.

Lo anterior refleja la atención que requieren a efecto de establecer nuevos modelos de gestión a efecto de asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo.

Pequeñas Empresas en México, de conformidad con el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009, en el que la Secretaría de Economía publicó el segundo acuerdo, en que contempla la estratificación de micro, pequeña y mediana empresa, conforme al siguiente criterio:

**Figura 8** Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa

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		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

La estratificación anterior confirma la importancia de las pequeñas empresas, pues gran cantidad de establecimientos en la localidad quedan contenidos en el rango establecido, lo que motiva la propuesta para enfrentar esta problemática, la aplicación de un modelo de reingeniería financiera, que permita elevar la competitividad de las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, y de nuestro País, logrando ser competitivas, mejorar su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad.

### Definición de Reingeniería

La aplicación de la reingeniería financiera tiene como finalidad lograr cambios radicales en los procesos, así como romper los paradigmas existentes en estos negocios, subsistiendo aquellas actividades que agreguen valor. Para el desarrollo de esta propuesta se iniciará por conceptualizar la Reingeniería.

Taylor incorpora el método científico al estudio de la organización, aporta una visión particular del individuo, y propone un conjunto de principios concretos del sistema de dirección científica.

La observación científica del trabajo para clasificar, sistematizar y enriquecer los conocimientos, así mismo la medición de tiempos y movimientos para determinar el método o proceso más eficiente (Castillo, 2013).

Con las aportaciones de Taylor al incorporar el método científico al estudio de las organizaciones, concentrándose en la observación científica del trabajo y la medición de tiempos y movimientos, se logran aumentos considerables en la producción en aquella época, presentándose como la primera manifestación de la reingeniería, al proponer cambios radicales en los procesos tales como; la división del trabajo, el estudio de movimientos que modifican las formas de producción de aquella etapa.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy M. H., 1994).

Es importante en principio analizar el término “fundamental” que de acuerdo al diccionario manual de la Lengua Española, edición 2007, se refiere a fundamento, base, lo más importante y necesario.

Por su parte la palabra rediseño no está considerada en este diccionario, sin embargo al incluir el prefijo re, indica volver a diseñar algo.

En cuanto a la palabra radical este diccionario la define como; relativo a la raíz, que afecta a la parte fundamental desde el principio de una cosa y es total o completo. Considerando lo anterior se puede afirmar que la reingeniería es la revisión integral de los procesos, para volver a diseñarlos totalmente.

Por su parte en el Libro Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los Negocios, de los autores Morris, Brandon & Rosero (1995), refiere el término de reingeniería al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños.

Estos autores hacen referencia a procesos de trabajo de negocios y precisan su implementación, con ello clarifican el objeto de la reingeniería, dando seguimiento a su implementación, a efecto que no quede en el rediseño que es el trabajo sustancial, sino que se lleve a la práctica.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas. (Lefcovich, 2004).

Las aportaciones del Dr. Lefcovich en su artículo Reingeniería de Procesos, hace mención a que la reingeniería Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Otra afirmación del Dr. Lefcovich, es que señala aspectos importantes producto de la reingeniería, tales como: rentabilidad, productividad y calidad, obteniéndose además ventaja competitiva.

Estos elementos ubican a la reingeniería en el contexto actual de negocios, pues es un fin la rentabilidad, mediante procesos de calidad para lograr competitividad dentro de un entorno globalizado.

## Reingeniería financiera

Es importante partir del concepto de finanzas, para posteriormente abordar la reingeniería financiera, primeramente se menciona la definición de Ortega (2002) quien define a las Finanzas como; La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Uno de los pilares de las finanzas lo constituye la efectividad del proceso contable, pues es la fuente de la información financiera y en la medida en que sea clara, oportuna y precisa las decisiones que se tomen contribuirán positivamente en los resultados, es el motivo por el que se aborda primeramente la conceptualización de finanzas, para posteriormente enlazarla con la reingeniería financiera.

La autora Guadalupe Ochoa Setzer define a las Finanzas como; La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. (Ochoa, 2002).

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobierno (Gitman, 2007).

Como se aprecia Ochoa (2002), conceptúa las finanzas con un enfoque hacia las actividades de inversión, siendo un punto que merece el análisis, pues las pequeñas empresas que en gran número son negocios familiares, dirigidas por un miembro de la familia, realizan inversiones sin los estudios necesarios que demuestren su factibilidad financiera.

Respecto a la definición de Gitman (2007), se enfoca hacia los flujos de dinero que se originan como consecuencia de la actividad económica de las empresas, complementando la primera definición.

La reingeniería financiera como un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera, como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización (Lefcovich, 2004).

La literatura investigada, se refiere únicamente al termino reingeniería, existiendo mínima información sobre reingeniería financiera, es un tema que en nuestro País se ha utilizado en la iniciativa privada y sector Público, sin embargo se carece de una conceptualización precisa, en cuanto al concepto anterior se aprecia el involucramiento del área financiera y las actividades que afectan el flujo de fondos.

Por lo anterior, considerando los conceptos de reingeniería y de finanzas de los autores consultados, se puede definir la reingeniería financiera como la actividad tendiente a rediseñar de manera profunda los procesos, que integran el flujo financiero de las pequeñas empresas, con el propósito de que agreguen valor, para la obtención de información oportuna y veraz, necesaria para su análisis e interpretación para la toma de decisiones.

El concepto anterior propuesto, retoma de Hammer y Champy el término rediseñar, y se da un enfoque hacia el área financiera, pues uno de los grandes problemas que se presentan en las pequeñas empresas, es la poca importancia que le dan a esta información, prevaleciendo una cultura por considerar más relevante la información fiscal, que es un fin último en el proceso de generación de información.

Se resalta además el logro a fin de que los procesos agreguen valor, la generación de información financiera confiable y susceptible de aplicar las diferentes herramientas financieras de evaluación económica.

### **Importancia de la información financiera**

El proceso contable de toda empresa además de apegarse a las normas y estándares internacionales, la legislación fiscal y mercantil vigente en México, debe obtenerse de manera oportuna y precisa, para poder utilizarse en la toma de decisiones.

La importancia de la información contable radica en el hecho de ser el medio de comunicación entre la empresa y todo aquel usuario que tiene un derecho razonable a disponer de ella para utilizarla en la toma de sus decisiones (Callao & Jarne, 1995).

Es necesario que las pequeñas empresas le otorguen mayor importancia a la información financiera, y su preocupación no se centre únicamente en los datos fiscales, como se distingue en la información vertida por miembros de los despachos de Contadores Públicos; Torres Banderas y Asociados, González Chávez y Casas Cárdenaz Contadores Públicos, Miembros del Colegio de Contadores Públicos de las Truchas Michoacán, A.C., que prestan servicios de consultoría en materia contable, financiera y fiscal en la Ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

Con lo anterior se aprecia que la toma de decisiones se basa en la intuición de quien dirige estos negocios, práctica que en la actualidad las deja en desventaja frente a otros competidores.

### **Proceso de Reingeniería Financiera**

#### **a) Proceso Contable**

La contabilidad para las pequeñas empresas además de representar una obligación fiscal y mercantil, es una necesidad para controlar su patrimonio, obligaciones con terceros y ser fuente de información financiera para la toma de decisiones.

Es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2006).

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza toda unidad económica, para producir la información financiera necesaria para la elaboración de estados financieros, fuente de la toma de decisiones.

Es la técnica mediante el cual se registran, clasifican y resumen las operaciones realizadas y los eventos económicos, naturales y de otro tipo, identificable y cuantificables que afectan a la entidad, estableciendo los medios de control que permitan comunicar información cuantitativa expresada en unidades monetarias, analizada e interpretada para la correcta toma de decisiones (Lara, 2008).

La definición anterior agrega la parte de análisis de la información, así como la interpretación para la correcta toma de decisiones. Con lo anterior se hace presente la necesidad de procesarla de manera clara, confiable y oportuna para la obtención de los estados financieros.

En el caso de las pequeñas empresas es recomendable contratar los servicios de especialistas independientes y aprovechar este costo fijo al máximo, celebrando un contrato de prestación de servicios, en donde se detalle de manera precisa los compromisos de las partes contratantes.

#### **b) Ciclo de conversión en efectivo**

Al contar las pequeñas empresas con información financiera oportuna y confiable, se está en posibilidad de ser utilizada en la toma de decisiones y un punto en el que este sector de empresas presenta deficiencias, es en el control del ciclo de conversión del efectivo. Lo anterior trae consigo problemas principalmente de liquidez, obligando en muchos casos la adquisición de financiamiento caro, originando un problema mayor en el largo plazo.

El ciclo de conversión en efectivo, es el tiempo que el efectivo de la empresa permanece inmovilizado, entre el pago de los insumos para la producción y la recepción del pago por la venta del producto terminado resultante (Gitman, 2007).

Ciclo operativo es el intervalo de tiempo que transcurre entre la llegada de la materia prima necesaria para la elaboración de un producto y la fecha en que se cobra en efectivo el importe de la cuenta por cobrar derivada de la venta de dicho producto (Barrero & Ávila, 2010).

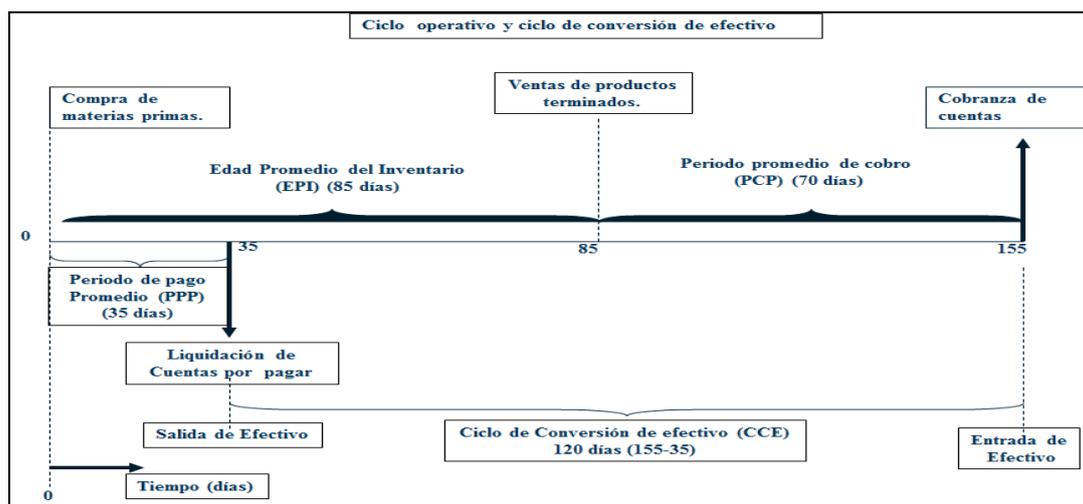
En cuanto a ciclo de conversión de efectivo Barrero & Ávila (2010) lo denominan como el período entre la salida de efectivo para el pago de las materias primas necesarias para la elaboración de un producto y la entrada de efectivo por el cobro de las ventas de dicho producto.

El problema de la liquidez está íntimamente asociado con las decisiones de gestión del circulante puesto que la medición de liquidez y la interpretación de sus efectos sobre el valor de la empresa constituye una preocupación básica de la administración de los fondos a corto plazo en la organización (Moreno, 2004).

Las pequeñas empresas al carecer de controles sobre los niveles de inventarios, el periodo de cobro de las cuentas por cobrar y un análisis sobre el periodo promedio de pago de las cuentas por pagar, origina problemas de liquidez y el aprovechamiento de descuentos por pronto pago.

Tanto Gitman (2007) y Barrero & Ávila (2010), coinciden en que el ciclo de conversión de efectivo es el tiempo que transcurre desde el desembolso por la adquisición de materias primas, hasta la recuperación de efectivo por la venta de las mismas.

Por lo anterior como menciona Moreno (2004), la administración de fondos a corto plazo constituya una preocupación básica en la organización.

**Figura 8.1** Ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo

Fuente: Lawrence J. Gitman (2007)

Analizando la figura presentada por Gitman (2007), es importante establecer estrategias para administrar el ciclo de conversión de efectivo, que en el caso de la figura anterior la conversión de efectivo lleva 120 días, para lo cual considera las siguientes:

- Acelerar la rotación de inventario lo más posible, evitando el agotamiento de las mercancías, que pudiera ocasionar una pérdida de ventas.
- Recuperar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible, sin perder ventas futuras a causa de técnicas de cobro que ejerzan una presión excesiva. Los descuentos por pronto pago, si se justifican económicamente, se usan para lograr este objetivo.
- Liquidar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perjudicar la evaluación de crédito de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento por pronto pago.

El planteamiento de Gitman (2007), ayuda a visualizar la problemática que enfrentan gran cantidad de pequeñas empresas que no ejercen un control interno adecuado de sus inventarios, de sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar, originando en ocasiones una inversión excesiva, aumento de cartera vencida y en ocasiones cuentas incobrables, lo que puede ser motivo de problemas de liquidez.

En el caso de inventarios su costo de administración se eleva además del monto que representa la inversión, el espacio que ocupa, mobiliario y controles administrativos, incluyendo personal.

María Elena González, citada por el MsC. Roger Palacio Cardoso (2012), considera que el control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Retomando la opinión vertida por Palacio (2012), la carencia de control interno, originaría una falta de protección en las cuentas por cobrar, niveles de inventarios y cuentas por pagar de las pequeñas empresas.

Es decir, es uno de los factores determinantes de la problemática relacionada con la liquidez de la empresa, lo que implica además de falta de pago a proveedores, problemas en el pago de sueldos y salarios, el pago de impuestos federales, así como pago de las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social y del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Gitman (2007), propone aprovechar al máximo el crédito ofrecido por proveedores y acreedores, sin desestimar los descuentos que se pueden obtener pagando de contado o antes de su vencimiento.

Es importante señalar que el periodo de cobro de las cuentas por cobrar, guarde una correspondencia con el periodo de pago de las cuentas por pagar, a efecto que exista un equilibrio entre el flujo de entradas y salidas de recursos.

Así mismo el incumplimiento de pago puntual, puede generar un costo financiero y una mala imagen frente a proveedores y acreedores, lo que puede provocar desabasto de mercancías o materiales.

### **c) Aplicación de herramientas de análisis financiero**

Al realizar cambios radicales en los procesos del ciclo de conversión del efectivo, existirá certidumbre en los niveles de liquidez y se logrará un incremento en la rentabilidad, consecuencia del manejo eficiente en los niveles de inventarios, su realización, el cobro oportuno de las cuentas por cobrar y los pagos a proveedores y acreedores, el siguiente paso que se propone es la utilización de herramientas financieras para el análisis de la información generada dentro de un marco de veracidad.

Los estados financieros contienen importante información acerca de los resultados operativos y la posición financiera de la empresa. La coincidencia de estos estados financieros permite utilizar su información para realizar comparaciones entre las empresas del mismo sector de la producción.

La relación entre ciertas partidas de la información financiera se emplea para identificar áreas donde la empresa destaca y, algo más importante, áreas de oportunidad que deben ser mejoradas (Adam et al. 2005).

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial (Nava Rosillón, 2009).

Es de suma importancia medir los índices de liquidez, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de las pequeñas empresas, como una fuente de datos que permita la toma de decisiones oportunas, son tiempos en que los negocios no pueden esperar al final de un ejercicio fiscal para dar seguimiento al curso del negocio.

Continúa expresando Nava Rosillón (2009), el análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva.

Empresas comerciales, petroleras, industriales, metalmecánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa.

Las herramientas financieras que se propone aplicar en las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, son las siguientes:

- Razones Financieras
- Punto de Equilibrio
- Valor Presente Neto
- Tasa Interna de retorno

Para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra (Van Horne & Wachowicz, 2002).

Respecto a las razones financieras, se recomienda aplicar las de liquidez, actividad y rentabilidad.

Con estas razones será posible medir la eficiencia con que se está trabajando en los diferentes procesos, así como la forma de utilización de los activos, el manejo de las obligaciones y la maximización de las inversiones fijas con que se cuenta.

En cuanto a al punto de equilibrio Moreno (2007) menciona que es una técnica muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Puede afirmarse que es un punto de referencia para conocer el ingreso que se necesita obtener para cubrir los costos y gastos de las pequeñas empresas y en qué momento se empieza a generar utilidades.

Esta herramienta además es útil para proyectar las utilidades esperadas, antes y después de impuestos, lo que representa una directriz en la gestión empresarial en el área financiera.

El valor actual neto es un indicador que muestra la riqueza adicional que genera un proyecto luego de cubrir todos sus costos en un horizonte determinado de tiempo, es decir, cuando se analiza una inversión, lo mínimo que se debe obtener es: cubrir sus costos (Andía, 2011).

De acuerdo con la literatura consultada, misma que se cita en el presente apartado, el valor actual neto permite conocer el cambio que sufre el dinero con el paso del tiempo, aun y cuando la inflación que se genere sea mínima.

Con esta herramienta financiera podemos analizar cuánto podemos comprar hoy con un peso de hace un año, es muy útil en la proyección de proyectos de inversión en que se estiman flujos de ingresos, a efecto de determinar si la inversión es rentable como resultado de la capacidad de ingresos del proyecto con relación al costo que genere. Esta herramienta de toma de decisiones se complementa con la tasa interna de rendimiento o retorno.

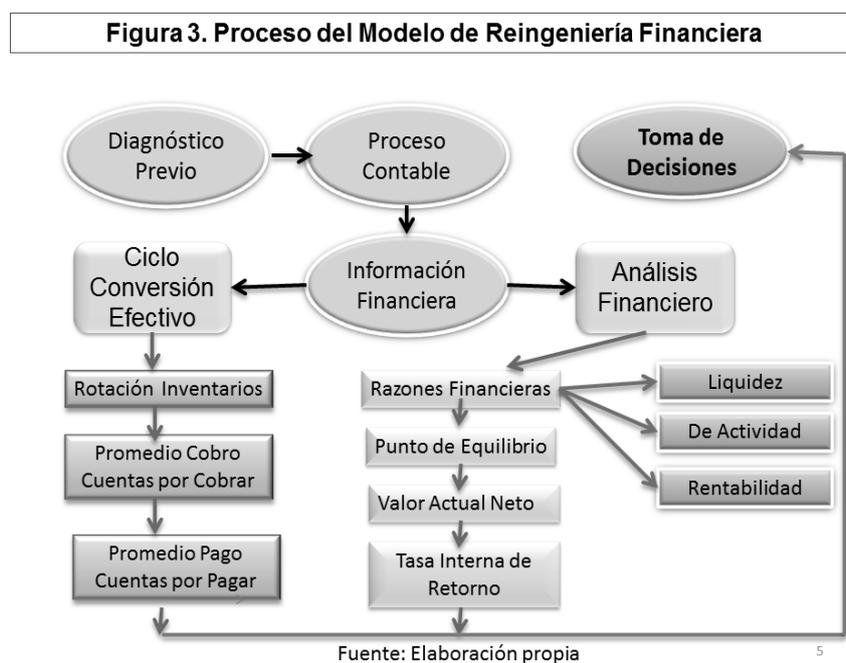
Tasa interna de retorno, es aquel valor relativo que iguala el valor actual de la corriente de ingresos con el valor actual de la corriente de egresos estimados (Altuve, 2004).

La tasa interna de retorno, se relaciona con el valor actual neto, pues nos permite visualizar la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar un proyecto, a efecto de que sea rentable, se expresa en porcentaje.

Se puede decir que estas herramientas son básicas en el análisis de los flujos de fondos necesarios para que un negocio mantenga un capital de trabajo que permita la realización normal de sus operaciones.

El modelo de reingeniería financiera propuesto, para facilitar su análisis se describe de manera sencilla en la siguiente figura:

**Figura 8.2** Proceso del Modelo de Reingeniería Financiera



El modelo concluye con la toma de decisiones, sin embargo es importante evaluar los resultados producto de los cambios radicales efectuados, comparándolos con los obtenidos en el diagnóstico previo, con la finalidad de dar seguimiento al modelo en su periodo de maduración necesario, a efecto de buscar mejoras permanentes resultado del desarrollo de habilidades en el manejo del proceso, en su caso la detección de áreas de oportunidad factibles de perfeccionar.

#### **d) Reingeniería Financiera como factor de competitividad**

En la revista de Contaduría y Administración no. 197, los Profesores María Antonia Morales González y José Luis Pech Vargas del Instituto Tecnológico de Mérida, señalan que la empresa Mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas condiciones ambientales.

Las empresas del País, sobre todo las medianas y pequeñas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y globalización económica. Todo lo anterior se traduce en la necesidad de hacer competitivas a estas empresas (Morales & Pech 2009).

Al aplicar el proceso de reingeniería financiera, las pequeñas empresas, estarán en posibilidad de mejorar su eficiencia operativa, en consecuencia su rentabilidad, por lo tanto serán más competitivas.

El contar con información confiable, oportuna y herramientas de análisis de liquidez, rentabilidad, permitirá conocer el rumbo que lleva la pequeña empresa y facilitará la toma de decisiones encaminadas a mantener la rentabilidad y su posición en el mercado.

Competitividad es “el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”.(World Economic Fórum, 1994).

Es claro que los ingresos son la preocupación primordial de todo ente económico, para poder sufragar los costos y gastos que se generen y que se asocian con los ingresos obtenidos, buscando siempre que se produzca una rentabilidad.

Las pequeñas empresas cuentan con pocos o nulos instrumentos de control, tanto de ingresos, costos y gastos, problemática a resolver mediante el modelo de reingeniería financiera que se propone.

“La competitividad es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos” (Newall, 1992, pág.94).

La reingeniería financiera tendrá además un impacto en la calidad y precio de los bienes que se ofrecen, mejorando los tiempos de entrega, resultado de un manejo adecuado del ciclo de conversión de efectivo.

Lo anterior permitirá ofrecer mejor retribución a los empleados, minimizando de esta manera la rotación de personal, factor que influye en la atención al cliente. En la figura siguiente se describe de manera gráfica los efectos que se espera lograr mediante el modelo de reingeniería financiera:

**Figura 8.3** Reingeniería financiera como factor de competitividad**Figura 4. Reingeniería Financiera Como Factor de Competitividad**

Fuente: Elaboración propia

La eficiencia y eficacia operativa, se verá reflejada en la disminución de costos en las diferentes etapas operativas, generando mayor rentabilidad, al lograr con ello calidad en los procesos, lo que contribuirá en la satisfacción del cliente, en consecuencia su retención y la recomendación de los productos.

Con todo esto las pequeñas empresas como ya se mencionó, serán competitivas, logrando un posicionamiento o reposicionamiento en el mercado.

## 8.2 Conclusiones y Recomendaciones

El proceso contable es la fuente de información necesaria para la toma de decisiones, además de ser una obligación mercantil y fiscal.

Los dueños de las pequeñas empresas requieren una protección de su patrimonio, información oportuna para la toma de decisiones, por tanto es importante el registro que se hace de las operaciones.

Las pequeñas empresas al atender este proceso adecuadamente, contarán con información oportuna que les permitirá tomar decisiones sobre una base confiable y utilizarla como un medio de control en el flujo de fondos que genere la pequeña empresa, así como el conocimiento de los niveles de rentabilidad.

Con lo anterior se evitará problemas de liquidez, una de las causas de la pérdida de rentabilidad y capacidad competitiva.

Se recomienda a las pequeñas empresas contratar los servicios profesionales independientes para los procesos contables, y de análisis financiero, mediante la firma de un contrato, en el que se especifique los servicios a prestar y las fechas de cumplimiento, además de los honorarios respectivos, de esta manera se puede contar con asesoría especializada.

Así mismo es importante que antes de aplicar el modelo de reingeniería financiera propuesto, se realice un diagnóstico previo, para conocer el estatus actual y poder con posterioridad compararlo con los resultados logrados.

Al resolver el procedimiento contable, el siguiente paso es rediseñar el ciclo de conversión de efectivo, partiendo primeramente de la revisión del rubro de inventarios, estableciendo los niveles óptimos, después de conocer los índices de rotación y analizar si su razonabilidad, así como la viabilidad de su proceso en cuanto a su administración.

Posteriormente se propone rehacer el proceso de las cuentas por cobrar, desde el establecimiento de políticas de crédito, hasta la implantación del control interno de las mismas, para asegurar su administración efectiva.

El siguiente punto a rediseñar, son las cuentas por pagar, recomponiendo principalmente el control interno y las políticas para la concertación de créditos con los proveedores, analizando el proceso de negociación y selección.

El siguiente paso propuesto es aplicar las herramientas financieras tales como: razones financieras, punto de equilibrio, valor actual neto y tasa interna de retorno, estas dos últimas cuando se proyecten nuevas inversiones con la finalidad de visualizar su conveniencia en cuanto a rentabilidad.

Las razones financieras servirán para identificar los puntos que requieren atención inmediata por un comportamiento que refleje desviación de los indicadores esperados.

En cuanto al punto de equilibrio servirá de guía para medir la capacidad de generar rentabilidad una vez cubiertos los costos fijos y variables, incluso proyectar los índices de rentabilidad de acuerdo a la capacidad instalada de la pequeña empresa y la demanda de mercado.

Con la aplicación de este modelo de reingeniería financiera, la pequeña empresa estará en condiciones de contar con información financiera de manera oportuna, así como ejercer un control en la inversión de activos circulantes, principalmente en inventarios y cuentas por cobrar, manteniendo la liquidez necesaria para cubrir sus cuentas por pagar.

Igualmente se eliminarán aquellas actividades que no agreguen valor en los procesos relativos a los puntos analizados. Finalmente con la aplicación de las herramientas financieras se tomarán decisiones de manera oportuna, a efecto de revisar los cambios que se presenten principalmente en la acumulación de costos y variaciones que afecten los resultados.

### **8.3 Referencias**

Adam S, J. A. et al (2005). Finanzas Básicas I. México: Editores e Impresores FOC, S.A. de C.V.

Altuve G, J. G. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 7-17.

Andia V. W. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). Revista Producción y Gestión, 15-18.

Barrero M, N. & Ávila G, M.(2010). *La administración del efectivo en la empresa de diseño e ingeniería de Las Tunas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net>

Castillo G., V. M. (2013). *Teorías de Las Organizaciones*. México: Trillas.

- Callao G, S. . & Jarne J, J. I. (1995). La Información Financiera en el Contexto Internacional Análisis Descriptivo. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* , 937-969.
- Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión (2012). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)
- Cota Y, M. R. (1998). Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de <http://www.cucea.udg.mx>
- Esparza A, J.L., Monroy A, S., & Granados S, J.L. (2012). La supervivencia de las pequeñas Empresas en el Sur del Estado de Quintana Roo. *Revista de Economía*, 115-141
- Diario Oficial de la Federación (2009). Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa. México: Recuperado de [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)
- Gitman, J. (2007). *Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogota: Norma.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2006). *Normas de Información Financiera*. México: IMCP.
- Lara F. E. (2008). *Primer Curso de Contabilidad*. México: Trillas.
- Lefcovich, M. (22 de Noviembre de 2004). *Gerencia y Negocios en Hispano America*. Recuperado de <http://www.degerencia.com>
- Morales M. A., & Pech, J. L. (2009). Competitividad y estrategia. *Contaduría y Administración Del Instituto Tecnológico de Mérida*.
- Moreno M. N. (2004). Ciclo de Conversión de Efectivo en las Grandes Empresas de Comercio al Detal en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, 129-138.
- Moreno F, J. A. (2007). *Las Finanzas en la Empresa*. México: Overprint, S.A. de C. V.
- Morris D. Brandon J. & Rosero H, J.(1995). *Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los Negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Nava R, M. A. (2009). Análisis financiero una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*: 606 - 628.
- Newall, J. E. (1992). The Challenge of competitiveness. *Business Quarterly no. 56*, 94 - 100.
- Nuñez, R. G. (Septiembre de 2011). INFOTEC. Recuperado de <http://infotec.com.mx>
- Ochoa, G. (2002). *Administración Financiera*. México: MCGRAW HILL.
- Ortega, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: Mc Graw Hill.

Palacio C, R. (2012). Manual de procedimiento para el control de las cuentas por cobrar. Recuperado de: <http://www.eumed.net>

Sánchez N, J.R. & Rios R, A. (2013). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chihuahua: Recuperado de <http://www.chi.itesm.mx>

Van H, J. C. & Wachowicz J.M. (2002). Fundamentos de Información Financiera. México: Pearson Educación de México, S. A. de C.V.

World Economic Forum. (1994). *The World Competitiveness Report*. Suiza: OCDE.

**Propuesta de un Modelo Organizacional de tipo sistémico para elevar la productividad en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera “El Patole”, S.C. DE R.L. de C.V.**

Julieta Salazar

J. Salazar

Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas, Universidad de Guadalajara, Periférico Norte 799 Edif, G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México  
jese99@hotmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

This article exposes Mexican's Sinaloa state natural riches. Also the importance of Mexican Cooperative Movement as a source of employment for the partners of the Cooperative Society. They are the principal producer companies of the fisheries sector in Mexico. In the same way it is explained how the Model System is implemented in the companies that are part of human society, in which companies develop to generate a source of employment to the partners that are part of the Cooperative Society. And last the benefits of Model System in El Patole Cooperative Society.

## 9 Introducción

El presente siglo XXI ha globalizado a las economías propiciando que las empresas se enfrenten a diversos retos para mantenerse en los mercados. Las organizaciones se ven en la necesidad de implementar mejoras en la calidad de sus servicios y/o productos con el fin de elevar los estándares de eficiencia y elevar los niveles de competencia.

Las influencias de los integrantes de la Comunidad Económica Europea, Japón y los Estados Unidos de Norteamérica están representando graves problemas para las economías internas de los países en vías de desarrollo.

Los tratados comerciales establecidos con naciones como Canadá y Estados Unidos de Norteamérica ha expuesto la desventaja de las sociedades mexicanas con respecto a las compañías extranjeras.

Derivado de este hecho las micro, pequeñas y medianas empresas luchan por sobrevivir contra las empresas transnacionales contra las cuales difícilmente pueden competir.

La inflación, la falta de financiamiento asequible y la pérdida del poder adquisitivo son problemas económicos internos que han influido de manera negativa en las sociedades cooperativas.

Por tal motivo las sociedades cooperativas requieren replantear sus modelos administrativos para identificar los obstáculos que han presentado con el fin de realizar una propuesta que les permita maximizar su competitividad con las diversas empresas del sector.

El presente artículo se sustenta en esa importancia y se aplicara al caso de una en particular La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera El Patole.

### 9.1 Antecedentes del problema

México es uno de los principales productores de especies marinas y crustáceos a nivel mundial por su favorecedora posición geográfica, al encontrarse rodeado por los océanos atlántico y pacífico.

Las especies que se explotan comercialmente se dividen en cuatro grupos:

1. Especies de cría: langostino, mojarra, bagre, tilapia, trucha y carpa.
2. Especies demersales (reina, huachinango, macarela, huachinango rojo, cazón, lisa, tiburón y pargo).

3. Crustáceos y moluscos (erizo, camarón, pepino de mar, langosta, caracol, abulón, pulpo, ostión y almeja).
4. Especies pelágicas o masivas (anchovetas, atún y sardina)

Debido a la importancia de la pesca en la economía mexicana el gobierno ha diseñado y puesto en operación programas de financiamiento con orientación a la reactivación de las principales operarias de productos marinos las sociedades cooperativas.

Los organismos que han regulado dichos programas son Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA), Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGARPA) y Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA).

Aunque las cooperativas puedan financiarse por el apoyo gubernamental presentan problemas de tipo organizacional, por tal motivo se realiza una propuesta de un modelo organizacional de tipo sistémico para elevar la productividad en el objeto de estudio la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera “El Patole”, S.C. de R.L. de C.V.

### **Delimitación del problema**

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera el Patole se encuentra estructurada acorde a sus actividades productivas, asimismo, cuenta con los permisos correspondientes para la captura y producción de camarón en los esteros denominados Los Muertos, Banderillas, El Tazajal y El Patole.

De los esteros anteriormente mencionados el más importante es el Tazajal debido a que presenta comunicación directa con el mar durante todo el año.

Empero se detectan algunos problemas de tipo organizacional que le permitan conseguir un crecimiento consecutivo, así como acceder a una mayor cantidad de programas de financiamiento gubernamentales que le ayuden a lograr sus objetivos.

Las cooperativas se componen de personas que no han efectuado adecuados sistemas administrativos derivando en sistemas administrativos estructurados que carecen de métodos organizacionales.

En el caso del presente artículo se consideran las siguientes preguntas de investigación:

¿El sistema organizacional de la sociedad cooperativa El Patole es afín al cambiante entorno actual para así ayudarle a ser una empresa que eleve su productividad?

¿Qué sugerencias se proponen para que la sociedad cooperativa El Patole mejore su sistema administrativo?

### **Justificación**

El presente artículo pretende explicar la problemática en su sistema organizacional que se enfrenta la sociedad cooperativa el Patole. Determinar si su organización es un obstáculo en incrementar su desarrollo, crecimiento y obtención de mayores fuentes de financiamiento.

Los cambios actuales que amenazan a la sociedad cooperativa pueden ser contrarrestados con la mejora de su sistema organizacional para continuar laborando de la mejor forma en el futuro.

Es de suma importancia rescatar su figura organizacional debido a que los principios cooperativistas se sustentan en valores como el beneficio colectivo y la solidaridad.

La filosofía del cooperativismo está orientada a lograr un fin común que favorezca a todos sus integrantes en igualdad de condiciones. El cooperativismo es fundamental para entender el desarrollo de la clase obrera en México al involucrar una ideología y las formas de negociación entre clases sociales.

La importancia de la empresa radica en que es la fuente de ingresos de diecinueve familias de pescadores que habitan el campo pesquero Lomas del Mar de Piaxtla, San Ignacio, Sinaloa. Estas familias se dedican a dicha actividad debido a que la agricultura no les genera suficientes ingresos para tener un nivel óptimo de vida.

## **Supuesto**

El presente artículo expondrá la elaboración de una propuesta de un modelo organizacional de la Sociedad Cooperativa El Patole S.C. de R. L. de C. V. que ayude en la identificación de que la empresa no haya presentado crecimientos significativos y no acceda a los apoyos adecuados para lograr mayores fuentes de financiamiento que colaboren en su posicionamiento a nivel nacional e internacional y sea un factor de beneficio social y económico en su comunidad y región.

## **9.2 Marco teórico conceptual**

La teoría del cooperativismo surgió como un apoyo, solidaridad y cooperación mutua de la clase trabajadora en el sistema capitalista. Es un factor de desarrollo en las fuerzas productivas de la nación y es sustentado en la filosofía humanista.

El cooperativismo enfatiza la primacía del ser humano y su necesidad de cooperación con el fin de obtener los servicios y bienes requeridos para su existencia.

El cooperativismo procura organizar a la sociedad de una forma justa y elimina las diferencias económicas mediante la propiedad comunitaria y el trabajo (Izquierdo, 2005: 12).

Las características esenciales del cooperativismo aceptadas en la actualidad de acuerdo con la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina son:

- Adhesión voluntaria y abierta;
- Gestión democrática por los socios;
- Participación económica de los socios;
- Autonomía e independencia;
- Educación, capacitación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Preocupación por la comunidad” (Mariño, 2009: 3).

Por otra parte, en la Ley General de Sociedades Cooperativas expone los siguientes principios:

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II. Administración democrática;
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- VI. Participación en la integración cooperativa;
- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
- VIII. Promoción de la cultura ecológica” (Gortari, 1994: 2).

Se puede observar la armonía existente entre la legislación de América Latina y la de los Estados Unidos Mexicanos. Se enfatiza la libertad de asociación de los socios, realizar acciones democráticas, procurar la igualdad entre todos los socios tanto de forma económica como educativa.

Del mismo modo se busca el beneficio de la comunidad en la que se encuentre ubicada la cooperativa, así como la promoción de la cultura ecológica entre sus miembros y la sociedad en sí.

El cooperativismo en el estado mexicano inicio con la integración de los ferroviarios, chóferes, obreros textiles, estudiantes y profesores en el Partido Cooperativista Nacional (PCN).

El triunfo del General Obregón en 1920 sustento los principios que promovían un cambio en la sociedad, una mayor democratización en las instituciones y la implementación de un programa que apoyaba a los cooperativistas (Rojas, 1951: 296-308). En 1925 el general Calles aprobó la primer Ley General de Sociedades Cooperativas (Tinajero: 1994: 199).

El cooperativismo en México se encuentra regulado por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) y la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina (LMCAL). Ambas reglamentaciones se encuentran en armonía como podría mencionarse el segundo artículo de la LMCAL que dice “El Estado garantiza el libre desenvolvimiento y la autonomía de las cooperativas”.

El país apoya a las cooperativas y les permite la libertad de ser autónomas (Mariño, 2009:

La LGSC establece que las sociedades cooperativas se pueden dedicar a la actividad que deseen siempre y cuanto sea lícita.

Las cooperativas se clasifican el de ahorro y préstamo, de consumidores de bienes y/o servicios y de productores de bienes y/o servicios (Salinas, 1994: 5).

En la década de 1920 se fundan las primeras sociedades cooperativas sinaloenses, en 1930 inició sus funciones en la ciudad de Escuinapa la Cooperativa de Pescadores dedicados a la captura de camarón entre los ríos Baluarte y Cañas (Ortega, 1999:299).

“Entre los años 1940 y 1945, se va integrando poco a poco la industria pesquera. Se inicia una nueva etapa con la construcción de grandes embarcaciones, lo cual trae encadenada una vasta red de complementos, aparejos de pesca, e industrias conexas” (Rivera, 1981: 164).

La cooperativa es una empresa que se encuentra dentro del estado mexicano, es decir, es un sistema dentro de otro sistema más grande que a su vez se encuentra dentro de un sistema mayor denominado sociedad humana. Por tal motivo se expondrá la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas surgió de la biología y se puede adaptar a las organizaciones y las empresas. Esta teoría revolucionó los enfoques administrativos porque estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas afectados e interrelacionados entre sí. No existe ninguna organización que se encuentre aislada todas se relacionan entre sí.

El origen de dicha teoría se remonta a las concepciones aristotélicas de efecto y causa, así como de que todo entero forma parte de uno mayor. La teoría reciente de sistemas fue ampliada por Ludwing Von Bertalanffy quien sustentaba que no existen elementos químicos o físicos independientes, es decir, todos los elementos están constituidos en unidades interdependientes (Bertalanffy, 1989).

Los autores Katz y Kahn (1977:26) exponen que el enfoque sistémico hace posible “examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético”. El modelo sistémico es un modelo integral que se compone de partes que se unen para lograr los objetivos de la empresa.

En él los administradores buscan la transmisión de que todo el recurso humano es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa. Esto se sustenta en diversas acciones como: retroalimentación, entrenamiento en sus habilidades y comportamiento apropiado y preocupación verdadera en las relaciones entre personas.

Por otro lado las personas responden al reconocer las obligaciones en la empresa por medio de la automotivación y asumen la responsabilidad de sus acciones y metas.

El modelo sistémico colabora en la satisfacción de necesidades de orden superior como son: realización personal, el estatus, la autonomía y la autoestima, que derivan en una pasión y compromiso del empleado hacia la organización (Tirso, 2008).

Como se puede observar la teoría general de sistemas es de suma importancia para la sociedad cooperativa debido a que se encuentra dentro de un sistema mayor que es la sociedad humana. Del mismo modo es necesario su funcionamiento por ser el sustento de los cooperativistas que laboran en ella.

## Marco contextual

El estado de Sinaloa presenta una ubicación y características oceanográficas que le permiten recibir la afluencia de tres corrientes marinas favorecedoras para desarrollar una actividad pesquera productiva (Rendón, 1997: 193).

La ubicación costera del estado de Sinaloa en el Pacífico Norte con 656 km. y 17,751 km<sup>2</sup> de plataforma continental y 221,000 hectáreas de lagunas litorales revelando una formidable riqueza marina (Burgos, 1982: 45).

La riqueza marina es principalmente explotada por las cooperativas, el objeto de estudio del presente artículo es la Sociedad Cooperativa El Patole que se ubica en los límites entre el municipio de Mazatlán y San Ignacio en el estado de Sinaloa.

La Sociedad Cooperativa El Patole es fundada fines de la década de 1970, compuesta por habitantes de Piaxtla de Abajo, San Ignacio, Sinaloa con la finalidad de apoyar solidariamente la economía de los participantes. Su objetivo principal fue crear una fuente de empleo para los habitantes de la comunidad de Piaxtla de Abajo.

Anteriormente la comunidad había dependido de la actividad agrícola desde su fundación. Empero, el aumento poblacional provoco la inquietud de subsistir debido a que el empleo proporcionado por el campo era insuficiente en la satisfacción de las necesidades más elementales de la familia rural.

La sociedad cooperativa el Patole tiene los permisos requeridos por las autoridades correspondientes Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA).

Es una sociedad con más de tres décadas en funcionamiento y de la cual dependen diecinueve familias en este hecho radica la importancia de la investigación que expone el presente artículo.

## 9.2 Método

El método utilizado para la presente investigación se contó con la participación de todos los socios y se les aplicó un cuestionario bajo la metodología de la escalar de Likert. Este instrumento presenta un enfoque vigente y popular que consiste en un conjunto de cinco ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios y se les pide a los socios que reaccionen con una respuesta.

Los socios pueden elegir la respuesta que demuestre su opinión sobre los ítems presentados, cabe mencionar que a cada punto se le asigna un valor numérico con el fin de cuantificar los resultados.

Cada socio obtiene una puntuación respecto a sus afirmaciones y al final un total, las diecinueve puntuaciones se suman para lograr un total en relación con todas las afirmaciones. Dichas afirmaciones califican al objeto de actitud expresando una relación lógica.

## **Análisis de resultados**

El enfoque sistémico favorece a las empresas debido a que:

- a) Crea las condiciones para participar en proyectos de financiamiento externo.
- b) Incrementa la eficiencia de la organización.
- c) Proporciona la información oportuna para sus operaciones.
- d) Disminuye gastos y costos innecesarios.
- e) Establece procesos más eficientes.

Los resultados que arroja el estudio son los siguientes:

- a) Los socios cooperativistas muestran una resistencia al modelo sistémico, por tal motivo se recomendaría implementarlo de forma gradual.
- b) Los cooperativistas no desean asumir mayores responsabilidades como su función de propietarios.
- c) La sociedad cooperativa debe reestructurar su sistema organizacional acorde a la estructura legal establecida en la LGSC.
- d) Los controles administrativos necesitan ser más estrictos y precisos.
- e) La evaluación requiere ser constante acorde a los principios del enfoque sistémico.
- f) Implementar incentivos que motiven a los socios cooperativistas.
- g) Implementar una retroalimentación de los socios hacia la administración de la cooperativa.

## **9.3 Reflexiones finales y recomendaciones**

La aplicación del modelo sistémico en la sociedad cooperativa El Patole se sustenta en:

- a) La diversificación de la oferta del camarón y la incorporación de valor agregado con procedimientos bio-tecnológicos.
- b) La cooperativa se sustenta en una naturaleza social, en una filosofía de solidaridad, apoyo mutuo y filosofía de colaboración.
- c) Los objetivos planteados en sus bases constitutivas.
- d) Integrar de la mejor manera a todos los socios a las diversas actividades requeridas para la producción del camarón.
- e) Reestructurar la organizacional para elevar la eficiencia de la cooperativa.

- f) Solo contratar personal externo en los casos requeridos como son asesorías legales, administrativas y contables, control de calidad y cuidado del camarón.

Derivado a lo anterior se recomienda:

- a) La realización de estudios similares al presente artículo en otras entidades económicas del sector para incrementar los beneficios sociales.
- b) Continuar con el análisis del desempeño de la sociedad cooperativa el Patole.
- c) Socializar entre los socios las bondades y beneficios de la implementación del enfoque sistémico en la cooperativa.

#### 9.4 Referencias

Bertalanffy, L., Teoría general de los sistemas, México, D.F., Fondo de Cultura Económica Editorial, 1989. Pp. 311.

Burgos, Mejía, R., coordinador Instituto de Ciencias y Humanidades, Monografía del Estado de Sinaloa, México, Universidad Autónoma de Sinaloa Editorial, 1982. Pp. 200.

Izquierdo, Albert, C., El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: Una visión desde la identidad cooperativa, Eumed.net Editorial, 2005. Pp. 101.

Kantz, D. y Kahn, R., Psicología Social de las Organizaciones, México, Editorial Trillas, 1977. Pp. 497.

Mariño, M., Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, Costa Rica, Alianza Cooperativa Internacional Editorial, 2009. Pp. 240.

Ortega, Noriega, S., Breve historia de Sinaloa, México, El Colegio de México, Fideicomiso Historia de las Américas, Fondo de Cultura Económica Editorial, 1999. Pp. 332.

Rendón, Velarde, D., Sinaloa una visión de futuro, México, ITESM Campus Sinaloa, Centro de Estudios Estratégicos Editorial, 1997. Pp. 331

Rivera, Terrazas, L. rector, Vélez, Pliego, A. secretario general, Armenta Castro, secretario de rectoría, Walker, Cornejo, O. director de la editorial, Pérez, Zenteno, M., Memorias del encuentro sobre historia del movimiento obrero Tomo II, México, Editorial Universidad Autónoma de Puebla Editorial, 1981 Pp. 320.

Rojas, Coria, R., Tratado de Cooperativismo Mexicano, México, Fondo de Cultura Económica Editorial, 1951. Pp. 789.

Salinas, de Gortari, C., Ley General de Sociedades Cooperativas, México, D.F., Diario Oficial de la Federación Editorial, 1994. Pp. 34.

Tirso, J. A., Factores que influyen en el éxito personal, Chile, Smashwords Edition Editorial. 2008. Pp. 250.

Tinajero, Portes, L., Días conmemorativos en la historia de México, San Luis Potosí, S. L. P., Editorial Universitaria Potosina, 1994. Pp. 247.

## **Propuesta metodologica para el estudio del impacto de la globalización comercial en la estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas**

Cesar Cárdenas

C. Cárdenas

Universidad Autónoma de Durango, campus Culiacán. División de Posgrados, Av. Villas del Rio, No. 2900, Fracc. Villas del Rio, CP. 80050, Culiacán, Sinaloa, México. Tel. (52) 6677 161641  
cesar.cardenas.davila@gmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## **Abstract**

The aim of this paper is to support a methodology proposal for the analysis of the impact on commercial globalization trend in relation to the internationalization of Mexican firms. Also this paper analyzes the advantage the Mexican firms took in the liberalization agenda of the Mexican government with the multilateralism and regionalism policies. For this purpose, the statistic descriptive modeling methodology is used to relate grow of the internationalization of the Mexican firms and the impact in the foreign investment of the main multinationals in Mexico, forcing them to centering in competitive productive processes and improving their internal organization, innovation and development.

## **10 Introducción**

México ha experimentado un aumento sostenido en la internacionalización de las empresas mexicanas, aumento que se debe en gran medida a la política comercial aperturista adoptada por el país. A raíz del ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles al Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1986 y al adoptar las tendencias comerciales de el multilateralismo y el regionalismo, ha tenido como consecuencia un incremento en la internacionalización de las empresas mexicanas.

En virtud de lo anterior, México, desde finales de los años 90's, ha experimentado un aumento en la inversión a el extranjero de grandes empresas mexicanas que han sobrevivido a las reformas del mercado y a las políticas de ajustes estructurales (Vargas Hernández, 2011), por lo que se deduce, que el apoyo del gobierno mexicano a las empresas mexicanas, así como el impacto de la globalización comercial actual, tiene como resultado un incremento sostenido en la internacionalización de las empresas mexicanas.

Se analizará el impacto que tiene la globalización comercial en la internacionalización de las empresas mexicanas, mismas que, aprovechándose de la política comercial aperturista de México, a través del multilateralismo y el regionalismo, han incrementado su presencia en los mercados internacionales.

A través del método de investigación estadístico descriptivo, se analizará el aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas así como el impacto de los inversionistas extranjeros y las principales multinacionales en la libre competencia, situación que obliga a las empresas mexicanas a centrarse en la innovación y el desarrollo, en adoptar procesos productivos más competitivos, así como una mejora en su organización interna.

### **10.1 Antecedentes del problema**

A raíz del ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles al Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1986 y al adoptar las tendencias comerciales de el multilateralismo y el regionalismo, ha tenido como consecuencia un incremento en la internacionalización de las empresas mexicanas, situación que ha ocasionado un aumento en la inversión a el extranjero de grandes empresas mexicanas que han sobrevivido a las reformas del mercado y a las políticas de ajustes estructurales (Vargas Hernández, 2011).

Por lo que se deduce, que el apoyo del gobierno mexicano a las empresas mexicanas, así como el impacto de la globalización comercial actual, tiene como resultado un incremento sostenido en la internacionalización de las empresas mexicanas, así como en la decisiones de éstas para seleccionar una estrategia de internacionalización a un mercado específico.

### **Delimitación del problema**

Actualmente, se observa un incremento en la internacionalización de las empresas mexicanas, derivado de la política comercial aperturista adoptada por México y de la globalización comercial de la que es parte, tendencia que puede dividirse en dos ramas, por una parte el multilateralismo, mismo que se entiende como la apertura comercial de un país a través de la celebración de tratados de libre comercio, y por otra, el regionalismo, que se entiende como la apertura comercial de un país a través de la integración regional (Arango Quintero y Cardona Montoya, 2008).

Por lo tanto, las preguntas de investigación serían:

- ¿Cuál es el grado de aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas, desde el ingreso de México en el Acuerdo General de Aranceles al Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1986 a la fecha, derivado de la globalización comercial de la que es parte el país?
- ¿Cuál es el grado de aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas, desde la adopción de políticas comerciales aperturistas del país, a causa del multilateralismo?
- ¿Cuál es el grado de aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas, desde la adopción de políticas comerciales aperturistas del país, a causa del regionalismo?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el multilateralismo o el regionalismo en la selección de un país destino al momento de realizar la internacionalización de una empresa?

### **Justificación**

La importancia que tiene en el escenario mundial la globalización de los mercados, las sociedades y las culturas, da como resultado un impacto directo en la internacionalización de las empresas mexicanas, mismas que, aprovechándose de la política comercial aperturista de México, a través del multilateralismo y el regionalismo, han incrementado su presencia en los mercados internacionales.

De igual forma, al atraer a los inversionistas extranjeros y a las principales multinacionales al país, ha impactado de manera directa en la libre competencia, situación que obliga a las empresas mexicanas a centrarse en la innovación y el desarrollo, en adoptar procesos productivos más competitivos así como una mejora en su organización interna.

### **Supuestos**

- a) La globalización comercial tiene un impacto en las estrategias de la internacionalización de las empresas.
- b) El multilateralismo adoptado por un país, tiene un impacto en la internacionalización de sus empresas.

- c) El regionalismo adoptado por un país, tiene un impacto en la internacionalización de sus empresas.
- d) El multilateralismo o el regionalismo adoptado por un país, tiene un impacto en la selección de un país al momento de realizar la internacionalización de una empresa.

## La globalización comercial

### a) Marco conceptual

Los últimos 25 años de la economía mundial se han caracterizado por numerosos avances científicos y tecnológicos, lo cual ha modificado los patrones de producción en todo el mundo, creándose una interdependencia creciente que engloba al total de actividades de un sector económico industrial, ya sea a nivel regional o mundial.

A este proceso se le conoce como globalización y su principal característica es que ha generado un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, de tal manera que la globalización se considera una lucha por participar en un mayor número de mercados, así como lograr captar mayor volumen de los flujos de inversión extranjera directa (Gómez 2006).

Haciendo una integración de los diferentes conceptos de la Globalización comercial, se vierten en la siguiente tabla:

**Tabla 10** Globalización Comercial

Términos	Acepciones y Autores
Productos a bajo coste	Conjunto de factores económicos, tecnológicos y sociales que permitían que las empresas multinacionales pudieran vender sus productos casi sin diferencias en diversos países (Levitt, 1984).
Mayor volumen de los flujos de IED	Una lucha por participar en un mayor número de mercados, así como lograr captar mayor volumen de los flujos de inversión extranjera directa (Gómez, 2006).
Opera sin patria en una escala mundial	La empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial (Ohmae, 1991).
Integración mundial de economías	Acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 1996).
Integración mundial de mercados	Proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (De la Dehesa, 2000).

El proceso de globalización económica consiste en operar con costos relativamente bajos como si el mundo entero o las regiones más importantes de las ciudades fueran una sola entidad.

Una aproximación a la definición de globalización, sería integrarla a partir de sus características, tenemos entonces que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

## **b) Marco teórico**

### **Globalización de mercados**

Pineda (1998) realiza en su obra, una aproximación a la definición de globalización, analizando siete enfoques que tratan de explicar la globalización como teoría, en ellos, se observa la presencia del capitalismo como fuerza impulsora del cambio a nivel mundial en las últimas décadas, y que explica en gran medida el surgimiento del fenómeno de globalización, con un sinnúmero de impactos de carácter multidisciplinario pues conlleva aparte del ámbito estrictamente económico, aspectos sociológicos, culturales, políticos, religiosos, tecnológicos, ambientales, entre otros, ninguno de los cuales logra dar una explicación a la complejidad del fenómeno de la globalización.

Los más beneficiados de este proceso de globalización son las multinacionales, corporaciones que se benefician de las enormes economías de escala, ya sea en producción, distribución o administración a escala, así como la estandarización de productos, tal como lo establece Levitt (1984), los competidores más efectivos a nivel mundial incorporan una mayor calidad y rentabilidad a sus estructuras de costos, vendiendo en todos los mercados nacionales el mismo tipo de productos que venden en su mercado de origen, productos totalmente estandarizados y sin ninguna diferenciación.

En virtud de lo anterior, las empresas mexicanas no solo se enfrentan a una feroz competencia en los mercados internacionales, sino que se enfrentan a competidores internacionales en el mercado nacional, con productos estandarizados, con mejor tecnología y sobre todo, mas económicos. Los consumidores, inicialmente tenían preferencias locales, hoy en día, se ven seducidos por el precio bajo.

Actualmente, se observa un incremento en la internacionalización de las empresas mexicanas, derivado de la política comercial aperturista adoptada por México y de la globalización comercial de la que es parte, tendencia que puede dividirse en dos ramas, por una parte el multilateralismo y por otra parte, el regionalismo.

### **Adopción de políticas comerciales aperturistas**

En la década de los ochenta, se creó el marco económico y político para que Estados Unidos y organismos como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional impulsaran activamente la aplicación de políticas de corte neoliberal, en países en desarrollo, entre ellos los latinoamericanos (Ruiz Nápoles, 2004).

Sin duda una de las políticas neoliberales más importantes de esa época fue la adopción por parte de México del Acuerdo General de Aranceles al Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1986, -hoy Organización Mundial de Comercio (OMC)- lo que tuvo como resultado la adopción de políticas comerciales aperturistas.

Dentro de los principales compromisos signados por México, fue la disminución gradual de aranceles al comercio, así como la adopción de políticas comerciales de no discriminación, dentro de las cuales destacamos el trato nacional y el trato de la nación más favorecida, generando con esto, una mayor apertura comercial en México.

Derivado de los acontecimientos antes descritos, el gobierno mexicano, en apego a la política económica del ex presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), realizó una serie de privatizaciones a las empresas del Estado y, posteriormente, inauguró un nuevo concepto del crecimiento económico nacional que orientaba la producción hacia fuera, a la exportación.

En el marco de la liberalización comercial y el desarme arancelario a gran escala, México apostó por el área de libre comercio con Canadá y Estados Unidos, desembocando en la firma por Salinas de Gortari, el 17 de diciembre de 1992, del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN, o NAFTA por sus siglas en inglés).

La apertura comercial puede ser el inicio de una exitosa integración si logra efectos positivos sobre el dinamismo de la innovación y del proceso tecnológico.

Cualquier estrategia de mejora de la economía local debe tener presente la dimensión social que contiene la visión ampliada del desarrollo sobre la dimensión limitada reflejada solo en términos cuantitativos del crecimiento, como ha querido entenderse los alcances del TLCAN (Hernández, Soto, Vázquez, 2008).

### **c) México y el multilateralismo**

Arango Quintero y Cardona Montoya, (2008) definen a el multilateralismo, como la apertura comercial de un país a través de la celebración de acuerdos comerciales con un país, aprovechando las políticas comerciales aperturistas de ambos países, con el objetivo de aumentar el comercio internacional, protección a los inversionistas y creación de políticas comerciales que beneficien a ambos países.

“En la esfera de las relaciones comerciales internacionales, la característica fundamental y distintiva de la estrategia impulsada por los Estados Unidos para garantizar la estabilidad y la prosperidad ha sido el multilateralismo”, sostuvo el 16 de octubre de 1995 Renato Ruggiero, Director General de la OMC. Ruggiero estableció la importancia de la visión y el liderazgo de los Estados Unidos, primero en el marco del GATT y ahora en el de la OMC, la parte fundamental del sistema internacional de comercio está constituida por los principios de no discriminación y el de la nación más favorecida (NMF).

Ruggiero dio seis razones por las que los gobiernos han atendido al principio NMF y por las que es “esencial resistirse al señuelo de las aparentes ventajas a corto plazo del bilateralismo”.

Tal y como lo asevera Jiménez Martínez, (2007), los tratados de libre comercio con que cuenta México, constituyen uno de los elementos de mayor importancia en el proceso de internacionalización. Así, las empresas de la región deben aprovechar plenamente las ventajas de la apertura comercial y asegurar su presencia en otros países.

El establecimiento de diversos tratados puede servir como un detonante de las operaciones de la empresa en los mercados exteriores, y es un factor claro que incide directamente en el desarrollo continuo del proceso de internacionalización.

Después de suscribir el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, donde destacan preferencias arancelarias para los países signantes, apoyo a la inversión extranjera, medios alternativos de solución de controversias contra prácticas desleales al comercio, regulaciones de derechos de propiedad intelectual, entre otros.

México inició una carrera por firmar tratados comerciales con otros países, con el único objetivo de diversificar sus exportaciones y aprovechar preferencias arancelarias con otros países.

Actualmente, México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 44 países (TLCs), según datos de la Secretaría de Economía (2012), aunque cabe señalar que, el pasado 22 de noviembre de 2011, México celebró el nuevo TLC Centroamérica, mismo que incluye a Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras, tratado que sustituirá a los tres acuerdos comerciales vigentes que tiene México con Centroamérica, (TLC México – Costa Rica de 1995, TLC México-Nicaragua en 1998 y TLC México Triangulo del Norte en 2001), resultando con esto, un total de 10 TLCs con 44 países.

Quedará pendiente de anexar a esta lista de tratados comerciales el reciente Tratado de Libre Comercio México-Panamá, mismo que en abril de 2014 fue signado por los presidentes de ambos países.

De igual forma, México cuenta con 9 Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), así como 28 Acuerdos para la Protección y Promoción Recíproca de Inversiones (APPRI).

#### **d) México y el regionalismo**

Arango Quintero y Cardona Montoya, (2008) explican el regionalismo, como la apertura comercial de un país a través de la integración regional con dos o más países, a través de la celebración de acuerdos comerciales de carácter regional.

De hecho, los autores afirman que los tratados de integración regional, concebidos inicialmente como excepciones al sistema multilateral de comercio, se han convertido en los rectores de la dinámica comercial mundial.

Los acuerdos regionales surgieron como un esquema de excepciones que pretende reconocer que el multilateralismo es un sistema que se construye entre países de diferentes niveles de desarrollo y que busca crear las condiciones para un libre comercio mundial.

En los últimos años se ha observado el establecimiento de bloques económicos, a través de los cuales varias naciones celebran acuerdos regionales que les permiten unir esfuerzos para obtener el máximo beneficio de su intercambio comercial (Jiménez Martínez, 2007), situación que ha derivado en un aumento considerable en el comercio entre regiones de países colindantes, como principales ejemplos encontramos la Unión Europea, el TLCAN, el bloque Centroamericano, Mercosur y el más reciente la alianza del pacífico (México, Perú, Colombia y Chile).

Según datos de la Secretaría de Economía (2012), México participa en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), además, participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.

El organismo más representativo en el proceso de regionalización es sin duda, el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC por sus siglas en inglés) de la que México es parte. El APEC se mueve sobre tres pilares: liberación del comercio, fomento de la inversión y cooperación técnica.

A diferencia de la Unión Europea, la región Asia Pacífico no buscaba formar una comunidad, sino un foro de cooperación para el alcance de metas comunes.

De acuerdo con Martínez Lagorreta (2002), el interés por crear un organismo de este tipo nació después de la Segunda Guerra Mundial en una región cuyo crecimiento económico obligaba una interacción económica y política más expedita.

De esta manera, se formaron foros y organizaciones a nivel regional, así como foros sectoriales y agrupaciones gubernamentales.

Otro organismo, importante sin duda, es la Alianza del Pacífico, propuesta por el presidente de la república el Lic. Enrique Peña Nieto, donde ha logrado una integración regional entre México, Colombia, Perú y Chile, precisamente aquellos países sudamericanos que no pertenecen al bloque del Mercado Común del Sur, por tener políticas comerciales y económicas completamente distintas.

Dicho bloque regional, la alianza del pacífico, tiene como objetivos, construir de manera participativa y consensuada, una área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, es decir, un mercado común.

De igual forma pretende impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías partes, con miras a lograr un mayor bienestar y superar la desigualdad socioeconómica. Pretende, convertirse en una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial y de proyección al mundo, con especial énfasis en Asia-Pacífico.

La cooperación y la integración regional están creciendo en América Latina. Durante los últimos años, se ha avanzado más en la integración real de las economías latinoamericanas que durante las tres décadas anteriores. Una serie de acuerdos regionales, subregionales y bilaterales está logrando una liberalización creciente del comercio mutuo y una cooperación económica y política creciente (Van Klaveren, 1990).

Una de las ventajas principales al suscribir TLCs con bloques comerciales, no es solo lograr tener una mayor presencia en otros mercados, sino el poder disminuir tanto las barreras arancelarias como las no arancelarias del comercio internacional, al estandarizar requisitos entre los países integrantes del bloque, situación que acontece por ejemplo, con la Unión Europea, integrada por 27 países, o bien el Mercado Común Sudamericano (MERCOSUR), integrado por 5 países.

La integración se convierte entonces, en un mecanismo geoestratégico ideal para lograr posiciones favorables en zonas clave por parte de aquellos países con mayor poder de negociación (Arango Quintero y Cardona Montoya, 2008).

Será objeto de esta investigación, el analizar que mecanismo aperturista ha impactado más a las empresas mexicanas, siendo el caso del multilateralismo o bien, el regionalismo.

El regionalismo ofrece ventajas para la inversión extranjera y las exportaciones como lo son el contar con un solo mercado integrado por varios países con características similares, lo que representaría una estrategia de expansión internacional para la empresa o bien, la estandarización y disminución de regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias, dentro de las cuales podemos mencionar, las regulaciones fitosanitarias, sanitarias, permisos previos y licencias a la exportación, lo que tendría como resultado una mayor facilidad para las empresas al momento de exportar sus productos.

## Internacionalización de las empresas

### a) Marco Conceptual

Con el objetivo de hacer una integración de los diferentes conceptos de Internacionalización, se vierten en la siguiente tabla:

**Tabla 10.1** Internacionalización

Términos	Acepciones y Autores
Formulas y niveles de compromiso susceptibles de variación	Proceso secuencial que consta de diversas etapas que requieren una progresiva vocación internacional de la empresa y una creciente implicación de recursos en el exterior. La internacionalización ha de verse como un proceso complejo, que admite fórmulas institucionales diversas según el nivel de compromiso adquirido por la empresa en los mercados internacionales. Estas fórmulas y niveles de compromiso son susceptibles de variación a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional (López Duarte, 1996).
Proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a la cadena de valor	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo -(Villarreal Larrinaga, 2006).
Actividad económica en otros países	El desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países (Bueno, 1996, 2006).
Adoptar modalidades de transacción	El proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993).
Apertura de nuevos mercados, costes de producción bajos.	Los objetivos de internacionalizar una empresa son la apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente (Canals, 1994).
Recursos o clientes fuera de las fronteras	Internacionalizar la empresa es gestionar cualquier área de la empresa utilizando recursos o clientes de fuera de las fronteras del país en que la empresa está (Zaldo, 1997).
Compromiso gradual con los mercados internacionales	Plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales (Johanson y Wiedershein, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordsrrom, 1993).

### Empresas multinacionales

El acelerado surgimiento de economías en desarrollo está caracterizado por una ola de crecimiento económico y el surgimiento de empresas nacionales para convertirse en competidores globales, mismas que están globalizando sus negocios y compitiendo con el modelo tradicional americano de modernas empresas multinacionales (Vargas Hernández, 2010).

**Tabla 10.2** Empresa Multinacional

Términos	Acepciones y Autores
Empresa multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizadas fuera del país de origen (Dunning, 1981).
Empresa Exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior (Pla y León, 2004).
Empresa Global Empresa Multidomestica Empresa Trasnacional	Se refiere a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las empresas multinacionales, especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991).
Empresa Globalizada	Empresa multinacional con presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004)
Empresa Multinacional	La multinacional es aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior (Jarillo y Martínez, 1991).
Empresas Globales	Dichas empresas multinacionales tienen una presencia significativa en todo el mundo, asimila la aceptación de empresas global (Ohmae, 1991).
Empresas que nacen internacionales	Empresas que nacen internacionales, se plantea como unidad en las nuevas corrientes que tratan de explicar el acelerado proceso de internacionalización (McDougall <i>et al</i> , 1994).

Fuente: Trujillo Dávila, *et al*, 2006

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Hymer (1976), donde considera que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, los cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja, y por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

### Inversión extranjera directa

Un concepto intrínsecamente unido a la Internacionalización de las empresas y a las empresas multinacionales es la inversión directa en el exterior. La legislación, actualmente en vigor, sobre inversiones exteriores respeta, con algunas excepciones, las definiciones de inversión directa de los organismos como el Fondo Monetario Internacional (5.º Manual de Balanza de Pagos) y la OCDE (Benchmark Definition).

**Tabla 10.3** Inversión extranjera directa

Términos	Acepciones y Autores
Relación duradera entre un residente y un no residente de una economía.	Relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera (OCDE Benchmark Definition).
Flujo de recursos	Inversión extranjera directa las inversiones en un país diferente del país origen al inversor, lo que llama flujo de recursos Dunning, 1988).
Estrategia en el proceso de internacionalización	Establece que la Inversión Extranjera Directa es una opción de implantación internacional, una modalidad estrategia en el proceso de internacionalización de la empresa (López Duarte, 1996).
Empresa multinacional	Concepto íntimamente unido a las empresas multinacionales ya que la define y la determina (Dunning, 1979, 1980, 1988).

Las formas en que dicha inversión se produce son las siguientes: inversión para la creación de nuevas empresas, adquisición de una parte o de todo el capital social de una empresa existente, reinversión de beneficios, y préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente (Fernandez-Otheo, 2005).

Hymer (1976) también considera como causa de la inversión extranjera directa la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que se opera son imperfectos. Rialp (1999) establece que la solución a estos problemas podría darse cuando una organización controlase a todas las empresas, en vez de existir empresas independientes o, si se produjesen acuerdos entre los diferentes participantes de un mercado.

## **b) Marco teórico**

### **Teoría de la internalización**

La teoría de la internalización de las empresas multinacionales tiene su origen en la teoría de los costos de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Whitelock, 2002).

Cuando disminuye el número de proveedores, entonces la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por lo tanto, los costos de transacción se incrementan, debido a que es necesario una negociación rigurosa y asumir unos costos de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones que se había establecido (Dwyer y Oh, 1988). El análisis de los costos de transacción predice que la empresa internacionalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta.

La teoría de la internacionalización, como se ha indicado, considera que el conocimiento experimental es la clave para explicar el proceso de internacionalización de la empresa, además es particularmente importante porque permite vincular sus recursos internos con las oportunidades del mercado (Ericsson y cols., 2000, 2001; Luo, 1999). En el ámbito de las exportaciones se identifica el conocimiento concerniente a los consumidores, competidores, canales, entorno, como elemento clave de la base de conocimiento de la empresa (Morgan y cols. 2003).

Desde el enfoque microeconómico, al tomar como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por diversos autores pertenecientes a la escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordsrrom, 1993) plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales.

Como hipótesis principal, el modelo establece que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño todavía es reducido, pero se expanden siguiendo las etapas de una estrategia de crecimiento empresarial hacia los mercados más próximos (Johanson y Vahlne, 1990). Según Canals (1997), se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización, estas etapas son la empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global y empresa transnacional.

Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalicen y sus factores determinantes, cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno. Este conjunto de teorías se puede agrupar en torno a siete bloques de corrientes doctrinales: la teoría clásica, la teoría del ciclo de vida del producto, el modelo de Uppsala, el paradigma de Porter, la teoría estratégica, la teoría de la internacionalización y el paradigma de Dunning.

**Tabla 10.4** Principales teorías sobre la internacionalización

Escuela	Aportación	Autores
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933)
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización	Vernon (1966)
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Vahlne (1977, 1990)
Paradigma de Porter	Análisis de la ventaja de localización en el país de origen.	Porter (1990)
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Bartlett y Ghoshal (2002)
Teoría de la Internacionalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.	Buckley y Casson (1976)
Paradigma de Dunning	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internacionalización de localización.	Dunning (1981, 1985, 1993, 1998)

Fuente: Galán, Galande, González, 2000

### **Crecimiento de las empresas**

No se puede analizar la internacionalización sin estudiar el crecimiento de las empresas, de acuerdo con Penrose (1959) el crecimiento de las empresas es un proceso acumulativo resultado de la interacción entre inductores externos tales como las oportunidades del mercado y los servicios productivos disponibles en la empresa, derivados de sus propios recursos.

El impacto que genera la competencia extranjera en el país, tiene como resultado un crecimiento en las empresas mexicanas, adaptándose a las necesidades de los mercados internacionales.

Chandler (1992) como Penrose, destacan la existencia de factores internos y factores externos en el proceso de expansión de las empresas. Las fuerzas externas vienen de los cambios en los mercados, en la tecnología y en la población. Es notorio el crecimiento de las empresas mexicanas a raíz de la integración regional de la que ha sido parte México.

La integración puede contribuir también en el corto plazo a la transmisión del conocimiento, y la transferencia tecnológica, al acercar a los productores nacionales a nuevos productos y procesos generados por los socios comerciales (Grossman y Helpman, 1990).

La competencia generada por las empresas extranjeras, así como la transmisión de tecnología y procesos productivos innovadores tiene como consecuencia, un aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas.

Al tener posibilidades de un avance tecnológico y un crecimiento a largo plazo, sería ventajoso para un país ser capaz de competir exitosamente en una industria, rama o producto cuyos mercados ofrecen buenas perspectivas de desarrollo y que descansan en tecnologías claves (Arjona, 1995).

La estrategia de internacionalización supone un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con los mercados internacionales requiriendo de distintos niveles de inversión, riesgo y control.

De acuerdo con Johanson y Vahlne (1977) “la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica, que implica un creciente compromiso de recursos humanos y financieros en los mercados extranjeros, por parte de la empresa”.

Existen casos ilustrativos en la literatura reciente que muestran la importancia que en el desarrollo de las PYMEs ha tenido su participación como proveedoras de grandes empresas globales de capital extranjero.

Temas como la cercanía geográfica o la cercanía cognitiva en las relaciones que se establecen entre empresas proveedoras locales y empresas productoras globales (Asheim y Isaksen, 2003).

Otra visión de los impactos de la inversión extranjera directa (IED) tiene que ver con el papel que pueden ejercer las empresas transnacionales a través de la operación directa en empresas locales, vía su participación en la propiedad de estas últimas (Blomström y Kokko, 1996).

Es por ello, que la mayoría de las empresas mexicanas con capital extranjero, proviene principalmente de los socios comerciales con los que México ha firmado acuerdos comerciales.

Torres y Jasso (2009) establecen que el crecimiento de las empresas está relacionado no solo con el uso de sus recursos iniciales, sino con la construcción de habilidades y capacidades que va acumulando durante la operación productiva y de gestión diaria, enfrentándose a una serie de fuerzas adversas, derivadas de las condiciones del contexto económico en que se desenvuelven.

Los autores señalan que existen factores que provocan la expansión o retracción de las empresas, como la son la declinación de la demanda de productos o la oportunidad de crear nuevos mercados, así como los cambios en las características demográficas y el desarrollo de innovaciones tecnológicas.

Se ha observado en los últimos años un crecimiento en las empresas de diversos sectores. Algunas grandes empresas nacionales se han asociado con homólogas transnacionales para enfrentar la creciente competencia internacional en terreno nacional, pero también para incursionar en mercados extranjeros, tal como sucede principalmente en los casos de la industria cementera, la cervecera, la química, la vidriera y la automotriz (Vidal, 2000).

## 10.2 Métodos de investigación

**Tabla 6** Congruencia metodológica

Variable	Descripción	Indicadores	Instrumentos de investigación	Operacionalización de las variables (ítems)	Análisis de datos
X	La globalización comercial: Globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global (concepto del autor).	(X1) Multilateralismo  (X2) Regionalismo	Documental	– Acuerdos comerciales celebrados en México. – Bloques comerciales y asociaciones internacionales comerciales a las que pertenece México.	Estadística descriptiva que proporcionaría gráficas de promedio de Mediana Media Estadística inferencial Correlación de variables
Y	La Estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas: “Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” Villarreal Larrinaga O. (2006).	Expansión en el mercado global  Tasa de crecimiento de empresas al extranjero	Documental  Bases de datos IQOM	– Empresas mexicanas multinacionales	Se utiliza el sistema SPSS para graficar Estadística descriptiva  Investigación es longitudinal.

## 10.3 Reflexiones finales

A través del método de investigación estadístico descriptivo, se pretende analizar el aumento en la internacionalización de las empresas mexicanas así como el impacto de los inversionistas extranjeros y las principales multinacionales derivado de la globalización comercial, mismas que aprovechándose de la política comercial aperturista de México, a través del multilateralismo y regionalismo, han incrementado su presencia en los mercados internacionales.

De igual forma, de qué manera impacta la globalización comercial, en las estrategias de internacionalización de las empresas mexicanas, al momento de decidir internacionalizarse hacia un mercado en específico.

En virtud de lo anterior, las empresas mexicanas no solo se enfrentan a una feroz competencia en los mercados internacionales, sino que se enfrentan a competidores internacionales en el mercado nacional, con productos estandarizados, con mejor tecnología y sobre todo, mas económicos; los consumidores, inicialmente tenían preferencias locales, hoy en día, se ven seducidos por el precio bajo.

#### 10. 4 Referencias

- Andersen, O (1993). On the internationalisation process of firms; a critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Second quarter. P. 209-231
- Arango Quintero, J.C. y Cardona Montoya, G. (2008). Multilateralismo, regionalismo abierto y desviación de comercio: una relación dialéctica. *Mercatec*, 2008/No. 44, Colombia, Esumer, 1995-2011, pp. 25-32.
- Arjona, L. (1995). La tecnología en la teoría del comercio: la perspectiva evolutiva, *El Trimestre económico*, vol. LXII , No. 248, México, D.F., Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Asheim, B. y A. Isaksen (2003), SMEs and the regional dimension of innovation, en Asheim, B. Isaksen, A. Nauwelaers, C. Tödtling, F. (editores), *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Edwar Elgar Publishing, Reino Unido.
- Bartlett C., Ghoshal S. (2002). *Managing Across Borders*. *Harvard Business Press*, 2002. 391 pp
- Blomström, M. y A. Kokko (1996). The Impact of Foreign Investment on Host Countries: A Review of the Empirical Evidence. *Working Paper 349*, Stockholm School of Economics, NBER and CEPR.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, *McMillan*, Londres.
- Bueno, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa; metodología, técnicas y casos, Madrid: *Pirámide*.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la Empresa. Madrid, *Mcgraw-Hill*.
- Chandler, A., (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, Num. 3, pp.79-100
- De La Dehesa, G. (2000). Comprender la globalización, *Alianza Editorial*, Madrid.
- Dunning, J.H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J.H. (1985). *Multinational Enterprises Economic Structure and International Competitiveness*. New York; John Wiley & Sons.
- Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. London: Routledge.
- Dunning, J.H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor. *Journal of International Business Studies*. 29 (1): 45-66

Dwyer R., Oh S. (1988). A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies. *The Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 2 pp 21-34

Eriksson, J.; Johanson, A.; Majkgard, A. y Sharma, D. (1997), Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process, *Journal of International Business Studies*, vol.28 (2), págs. 337-360.

Fernández-Otheo, C. M. (2005): “Inversión directa extranjera”, en García Delgado, J.L. (dir.), *Lecciones de Economía española*, séptima edición, Thomson-Civitas, Madrid.

FMI (1997): *World Economic Outlook*, Washington, DC

Galán, J. Galande J., González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El Caso Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*. No. 333.

Gómez, Arulfo R. (2006). Globalización, Competitividad y Comercio Exterior. *Análisis Económico*, segundo cuatrimestre, año/vol XXI, numero 047. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Distrito Federal, Mexico. Pp. 131-178

Grossman, G. y E. Helpman,(1990). The new growth theory. Trade, innovation and growth. *The American Economic Review; Proquest social science Journals*, mayo 1990, American Economic Association, vol. 80, num. 2, en <http://www.jstor.org/pss/2006548>, pp. 86/91

Hernández M., Soto, A., Vázquez M.A., (2008). Impacto subregional del TLCAN. Sonora en el contexto de la frontera norte. *Frontera Norte*, julio-diciembre, año/vol. 20, numero 040. El Colegio de la Frontera Norte. Tijuana, México. pp. 105-134.

Hymer, S. H. (1960/1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press. Cambridge

Jarillo, J. C. y Martínez, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.

Jiménez Martínez J. (2007). Determinantes para la Internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, primer cuatrimestre, año/vol. XXII, numero 049. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, Distrito Federal, México. pp. 111-131

Johanson, J., Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Almquist & Wiksell International*. Estocolmo, Suecia.

Johanson, J., Vahlne, J. (1990) The mechanism of internalisation. *International Marketing Review*. 7 (4): 11-24

Levitt T. (1983). Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. Publicación de fecha 1 de mayo. Num. 83308-PDF-ENG.

López Duarte, C. y Ruiz Vega, A. V. (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores. Aplicación al caso de la República de Cuba. *Alta Dirección*, 31(190), 91-99.

Luo, Y. (1999). Time Based Experience and International Expansion: The Case of an Emerging Economy. *Journal of Management Studies*, vol. 36(4), págs. 505-534.

Mcdougall, P., Shane, S. y Oviatt, B. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research», *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.

Martínez Lagorreta O. (2002). La construcción de la región Asia Pacifico. El papel de los organismos internacionales regionales. *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 9. Disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/6/2/RCE.pdf>

Montaño Hirose, L. 2002. Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica: El caso de México. *Gestión y Política Pública*, primer semestre, año/vol. XI, numero 001. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., México. pp. 67-83

Morgan, N. A.; Zou, S.; Vordhies, D. W. y Katsikeas, C. S. (2003). Experiential an Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decisions Sciences*, vol. 34 (2), págs. 287-321.

OCDE: Benchmark Definition. (2008). OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>

Ohmae, K. (1991): El mundo sin fronteras, *Ed. Mc Graw-Hill*, Madrid.

Penrose, E. (1994). Strategy/ Organisation and the Metamorphosis of the Firm. Unpublished Paper for Prince Bertil Symposium, *Papers for Session III*, Stockholm, June 12-14.

Pineda, O. (1998). Principales enfoques sobre la globalización: un análisis comparativo. Instituto Politécnico Nacional. México D.F. ISBN: 978968700 1395

Pitelis, Ch. (2002). The Growth of the Firm. The Legacy of Edith Penrose. *Oxford University Press*. Oxford, U.K

Pla, J. y Cobos A. (2002). La Aceleracion del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new venures españolas. *Información Comercial Española*. 802:9-22.

Pla, J. y Leon F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española* no.102.

Porter M. (1990). The Competitive advantage of Nations. New York. *The Free Press*.

Porter, M. (1986). Competition in Global Industries. *Boston: Harvard Business School Press*.

Rialp, A. (1997). Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

Ruiz Nápoles. P. (2004). América Latina ante la Organización Mundial de Comercio: Lecciones de la reunión de Cancún. ISSN: 0188-7653

Ruggiero, R. (1995). Un reto mundial: oportunidades y opciones que se ofrecen en el sistema multilateral de comercio. Decimocuarta Conferencia Paul-Henri Spaak. Discurso pronunciado en la Universidad de Harvard. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/news\\_s/spr\\_s/spr\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/spr_s/spr_s.htm))

Secretaría de Economía, Gobierno Federal (2011). *Ficha Informativa* del Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Secretaría de Economía.

Torres A. y Jasso J. (2009). Naturaleza y crecimiento de las empresas: la dinámica innovadora en las Pymes. Capítulo 4, en Dutrenit Gabriela (coordinación) *Sistemas Regionales de Innovación: un espacio para el desarrollo de las Pymes. El caso de la industria de maquinados industriales*, UAM-Textual, ISBN: 978-9974-8180-9-5, Uruguay, pp. 55-80.

Trujillo Davila, Rodríguez Ospina (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documentos de Investigación*, Facultad de Administración, Univ. del Rosario, Colombia.

Vahlne, J. y Nordstrom, K. (1993). The Internationalisation process: impact of competition and experience. *Internacional Trade Journal*, 7 (5): 529-548.

Van Klaveren A. (1997). Regionalismo y Multilateralismo: Una convergencia necesaria, en El futuro del libre comercio en el continente americano, Sergio Lopez Ayllón, coord., México, UNAM.

Vargas Hernandez J. (2011). Strategies and performance of new mexican emerging multinational enterprises. *Global journal of management and business research*. Vol. 11, No. 3. 2011. Capturado el día 9 de septiembre de 2012. <http://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/468>

Vernon. R. (1996). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 80 (1): 190-207.

Vidal, G. (2000). Grandes empresas, economía y poder en México. 2ª Edición, Plaza y Valdés Editores y Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Villarreal Larrinaga O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* Vol. 5. N.º 2 (Año 2005), pp. 55-73 ISSN: 1131 - 6837 58

Villarreal Larrinaga O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa: un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis publicada por el Departamento de Economía Financiera. Universidad del País Vasco, Bilbao. Capítulo 4. Pp. 1082.

Whitelock, J. (2002). Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry, *International Marketing Review*, Vol. 19, Vol. 4.

Zaldo, J.M. (1997). Gestión Internacional de las PYMES. Ed. SPRI pp. 261. ISBN 8488940459, 9788488940452.

## **Prioridades y capacidades competitivas en organizaciones de manufactura de calzado en León, Guanajuato, México**

Alfonso Cervantes y Maria De La Garza

A. Cervantes y María De La Garza

Universidad De La Salle Bajío, Av. Universidad 602, Col. Lomas del Sol , León, Guanajuato, México, CP 37150  
acervantm@gmail.com

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

## Abstract

The competitiveness of organizations is a key issue in the development and survival of the species, in this work a comparison between competitive priorities and competitive capabilities that propose and use different footwear manufacturing organizations in León, Guanajuato city is presented .

Competitive priorities and capabilities considered in this paper are those corresponding to the factors of quality, price, flexibility ( from the perspective of variety and volume of products), delivery times, design and innovation of products and processes and the environment and security.

The data analysis was performed with the approach of quantitative methodology, using analysis of variance and multiple range test to determine significant differences, the results show the differences between competitive priorities and capabilities of these organizations.

## 11 Introducción

De acuerdo con Fernández, Avella y Fernández (2003) la competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para brindar productos más adecuados al mercado, orientados en satisfacer las necesidades de los clientes y que sean capaces de responder a los movimientos estratégicos de sus competidores.

Por lo anterior, la función de producción, que abarca desde el desarrollo del producto hasta el servicio postventa es un apoyo fundamental para la potencia competitiva de las organizaciones.

En la actualidad, la industria del sector calzado en León Guanajuato, se encuentra en una etapa muy importante para decidir su futuro, de acuerdo con Martínez (2006) se tiene una industria polarizada con dos grandes segmentos: por un lado existen organizaciones que están a la vanguardia tecnológica y de procesos, que tienen una gran participación en el mercado nacional y que además están mejorando su participación en los mercados internacionales; y por otro lado, existe un gran número de organizaciones del sector que luchan diariamente por sobrevivir, que no han optado o no han podido realizar inversión en la mejora de sus procesos, en tecnología o desarrollo de productos, lo que las ha vuelto vulnerables a la competencia.

A partir del trabajo de Skinner (1974) la gestión estratégica de la producción obtuvo una mayor importancia, al grado de ser un elemento fundamental en la estrategia de los negocios y posteriormente, Zahra y Das (1993) determinaron la función de producción como un elemento clave en la formulación de la estrategia competitiva.

La manufactura de calzado es una de las principales actividades económicas de la ciudad de León, Guanajuato, México. De acuerdo al Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del año 2009, se contabilizaron en el Estado de Guanajuato 4039 unidades económicas en la industria del calzado de un total de 10815 unidades económicas en este sector a nivel nacional, así como 84,767 personas laborando en este sector, de un total de 140,324 a nivel nacional, lo que representa el 60.4% de la totalidad de personas que laboran en México en la industria del calzado.

A pesar de la existencia de más de 4,800 organizaciones en este sector a nivel nacional, los últimos informes del año 2010 reportaron que se cubrió a un 95% la demanda nacional y de acuerdo al crecimiento previsto de esta demanda, se tiene la necesidad de incrementar la capacidad de estas organizaciones para cubrir la demanda nacional en los próximos años, situación que están aprovechando otros países –principalmente de Asia- para incrementar su participación en el mercado nacional.

Actualmente, a pesar de la capacidad productiva de la planta nacional, México es el 10º mayor exportador de calzado a nivel mundial, por lo que es muy importante incrementar el esfuerzo para la mejora del desempeño de estas organizaciones, de manera que se pueda mejorar la capacidad competitiva que permita incrementar la exportación.

La polarización que tienen las organizaciones manufactureras de calzado en la ciudad de León, Guanajuato, está abriendo una brecha entre aquellas que realizan esfuerzos por mantenerse a la vanguardia y buscan llegar a nuevos mercados y aquellas que solo hacen lo necesario para mantener sus operaciones y participación en el mercado.

## **11.1 Marco Teórico**

### **Prioridades competitivas**

Miller (1983) propuso las siguientes prioridades competitivas: bajo costo, alta calidad, alto nivel de servicio, portafolio amplio de productos, actitud de servicio, innovación de productos y reacción al cambio.

Para Leong, Snyder y Ward (1990), las prioridades competitivas son un "...conjunto concreto de objetivos o metas para la manufactura" (p. 115).

Garvin (1993) define a las prioridades competitivas como las áreas en las que debe centrarse la producción para poder aportar ventajas.

De acuerdo con Krajewski y Ritzman (2000) las prioridades competitivas proporcionan la guía fundamental para que el sistema productivo desarrolle competencia distintiva.

Dangayach y Deshmukh (2001), determinaron las siguientes prioridades competitivas básicas en producción: costos, calidad, entregas, flexibilidad, servicio, innovación y responsabilidad ambiental.

Cozzarin (2006) determina que uno de los elementos fundamentales sobre las cuales el sistema productivo deberá concentrarse con el fin de lograr ventaja distintiva duradera se centra en la definición del conjunto de prioridades competitivas.

Díaz y Martín (2007) mencionan que las prioridades competitivas son el conjunto de objetivos perseguidos por el área de producción, que deben ser definidos teniendo en cuenta la estrategia competitiva.

### **Capacidades competitivas**

Ward (1996) determinó las siguientes capacidades competitivas: costo, calidad, desempeño en las entregas y flexibilidad.

Miller (1994) determinó las siguientes capacidades competitivas: bajo precio, flexibilidad en el diseño, flexibilidad en el volumen, conformancia, desempeño, velocidad de respuesta, confiabilidad en la entrega, servicio postventa, publicidad, amplia distribución, amplia línea de productos.

Schoenherr (2012) define las capacidades competitivas como: “el desempeño actual de la organización en comparación con sus competidores” (p. 40). Asimismo menciona que las capacidades competitivas que son frecuentemente investigadas son las que se refieren a la calidad, entregas, flexibilidad y costo.

Ward (1996) determinó las siguientes capacidades competitivas: costo, calidad, desempeño en las entregas y flexibilidad.

Miller (1994) determinó las siguientes capacidades competitivas: bajo precio, flexibilidad en el diseño, flexibilidad en el volumen, conformancia, desempeño, velocidad de respuesta, confiabilidad en la entrega, servicio postventa, publicidad, amplia distribución, amplia línea de productos.

## 11.2 Metodología

Las prioridades y las capacidades competitivas consideradas en el presente trabajo son las correspondientes a los factores de calidad, precio, flexibilidad (desde la perspectiva de variedad y volumen de productos), tiempos de entrega, diseño e innovación de productos y procesos y medio ambiente y seguridad.

El instrumento utilizado fue la encuesta GMRG del Global Manufacturing Research Group, la cual permite identificar las prioridades y las capacidades competitivas en organizaciones de manufactura de calzado medianas y grandes, el levantamiento de la información se realizó mediante la plataforma electrónica “limesurvey”, en la que 44 empresas respondieron la encuesta que se envió de manera electrónica.

## 11.3 Resultados

**Tabla 11** Confiabilidad del instrumento en la sección de prioridades competitivas

Estadísticos de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Prioridades competitivas	.739	6
Capacidades competitivas	.891	17

Fuente: Análisis de datos con el programa SPSS

De la tabla 1 es posible visualizar que de acuerdo al valor del Alfa de Cronbach se determina que la validez para las prioridades y las capacidades competitivas del instrumento es adecuada.

**Tabla 11.1** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con costos

Tabla ANOVA					
Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	25.0455	1	24.0455	21.89	0.0000
Intra grupos	94.4545	86	1.09831		
Total (Corr.)	118.5	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.2**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	<i>Casos</i>	<i>Media</i>	<i>Grupos Homogéneos</i>
pm2	44	4.72727	X
pc1	44	5.77273	X
<i>Contraste</i>	<i>Sig.</i>	<i>Diferencia</i>	<i>+/- Límites</i>
pc1 - pm2	*	1.04545	0.444175

\* indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.2 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con costos, identificándose que a pesar de que el costo es una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

**Tabla 11.3** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con calidad

ANOVA

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Entre grupos	31.1225	1	31.1225	47.56	0.0000
Intra grupos	56.2803	86	0.654422		
Total (Corr.)	87.4028	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.4**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	<i>Casos</i>	<i>Media</i>	<i>Grupos Homogéneos</i>
Ppmcal	44	5.19697	X
pc2	44	6.38636	X
<i>Contraste</i>	<i>Sig.</i>	<i>Diferencia</i>	<i>+/- Límites</i>
pc2 - ppmcal	*	1.18939	0.342863

\* Indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.3 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con calidad, identificándose que a pesar de que la calidad es una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

**Tabla 11.5** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con entregas

Tabla ANOVA

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Entre grupos	16.4091	1	16.4091	16.66	0.0001
Intra grupos	84.6818	86	0.984672		
Total (Corr.)	101.091	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.6**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	Casos	Media	Grupos Homogéneos
ppment	44	5.13636	X
pc3	44	6.0	X
Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
pc3 - ppment	*	0.863636	0.420569

\* indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.6 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con entregas, identificándose que a pesar de que las entregas son una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

**Tabla 11.7** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con flexibilidad

### ANOVA

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	38.2273	1	38.2273	52.44	0.0000
Intra grupos	62.6873	86	0.728922		
Total (Corr.)	100.915	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.8**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	Casos	Media	Grupos Homogéneos
Ppmfle	44	4.31818	X
pc4	44	5.63636	X
Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
pc4 - ppmfle	*	1.31818	0.361853

\* indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.8 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con flexibilidad, identificándose que a pesar de que la flexibilidad es una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

**Tabla 11.9** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con diseño e innovación de productos y procesos

### Tabla ANOVA

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	33.7528	1	33.7528	18.40	0.0000
Intra grupos	157.744	86	1.83424		
Total (Corr.)	191.497	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.10**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	Casos	Media	Grupos Homogéneos
Ppmdis	44	4.26136	X
pc5	44	5.5	X
Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
pc5 – ppmdis	*	1.23864	0.57401

\* indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.10 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con diseño e innovación de productos y procesos, identificándose que a pesar de que el diseño e innovación de productos y procesos es una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

**Tabla 11.11** Comparación de prioridades competitivas y prácticas de manufactura relacionadas con medio ambiente y seguridad

### ANOVA

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	10.571	1	10.571	7.58	0.0072
Intra grupos	119.949	86	1.39475		
Total (Corr.)	130.52	87			

## Pruebas de Múltiple Rangos

**Tabla 11.12**

Método: 95.0 porcentaje LSD

	Casos	Media	Grupos Homogéneos
Ppmma	44	3.82955	X
pc6	44	4.52273	X
Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
pc6 – ppmma	*	0.693182	0.500542

\* indica una diferencia significativa.

Fuente: Análisis de datos con el programa Statgraphics Centurion

En la tabla 11.7 se muestra que existen diferencias significativas entre las prioridades competitivas y las prácticas de manufactura relacionadas con medio ambiente y seguridad, identificándose que a pesar de que el medio ambiente y seguridad es una prioridad competitiva se tiene la percepción de que las acciones relacionadas que se llevan a cabo, tienen un menor grado de importancia que el planteado en las prioridades.

## 11.4 Conclusiones

Se determinó que las prioridades competitivas en todos los casos fueron superiores a las prácticas relacionadas con cada factor analizado, lo que significa que posterior al enfoque de las prioridades, el despliegue de actividades para cada factor se realizó en menos grado que en el caso de las prioridades.

En el caso del factor calidad se tuvo la mayor prioridad en cuanto al enfoque con el valor más alto de 6.38 y un despliegue muy diferenciado de 5.19, en el caso de los factores relacionados con el medio ambiente y la seguridad se tuvo un enfoque de 4.52 y un despliegue de 3.82, mismos que resultaron los de menor importancia de acuerdo a estas organizaciones por lo que se tiene un reto importante en cuanto a medio ambiente y seguridad desde su concepción.

El presente trabajo tiene implicaciones positivas dentro del diseño de estrategias de manufactura para la generalidad del sector calzado en la entidad, así como para la estandarización de parámetros en cuanto a la implementación de las prácticas de manufactura y de la medición de las capacidades competitivas entre organizaciones.

Como futuras líneas de investigación es posible plantear el análisis de los diferentes sistemas de manufactura y la tecnología con que cuentan las organizaciones del sector calzado de manera que permita identificar diferencias en los diferentes factores.

## 11. 5 Referencias

- Amrik, S., Sohal, A. S., J. Gordon, G. Fuller y A. Simon. “Manufacturing practices and competitive capability: an Australian study” *Technovation*, 19, 295–304, 1999.
- Avella, L., Fernandez, E., Vazquez, C. J. (1998). Taxonomy of the manufacturing strategies of large Spanish industrial companies. *International journal of production research*. 1998, vol. 36, no. 11, 3113 – 3134.
- Barney, J. B. y Hesterly, W. (1996). *Handbook of organization studies*. London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barney, J. B. y Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating an Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Campos, M., Naranjo, E. E. (2010). *La competitividad de los estados mexicanos*. México: EGAP-ITESM.
- Chase, R. B., Aquilano, N. y Jacobs, F. R. (2000). *Administración de producción y operaciones: Manufactura y servicios*. (8ª. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Cozzarin, B. P. (2006). Are world-first innovations conditional on economic performance. *Technovation*, 26 (9), 1017-1028.
- Dangayach, G. S. and Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing strategy: Literature review and some issues. *International Journal of Operation & Production Management*, 21 (7), 884-932.
- Deloitte (2013). *Global Manufacturing Competitiveness Index*. Council on Competitiveness. Consultado en [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Manufacturing/dttl\\_2013%20Global%20Manufacturing%20Competitiveness%20Index\\_11\\_15\\_12.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Manufacturing/dttl_2013%20Global%20Manufacturing%20Competitiveness%20Index_11_15_12.pdf)
- Demeter, K. (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *International journal of production economics*. 81–82 (2003) 205–213.

- Diario Oficial de la Federación (30 de diciembre de 2002). *Ley para el desarrollo de la competitividad*. México.
- Díaz, E., Martín, M. L. (2007). Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Num. 32, septiembre, 149-176.
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *Estrategia de producción*. Barcelona: McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. (1984) *Restoring Our Competitive Edge – Competing Through Manufacturing*. New York: Wiley.
- Leong, G. K., Snyder, D. L. and Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega International J. of Management Science*, 18 (2), 109-122.
- Martínez, A. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Mahoney, J. T. (1992). Organizational economics within the conversation of strategic management. *Advances in Strategic Management*. Vol. 8, pp. 103-155.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (Jun, 1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, No. 5. pp. 363-380. Obtenido el 9 de noviembre de 2012, desde <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199206%2913%3A5%3C363%3ATRVWTC%3E2.0.CO%3B2-L>
- Miller, S. (1983). Make your plant manager's job manageable. *Harvard Business Review*, 1 (1), 69-74.
- Miller, J. G. Roth, A. V. (March 1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science*. Vol. 40 No. 3.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Ediciones Alfaomega S.A. de C.V.
- Peng, M. W. (2006). *Global Strategy*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*. 1–17
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rivas, L. A. (2011). *Dirección estratégica y procesos organizacionales: Nuevos modelos para el siglo XXI*. México: IPN.

- Rosenzweig, E.D, Roth, A.V., Dean, J.W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*. Vol. 21, 437-456.
- Rubio, C. (2006). *PROCIC3 + VISIÓN 20/20: Una industria de cara al futuro*. León: CICEG.
- Salaman, G. y Asch, D. (2003). Strategy and capability: sustaining organizational change.
- Schoenherr, T., Power, D., Narasimhan, R. & Samson, D. (2012). Competitive Capabilities among Manufacturing Plants in Developing, Emerging, and Industrialized Countries: A Comparative Analysis. *Decision Sciences*. 37-71
- Schuwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–20013*: Full Data Edition. World Economic Forum.
- Skinner, W. (mayo, 1974). “The focused factory”, *Harvard Business Review*. pp. 113-121.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategy management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. (6<sup>a</sup>. ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Vargas-Hernández, J. G. (2007). Economía Organizacional. *Ciências Sociais em Perspectiva*. (6) 10: 99-109. Obtenido el 10 de noviembre de 2012, desde <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/161>
- Ward, P. T., Bickford, D. J., Leong, G. K. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. *Journal of Management*. Vol. 22, No. 4, 597-626.
- Ward, P. T., Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*. Vol. 18, 123-138.
- World Economic Forum Report (2012). *The Future of Manufacturing: Opportunities to drive economic growth*.
- Zahra, S. A. y Das, S. R. (1993). “Building competitive advantage on manufacturing resources”. *Long Range Planning*, vol. 26. pp. 90-100.

**Apéndice A . Consejo Institucional de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca**

Arízaga Cervantes- Wálter, Ing.

Rector de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia.

Rivero Zurita- Eduardo, Ing.

Vicerrector de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia.

Palma Moreno- María Elena, PhD.

Dirección de Investigación Ciencia y Tecnológica de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia.

Flores de Gonzáles- Mary, PhD.

Centro de Estudios de Posgrado e Investigación. Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia.

**Apéndice B . Consejo Editor ECORFAN-Bolivia**

Elizabeth Eugenia Díaz Castellanos, PhD.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Díaz Castellanos-Elizabeth, PhD.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Liñan Cabello-Marco, PhD.  
Universidad de Colima, México.

Sanchez Cano-Julieta, PhD.  
Columbia University, New York, E.U.A.

Soria Freire-Vladimir, PhD.  
Universidad de Guayaquil, México.

Bardey- David, PhD.  
Universidad de Los Andes, Colombia.

Novelo Urdanivia- Federico, PhD.  
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Alicia Girón, PhD  
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Luis Felipe Beltran Morales, PhD.  
Universidad de Concepción, Chile

Galicia Palacios- Alexander, PhD.  
Instituto Politécnico Nacional, México.

Verdegay-José, PhD.  
Universidad de Granada, España.

Quiroz Muñoz- Enriqueta, PhD.  
Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, México.

Elizundia Cisneros- María, PhD.  
Universidad Anahuac México Norte, México.

Alvarado Borrego- Aida, PhD.  
Universidad de Occidente, México.

Moreno Zea- María, PhD.  
Universidad de Santiago, de Chile.

Ordonez Aleman- Gladys, PhD.  
Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

Sajid-Muhammad, PhD.  
University Faisalabad, Pakistan.

Cardozo-Francisco, PhD.  
Universidad del Valle, Colombia.

Vargas-Oscar, PhD.  
National Chengchi University, Taiwán.

Solís Soto- Teresa, PhD.  
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia.

Quintanilla Dominguez- Joel, PhD.  
Universidad Politecnica de Madrid, España.

Nieva Rojas- Jefferson, PhD.  
Universidad Autónoma de Occidente, Colombia.

**Apéndice C . Comité Arbitral. ECORFAN-Bolivia**

Jaliri Castellón- María Carla Konradis, MsC.  
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Gómez Monge- Rodrigo, PhD .  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Salamanca Cots- Maria Rosa, PhD.  
Universidad Anahuac.

ViteTorres- Manuel, PhD.  
Instituto Politécnico Nacional.

Islas Rivera- Víctor Manuel, PhD.  
Instituto Mexicano del Transporte.

Villalba Padilla- Fátima Irina, PhD.  
Escuela Superior de Economía ESE-IPN.

Escaleta Chávez- Milka Elena, MsC.  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Valdivia Altamirano- William Fernando, PhD.  
Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.

Cobos Campos- Amalia Patricia, PhD.  
Universidad Autónoma de Chihuahua.

Beltran Miranda- Claudia Patricia, PhD.  
Universidad de Guadalajara.

Linarez Placencia- Gildardo, PhD.  
Universidad Tecnológica de San Luis Rio Colorado

Vázquez Olarra- Glafira, PhD.  
Universidad Politécnica de Pénjamo

Lopez Ureta- Luz Cecilia, PhD.  
Instituto Tecnológico Superior de Zapopan

Cervantes Rosas- María de los Ángeles PhD.  
Universidad de Occidente.

Galaviz Rodríguez- José Víctor, PhD.  
Universidad Tecnológica de Tlaxcala

Ordóñez Gutiérrez- Sergio Adrián, PhD.  
Universidad Nacional Autónoma de México

Ruiz Aguilar- Graciela M.L., PhD.  
Universidad de Guanajuato

González Gaxiola- Oswaldo, PhD.  
Universidad Autónoma Metropolitana.

Gavira Durón- Nora, PhD.  
Universidad Autónoma Metropolitana.

Rocha Rangel- Enrique, PhD.  
Universidad Politécnica de Victoria.

Santillán Núñez- María Aída, PhD.  
Universidad de Occidente.

Jiménez López- Victor Samuel, MsC.  
Universidad Tecnológica Regional del Sur.

Rovirosa Hernandez- Ma. de Jesús, PhD.  
Universidad de Veracruz.

Córdova Rangel- Arturo, PhD.  
Universidad Politécnica de Aguascalientes.

Álvarez Echeverría- Francisco Antonio, MsC.  
Universidad Nacional Autónoma de México.

Acosta Navarrete- María Susana, PhD.  
Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato.

Pelayo Maciel- Jorge, PhD.  
Universidad de Guadalajara

Guadarrama Gómez- Irma, MsC.  
Universidad Tecnológica de la Riviera Maya.

Castillo Diego- Teresa Ivonne, PhD.  
Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Castro Enciso- Salvador Fernando, PhD.  
Universidad Latina.

Liñan Cabello- Marco Agustin, PhD.  
Universidad de Colima.

Manjarrez López- Juan Carlos, PhD.  
Universidad Tecnológica de Puebla.

Ibarra Zavala- Darío Gualupe, PhD.  
Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez García- Miguel Ángel. PhD.  
Escuela Superior de Economía.

Trejo García- José Carlos, PhD.  
Instituto Politécnico Nacional.

Deise Klauck, MsC.  
Universidade Federal de Santa Catarina.

