

2016

## Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2010



La presente aportación recoge los trabajos presentados en el Congreso Internacional, bajo el tema “Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial” que se lleva a cabo los días 10, 11 y 12 de marzo de 2010; en el Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica. Es un proyecto liderado por la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

En el cual se pretende que la Productividad represente un elemento empresarial diferenciador, por medio del cual las empresas puedan alcanzar un nivel de competitividad internacional contribuyendo social y económica del país.

Areas relacionadas:

- Gestión administrativa
- Producción
- Logística
- Comercialización
- Ventas

**ISBN: 978- 9968-641-02-9**

## Resumen

En el mundo actual y globalizado, las empresas no pueden continuar siendo complacientes y conservadoras con la creencia que su razón de ser son los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Para ser ganadores en el juego mundial de la supervivencia y competitividad, las compañías deben de realizar grandes cambios en su manera de pensar.

Es por ello que, la Productividad representa un elemento empresarial diferenciador. Únicamente, a través del mejoramiento de la productividad las empresas podrán alcanzar un nivel de competitividad internacional contribuyendo socialmente para el crecimiento económico de un país. Es el factor más importante y determinante para el mejorar el estándar de la vida de la gente, la supervivencia de los negocios y la prosperidad de las naciones.

La productividad debe considerarse de manera integral, es una filosofía que no solamente comprende el área de la gestión administrativa, sino que involucra a todas las áreas de la cadena de valor: áreas administrativas, producción, logística, comercialización, ventas, entre otras.

El Congreso Internacional de Estrategias Empresariales es un proyecto liderado por la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, realizado del 10 al 12 de marzo de 2010 en San Jose, Costa Rica.

## Comité Organizador

**MBA.** Jose Martinez Villavicencio. Presidente.

e-mail: [jomartinez@itcr.ac.cr](mailto:jomartinez@itcr.ac.cr)

**Ing.** Ronald Leandro Elizondo. Coordinador General.

e-mail: [rleandro@itcr.ac.cr](mailto:rleandro@itcr.ac.cr)

**MBA.** Grettel Brenes Leiva. Coordinadora Comité Técnico.

e-mail: [gbrenes@itcr.ac.cr](mailto:gbrenes@itcr.ac.cr)

**MBA.** Rytha Picado Arroyo.

e-mail: [rpicado@itcr.ac.cr](mailto:rpicado@itcr.ac.cr)

**Licda.** Ana Sofia Mata Garro

e-mail: [smata@itcr.aac.cr](mailto:smata@itcr.aac.cr)

**MBA.** Johnny Poveda Mora

e-mail: [jopoveda@itcr.ac.cr](mailto:jopoveda@itcr.ac.cr)

**MBA.** Ana Isabel Fallas Arias

e-mail: [afallas@itcr.ac.cr](mailto:afallas@itcr.ac.cr)

## Índice de Temas

Ricardo Monge Gonzales, Costa Rica. “El Régimen de Zonas Francas como Política de Desarrollo Productivo en Costa Rica” .....	7
Yuri Kogan Schmukler, Ucrania “Estrategia y Proyectos: cómo lograr que la Estrategia de Verdad Funcione” .....	22
Nalda Arias, Costa Rica. “El Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG) en Costa Rica: el Papel de las Variables de Diseño y las Políticas RRHH” .....	76
Bernal Martinez- Ronny Rodriguez, Costa Rica. “Competitividad en las Pymes: el caso de la Región Huetar Norte de Costa Rica” .....	93
Shane Schvanevelt, Estados Unidos. “Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement” .....	109
Ma. Del Carmen Dominguez- Sergio Javier Jasso, Mexico. “Trayectoria y Redes de Conocimiento de una Empresa Local Mexicana” .....	124
Gonzalo Maldonado, México. “El Impacto de la Colaboración con los Proveedores en la Competitividad en la Industria del Mueble de España” .....	146
Julio Rodriguez, Costa Rica. “La Experiencia de una Pequeña Empresa Diferenciándose con Base en la Estrategia de Sostenibilidad: El caso de FLOREX” .....	162
Luis Gómez, Costa Rica. “Mantenimiento como Estrategia de Mejoramiento de Productividad” .....	175
Grettel Brenes; Costa Rica. “Los Factores que Promueven la Creación de Empresas de Acelerada Internacionalización: Impulsares de la Competitividad, un Estado de Caso Costarricense” .....	205
Bernal Martínez- Ronny Rodriguez. “Los Clúster y Redes como Mecanismos para el impulso de la Competitividad Empresarial: Caso La Fortuna, San Carlos, Costa Rica” .....	225
Mirza Cequea, Venezuela. “La Productividad desde una Perspectiva Humana” .....	244
Luis Aguilera Enríquez, México. “Estrategias de Pequeñas y Medianas Empresas de Sectores Estratégicos del Estado de Aguascalientes ante la Competitividad y Globalización” .....	262
Ma. Del Carmen Domínguez- Sergio Javier Jasso, México. “Capacidades Tecnológicas en Sectores de Frontera Tecnológica. El caso de una Empresa Líder en Agrobiotecnología” .....	289
Marlen Peñalosa, Venezuela. “La Pyme Merideña frente a la Cooperación Empresarial” .....	311
Juan Pablo Vargas Rodriguez, Costa Rica. “Sistema de la Gestión de la mejora continua implementaría en ArcelorMittal Costa Rica” .....	330
Alberto Leer Guillen, Costa Rica. “Planeación Estratégica mediante el “Balanced Scorecard” en Empresas Institucionales de América Latina” .....	347
Laura Mayela Ramírez Murillo- Salvador Ceja Oseguera, México. “Comparación de la Efectividad entre los Cursos presenciales y los cursos online para desarrollar competencias laborales. Un estudio en el área económico-administrativo de la Universidad Popular Autónoma de Puebla” .....	381

Maribel Feria Cruz, México. “Clúster de Transporte. Un análisis de Innovación y Competitividad Empresarial en Aguascalientes, México” .....	396
Jorge Ayala, Puerto Rico. “Developing a Sound Operations Strategy’s Balanced Scorecard Using System Dynamics: A Case Study” .....	413
María Auxiliadora Briceño, Venezuela. “Gestión de Empresas Familiares: Factor clave para el Desarrollo Local” .....	433
María Virginia Batista- Fátima León, Venezuela. “Lealtad de marca y factores condicionantes” .....	458
Mario Rene Chan, México. “El Emprendedor de la Zona Sur del Estado de Yucatán: Características, Factores de Vocación y Fuentes de Inspiración” .....	477
Rafael Gutierrez, Costa Rica. “Aprendizaje Organizativo en las Empresas Transnacionales en Costa Rica para el Desarrollo de Pymes Proveedoras Costarricenses. Estudio de Casos en empresas de Manufactura” .....	500
Aristides Baraya, Estados Unidos. “Satisfacción Laboral e Intenciones de Deserción en trabajadores Hispanos en Estados Unidos en relación con el apropiio al Trabajo-intenciones de Deserción” .....	520
Francisco Rodriguez Sánchez, Venezuela. “El Manual FIM, Modelo de Experiencia Organizacional: Un Instrumento para los Proyectos de Asistencia Técnica Integral de Pymes” .....	530
Juan Carlos Leiva- Carla Garita, Costa Rica. “... ¿Quiénes las Crean y que tipo de Empresas están Surgiendo de Fomento al Espíritu Emprendedor? ...” .....	549
Octavio Hernández- Salomón Montejo García, México. “Impacto e Integración de la Administración de Operaciones en la PYME de Aguascalientes: Un Estudios Empírico” .....	568
Jose Luis Bravo-Luz Delgado, México. “La Innovación como Resultado de las Capacidades Organizacionales en las Empresas Hoteleras” .....	586
Jose Martínez- Ronald Leandro, Costa Rica. “Primero hacemos Gente antes que Productos y Servicios, Mejoramiento de la Productividad a través de la Administración Participativa” .....	602
Xiomara Maldonado, Venezuela. “Cooperación Internacional y Parques Científicos y Tecnológicos: Impulsos de Productividad y Desarrollo en América Latina” .....	619
Rafael Fernández, España. “La gestión por competencias: modelo determinante de la nueva dirección de recursos humanos” .....	639
Bernal Martínez- Ronny Rodriguez, Costa Rica. “Promoción del desarrollo Económico local por medio de competitividad: el caso de la región Huetar Norte” .....	664
Eugenia Ferreto- Oscar Chacón, Costa Rica. “15 años de Experiencia de Aprendizaje Empresarial: el Modelo de Incubación de Empresas ITCR” .....	684
Lilia Mendoza Vega, Colombia. “Análisis del Rendimiento por Contribución: Indicados Estratégico para la Productividad Empresarial” .....	706
Liliana Marlene Arriaga Huerta, México. “Estrategia de Competitividad en los Clúster Profesionales: PYMES de Turismo Medico Internacional” .....	719
Ximena Araneda, Costa Rica. “Enfoques de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica” .....	739

Miguel Chajin, Colombia. “Las Potencialidades de Desarrollo un Enfoque Estratégico de Planeación para la Sostenibilidad Empresarial y Organizacional” .....	749
Luis Aguilera Enríquez, México. “El Comportamiento Innovador derivado de la Gestión de la Calidad” .....	767
Berta Ermilia Madrigal Torres- Viviana González Ramírez, México. “Liderazgo Emprendedor en Ciencia y Tecnología y sus Estrategias” .....	786
Fátima León, Venezuela. “Responsabilidad Social Empresarial, una Necesaria Opción de Gestión de Ética: Venezuela, un Caso de Estudio” .....	801
Blanca Estela Arroyo Ramírez, México. “Vinculación Universidad Empresa como una Estrategia de Inserción Laboral” .....	824

# El Régimen de Zonas Francas como Política de Desarrollo Productivo en Costa Rica

Ricardo Monge-González<sup>1</sup>

## Resumen

En este trabajo se analiza una importante Política de Desarrollo Productivo (PDP) implementada por Costa Rica durante las últimas décadas, la atracción de inversión extranjera directa mediante el régimen de zonas francas, con el fin de evaluar si dicha política se justifica sobre la base de la existencia de fallas de mercado. Se encontró que esta PDP no está abordando fallas de mercado de manera óptima. Por otra parte, este estudio muestra que los fracasos del gobierno, en lugar de las fallas del mercado, son la principal justificación para la existencia del régimen de zonas francas. Incluso, en presencia de fallas de mercado, los instrumentos aplicados en el diseño de políticas no son necesariamente los más eficientes (según la teoría económica), pero si los más viables políticamente (menor costo político). No obstante, algunos elementos relacionados con externalidades positivas de la IED podrían justificar la intervención estatal mediante PDPs del tipo del régimen de zonas francas, un tema aún sin mayor estudio en Costa Rica.

**Palabras clave:** Desarrollo Productivo, fallas de mercado, externalidades

---

<sup>1</sup> Profesor de economía del Instituto Tecnológico de Costa Rica y Director Ejecutivo de la Fundación Comisión Asesora en Alta Tecnología (CAATEC), P.O. Box 113-2010, San José, Costa Rica, [rmonge@caatec.org](mailto:rmonge@caatec.org), teléfonos: (506) 2553-8828 / 2253-3324

## **I. Introducción**

La discusión tradicional sobre la política industrial o Políticas de Desarrollo Productivo (PDPs) en los países en desarrollo, se ha enfocado en la conveniencia o no de la política, en lugar del “cómo” el gobierno debería intervenir para tratar de corregir las fallas de mercado que impiden la asignación eficiente de los recursos productivos, bienes y servicios (Rodrik, 2007). Melo y Rodríguez-Clare (2006) definen las PDPs como políticas que apuntan a fortalecer la estructura productiva de una economía nacional en particular.<sup>2</sup>

En general, Costa Rica ha implementado PDPs por décadas. Por ejemplo, durante las décadas del 60 y 70, el país adoptó PDPs basadas en el proteccionismo industrial y el modelo de Estado Empresario. Después de la crisis económica de inicios de los 80, Costa Rica no abandonó sus políticas industriales, pero su alcance y objetivos cambiaron. Las nuevas PDPs se desplazaron hacia la promoción de exportaciones no tradicionales a terceros mercados (fuera del mercado centroamericano), lo que implicaba un cambio de instrumentos de política, objetivos y beneficiarios.

El crecimiento de la productividad (productividad total de factores, PTF) es un factor clave para un crecimiento económico sostenido de cualquier país. La evidencia sugiere que, en promedio, los países latinoamericanos tienen un bajo desempeño en términos del crecimiento de la PTF en comparación con los países desarrollados y otros países en desarrollo exitosos. Costa Rica no es la excepción, no obstante su éxito relativo comparado con otros países de la región (Ferreira et al, 2008). Contrario a lo que sucede en los países en vías de desarrollo exitosos como Irlanda, Chile y los Tigres Asiáticos, en

---

<sup>2</sup> Esta definición incluye cualquier medida, política o programa dirigido a mejorar el crecimiento y la competitividad de grandes sectores de la economía (manufactura, agricultura); sectores específicos (textiles, industria automotriz, producción de software, entre otros); o el crecimiento de ciertas actividades claves (investigación y desarrollo, exportaciones, formación de capital fijo, formación de capital humano).

Costa Rica las PDPs no han promovido en forma significativa el crecimiento sostenido de la productividad de la economía como un todo, razón por la cual éste país no ha podido mostrar un proceso de convergencia hacia los países más exitosos en materia de crecimiento económico.

Esta ponencia, la cual está basada en un estudio más amplio del autor<sup>3</sup>, discute en qué medida una importante PDP adoptada por Costa Rica –el régimen de zonas francas– aborda realmente fallas de mercado. Además, se identifican las posibles fallas del gobierno resultantes de la implementación de la PDP de manera errónea o no óptima. De esta manera, el presente estudio apunta a contribuir para una mejor comprensión de cómo las política industrial debe ser entendida, con el fin de promover las mejoras en la productividad.

No se pretende hacer una evaluación de los efectos de esas políticas sobre el bienestar (desde una perspectiva económica); sino que, los principales objetivos son: a) analizar si la existencia de la PDP bajo estudio se justifica en términos de fallos de mercado o de gobierno; b) evaluar las capacidades públicas para corregir dichas fallas (con un análisis de la adecuación del marco institucional y de las instituciones encargadas de la aplicación de dichas políticas); y c) sugerir reformas para obtener mejores resultados.

## **II. El crecimiento económico de Costa Rica en la últimas décadas**

En términos generales, se puede argumentar que si bien el crecimiento económico de Costa Rica ha sido positivo en las últimas décadas, con la notoria excepción del período 1980-82, la pauta de este crecimiento ha sido errática. Más aún, si se analiza la tasa de crecimiento económico en términos *per capita*, se observa que dicha tasa es muy inferior a la que se

---

<sup>3</sup> Esta ponencia está basada en el estudio de Monge-González, R., L. Rivera y J. Rosales, “Productive Development Policies in Costa Rica: Market Failures, Government Failures and Policy Outcomes” 2009, el cual será publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo como Working paper durante el año 2010.

requiere para alcanzar el desarrollo económico y social de los países más avanzados. De hecho, durante los últimos treinta años (1977-2007) Costa Rica ha crecido a una tasa promedio anual del 2,5 por ciento. Es decir, a una tasa que permite duplicar el ingreso por habitante cada 28 años –cada generación y media-. Esta tasa de crecimiento es pequeña si se le compara con las tasas a las cuales han crecido países pequeños como Irlanda, Finlandia y Singapur, los cuales han logrado dar el salto hacia el desarrollo en muy corto plazo. Para emular los logros de estos países Costa Rica debe poder crecer a una tasa del 7 por ciento por año, así la presente generación y sus hijos verán duplicarse el ingreso *per capita* de este país cada diez años. Es decir, se requiere crecer a una tasa tres veces mayor a la tasa a la que Costa Rica ha venido creciendo durante los últimos treinta años para lograr lo que los economistas llaman, dar el *salto de rana* al desarrollo.

Se afirma, por otra parte, que la competitividad de un país afecta su productividad y que ésta determina su crecimiento económico en el mediano y largo plazo. De acuerdo con la literatura económica (Caselli, 2005; Helpman, 2004; Klenow and Rodríguez-Clare, 1997), existen dos fuentes principales de crecimiento para cualquier país: (a) la acumulación de factores de producción y (b) el crecimiento de la productividad. La primera fuente de crecimiento incluye la acumulación de capital físico y humano (más máquinas, más personas y mejor preparadas), mientras la segunda incluye el progreso tecnológico (creación y transferencia de conocimientos) y mejoras en la eficiencia con la que operamos (calidad del marco institucional y otros pilares de la competitividad). La misma literatura indica que las diferencias en el crecimiento económico entre países se deben más a las diferencias que estas naciones muestran respecto al crecimiento de la productividad (tecnología y eficiencia) que a la acumulación de factores de producción.

Este último resultado es claro en el caso particular de Costa Rica. En primer lugar, el aporte de la productividad al crecimiento económico es pequeño e inferior al aporte de la acumulación de factores, tal y como se muestra en el Cuadro 1. Es decir, inverso a lo que debería ser para lograr tasas de crecimiento altas y sostenidas.

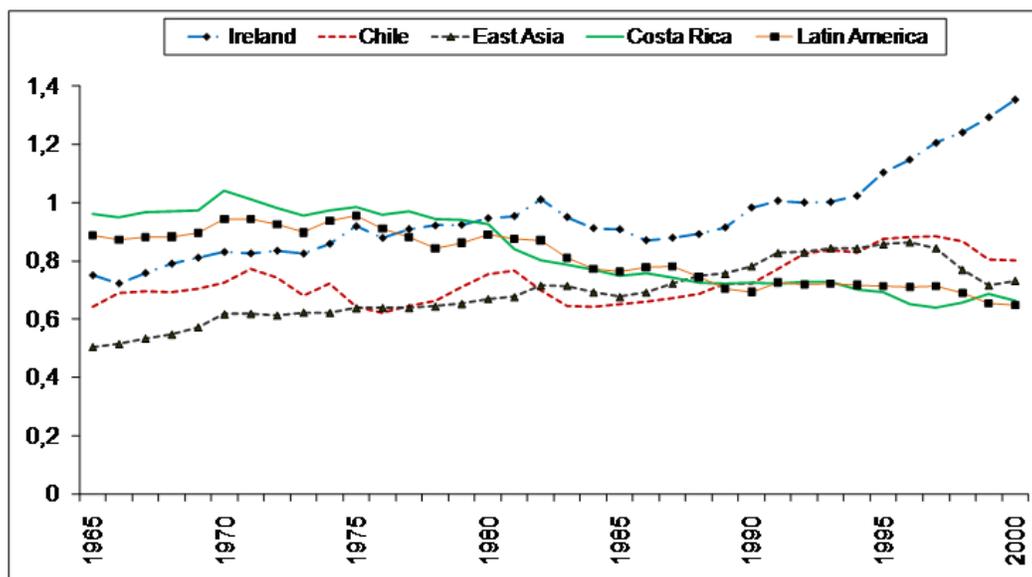
Cuadro 1. Costa Rica: Contabilidad del Crecimiento Económico, 1965-2007

Años	Crecimiento PIB real	Crecimiento de la PTF	Acumulación del Capital	Acumulación del Trabajo
1965 - 1980	7.0%	2.3%	2.9%	1.8%
1980 - 1985	1.5%	-1.9%	2.5%	0.8%
1985 - 1990	5.3%	0.9%	2.5%	1.9%
1990 - 1995	5.6%	2.2%	2.0%	1.4%
1995 - 2001	4.3%	1.1%	1.6%	1.5%
2001 - 2007	5.2%	1.3%	2.5%	1.4%

Fuente: Ricardo Monge, Luis Rivera y Julio Rosales, “*Productive Development Policies in Costa Rica: Market Failures, Government Failures and Policy Outcomes*”, Working paper Inter-American Development Bank, 2009.

Si bien el resultado anterior es preocupante, lo es aún más el hecho de que comparada con las naciones líderes en progreso tecnológico y eficiencia (i.e. productividad), Costa Rica muestra una pauta divergente. En otras palabras, estas naciones crecen en productividad a tasas mayores a las que Costa Rica lo hace, tal y como se muestra en el Gráfico 1. Así, la brecha entre los primeros y este último país, en términos de crecimiento económico per capital, se ensancha con el pasar de los años.

Gráfico 1. Crecimiento de la productividad en varios países relativo a los Estados Unidos



Fuente: Monge-González, Rivera y Rosales (2009)

Noland and Howard (2003) señalan que para que una política estatal tenga un impacto positivo en el bienestar del pueblo es necesario identificar cual es el fracaso de mercado que se está tratando de atender, o bien, cual es el fracaso de gobierno que se está tratando de corregir, así como diseñar e implementar la política utilizando los instrumentos apropiados (no cualquier instrumento rinde los resultados deseados) y corregir o terminar la política cuando las circunstancias así lo demanden.

La experiencia de Costa Rica enseña que en este país muchas políticas que impactan directamente la productividad no responden a fracasos de mercado, o a la necesidad de corregir fracasos de gobierno, sino a presiones políticas de grupos de interés. Más aún, cuando se produce una intervención del Estado en el mercado, los instrumentos de política empleados han sido aquellos que cuentan con el menor costo político (ejemplo clásico, el proteccionismo) en lugar de los más eficientes para solucionar el problema que se enfrenta.

Por último, no se monitorean las políticas que se implementan ni se evalúan sus resultados, con lo cual no se corrigen dichas políticas cuando las circunstancias así lo ameritan (Monge-González et al, 2009).

### **III. Resultados del estudio de una PDP en Costa Rica**

En este apartado se resumen los principales hallazgos del estudio de una importante PDP en Costa Rica: el régimen de zonas francas para la atracción de inversión extranjera directa (IED) y la diversificación de las exportaciones.

El proceso de liberalización unilateral que Costa Rica inició a mediados de los 80 quedó inconcluso, es decir, no concluyó con un régimen completo de libre comercio (eliminación total de las barreras arancelarias y no arancelarias). Monge-González y González-Vega (1995) muestran que los intereses creados por parte de los grupos de presión en Costa Rica, tuvieron éxito en limitar el alcance de la reforma. Como resultado de este proceso se redujo el sesgo anti-exportador causado por la Estrategia de Sustitución de Importaciones (ESI), pero no se eliminó totalmente. Además, en ese momento, Costa Rica tenía una cuenta de capital cerrada y un régimen de tipo de cambio administrado. Por otra parte, la falta de una eficiente estructura administrativa de aduanas creó procedimientos complicados y burocráticos para el crecimiento de las empresas en aquel entonces. En conclusión, sin medidas compensatorias (incentivos fiscales), era muy difícil atraer empresas extranjeras orientadas a la exportación a terceros mercados (fuera de Centroamérica).

Las zonas francas emergieron en Costa Rica como un mecanismo para promover la exportación de productos no tradicionales a través de la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), crear nuevos empleos, mejorar la balanza de pagos y ayudar a crear una base

productiva diversificada. Así, esta PDP perseguía una mayor estabilidad de la economía mediante el cambio en los términos de intercambio, los cuales estaban previamente dominados por las exportaciones de café, banano, azúcar y carne, así como las importaciones de bienes finales manufacturados.

El régimen de zonas francas puede ser visto como un nuevo esfuerzo del gobierno para contrarrestar las existentes fallas de gobierno. De hecho, el enfoque más apropiado consistía en eliminar aquellas políticas que crearon la situación original de fallas de gobierno. Así, la PDP sobre la base de las zonas francas en Costa Rica *imita* una política de libre comercio, compensando por las políticas públicas adversas.

Esta política de desarrollo productivo, estaba sustentada en el principio de que la IED contribuye a la generación de externalidades de conocimiento y tecnológicas, lo cual a su vez depende de la política comercial del país (Saggi, 2002). En el caso de Costa Rica, la atracción de IED y la diversificación de exportaciones han sido complementarias. Pack y Saggi (2006) argumentan que para un país en desarrollo, la política industrial es en muchos casos el resultado de la evolución de la inversión y el comercio exterior, lo cual es consistente con la experiencia de las Zonas Francas en Costa Rica.

Klinger y Lederman (2005) argumentan que el crecimiento económico en los países en desarrollo está relacionado con la diversificación de exportaciones. Además, la literatura económica señala que las fallas de mercado en los procesos de “*self-discovering*” o desarrollo de nuevas actividades altamente productivas en el país, representan uno de los principales obstáculos a la inversión y al crecimiento económico (Hausmann y Klinger, 2006).

Otro argumento a favor de las zonas francas es su posible impacto en el desarrollo de conglomerados o “clusters”.<sup>4</sup> Un “cluster” puede ser visto como una manifestación natural del papel del conocimiento especializado, habilidades, infraestructura y apoyo a las industrias en la mejora de la productividad. Si la interacción de las empresas en “cluster” mejora la productividad a través de la tecnología o los derrames de conocimiento, surgen externalidades positivas (si la actividad de una empresa impacta el desempeño de otras). Es por ello que se justifica la intervención del gobierno a través de la creación de incentivos para atraer IED que conlleve a externalidades positivas. Sin embargo, la magnitud y el tipo de incentivos son factores claves. Las externalidades esperadas deberían ser contrastadas con la cantidad de recursos asignados para otorgar los incentivos a las MNCs, debido especialmente a la significativa carga fiscal relacionada a los regímenes de zonas francas.

En todos los casos anteriores, el principal objetivo sería el crecimiento de la productividad, a través de la transferencia de tecnología y los efectos de los encadenamientos (*spillovers*) de las empresas multinacionales (MNCs); atracción de IED estratégica (inversiones coordinadas), y el desarrollo de “cluster” de grupos de empresas en sectores relevantes.

El análisis del origen de esta PDP en Costa Rica indica que no hubo argumentos sólidos para intervenir, ya que no hubo evidencia de la existencia de una falla de mercado que pudiera justificar la intervención del gobierno (en la forma en la que se crearon las zonas francas a inicios de la década de los 80). Además, en este caso, la política óptima era la corrección (eliminación) de las fallas de gobierno originadas en las políticas de sustitución de importaciones, implementadas durante las décadas de 1960 y 1970. Por ello,

---

<sup>4</sup> Un “cluster” es definido como una aglomeración geográfica de empresas, proveedores, proveedores de servicios, instituciones asociadas en un campo en particular. Estos actores están encadenados por externalidades y complementariedad de diversos tipos.

en sus orígenes, la creación de las zonas francas puede considerarse como una opción subóptima en materia económica (*second best policy*).

Si bien el régimen de zonas francas ha evolucionado con el tiempo en Costa Rica, aún no se ha estudiado con celeridad las externalidades positivas derivadas de la IED, que podrían justificar la intervención del gobierno. Según Pack y Saggi (2006), algunos de los aspectos claves a considerar en este sentido son: a) la identificación de cuáles MNCs generan derrames de conocimiento “*knowledge spillovers*” y sobre cuáles empresas locales y sectores; b) la estimación del tamaño e impacto de esos derrames; c) los efectos potenciales de la IED sobre los problemas de coordinación de la industria local; y d) la identificación de las condiciones y requerimientos de competitividad sobre las cuáles las empresas locales se pueden beneficiar de estos derrames de conocimiento.

La IED bajo el desarrollo de zonas francas, particularmente desde inicios de la década de 1990, ha sido muy exitosa en Costa Rica. A partir de la segunda mitad de la década de 1980 en Costa Rica se ha observado un incremento en los flujos de IED. Actualmente, los flujos de IED representan un 7.3 del PIB. La inversión de las empresas extranjeras en zona franca representa el 19% del total de IED. Además, las exportaciones provenientes de zona franca representan un 53% de total de exportaciones de Costa Rica.<sup>5</sup> Después de la segunda mitad de la década de 1990, el país ha registrado la mayor afluencia de IED, relacionada principalmente con la alta tecnología y servicios “*off-shore*”.

A nivel macro, las IED en zonas francas ha contribuido con el crecimiento de las exportaciones, la inversión, el empleo, la transferencia de tecnología y la generación de divisas. Costa Rica ha sido exitosa en la atracción de IED de alta tecnología debido a los resultados acumulados de las políticas de desarrollo del pasado (especialmente aquellas

---

<sup>5</sup> PROCOMER (2008).

relacionadas con la formación de capital humano), la proximidad geográfica al mercado de Estados Unidos, así como exoneración temporal de impuestos sobre las utilidades de las empresas en zona franca y la existencia de una institución responsable de la atracción de IED (CINDE).

A nivel micro, el país promueve la atracción de IED con el objetivo para generar “spillovers” positivos a través de la transferencia del “know how” tecnológico, mercadeo y prácticas empresariales. No obstante, Cordero y Paus (2008) consideran que la falta de atención apropiada a las fallas de mercado y poca eficiente atención de las autoridades costarricenses a los temas de encadenamientos productivos, explica por qué ha sido tan difícil obtener los beneficios de las externalidades tecnológicas de la IED en Costa Rica. De hecho, las acciones de las diferentes instituciones relacionadas con la atracción de IED no siguen una estrategia coherente, dado que no están estrechamente articuladas. Esta situación limita los esfuerzos para atraer IED capaz de desarrollar más y mayores encadenamientos productivos.

Como conclusión general, el régimen de zonas francas ha compensado el sesgo anti-exportador e importantes desventajas competitivas, sin crear alguna falla de gobierno adicional. Es evidente que esta PDP no se justificaba en su origen sobre la base de los argumentos de fallas de mercado, sino sobre fallas de gobierno, creadas por las distorsiones originadas por el modelo de sustitución de importaciones seguido por Costa Rica durante más de tres décadas. No obstante, desde una perspectiva más amplia, las posibles externalidades positivas asociadas con los derrames tecnológicos y de conocimiento desde las MNCs en zona franca, constituyen un nuevo argumento para las intervenciones de política, atendiendo apropiadamente las posibles fallas de mercado.

Para diseñar e implementar políticas efectivas para explotar las externalidades positivas asociadas con la IED, es necesario analizar cuáles son las MNCs, los sectores y las actividades productivas que tienen el más alto potencial para la creación de externalidades. Es decir, cuáles son los “clusters” con las ventajas comparativas reveladas más fuertes e identificar los principales canales y conductores de los derrames de conocimiento.

Costa Rica ha construido un marco institucional que ha contribuido a la posición del país como una de las más exitosas naciones en atracción de IED. Sin embargo, existen algunas preocupaciones respecto a las fallas de coordinación existentes que deben ser abordadas para mejorar este marco. Por ejemplo, la falta de apoyo financiero del gobierno a las actividades de CINDE evidencia la falta de una estrategia de desarrollo en la cual el gobierno asegura que todas las partes se complementan entre sí y se avanza en forma coordinada. Paus y Gallagher (2006) consideran fundamental que CINDE esté institucionalmente integrada en el contexto de una gran estrategia de desarrollo, con suficientes recursos para completar su misión.

Cabe mencionar que las actividades de CINDE están enfocadas en la atracción de IED y mejoras específicas en el clima de negocios (educación bilingüe), y un poco menos en otras tareas claves fundamentales como el monitoreo y la prestación de servicios post-establecimiento a las MNCs. Los organismos gubernamentales tampoco están abordando completamente estos servicios. Con el fin de avanzar más rápidamente en este campo, así como en la mejora del clima de negocios de Costa Rica, Monge-González y Hewitt (2008) proponen la creación de un Consejo Nacional de Políticas en Innovación, Competitividad y Crecimiento, el cual debe ser liderado por el Presidente de la república. La experiencia de países exitosos en el diseño e implementación de PDPs indican que se requiere un mayor

nivel de coordinación por parte de los formuladores de políticas para alcanzar mayores niveles de productividad y crecimiento económico (CEPAL, 2008).

#### **IV. Conclusiones**

En términos generales, el régimen de zonas francas como PDP en Costa Rica, ha hecho hincapié en atacar algunas fallas de gobierno, en lugar de combatir las desventajas globales del clima de negocios del país. La mejora en áreas claves (p.ej. infraestructura, tecnología, reglamentación empresarial, y distorsiones del mercado) para mejorar la competitividad y crear las condiciones necesarias para el crecimiento de la productividad, constituye un objetivo de política que todavía se encuentra en proceso, y que aunque presenta resultados positivos, aún posee limitaciones importantes.

Si bien la PDP analizada no aborda fallas del mercado, si muestra resultados positivos tanto a nivel macro como micro. La presente ponencia muestra que los fracasos del gobierno, en lugar de las fallas del mercado, son la principal justificación para la existencia del régimen de zonas francas en Costa Rica. Incluso en presencia de fallas de mercado, los instrumentos aplicados en el diseño de políticas no son necesariamente los más eficientes (según la teoría económica), pero si los más viables políticamente (menor costo político).

Cabe mencionar que el diseño y la implementación de la política industrial deben basarse en un sólido, formal y bien documentado análisis de las fallas de mercado, en lugar de las creencias ideológicas o una nueva euforia de planificación del desarrollo. En el caso de Costa Rica, un buen punto de partida podría ser abordar de manera óptima las fallas de gobierno, es decir, la eliminación de las políticas que las creó, como la condición para alcanzar el más eficiente uso y asignación de los recursos.

## Bibliografía

- Caselli, F. (2005): "Accounting for Cross-Country Income Differences." In Aguión, P. and S. Durlauf, eds., *Handbook of Economic Growth*, Elsevier North-Holland, vol. 1A: 679-741.
- Cordero, J. y Paus, E. (2008): *Foreign Investment and Economic Development in Costa Rica: The Unrealized Potential*. Working Group on Development and Environment in the Americas.
- Ferreira, P., S. Pessoa, and F. Veloso (2008): "The Evolution of International Output Differences (1970-2000): From Factors to Productivity." *The B.E. Journal of Macroeconomics*: Vol. 8: Iss. 1 (Topics), Article 3.
- Hausmann, R. and B. Klinger (2006): "Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space." *CID Working Paper* N°128, Center of International Development, Harvard University, August.
- Helpman, E. (2004): *The Mystery of Economic Growth*. Harvard University Press.
- Klenow, P. and A. Rodríguez-Clare (1997): "The Neoclassical Revival in Growth Economics: Has it Gone Too Far?" In Bernanke, B. and J. Rotemberg, eds., *NBER Macroeconomics Annual*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Klinger, B. and D. Lederman (2005): *Sectoral Concentration in the Search for Innovations and Export Booms*. Washington, D.C.: The World Bank. Manuscript.
- Melo, A. and A. Rodríguez-Clare (2006): *Productive Development Policies and Supporting Institutions in Latin America and the Caribbean*. IADB Research Department Competitiveness Studies Series. Working Paper C-106.
- Monge-González, R., L. Rivera y J. Rosales (2009): "Productive Development Policies in Costa Rica: Market Failures, Government Failures and Policy Outcomes", IADB, Working paper.
- Monge-González, R. and J. Hewitt (2008): *Innovation, Competitiveness and Growth: Performance in Costa Rica and its ICT Sector*. Costa Rica Digital N°5. Fundación CAATEC.
- Monge-González, R. and C. González-Vega (1994): *Política Comercial, Exportaciones y Bienestar en Costa Rica*. Academia de Centroamérica. San José, Costa Rica.
- Noland, M. and H. Pack (2003): *Industrial Policy in an Era of Globalization: Lessons from Asia*. Washington, D.C.: Institute for International Economics.

- Pack, H. and K. Saggi (2006): "Is There a Case for Industrial Policy? A Critical Survey." *The World Bank Research Observer*, 21(2), 2006, 267-297.
- Paus, E. and K. Gallagher (2006): *The Missing Links between Foreign Investment and Development: Lessons from Costa Rica and Mexico*. Global Development and Environment Institute. Tufts University.
- PROCOMER (2008): *Balance de las Zonas Francas 2003-2007. Beneficio Neto del Régimen para Costa Rica*. Department of Economic Research.
- Rodrik, D. (2007): *Normalizing Industrial Policy*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Manuscript.
- Saggi, K. (2002): "Trade, Foreign Direct Investment, and International Technology Transfer: A Survey." *World Bank Research Observer* 17(2):191–235.



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. **Costa Rica**

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”

## ESTRATEGIA Y PROYECTOS: cómo lograr que la estrategia de verdad funcione

**Yuri Kogan Schukler**

Presidente

YurKó Consulting&Education

San José, Costa Rica, 10-12 marzo 2010



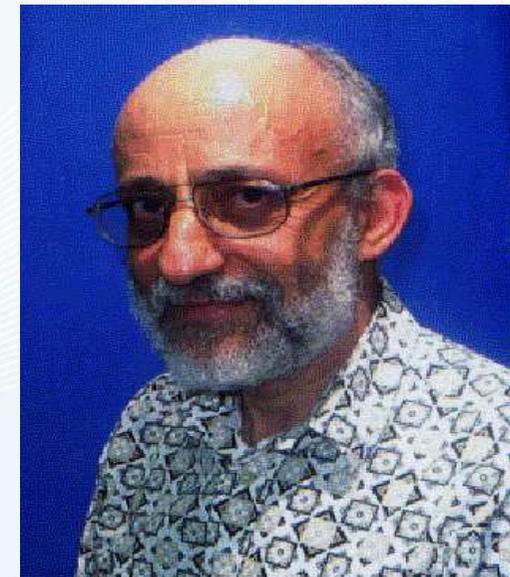
TEC  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Experiencia exitosa en consultoría y facilitación, diseño, desarrollo e implementación de diferentes tipos de proyectos en 16 países del mundo. Más de 170 publicaciones en 5 idiomas. Expositor en foros internacionales en 14 países. Director de la Maestría de Administración de Proyectos de la UCI en los años 2003-2007. Profesor invitado del Tecnológico de Costa Rica. Presidente YurKó Consulting&Education, Vicepresidente de Project Management Institute Costa Rica Chapter.



Yuri Kogan Schukler  
Eng., PhD, MPM, BFA  
YurKó  
Consulting&Education

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Introducción

Esta charla está dirigida a todas las personas quienes construyen los planes estratégicos y a todas las que tienen la responsabilidad a implementarlos.

Esta charla podría interesarles porque bastante a menudo: o no desarrollan planes estratégicos, o si desarrollan los guardan y no utilizan, o si utilizan lo hacen con manera inadecuada, no logrando los objetivos estratégicos.

Los beneficios que obtendrá la gente de escucharla a esta charla: entendimiento de la necesidad del enfoque sistémico al problema y la adquisición de un instrumento muy poderoso que ayuda a lograr realmente los objetivos estratégicos.





# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Agenda

- Introducción
- Aspectos organizacionales (planes estratégicos, portafolios y programas de proyectos)
- Concepto de proyecto como un instrumento para el logro de objetivos estratégicos
- Rol de estandarización en la implementación del enfoque proyectizado
- Conclusión

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# Panorama



{T: ... Unaria} ...-expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

$P_0 = \text{Panorama}$

# Dos enfoques clave: nivel de organización y nivel del proyecto individual

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P roblema

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



“Enunciado del problema”  
 (“problem statement”)  
 es un camino genérico al  
 referirse a un problema, una  
 necesidad, o una oportunidad.





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Uno de los problemas  
conceptuales más  
importantes es la ausencia  
del enfoque sistémico =  
**pensamiento sistémico y  
sistemático**

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



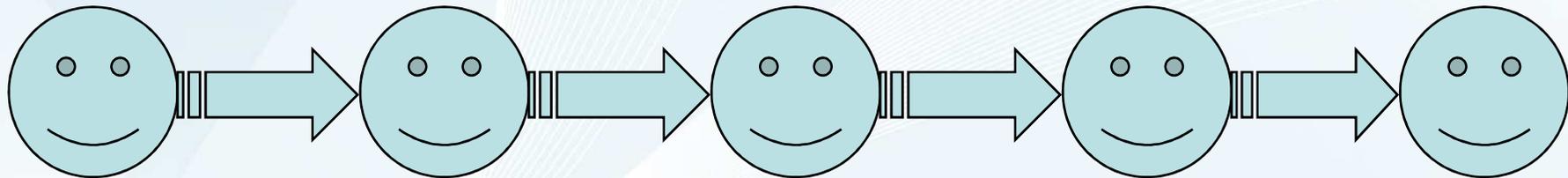
TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



$P_2$  = **P**ensamiento sistémico y sistemático

¿Qué es un modelo sistemático?

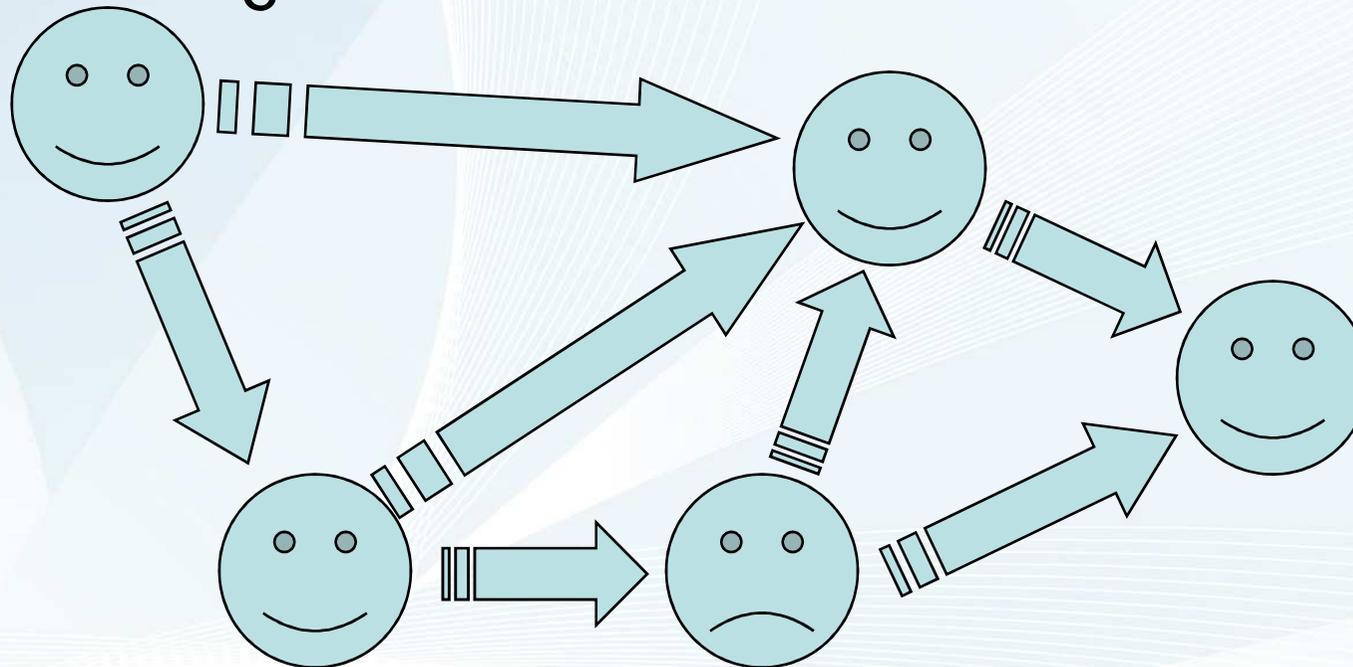


Una secuencia “lineal” de acontecimientos



$P_2 =$  **P**ensamiento sistémico y sistemático

¿Qué es un modelo sistémico?



Un conjunto de acontecimientos  
“interdependientes”





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# Plan (estratégico)

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



$P_3 = \text{Plan (estratégico)}$

“El plan no sirve, pero el  
planeamiento es  
importantísimo”.

*Dwight Eisenhower*





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P ropósitos

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



P<sub>4</sub> = **Propósitos**

Propósitos estratégicos definen el lugar a dónde la estrategia empresarial nos guía, pero no especifica, **cómo** llegar allá.

¿La solución?

**Hacerlo por medio de proyectos.**

Necesitamos un modelo integral, top-down, para especificarlo.





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P ropuestas

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



P<sub>5</sub> = Propuestas

# El desafío más grande de identificación de las propuestas (iniciativas) “correctas”: saber cuándo detenerse





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P ortafolio

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



$P_6 = \text{Portafolio}$

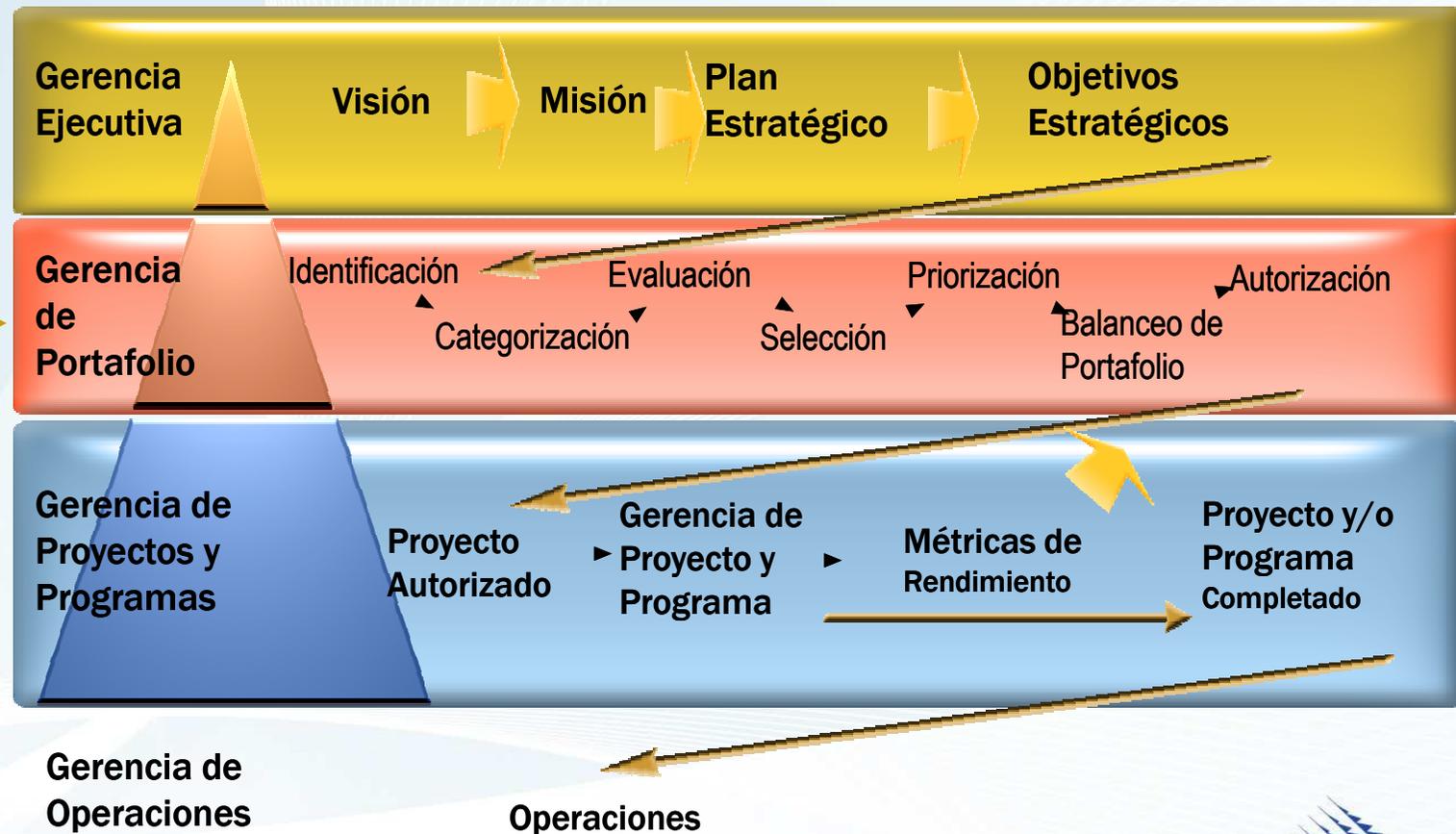
## Cuatro objetivos principales de la administración de portafolio de proyectos:

1. Maximización de valor
2. Balance de recursos
3. Alineamiento estratégico
4. Viabilidad





## Relación: Estrategia – Portafolio - Proyectos - Operaciones





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

P<sub>7</sub> = **Procesos**

# P rocesos

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



**TEC**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P rograma

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



**P<sub>8</sub> = Programa**

El programa es un grupo de proyectos relacionados en forma coordinada para adquirir los beneficios y control no disponibles si los gestionamos en forma individual

Gestión de programa es una administración centralizada y coordinada del programa para lograr beneficios y objetivos estratégicos del programa



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P royecto

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



$P_9 = \text{Proyecto}$

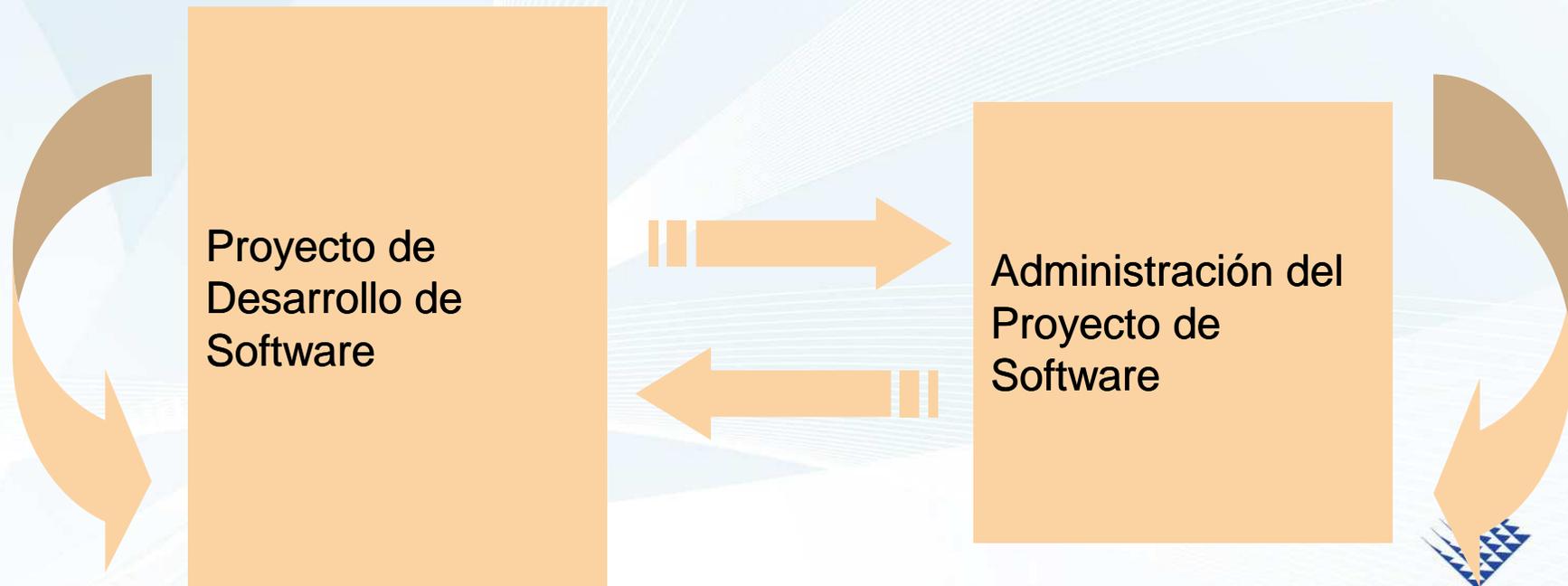
Consideramos los proyectos como las posibilidades clave para convertir la estrategia en los productos de negocio tangibles.





Un proyecto siempre tiene **dos** procesos importantes que **van de la mano**:

- Proceso orientado en el desarrollo del producto o servicio;
- *Proceso de administración (dirección) del desarrollo de estos productos y servicios.*





# Procesos de Administración de Proyectos

## Triángulo del Proyecto

Plazo  
(**tiempo**)

Plata  
(**costo**)

Proyección  
(**alcance**)





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P roducto

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P rotocolo (estandar)

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



P<sub>14</sub> = Protocolo

¿Por qué vale la pena construir el protocolo (estándar) de AP en la organización?

1. Porque ayuda a ordenar procesos, procedimientos, plantillas y hasta las relaciones.
2. Porque facilita el aprendizaje de la APP.
3. Porque ayuda a implementar realmente la APP en la compañía.
4. Porque permite auditar la APP en un nivel más concreto, preciso y conciso.





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P rincipios

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## P<sub>15</sub> = Principios

Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino”.

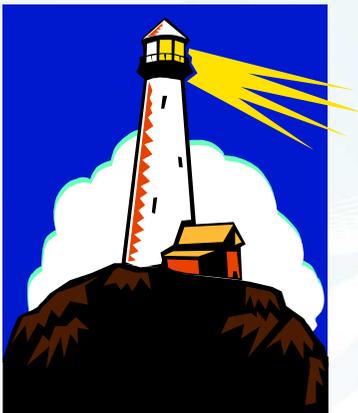
*Stephen Covey*

*Liderazgo basado en principios*

“Cuando se tienen principios, las acciones pueden cambiar, pero el rumbo general y la concentración se mantienen claros”.

*Dave Ulrich y otros.*

*Liderazgo basado en resultados*



“Todos los líderes en General Electric fueron responsables tanto de “lograr las cifras” como de “vivir los principios”.

*Jack Welch*

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

P<sub>15</sub> = Principios

Principios:

conocidos,

compartidos,

entendidos,

aceptados,

interiorizados,

vividos...

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P olíticas



{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



Actividades políticas  
(externas e internas),  
no problemas técnicos,  
están citadas con más frecuencia  
como las causas del fracaso  
de estrategias y proyectos





P<sub>16</sub> = Políticas

Políticas de PM dentro de la organización y en el  
contexto:

Definidas.

Compartidas.

Entendidas.

Aceptadas.

Interiorizadas.

Cumplidas.





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# Poderes

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Tipos de poder

Poder legítimo

Poder coercitivo

Poder de recompensa

Poder de experto

Poder de referencia

*Stephen Robbins*

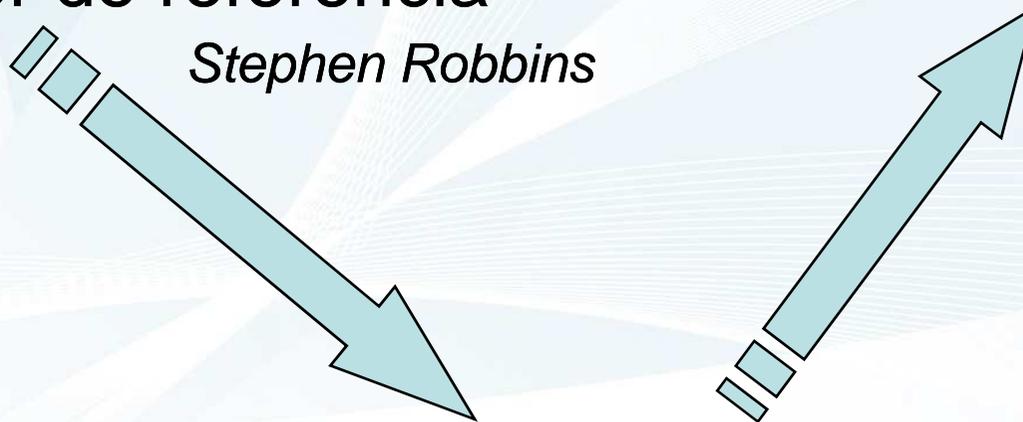
Poder de referencia

Poder de experto

Poder de información

Poder de conexión o  
relación

*Jeffrey Pinto*





P<sub>17</sub> = Poderes

Poderes de Project Managers dentro de la  
organización y en el contexto:  
Definidos.

Compartidos.

Entendidos.

Aceptados.

Interiorizados.

Cumplidos.





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P lantillas

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

P<sub>18</sub> = Plantillas

# Plantillas de Project Management: Desarrollados y aplicados.

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

P<sub>19</sub> = Procedimientos

# Procedimientos

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



P<sub>19</sub> = Procedimientos

Procedimientos de PM dentro de la organización y  
en el contexto:

Definidos.

Compartidos.

Entendidos.

Aceptados.

Interiorizados.

Cumplidos.

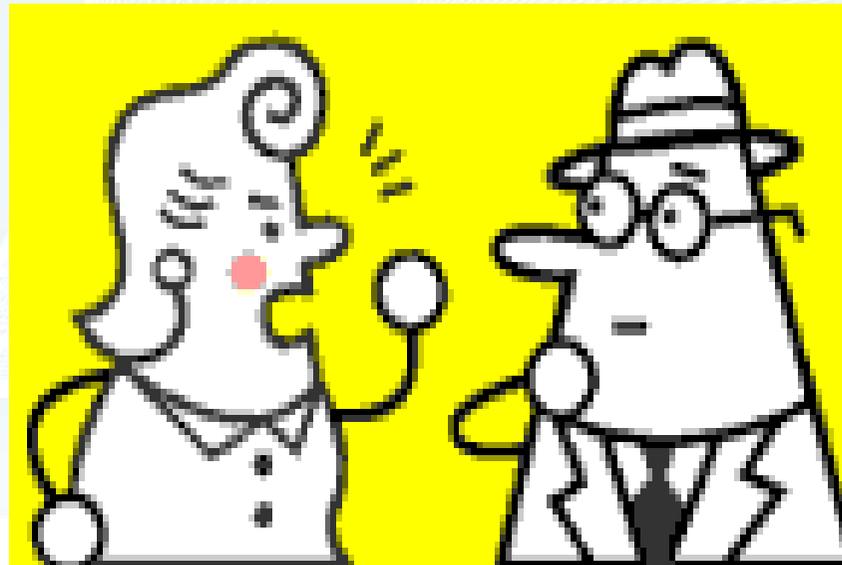




CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# P ersonas



{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## P<sub>20</sub> = Personas

Personas

Desarrollan y cumplen  
el plan estratégico

Personas

Ofrecen propuestas

Personas

Definen y realizan  
el portafolio

Personas

Preparan y manejan  
los programas

Personas

Formulan, evalúan y  
dirigen proyectos

Personas

Realizan procesos

Personas

Establecen y llevan  
a cabo protocolos

Personas

Adquieren productos

Personas

Hacen muchas  
cosas más



“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# Profesionalismo

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas





**P<sub>21</sub> = Profesionalismo**

**Enfoque tradicional: hacer cosas correctamente (manejar bien los recursos)**

**Enfoque contemporáneo: hacer cosas correctas (formular bien y lograr objetivos)**

**Enfoque profesional: hacer cosas correctas correctamente**





CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



“Dirigir es jugar;  
pero al ajedrez,  
no a la ruleta”.

*Joan Ginebra*

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



# Éxito del proyecto, éxito de la estrategia y éxito del negocio

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# ¿Y la P # 22?

{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# La última, de verdad la última P... ¿Preguntas?



{Título de la Charla} {Nombre expositor}

**YurKo**  
"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Yuri Kogan Schmukler, Eng., PhD, MPM, BFA**  
**Presidente**

**YurKó Consulting&Education**

**Profesor invitado del Tecnológico de Costa Rica**

**Vice President Project Management Institute**  
**Costa Rica Chapter**

**Tels.: (506) 8877-8142, 2272-5631**

**E-mail: [yurikogan@racsa.ac.cr](mailto:yurikogan@racsa.ac.cr)**

**[www.yurkoconsulting.com](http://www.yurkoconsulting.com)**



{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



**TEC**

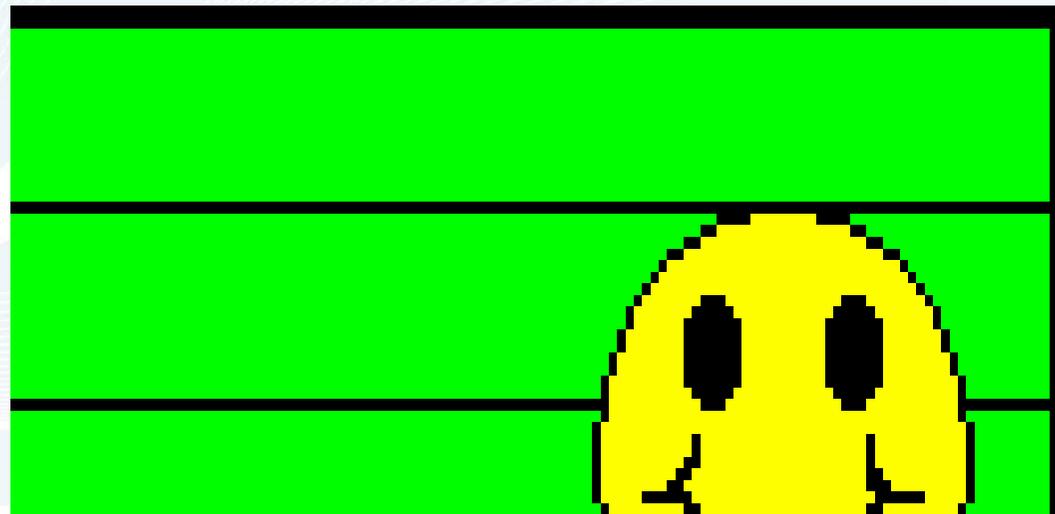
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

¡Muchas  
gracias  
por su  
atención!



{Título de la Charla} {Nombre expositor}

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **EL SISTEMA DE GESTION DE IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO (SIGEG) EN COSTA RICA: EL PAPEL DE LAS VARIABLES DE DISEÑO Y LAS POLÍTICAS DE RRHH<sup>1</sup>**

**Resumen**

**Por M.Sc. Nalda Arias Cascante**

La presente investigación tiene como premisa básica analizar las variables de recursos humanos y diseño organizativo a la luz de la implementación del Sistema de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), teniendo como eje transversal la perspectiva de género. A partir de la gestión de la diversidad en los sistemas de los recursos humanos, se hace significativa la variable de género y, con ello las aristas que conlleva esa dimensión que atraviesa a toda la organización. Desde tal enfoque se busca poner de manifiesto el aporte del caso de la Coca Cola Company como empresa líder que sirvió de modelo para el logro de la Certificación del Sello de Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica.

Palabras-clave: género, administración, recursos humanos.

### **INTRODUCCION**

En Costa Rica aproximadamente desde hace unos cinco años se inició la inquietud por crear un sistema que facilitara la disminución de las brechas de género en los ámbitos laborales, propiciando entornos de trabajo más accesibles para las mujeres en las organizaciones. Por el rico bagaje con que ya se contaba, producto de investigaciones serias, como resultados de esfuerzos mancomunados de universidades, el INAMU y la sociedad civil, se propicia una gestión a partir del proyecto piloto con la Coca Cola Company. A través de un arduo esfuerzo se inaugura un innovador espacio al otorgársele a dicha compañía la Certificación del Sello de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), a la fecha varias instituciones tanto públicas como privadas ya han emprendido sus propios caminos para la obtención de dicho reconocimiento.

Por ello, a partir de ese hito se inicia una inquietud personal por indagar más aún en dicho fenómeno, entonces surge la motivación de considerar las variables de recursos humanos y su gestión a través de la perspectiva de la diversidad y, atravesada por la categoría de análisis de género, desde la realidad vivencial del caso costarricense.

---

<sup>1</sup> Extraído de la investigación homónima de mi tesis doctoral del Programa de Estudios de Doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, España.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## FUNDAMENTOS TEORICOS

La literatura especializada da cuenta de que la inserción laboral de las mujeres al mercado ha ido en aumento; sin embargo, persiste una tendencia por reproducir los estereotipos culturales, gestados en función de la identidad de género, de manera que las féminas están ocupando aún puestos de base, de poca remuneración, de poco prestigio social, de funciones repetitivas y con pocas opciones de ascensos. Más orientadas a reproducir en sus lugares de trabajo aquellas funciones y responsabilidades muy similares a las del hogar, de las denominadas “cuidar a otros”, así se ubican las trabajadoras en su mayoría en puestos de: obreras, misceláneas, recepcionistas, oficinistas, secretarias, asistentes administrativas, enfermeras, asistentes de vuelo (azafatas), maestras, profesoras, dependientas de tiendas y comercios, también en el sector de servicios: saloneras, recepcionistas de hoteles, mucamas para limpieza en hoteles y hostels, estilistas, modistas, masajistas, empleadas domésticas, entre otros. A medida que los puestos laborales se ubican dentro del rango de mayor remuneración, prestigio social y estatus, son menos las mujeres que pueden accederlos (Estado de la Nación, 2007).

El Movimiento Feminista mundial trabaja en erradicar las prácticas discriminatorias contra las mujeres dentro de la vida moderna en todos los ámbitos: sociales, económicos, políticos, culturales, políticos y, señalando en particular la problemática del empleo (por ejemplo Convenios de la OIT No. 95 sobre la protección del salario, 1949; C. No. 100 sobre igualdad de remuneración y la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer ONU, 1979). De las muchas investigaciones realizadas, se evidencia que existía una situación de subordinación y sometimiento de las mujeres, que les limita un desarrollo pleno como personas, en un ejercicio potencial de sus derechos como actoras y gestoras del progreso de sus comunidades, de sus regiones y de sus países (Beauvoir, S., 1950; Lerner, G., 1990). Al profundizarse más sobre las causas de estas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

situaciones de discriminación y asimetrías, se obtuvo un corpus teórico que identificó y tipificó a la ideología patriarcal, como principal paradigma que se perpetuaba y se sofisticaba en el desarrollo de la cultura entre las sociedades (Lerner, G., 1990; Eisler, R., 1993 entre otros), pactado a través de un convencionalismo social (Rubin, G. 1975) en detrimento de la vida social de las mujeres.

Las instituciones sociales reproducen la ideología patriarcal de que las mujeres son “los otros”, lo extraño, lo diferenciado, lo no común en contraposición a lo común, a lo establecido como “normal”, entíndase el hombre (Amorós, C. 1990), puesto que bajo ese paradigma las mujeres no han sido incluidas, ya que “...son los hombres los que han creado el arte, la industria, la ciencia, el comercio, el Estado y la religión”, por siglos han sido consideradas como “extranjeras”, como intrusas sin derecho de pertenencia en los distintos ámbitos del liderazgo económico, científico, político y cultural (Elias y Scottson, 1965; Barman, 1994; Kanter, 1993; Simmel, 1911/1998 en Zabłudovsky, 2007).

La familia, la escuela, la iglesia, la alcaldía, la universidad, el Estado, mantienen y tratan de perpetuar un paradigma del ideal de lo que es ser hombre y ser mujer (Lagarde, M. 1990<sup>a</sup>; Leroy, M. 1993), a partir del cual la identidad femenina se va conformando desde la niñez, en concordancia del ideal social de la “personalidad” de las mujeres y la construcción de sus roles femeninos en comunidad (Chorodow, N. 1978; Butler, J. 1980; Vance, C. 1989; Ferro, N. 1991; Largarde, M., 1994; Leroy, M. 1993). Al acercarse al estudio de las relaciones entre hombres y mujeres en las organizaciones contemporáneas, se toma conciencia que los comportamientos son atravesados por condicionantes culturales y sociales, que hacen que los desempeños de ambos seres humanos sean diferentes. Esos condicionantes van más allá de aspectos formales como: educación, competencias, habilidades, destrezas, manejos de idiomas, adiestramiento en programas y paquetes computacionales y nuevas tecnologías, entre

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

otros; existen condicionantes sutiles, invisibles y reproducibles, que forman parte también del currículo oculto de las culturas organizaciones de las empresas. Por la presión de las diversas crisis económicas que han azotado la región centroamericana, cada vez más mujeres se incorporan al mercado laboral (Pichardo, A., 1994; Proyecto Estado de la Región. PNUD, 2005). Se va modificando así la conformación de la familia nuclear, donde el rol tradicional masculino era de proveedor y el rol tradicional femenino era de ama de casa exclusivamente (Estado de La Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2007). Muchos estudios indican (Fernández K., P. 1991) que a las mujeres no se les ha eximido de las responsabilidades del hogar, socialmente asignadas, pactadas y concertadas por el colectivo que aún con niveles altos de educación universitaria, tienen la responsabilidad de velar por el hogar, el trabajo doméstico y todo lo que ello implica bajo el paradigma patriarcal (Rich, A., 1977; Creer, G., 1985; Basaglia, F., 1983). Las investigaciones con perspectiva de género sobre la realidad de las mujeres en el mercado laboral denotan que el fenómeno es más complejo e involucra más aristas. Pasa por el análisis de que la subordinación de las mujeres es producto de formas de organización y funcionamiento de las sociedades, de que es necesario estudiar también las relaciones entre hombres y mujeres, mujeres y mujeres, hombres y hombres (Heller, L. 2003). Una definición que permite clarificar el concepto género es:

“El conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas.” (Rubin, G. 1986 en Heller, L. 2003, p. 7).

De manera que el género es la construcción social que hace un colectivo a partir de las diferencias biológicas y físicas de las personas, ello conlleva la definición de representaciones, valores, prácticas, normas de conducta a partir de la diferencia sexual anatomofisiológicas, que dan sentido a la satisfacción de impulsos sexuales, reproducción y a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

las relaciones humanas (Heller, L., 2003). El concepto de sistemas de sexo-género es una categoría más amplia que engloba relaciones no sólo de dos géneros, sino que se enfoca a ver las edades y sexos de las personas en determinados momentos de la vida, de posibilidades, deberes, normas específicas, capacidad de decisión y autonomía (Heller, L. 2003).

Así el sistema de género conlleva una serie de dimensiones y matices sumamente amplios; Perelló Tomás (2002) plantea que el proceso de individuación de las mujeres, sus posibilidades y límites han sido investigados a través de la descripción, análisis e interpretación de los modelos emergentes, las preemergencias activas o las dimensiones que implican una fractura en los sistemas de género y el modo como se vehiculan a través de las nuevas socializaciones. Entonces, se alude a constructos que no gozan aún de un consenso generalizado y cuyas prácticas no están normalizadas institucionalmente; sin embargo, permiten detectar las rupturas, quiebras y transformaciones del modelo hegemónico de las relaciones entre los géneros. De esta manera se sugiere:

“El sistema género como una estructura básica de relaciones sociales que interaccionan de manera continua. Analíticamente la subdivide en tres dimensiones: trabajo, poder y cathexis (sentimientos, deseo, cuerpo, sexualidad) (Connell, Robert en Perelló Tomás, 2002, p. 238).

En palabras de Perelló se apunta a que una teoría social de género requiere entonces una teoría de estructura social y por ende de un concepto de estructura que dé cuenta de la complejidad de la dinámica histórica del género. En esa dimensión de poder entre las relaciones de género atravesadas por los comportamientos socialmente adoptados y aceptados para cada sexo, surgen las representaciones de género y la organización del prestigio, por lo cual “ambas permiten realzar el componente simbólico y las expresiones sociales que permiten producir y reproducir el poder” (Perelló, 2002, p. 238). Se ve en retrospectiva el análisis de la dimensión de género, concurren una serie de aspectos que tienen que ver con las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

nuevas socializaciones, que a la larga incidirán en transformar el sistema género para superar la naturalización de las diferencias y, que rebasarán los límites genéricamente establecidos en el campo del trabajo, el poder o los sentimientos (Perelló, 2002, p. 239).

Las investigaciones sobre la organización sugieren que se debe agudizar la observación de nuevas aristas antes ignoradas, entonces se tiene por sentado que la cultura organizacional de una determinada empresa es la que rige y sustenta las prácticas y modos entre los individuos que se interrelacionan en ese espacio social. Sin embargo, es importante hacer notar que esas organizaciones existen en espacios y tiempos históricos determinados, y por ello "... tienden a reproducir los elementos de su propio contexto social y a considerar como neutral y objetiva una cultura, que con pocas excepciones, ha sido por entero masculinizada" (Zabludovsky G., 2007, p. 15). Así se denota que no en todas las situaciones las mujeres trabajadoras poseen poca instrucción, o en algunos casos hasta poseen estudios universitarios, con niveles de posgrados. Cabría aquí dejar indicada una línea de estudio, en el sentido de que hasta qué punto influye la ideología patriarcal en la construcción de la subjetividad femenina (Barrene-Maurisson, M., 1999), en la forma del constructo mujer-realización personal-carrera profesional- y potenciar sus capacidades (ambiciones), y que:

"La falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial, la sensación de aislamiento y los estereotipos son algunos de los tantos factores que muchas veces detienen a las mujeres en su desarrollo profesional. (...) el efecto del techo de vidrio que se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil que impide que puedan llegar a cargos jerárquicos sólo por el hecho de ser mujeres." (Bradich, M. y Portillo, M., 2005, p. 16).

Estas mujeres han tenido que luchar con la discriminación, con el síndrome del techo de cristal por su condición de ser mujeres, prevalecen prejuicios sobre el nombramiento de las mujeres en los cargos de dirección, pues se les identifica con conductas de características sentimentales, poco previsibles, además de que al tener familias se da por sentado que no van

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

a poder desempeñarse exitosamente en dichos puestos de alto nivel, se “...comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente femeninos” (Hola y Todazo, 1992 en Zabludovsky, G. 2007 p. 15).

La trayectoria histórica de los diversos enfoques de la administración de los recursos humanos en las organizaciones demuestra que es una ciencia que se nutre, se enriquece y se va perfeccionando, la temática de los recursos humanos ha sido influenciada por varias escuelas de pensamiento y, por consiguiente, por diversas y variadas investigaciones que van ampliando su objeto de estudio con nuevas dimensiones, antes impensables en otras épocas. Para efectos prácticos de esta propuesta se plantea la tendencia relativamente nueva de ver la administración de los recursos humanos desde la óptica de la diversidad, donde se tiene que el mismo término se puede referir a diversos ámbitos de estudio, así por ejemplo, se puede referir al nivel de heterogeneidad de un colectivo, como: equipo de trabajo, departamento, unidad de negocio, o a toda una organización. Entonces se puede inferir que diversidad es heterogeneidad en algún atributo que defina el colectivo, consecuentemente se discute de diversidad de género –la proporción de hombres y mujeres en un grupo--, diversidad de edad –la varianza de edades entre los miembros de un grupo--, o bien diversidad cultural –la varianza en el origen cultural de los miembros de un grupo—(Mayo, 2002, p. 407).

Ante ese nuevo escenario, la administración de las organizaciones deberá comprender que la fuerza de trabajo es cada vez más diversa y las fuentes de diversidad son múltiples: etnias, razas, sexo, orientación sexual, minusvalía y otros factores culturales (Gómez-Mejía et al, 2001). A medida que se van develando los escenarios sociales y las organizaciones, se puede tomar consciencia de relaciones que inciden en aspectos de productividad, motivación y satisfacción de las/los trabajadores en entornos laborales:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

“Recientes investigaciones han examinado cómo variaciones en los niveles de diversidad de un equipo con respecto al género, la cultura, la edad, la antigüedad y el área funcional están relacionados con procesos y resultados organizacionales de interés como por ejemplo, la innovación, la productividad, la rotación y la satisfacción laboral.” (Mayo, 2002, p.407).

Particularmente para los aspectos de género se puede argumentar que las mujeres presentan tasas de abstencionismo y rotación más altas que los hombres, y muestran mayor satisfacción en grupos de trabajo de prevalencia de hombres; pero esto no así para los varones cuando trabajan en grupos compuestos por mayoría de mujeres. Ambas reacciones distintas de género tendrán un efecto en el desempeño final del grupo. Por otro lado, el desempeño en grupos de trabajo mixtos tiende a ser más bajo que el de grupos homogéneos, sobre todo en tareas poco complejas (Mayo, 2002). A medida que las tareas pasan de simples a complejas la variable de género sí tiene efectos diferentes sobre los resultados, los resultados de un estudio señalaron que un grupo de cuatro personas homogéneas en relación con grupos mixtos, los primeros no diferían entre ellos en la detección de señales, pero al ser mixtos los resultados esperados no eran satisfactorios. Asimismo, al analizar los resultados de un estudio en relación con tareas complejas de resolución de problemas, la diversidad de género fue una variable importante y coadyuvante al grupo para alcanzar los resultados más creativos en la búsqueda de soluciones (Mayo, 2002).

Aspectos derivados del mandato patriarcal donde el cuidado, la crianza y la manutención de la familia y el hogar son “tareas exclusivas” para las mujeres, hace que esa realidad sea un aspecto actual en la vida de muchas mujeres de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea. Al contraponer dicho escenario a los aspectos de la selección y retención del talento humano, marketing, innovación y solución de problemas, la variable género se hace notar, puesto que las empresas más innovadoras han sabido retener y gestionar mejor a una fuerza laboral diversa en cuanto a género, minorías raciales y clase social que las empresas menos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

innovadoras (Kanter R. M. 1983 en Mayo, 2002). Por lo anterior, se puede inferir que las empresas innovadoras que crean y utilizan estratégicamente equipos heterogéneos para fomentar la creatividad son consideradas exitosas; de ahí se puede derivar una relación significativa.

En concordancia con lo ya planteado, el presente Estudio tiene como objetivo:

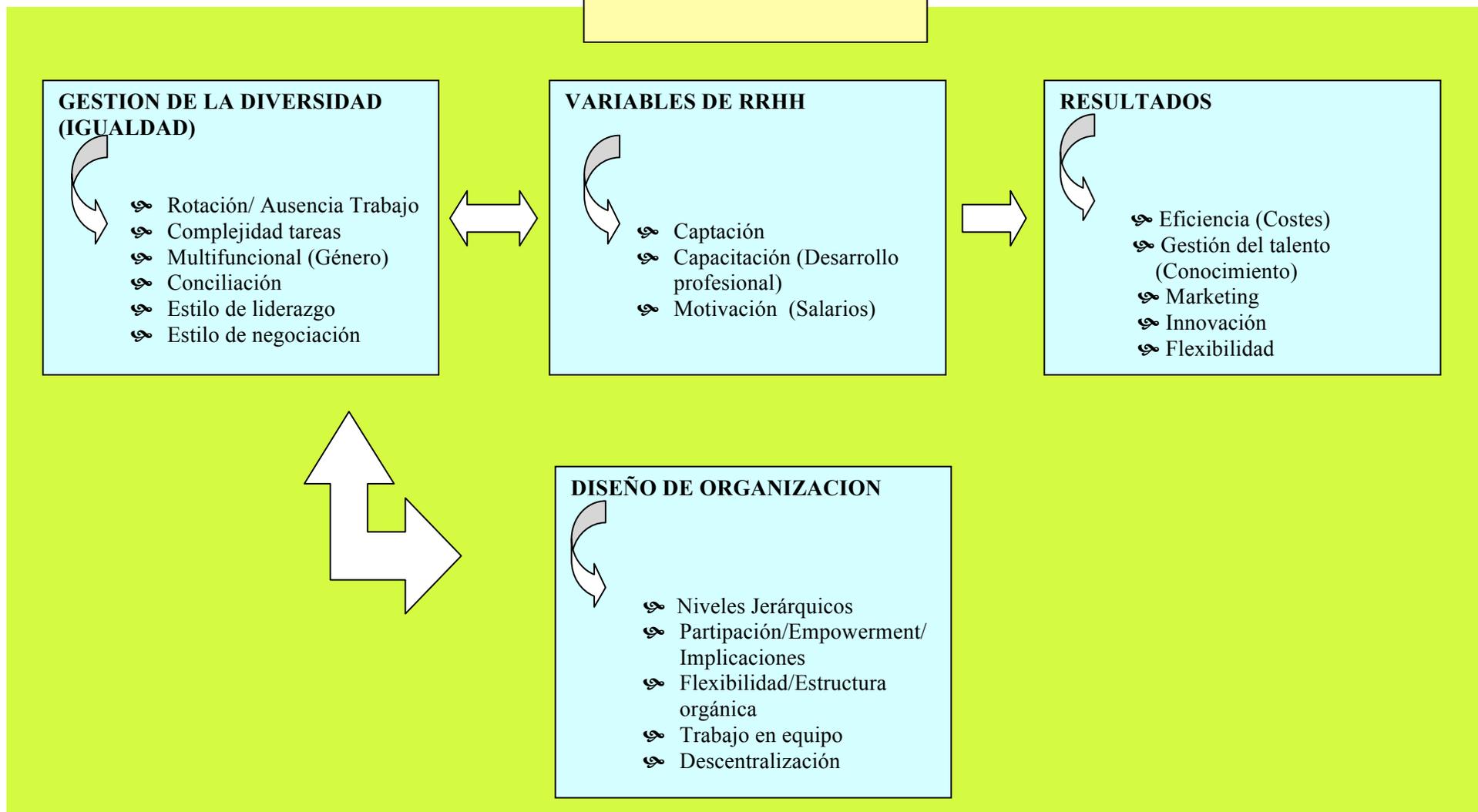
- Observar cómo las variables de Recursos Humanos y diseño organizativo permiten gestionar adecuadamente la diversidad y particularidades de género, obteniendo mejores resultados organizativos.

Para lo cual se presenta el siguiente modelo, donde se expresa mejor en forma gráfica la propuesta planteada:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Figura No. 1  
Gestión de la Diversidad



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **METOLOGIA**

El curso de la investigación condujo a analizar la experiencia de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género, para lo cual se eligió la Metodología Cualitativa, a través del estudio de caso Coca Cola Company, como empresa líder que sirvió de modelo para llevar a cabo el proceso que terminó con la certificación del Sello de Igualdad y Equidad de Género. El enfoque del abordaje se hace a partir de la perspectiva de género, donde se deduce que el objeto-sujetas de estudio serán las mujeres. Este estudio se determinó a través de varios momentos investigativos, los cuales se llevaron a cabo en más de diez meses de quehacer; a grandes rasgos se cita: una exploración de búsqueda de antecedentes previos en otros países sobre experiencias similares al SIGEG, para lo cual se utilizaron las bases de datos especializadas en línea de la Universidad de Costa Rica (el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información SIBDI), la Universidad Nacional y la Universidad de Valencia, España. En una segunda etapa, se exploró la realidad costarricense, a partir de la experiencia del SIGEG, se inquirió en el Instituto Nacional de las Mujeres. Luego, se profundizó en la búsqueda de más fuentes, se elaboraron las entrevistas a profundidad, tanto para el INAMU como para la Coca Cola Company, se sistematizaron las transcripciones de las entrevistas. Se visitó la Universidad de Valencia, se continuó afinando más el objeto de estudio y se enriqueció también con más búsquedas de documentos con el Sistema Eduroam de dicho Casa de Estudios Superiores, en conjunto con el asesoramiento de la Tutora. Por último, de nuevo en Costa Rica se desarrolló aún más el documento definitivo.

## **EL CASO DE COCA COLA COMPANY EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN COSTA RICA**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Como se estableció en los Fundamentos Teóricos, las variables de Recursos Humanos y diseño de la organización permiten gestionar adecuadamente las particularidades de las personas, en especial en el tema de género, logrando así mejores resultados para la organización, por lo que para efectos prácticos de esta ponencia se analizan a continuación los aspectos relevantes sobre el tema en cuestión. De acuerdo con la entrevista realizada a la M.Sc. Dunia Vargas Rivera<sup>2</sup>, Gerente de Recursos Humanos de la Coca Cola Company, se tiene que respecto a la Gestión de la Diversidad reza:

“En el mundo Coca Cola se caracteriza por defender los derechos en general de las personas, derechos de trabajo, tiene una Política global que se llama Política de derechos en el lugar de trabajo y uno de los componentes de esa política habla de la diversidad, como uno de los componentes que esa política promueve, y la diversidad la enmarca, no sólo diversidad en cuanto a género, sino en toda diversidad en cuanto a pensamiento, edad, género, raza, credo religioso, orientación sexual, o sea, diversidad como un todo. (...)y obviamente un Mejor Lugar para Trabajar no podría tener condiciones discriminatorias de ningún tipo, entonces digamos en ese caso la Corporación siempre se ha caracterizado por defender la diversidad, defender la igualdad, defender la equidad en todo sentido.” (Entrevista con Dunia Vargas, 2009)

Más aún, según lo indicó esta Directora, creen firmemente en que gestionar la diversidad desde un paradigma diferente, más humano, ello redundará en ganancia para la Empresa misma:

“Lo que nos ha traído además, esa sensibilización que ya toca digamos a la gente, y que en el fondo, digamos para nosotros es una ganancia porque ya no se queda sólo dentro de esas paredes, verdad. Que un Gerente hombre empiece a sensibilizarse en ese tema, cuánto de eso se puede llevar con él a su casa, cuánto de él puede hacer que en la crianza de sus hijos sea diferente, cuánto, verdad en un marco de mayor igualdad y equidad, podemos estar tocando sesenta y cinco vidas, aquí hay sesenta y cinco trabajadores, verdad, sesenta y cinco personas a través de esto, así como lo hemos hecho en otros sistemas como ambiente, seguridad, y ahora tenemos EQUIDAD DE GENERO”. (Entrevista con Dunia Vargas, 2009)

---

<sup>2</sup> Vargas Rivera, Dunia. Entrevista con Dunia Vargas Rivera. Gerente de Recursos Humanos de Coca Cola Company. La Uruca, San José, Costa Rica, 19 de mayo, 2009.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En ese mismo sentido expone que la gestión de la empresa ha cambiado, que el SIGEG incidió también en aspectos de integrar como un sistema más de los que ya se venían desarrollando. Dicho Sistema confirmó aún más un estilo de liderazgo inclusivo, coherente con la declaración de la Política de Diversidad y Respeto de Derechos de la Coca Cola a nivel mundial. Consideran valioso velar por la sostenibilidad del logro de la Certificación, porque ha sido ganancia para la Compañía. Este estudio demostró que se cree firmemente en el potencial de las personas y que la organización cree en la fórmula que gestiona seres humanos:

“(...) una empresa en donde como Coca Cola, hablese de cualquier otra empresa grande, hablese de Intel, o de Protec and Gamble, donde las decisiones no son unilaterales, o sea, no se va a despedir a alguien porque ¡me cae mal!, sí, como se dan tal vez en otras empresas, que lamentablemente se manejan muy al dedo, el que haya una estructura, un comité de gerencia, el que haya, que tenga sus reuniones, que lleve sus temas, donde se toman acuerdos, donde se vote. (...) no hay que entrarle al tema de género así en seco, si yo como filosofía de compañía creo firmemente en que tener un ambiente de trabajo agradable para las personas que trabajan en mi empresa va a ser que mis resultados como negocio sean buenos, sí creo en esa fórmula y son pocas las empresas que creen es esa fórmula” (Entrevista con Dunia Vargas, 2009).

Asimismo, el SIGEG sensibilizó sobre lo que implica también el concepto de diversidad en sentido más amplio:

“Ahora debemos andar, somos sesenta y cinco en total, y debemos estar más o menos, en un 60/40, un 60% de hombres y 40% de mujeres, como tenemos un ambiente de manufactura, a las mujeres no necesariamente a todas les llama la atención un trabajo que es manual, mecánico, que requiere alzar ciertos pesos, que estéticamente no es tan bonito, hay que quitarse todo, hay que andar todo tapado, sin maquillaje, sin joyas. (...) lo que nos ayudó el SIGEG fue encontrar algunas áreas donde pudieran desempeñarse mujeres y quebramos el paradigma de 40 años sin tener una mujer en manufactura y ya tenemos una compañera, igual el proyecto nos ayudó a entrar en el otro tema de diversidad, que tiene que ver con discapacidad, y también logramos contratar la primer persona con discapacidad en la planta, (...) él camina con dificultad, trabaja en la planta.” (Entrevista con Dunia Vargas, 2009).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El SIGEG rompió esquemas mentales en torno a las personas con necesidades especiales, y que pudiera ser empleado por la Compañía. Un aspecto importante en este análisis es que la variable de conciliación entre trabajo y familia, un tema persistente desde hace muchos años en los debates feministas, ha sido resuelto puesto que se cumple con los cuatros meses para las madres, pero también se brinda un tiempo de licencia de paternidad para los padres, para que estén con sus recién nacidos en casa, una paternidad responsable.

Se practican estrategias para oportunidades de las mujeres en el empleo, tales como capacitaciones internas para las mujeres, por ejemplo con el idioma inglés, con el fin de que cuando aparezcan vacantes puedan acceder sin limitaciones a ciertos cargos y así igualar los requisitos de puestos; existe flexibilidad para atender las responsabilidades de las madres de familia con sus hijos. La información estudiada muestra que aspectos de rotación, ausencia al trabajo e incapacidades son de poco movimiento. El tipo de liderazgo que posee una organización será fundamental para generar resultados de éxito o bien, conducir todo el esfuerzo, trabajo, dedicación y costes pertinentes para la implementación del Sistema a un fracaso total, porque al carecer en Costa Rica de una ley nacional que emplace a las empresas para cumplir con los criterios de equidad y igualdad en el ámbito de género, favoreciendo en forma particular a las mujeres, son los gestores de las organizaciones y sus tipos de liderazgos, quienes en este momento puede hacer o no la diferencia desde sus organizaciones, porque si los tomadores de decisiones en la alta gerencia no creen en dicho Sistema y, por ende en el paradigma referencial que conlleva, sus resultados, a todas luces, serán hacia el fracaso.

El SIGEG ha sido implementado como una Norma de estandarización más para la empresa. En cuanto al tema de las políticas de Recursos Humanos este Sistema también ha incidido en

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

la gestión de la empresa, incluso se llevan indicadores, que son parte de la revisiones mensuales sobre resultados como organización, se analizan resultados de business, costos, número de unidades manufacturadas, y dentro de los resultados suaves se evalúan indicadores del SIGEG, sobre número de prácticas realizadas o bien el avance del Plan de Acción, o número de Acciones Positivas llevadas a cabo para minimizar las diferencias de género. Para darle sostenibilidad al Sistema existe un comité formado por mujeres y hombres de diferentes áreas que mantienen los procesos normales de cualquier sistema de gestión, se realizan auditorías internas, se hacen entrevistas, se hacen focus groups, se revisan documentos, todo ello con el fin de brindarle mantenimiento como cualquier otro tipo ISSO.

Lo relevante e innovador aquí es que ahora se abordan los otros sistemas de Recursos Humanos bajo la perspectiva de Género, elemento fundamental que atraviesa a toda la Compañía, ello como un aporte más del SIGEG, esta visión no se tenía incorporada en la organización, y ello ha cambiado muchos aspectos también del diseño de la misma empresa.

## **CONCLUSIONES**

El estudio de caso de la Coca Cola Company permitió contextualizar las diversas variables planteadas en el modelo propuesto, a partir de la implementación del SIGEG, se suscitan las siguientes derivaciones:

Los problemas de discriminación contra las mujeres son globales, por lo tanto sus soluciones también tienen que serlo. De modo que se integren alternativas de solución, que vayan homologando los resultados con el horizonte de ir mejorando la calidad de vida de las mujeres en el mundo.

Los nuevos contextos del mundo globalizado exigen una nueva lectura de las realidades, son las nuevas generaciones de mujeres (que han venido rompiendo los viejos y obsoletos paradigmas patriarcales), quienes son las protagonistas de las transformaciones, las que han

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

devenido en experiencias por superar las barreras de género en el trabajo, en la educación, en el poder y, también en el ámbito privado; también ahora los nuevos hombres, nuevos padres, comparten, se responsabilizan y asumen sus nuevos roles en un paternazgo social más evolucionado, más colaborativo e inclusive en las labores del hogar (asumir una nueva masculinidad). Esa nueva visión de mundo también ha venido permeando a las organizaciones.

Se exige un cambio en la estructura de las organizaciones, ahora son más relacionales, más humanas, más ubicadas en percibir a sus colaboradores, mujeres y hombres, como individuos con familias, con proyectos de vida propios, con necesidades particulares que no sólo incluyen a las propias de la organización, son seres humanos integrales. Por ello, las demandas y responsabilidades que otrora se endosaban exclusivamente a las mujeres trabajadoras, como “asuntos” que debían resolver en solitario y “asuntos” propios de sus decisiones personales, ahora se asumen bajo el paradigma de responsabilidad social de las organizaciones. Los deberes de familia son asumidos colaborativamente por la empresa, ámbitos de familia y carrera profesional no son vistos como binarios, como excluyentes y en este renglón eran las mujeres las más sacrificadas al respecto.

Con el SIGEG se propicia un cambio de cultura organizacional, hacia la diversidad y en especial hacia la perspectiva y sensibilidad de género en equidad, en pro de las mujeres, con ello al mejorar la calidad de vida de éstas se mejora la productividad de la empresa y de la sociedad en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bradich, María Florencia y María Lilliana Portillo. 2005. *El liderazgo Femenino (¿¡Existe?!).* **Temas de Management**, UNIVERSIDAD DEL CEMA, marzo, Vol. 3, p. 15-19.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Heller, Lidia. 2003. *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿Hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?* **Cátedra Corona**, ISSUE 8, p. 1-60.

Mayo, Margarita. 2002. **La Gestión de la Diversidad**. En: Jaime Bonache, Angel Cabrera (Directores). Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Madrid, España: Prentice Hall-Pearson Educación.

Perelló Tomás, Fátima. Modelos Emergentes en los sistemas y relaciones de género. En **Revista Arxius**, Arxius de Ciències Socials, Benestar, Treball I Gènere, No. 6/juny/2002, pp.237-242.

Zabludovsky, G., 2007. *México: mujeres en cargos de dirección del sector privado*. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, ISSUE 38, p. 9-26

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES: EL CASO DE LA REGIÓN HUETAR NORTE DE COSTA RICA

**M.A.E. Bernal Martínez Gutiérrez**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Profesor de la Escuela de Administración de Empresas  
*BMartinez@itcr.ac.cr*  
(506) 2550-2344

**M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez Barquero**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Profesor de la Escuela de Administración de Empresas  
*RRodriguezB@itcr.ac.cr*  
(506) 2401-3007

### RESUMEN

Mediante recursos de la cooperación se abordó la competitividad empresarial en la Región Huetar Norte de Costa Rica en tres niveles: asociativa, individual y regional. Para ello se desarrolló un programa de incremento de la competitividad, genéricamente llamado PICZEE. En el caso asociativo se avocó a conformar o consolidar seis grupos asociativos. En el ámbito individual se apoyó a empresas conformantes de estos grupos, y en el ámbito regional procuró el fortalecimiento de la Agencia para el Desarrollo del Región Huetar Norte, la conformación de una red local de apoyo a pymes y el impulso de un centro de competitividad empresarial. La principal conclusión es que es posible impulsar la competitividad empresarial, pero esto debe realizarse con un enfoque sistémico, y con el apoyo de diversos actores locales.

**Palabras clave:** competitividad, pymes, Región Huetar Norte de Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 1. INTRODUCCIÓN

En la Región Huetar Norte de Costa Rica, se abordó el problema del bajo nivel competitivo de las pymes, comprobado previamente (ITCR, INA, URCOZON, 2005), y que se manifiesta en malas prácticas en materia gerencial y comercial e importantes rezagos en materia de operaciones, finanzas y recursos humanos.

El proyecto surgió como respuesta al trabajo desarrollado en el marco de la estrategia de desarrollo económico local denominada Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte (ZEE), impulsada por la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte. Se contó con recursos de la universidad (aportados por el Instituto Tecnológico de Costa Rica), la cooperación canadiense (por medio de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, ACDI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, por medio del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN).

Se trabajaron elementos de la competitividad empresarial, con un abordaje de elementos de competitividad en los ámbitos individual, asociativo y local, como una manera de abordar el problema de la baja competitividad de las pymes de una manera holística.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Es ampliamente aceptado que las empresas de dimensiones micro, pequeña y mediana (genéricamente llamadas pymes) son un mecanismo excelente de democratización de la riqueza y de rompimiento del círculo de pobreza en una región. Son un motor de desarrollo,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

por cuanto son generadoras de empleo, que en última instancia es la forma directa de distribuir la riqueza de las naciones, regiones y localidades entre sus pobladores. Sin embargo, hay también un acalorado debate en cuanto a la contribución real y potencial de las grandes empresas, principalmente las multinacionales, al desarrollo de los países.

Para Porter (1990), no tiene sentido hablar de la competitividad en el ámbito nacional, pues, afirma, esta se produce en aquellas industrias de un país que por medio de sus actividades productivas eficientes logran obtener ventajas competitivas sobre sus rivales (tanto nacionales como extranjeros), y de esa forma logran crear y mejorar productos y procesos. Al generar ventajas competitivas, las empresas de un país (o de una región) inciden en el aumento de la productividad nacional (regional o local). La competitividad, entonces, no es más que una función de la productividad, ya que la competitividad la concibe como “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

La competitividad local, regional y nacional, descansa en los hombros de las organizaciones empresariales, ya que estas son las células que construyen todo el entramado económico. Sin embargo, desde la óptica del desarrollo económico local (DEL), el desarrollo de una región no tiene que estar subordinado indisolublemente a la posibilidad de atraer grandes empresas, sino que en buena medida depende de la habilidad local para estimular las iniciativas endógenas, generar nuevas empresas y llevar a cabo una dinámica de innovación territorial (Maillat, 1995).

En este sentido hay dos modelos económicos claramente definidos: la producción masiva, o modelo Fordista de producción en masa, a cargo de grandes empresas, y por otro lado, la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

producción en menor escala, desarrollada por Pymes, que cuentan por lo general con tecnología productiva menos avanzada, y con dotaciones de recursos menos abundantes, por lo que deben compensar sus desventajas competitivas (Digiovanna, 1996). Una forma de compensación de desventajas es buscando aliados que tengan fortalezas que complementen las debilidades propias, por medio de procesos de cooperación empresarial.

Las Pymes llaman la atención como agentes de desarrollo (Giraldo & Herrera, 2004), gracias a su efecto distributivo de la riqueza. En este sentido “ha habido una tendencia para la convergencia entre el renovado interés por las pequeñas empresas y el renovado interés por el enfoque descentralizado del desarrollo, especialmente el desarrollo local” (Fernandes da Silva, 2005).

Existe una relación directa entre la promoción del desarrollo local y la existencia de pymes en esas localidades. Además, “el entorno empresarial es un componente fundamental del desarrollo económico local puesto que la atracción, creación o retención de actividades empresariales de futuro es una de las mejores formas de lograr una economía local saludable” (ILPES, 1998).

Aunque las pymes cuentan con limitaciones de tamaño, que condicionan su volumen productivo, si se asocian o agrupan, el impacto acumulativo de las pymes es considerable en la generación de empleo, en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en el crecimiento general de las economías de la mayoría de los países (Velásquez, 2004).

Las pymes si bien por su tamaño ganan en flexibilidad, pierden en eficiencia productiva porque no pueden por sí solas acceder a economías de escala como las que disfrutaban las grandes empresas. Sin embargo, estudios recientes que tratan sobre empresas situadas en una localidad, han hecho énfasis que las condiciones para aumentar o perder competitividad

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

empresarial dependen del nivel de relacionamiento con otros agentes sociales (Fernandes da Silva, 2005). La existencia de un sistema de cooperación interempresarial es un factor facilitador para que las pymes superen sus limitaciones individuales, crezcan gradualmente y por lo tanto aumenten su competitividad.

Por el contrario, las pymes, básicamente por motivos culturales imperantes en muchas regiones y países, demuestran en la práctica una propensión a actuar en forma individual y aislada. Lo anterior dificulta el desarrollo de los sistemas productivos, en donde la acción colectiva y la especialización de las empresas vienen a ser importantes impulsores de la competitividad. El aislamiento de buena parte de las pymes, es una restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales exitosas. Esta dificultad para cooperar también impide el desarrollo de sistemas locales de producción (BID, 2002). Se ha encontrado que esta propensión no cooperativa se deriva principalmente por la falta de confianza entre los empresarios.

Se han realizado estudios que demuestran que las aglomeraciones regionales de actividades económicas y de empresas son mayores fuentes de desarrollo económico. Tal efecto es mucho más claro en los clúster empresariales (Scott & Storper, 2003), pero para disfrutar los positivos efectos de la aglomeración es necesario desarrollar relaciones cooperativas (Gómez, 2005).

En la Ilustración 1 se realiza un esbozo de teoría en donde se relacionan los conceptos hasta aquí repasados. Se aprecia que entonces la competitividad país es la que explica el desarrollo más equitativo, pero está determinada por la competitividad empresarial. Esta última a su vez se determina por la creación de ventajas competitivas, y esto se determina por la existencia de actividades productivas eficientes. Es aquí donde las pymes tienen desventaja por sus

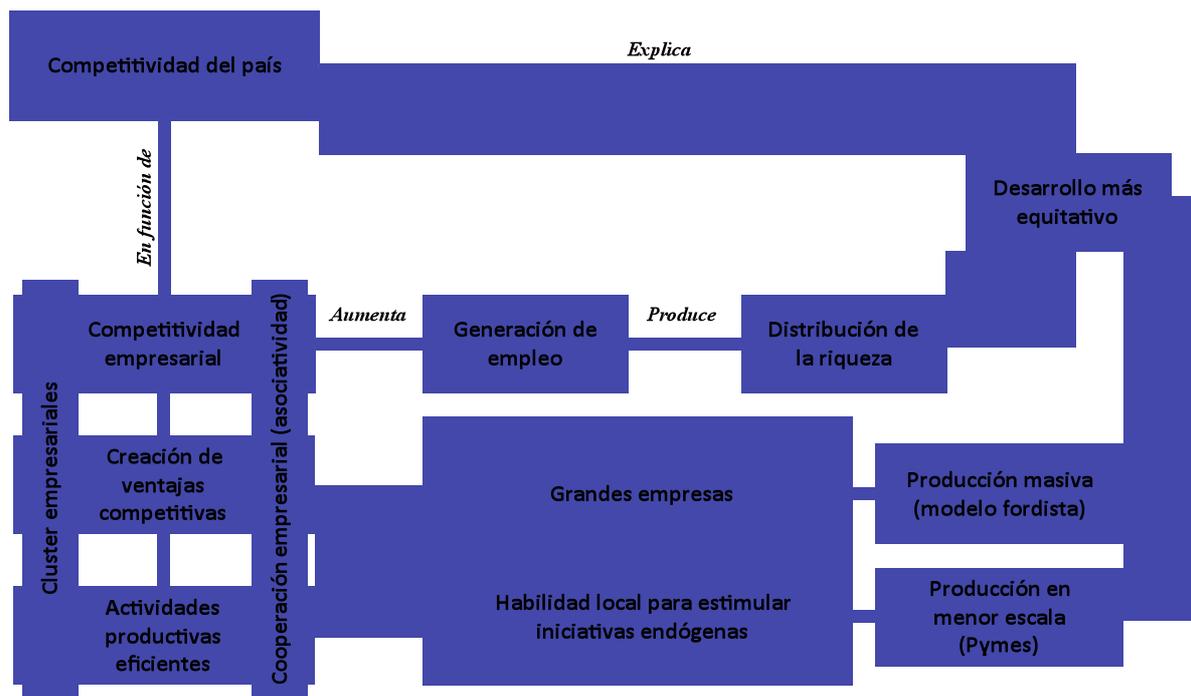
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

limitaciones en recursos y competitividad, por lo que es necesario apoyar a este tipo de organizaciones, y promover su asociatividad (o cooperación entre organizaciones con fines comerciales).

El enfoque de competitividad más integral es el planteado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996), que plantean la competitividad sistémica, obviamente apoyados en trabajos precedentes.

Ilustración 1. Relación entre desarrollo local, empresas y competitividad



Fuente: *Elaboración propia, con base en Porter (1990); Maillat (1995) y Digiovanna (1996)*

Según esta propuesta el nivel macro representa la competitividad internacional, y parte de la premisa de que es fundamental la estabilización del contexto macroeconómico para generar un atractivo clima de negocios en un país.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En el nivel meta, relativo a la competitividad país, la premisa es que se debe buscar la integración social, para lo cual no bastan solamente las reformas económicas. Los desafíos tienen que ver con la superación de la fragmentación social y la mejora de la capacidad de aprendizaje.

Finalmente se plantean los niveles meso y micro, que son precisamente los que se abordaron en la investigación. En el caso del nivel meso este se relaciona con el nivel competitivo de una región o una industria. La premisa básica es que la interacción entre empresas e instituciones genera conocimiento, que origina patrones y ventajas competitivas específicas para países y regiones, difíciles de imitar por otros.

Ilustración 2. Propuesta de la competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia, con base en Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Se deben abordar la infraestructura para el apoyo de la producción, la generación de capacidades humanas y tecnológicas y la creación de redes que aumenten la innovación y disminuyan el riesgo individual. Se busca erigir con rapidez núcleos industriales dinámicos que ejerzan su poder de irradiación sobre áreas menos desarrolladas.

En el caso del nivel micro, relacionado con las organizaciones individuales, la premisa es que se deben conseguir en forma simultánea eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción por parte de las empresas. Se abordan elementos relacionados con la producción, las operaciones y el servicio de las empresas en forma individual.

## **3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Se pretendía con el proyecto desarrollado contribuir con el incremento de competitividad de pymes vinculadas individual o asociativamente a los sectores empresariales dinámicos de la economía local. Específicamente se buscaba mejorar la gestión colectiva y la gestión empresarial individual de pymes, y al mismo tiempo, crear o fortalecer condiciones locales para el apoyo a la competitividad de las pymes.

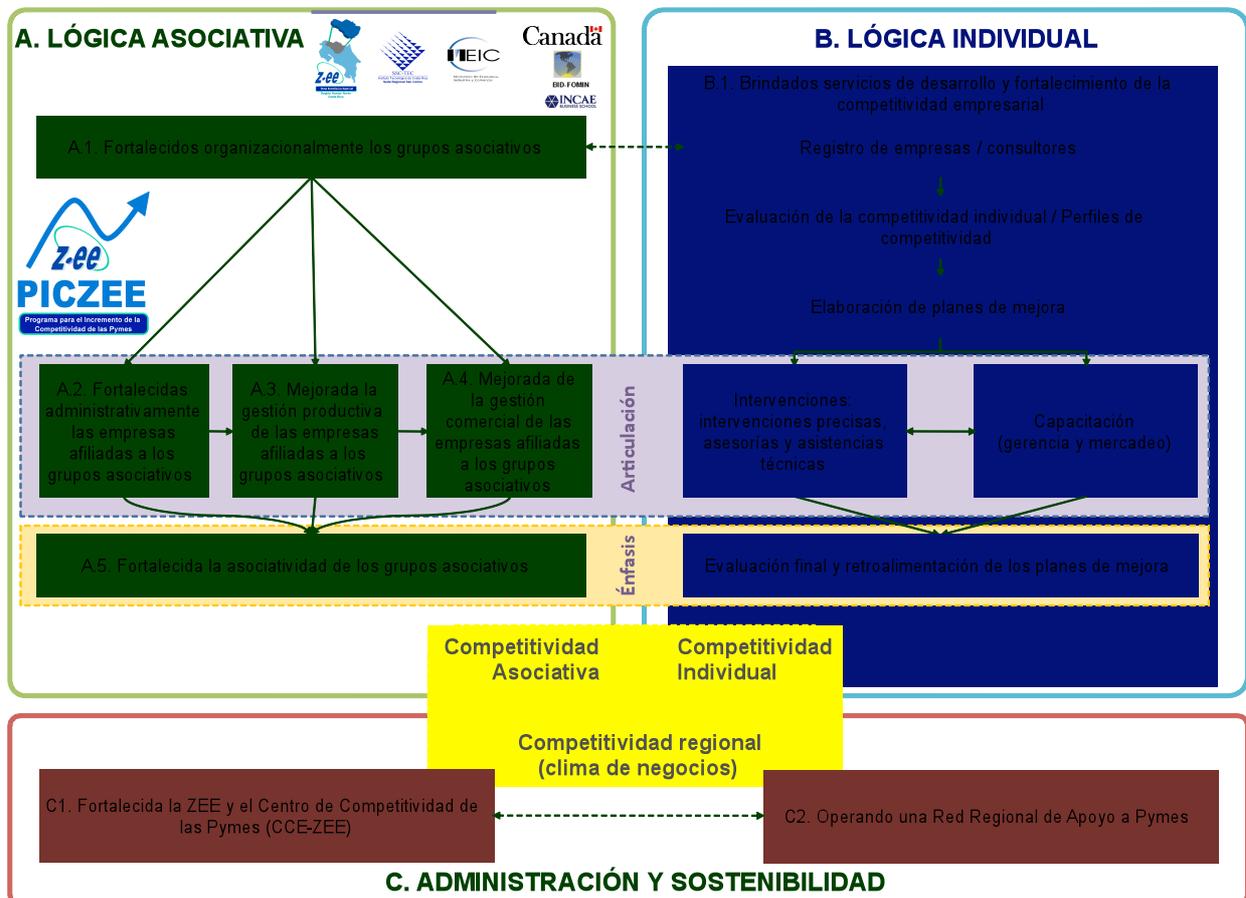
## **4. METODOLOGÍA**

Las intervenciones del proyecto fueron de tipo cualitativo. El abordaje del proyecto se desarrolló en tres dimensiones, que se pueden apreciar en la Ilustración 3.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Ilustración 3. Diseño del proyecto



## 5. ANÁLISIS DE DATOS

Principalmente se recopilaron datos por medio de formularios de registro y diagnóstico empresarial, y para ello se creó un módulo de información dentro del Sistema de Información Regional de la ZEE (SIR-ZEE), al que se le denominó Observatorio Pymes. Los datos por lo tanto se procesaron únicamente a nivel descriptivo, con el fin de describir situaciones particulares de la competitividad de las pymes individual o colectivamente, tanto antes como después de intervenciones puntuales tendientes a incrementar el nivel competitivo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

empresarial. El Observatorio de las Pymes se puede consultar en línea por medio de la dirección electrónica [www.sirzee.itcr.ac.cr](http://www.sirzee.itcr.ac.cr)

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 6.1. COMPETITIVIDAD ASOCIATIVA

Los grupos asociativos apoyados fueron prácticamente impulsados por el PICZEE, en respuesta a consultas realizadas en el seno de la ZEE. Se pretendía impulsar grupos asociativos que agremiaran a empresas de los sectores definidos como dinámicos por la propia ZEE, y que cumplieran un papel demostrativo, de forma que en el futuro logren motivar a otros grupos y pymes a seguir las lecciones aprendidas en esta experiencia.

**Tabla 1. Información general de los grupos asociativos apoyados por el PICZEE**

ASPECTO	AMITUFOR	UNETUR	COOPESANVICENTE	FORETUR	AFAMM-ZN	CETIC-ZN
Miembros	55	14	35	31	11	15
Sector	Turismo	Turismo	Turismo	Turismo	Madera (muebles)	Tecnología
Influencia (origen de miembros actuales)	Distrito de La Fortuna, San Carlos	Región Huetar Norte	Comunidad de San Vicente de Ciudad Quesada, San Carlos	Región Huetar Norte	Región Huetar Norte	Ciudad Quesada y lugares aledaños, San Carlos
Constitución	2006	2007	2007	2006	2007	2006
Apoyo del PICZEE	Creación y consolidación	Creación y consolidación	Consolidación	Creación y consolidación	Creación y consolidación	Consolidación

Cada uno de los grupos asociativos fue acompañado en el desarrollo de un plan estratégico. También se capacitó a los representantes de las juntas directivas y a los empresarios afiliados a los grupos asociativos en temas de contabilidad y finanzas, uso de tecnologías de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

información y comunicación, maximización de resultados, certificaciones de calidad, mercadeo y ventas y realización de ferias.

Al final se logró la organización de dos ferias turísticas en el sector turismo, en la que participaron los cuatro grupos beneficiarios, y una feria de tecnologías de información y comunicación para el grupo asociativo de este sector. En el caso de la industria de la madera se logró relacionar al grupo asociativo con el principal industrial de madera en la zona, con el fin de generar encadenamientos entre ellos.

El establecer gremios ha demostrado valiosas ventajas para los empresarios:

- Crea un sentido de pertenencia entre los asociados, por lo que los empresarios se identifican con una causa que trasciende sus propias empresas.
- Mejora el alcance de los resultados, en vista de que exige a sus integrantes el cumplimiento de los compromisos, que individualmente con una alta probabilidad se hubieran dejado de lado.
- Facilita el aprendizaje, en vista de que el intercambio de experiencias derivado del acercamiento y la personalización hace que los empresarios tengan puntos de vista más amplios, y de pronto encuentran respuestas a problemas apremiantes sin tener que pasar por un proceso de aprendizaje individual de prueba y error, generalmente más caro en tiempo y recursos.
- Otorga a los integrantes del gremio un poder de negociación que individualmente no poseen. Se vivieron varios ejemplos durante el desarrollo del PICZEE, cuando un grupo de empresarios lograba negociar mejores condiciones con entidades bancarias o proveedores, por ejemplo.

Sin embargo, levantar grupos asociativos de empresarios de micro empresa es más difícil que en las pequeñas y medianas. La razón probablemente tiene que ver con la disponibilidad de recursos por parte de las empresas, principalmente del recurso humano.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Es preferible apoyar esfuerzos para pymes en forma asociativa, ya que se tiene más probabilidad de éxito, y los resultados pueden ser más impactantes que al hacer en forma individual, además de que se contribuye a generar sinergias y confianza, valores necesarios en el empresariado costarricense. Lo malo es que esto requiere de mucho esfuerzo, y se necesita invertir de previo en actividades y eventos de socialización del gremio, cuando este no está anticipadamente organizado.

## 6.2. COMPETITIVIDAD INDIVIDUAL

Como se aprecia, gracias a la intervención del PICZEE permitió, en el criterio de los empresarios entrevistados, mejorar su nivel de competitividad con respecto a la evaluación de la línea base en 28 de los 36 elementos analizados. En los restantes ocho elementos o se mantuvo la calificación o se redujo en valores poco importantes. De estos elementos el 35, relativo a la productividad, y el 36, relativo a la rentabilidad, experimentaron un aumento en el relativo de empresas del 33% al 78%, y del 30% al 84% respectivamente, y estos son en suma los indicadores más apreciados por los empresarios en forma individual.

**Cuadro 1. Detalle de resultados de interés para los empresarios según estudios de línea base marzo de 2007 y mayo de 2008**

#	Producto o resultado	Valoración según años							
		2007 (n=27)				2008 (n=50)			
		SI	NO	NR	NA	SI	NO	NR	NA
1	Utilizó empleados regulares en los últimos doce meses	55.6	44.4	--	--	78.0	22.0	--	--
2	Utilizó empleados casuales en los últimos doce meses	40.7	59.3	--	--	48.0	52.0	--	--
3	Utilizó empleados estacionales en los últimos doce meses	11.1	88.9	--	--	24.0	76.0	--	--
4	Utilizó contratistas en los últimos doce meses	11.1	88.9	--	--	36.0	64.0	--	--
5	Utilizó familiares no remunerados en los últimos doce meses	37.0	63.0	--	--	40.0	60.0	--	--
6	Dueños y otros que tienen beneficios directos	48.1	51.9	--	--	84.0	4.0	2.0	--
7	Lleva registros formales de ingresos y egresos	70.4	29.6	--	--	92.0	8.0	--	--
8	Ha necesitado crédito	63.0	33.3	3.7	--	62.0	36.0	2.0	--
9	El crédito es bancario	--	--	--	--	60.0	38.0	2.0	--
10	Es beneficiosa la acción colectiva entre empresas del sector	96.3	--	3.7	--	86.0	10.0	4.0	--

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	Producto o resultado	Valoración según años							
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
11	Es su empresa miembro de un grupo asociativo	88.9	11.1	--	--	98.0	--	2.0	--
12	Está satisfecho con las actividades llevadas a cabo	77.8	11.1	11.1	--	84.0	10.0	6.0	--
13	Aumentó su confianza en otros empresarios	66.7	18.5	14.8	--	80.0	16.0	4.0	--
14	Compartió su empresa con otras, información confidente	59.3	40.7	--	--	28.0	66.0	6.0	--
15	Adoptó nuevas prácticas gerenciales	74.0	14.9	11.1	--	74.0	26.0	--	--
16	Introdujo nuevos productos	44.5	33.3	22.2	--	56.0	38.0	6.0	--
17	Introdujo nuevos canales de distribución	44.5	40.7	14.8	--	50.0	46.0	4.0	--
18	Incrementó la habilidad de los trabajadores	59.3	22.2	18.5	--	58.0	18.0	24.0	--
19	Adoptó nuevos productos tecnológicos	40.7	40.7	18.5	--	62.0	38.0	--	--
20	Adoptó medidas para reducir el impacto ambiental	55.6	22.2	22.2	--	80.0	18.0	2.0	--
21	Adoptó medidas para mejorar las condiciones laborales	63.0	22.2	14.8	--	64.0	10.0	26.0	--
22	Adoptó una marca colectiva	37.0	40.7	22.2	--	92.0	6.0	2.0	--
23	Adoptó un slogan	--	--	--	--	50.0	44.0	6.0	--
24	Alcanzó una certificación relativa a un estándar	3.7	66.6	29.6	--	10.0	90.0	--	--
25	Aseguró financiamiento	22.2	59.3	18.5	--	94.0	2.0	4.0	--
26	Incrementó su participación con instituciones públicas	59.3	22.2	18.5	--	60.0	36.0	4.0	--
27	Mejoramos la calidad de nuestros productos y servicios	59.3	22.2	18.5	--	88.0	6.0	6.0	--
28	Redujimos en el tiempo de respuesta a los clientes	37.0	44.5	18.5	--	72.0	12.0	18.0	--
29	Redujimos el costo de producción	33.3	48.1	18.5	--	66.0	28.0	6.0	--
30	Redujimos la cantidad de contaminantes	40.7	37.0	22.2	--	64.0	16.0	18.0	2.0
31	Redujimos el número de accidentes laborales (1)	40.7	33.3	25.9	--	24.0	8.0	--	68.0
32	Incrementamos el porcentaje de órdenes entregadas a clientes	22.2	48.1	29.6	--	36.0	12.0	48.0	4.0
33	Incrementamos el ingreso por ventas	25.9	40.7	33.3	--	82.0	8.0	8.0	2.0
34	Incrementamos las exportaciones (2)	18.5	51.8	29.6	--	2.0	4.0	36.0	58.0
35	Incrementamos nuestra productividad (3)	33.3	40.7	25.9	--	78.0	12.0	12.0	--
36	Incrementamos nuestra rentabilidad (3)	29.6	44.5	25.9	--	84.0	14.0	2.0	--

**NR:** No responde y **NA:** No aplica. (1) El resultado no aplica se obtiene del razonamiento entre partes de que nunca han tenido accidentes. (2) El resultado no aplica se obtiene del razonamiento entre partes de que no exportan. (3) El resultado negativo implica que se han mantenido igual, se obtiene del razonamiento de partes de que ni han bajado ni incrementado.

Para conseguir estos resultados básicamente se aplicaron cuestionarios de diagnóstico de la competitividad, con cuyos resultados luego se realizaba un plan de mejora a la medida de cada organización, atendiendo los puntos críticos detectados en el diagnóstico.

La organización y dirección en las pymes recibe una mala nota. Una hipótesis lógica aquí es que al mejorar las capacidades gerenciales en las pymes debe esperarse una mejora automática en las demás dimensiones. Lo complicado es que en las pymes por lo general el gerente es el propietario, y por ende es la persona en la que se deben concentrar los esfuerzos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

formativos, pero como ya se ha mencionado en otros estudios, por lo general en los sectores de la agroindustria y el turismo cuentan con malas bases académicas, lo que dificulta que den ese salto cualitativo, y de nuevo justifica la necesidad de intervenciones apropiadas a la realidad particular de las pymes, en función del sector al que pertenezcan.

## **6.3. COMPETITIVIDAD REGIONAL**

En este sentido se logró la articulación de la primera red local de apoyo a pymes en una zona periférica en Costa Rica. También se concluyó que es una necesidad desarrollar dentro de la Agencia para el Desarrollo un Centro de Competitividad Empresarial, que persiga los siguientes fines:

- Fortalecer la gestión empresarial destinando recursos humanos y materiales a aquellas empresas y organizaciones de la región Huetar Norte que se identifican con el enfoque impulsado en el marco de la estrategia de desarrollo económico local
- Promover el surgimiento de empresas innovadoras que agregan valor a los recursos humanos y materiales disponibles en la Región Huetar Norte
- Orientar la inversión y la cooperación pública y privada para el desarrollo de prácticas productivas de bienes y servicios sostenibles y responsables con el ambiente
- Inscribir a nivel nacional e internacional signos de Indicación Geográfica para la Región

La principal conclusión que ha mostrado el proyecto PICZEE es que los esfuerzos en materia de competitividad empresarial son bien valorados en general, y que rinden frutos en la institucionalidad. Esto lo demuestra el hecho de la apertura de las oficinas regionales del

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

MEIC, el COMEX y el ICT. También lo demuestra la conformación de la red local pyme, y la buena acogida que ha tenido ZEE en la red pyme nacional.

Una importante lección ya mencionada por Martínez, Aguilar, & Rodríguez (2009) es que la existencia de un esfuerzo como la ZEE es muy reconocible, y le brinda a la región hospedera réditos difíciles de imitar en un territorio huérfano de esta iniciativa, pero es una responsabilidad de los empresarios el impulsar este tipo de iniciativas en sus respectivas localidades.

## 7. REFERENCIAS DE LITERATURA

Alicia, R., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, No. 1, 49-63.

BID. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*.

Digiovanna, S. (1996). Industrial districts and regional economic development: a regulation approach. *Regional Studies* 30, 373-386.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica. *Revista de la CEPAL*, No. 59, 39-52.

Fernandes da Silva, T. (2005). La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol 3, N 1, 125-141.

Giraldo, O., & Herrera, A. (2004). Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de Pymes: caso floricultor colombiano. *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol 1 N 1, 3-26.

Gómez, G. (2005). *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. Buenos Aires: CEPAL.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México D.F.: McGraw-Hill.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

ICT. (2003). Tendencias generales del sector turismo en la Región Huetar Norte de Costa Rica. *Ponencia de la Primera Jornada de Desarrollo Sostenible de la Región Huetar Norte*. ITCR Sede Regional San Carlos.

ILPES. (1998). *Manual de desarrollo local*. San José.

ITCR, INA, URCOZON. (2005). *Resultados de la investigación sobre el estado de las pymes de la Región Huetar Norte*. San Carlos.

Labarca, N. (2002). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia* , 158-184.

Maillat, D. (1995). Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship and Regional Development* .

Martínez, B., Aguilar, A., & Rodríguez, R. (2009). Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte: Una experiencia para reflexionar sobre desarrollo local en Costa Rica. En UNA, *Innovación, tecnología y desarrollo regional*. Heredia: EUNA.

Méndez, J., & Pérez, L. (2003). Industria forestal en la Región Huetar Norte. *Ponencia de la Primera Jornada para el Desarrollo Sostenible de la Región Huetar Norte*. ITCR Sede San Carlos.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.

Scott, A., & Storper, M. (2003). Regions, Globalization, Development. *Regional Studies*, Vol 37, N 6-7, August-October , 579–593.

Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, N 93, Octubre - Diciembre , 73-97.



## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"

# Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement

Shane J. Schvaneveldt

Professor of Management

Weber State University, USA



## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

### Sobre el presentador



**Shane J. Schvaneveldt**  
Professor of Management  
Weber State University USA

Professor, Researcher, and Consultant  
Over 40 publications and conference presentations on  
- Environmental sustainability for business  
- Quality and productivity improvement  
- Operations management

Professor, Weber State University 1992-present  
PhD, Tokyo Institute of Technology  
Fulbright Scholar  
"Green Pioneer" Award, *Utah Business Magazine*

Provided education and consulting services  
to universities and companies in USA, Japan,  
China, Malaysia

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"





## Green Business in the Media

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Moving Forward – Why Can't We See the Opportunities for Productivity Improvement through Green Business Practices?

- Inertia of current practices
- Old paradigms of thinking
- Need new perspectives to discover new opportunities
  - Green viewpoints
  - Green tools



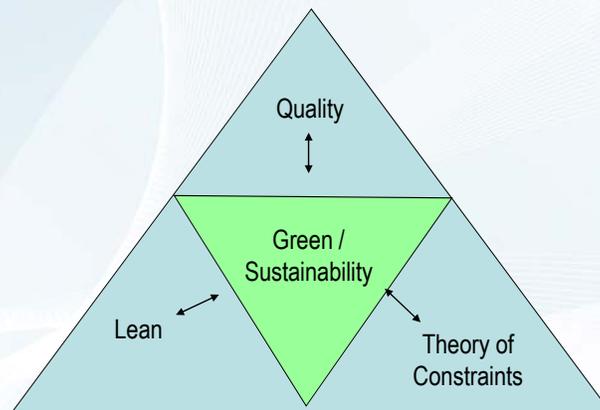
## Wal-Mart CEO: Green Productivity and Competitiveness

We have found that there is no conflict between our business model of everyday low costs and everyday low prices and being a more sustainable [green] business.

...Many of our environmental sustainability efforts, for example, mean cost savings for us, our suppliers and our customers, so that in both good times and bad times, they will remain part of who we are."



## Synergies between "Green"/Sustainability and Productivity Improvement





## Quality Paradigm Shift

### Old Quality Paradigm

Conformance to specification  
Inspection/Test  
Rework/Scrap

Quality raises costs  
Quality hurts productivity



### New Quality Paradigm

CI / Meeting target  
Quality at the source  
Prevention

Quality improvement  
- costs ↓  
- productivity ↑  
- competitiveness ↑

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"

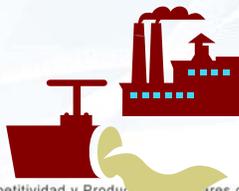


## Green Paradigm Shift

### Old EHS Paradigm

Compliance w/ Regulation  
Test  
Treatment/Remediation  
Waste & Toxics Handling

Green practices raise cost



### New Green Paradigm

Green at the source  
Elimination of toxics  
Prevention of waste  
All stakeholders as customers

Green practices  
- cost → ↓  
- risk ↓  
- competitiveness ↑

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"





## Lean and “Green”

### Lean’s 7 Wastes

(non-value added for customer)

- Overproduction
- Over processing
- Defects
- Inventory
- Transport
- Motion
- Waiting

### Green’s 7 Wastes

(non-sustainable for environment)

- Energy
- Water
- Materials
- Garbage
- Transportation
- Emissions
- Biodiversity Loss



## Constraint Management and “Green”

### Conventional Constraints

- Equipment capacity
- Labor
- Management policy
- Market demand

### Green Constraints

- + Natural resources
- + Waste disposal
- + Environmental regulation
- + Greenhouse gases (carbon footprint)
- + Customer and stakeholder approval



## Continuous Process Improvement and “Green”

### Cont. Process Improvement

- Systems thinking (typically linear system)
- Maximize efficiency
- System boundary: plant/supply chain
- Constraints of business system
- Zero waste/defects

### Green/Sustainability

- Systems thinking (circular loop system)
- Maximize efficiency
- System boundary: plant/supply chain + natural enviro
- Constraints of the living systems of biosphere
- Zero waste/defects + sustainable environmental impacts



## Green Opportunities for Improvement

Can You See Them?



## Viewpoints for Seeing Green Opportunities

- Circular Systems Thinking
- Waste Hierarchy
- Upcycling the Outputs



## Viewpoints for Seeing Green Opportunities *Circular Systems Thinking*

- From Linear System  
Take → Make → Waste      →      To Circular Loop System  
Waste = Food



- Byproduct Synergies

*"one company's trash can be another's treasure"*

- Henry Ford's parts containers
- IBM data center's waste heat
- Ocean Spray's juiced cranberries





## Viewpoints for Seeing Green Opportunities *Waste Hierarchy*

### Better Than

- Burning material for energy > Sending it to landfill
- Recycling material > Burning it
- Reusing material > Recycling it
- Reducing amount of material > Reusing it
- Rethinking/eliminating need > Reducing it



## Viewpoints for Seeing Green Opportunities *Upcycling the Outputs*

All Businesses Have Only 3 Types of Outputs:

- 1) Product  
→ Convert defectives to first quality outputs using Six Sigma
- 2) Byproduct  
→ Convert waste into useable inputs by seeking byproduct synergies
- 3) Waste  
→ Reduce waste using Lean and Six Sigma  
→ Convert landfill waste into recycled material & energy recovery streams



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010  
10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica

## Tools/Methods for Seeing Green Opportunities for Improvement

- *Gemba Shugi* with Dumpster Diving
- Block Flow Diagrams (Mass and Energy Balance)
- Green Value Stream Mapping
- Life Cycle Analysis
- Assessment Matrix of Environmental Issues
- Environmental Management System (ISO 14001)

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010  
10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica

## Tools for Seeing Green Opportunities *Gemba Shugi* with Dumpster Diving



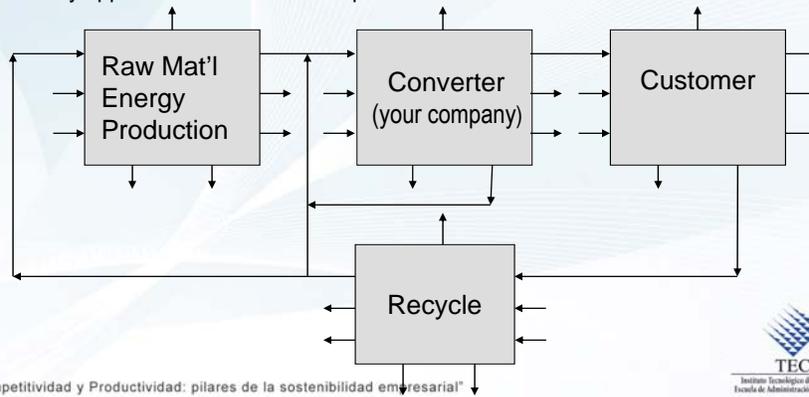
"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"





## Tools for Seeing Green Opportunities *Block Flow Diagrams*

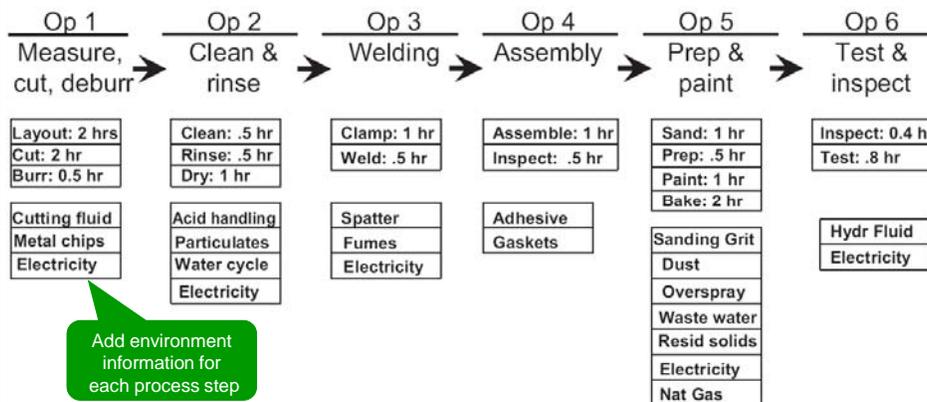
Systematically identify all inward flows and outflow flows.  
Identify opportunities for circular loops.



"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
Source: adapted from Gustashaw & Hall, 2008



## Tools for Seeing Green Opportunities *Value Stream Mapping*



Source: adapted from Gustashaw & Hall, 2008



## Tools for Seeing Green Opportunities *Environmental Management Systems*

### ISO 14001

International standard for organization's enviro management system

- Integrate environmental responsibilities into business planning
- Identify, measure, assess company's environmental impacts
- Management review of performance (Plan-Do-Check-Act)
- Certification by third-party auditor



## Green Opportunities Previously Overlooked

- Eliminate excessive packaging from private-label line of toys
  - \$2.4 million/yr in shipping costs
  - 3,800 trees/yr
  - 1 million barrels of oil/yr
- Install "sandwich balers" in stores to collect and sell plastic waste
  - added \$28 million/yr to bottom line





### Green Opportunities Previously Overlooked

- To replace engine idling, install auxiliary power units on 7,200 truck fleet  
→ \$26 million/yr savings in fuel costs
- Switch to CFLs in ceiling-fan-light displays  
→ \$8 million/yr savings in electricity



"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



### Green Opportunities Previously Overlooked

- Energy consumption in retail facilities

Conventional Facility	Baseline
High Efficiency v.1	20% ↓
High Efficiency v.2	25% ↓
High Efficiency v.5	45% ↓
- Energy consumption in suppliers  
Send engineers to audit supply chain factories  
→ cut electricity bills by 60% at first factory audited by installing readily available low emissions lighting and technologies



"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



## Green Opportunities Previously Overlooked

- Welding sparks create waste metal
  - Initially paid to send to landfill
  - Later paid to ship to specialized recycler
- Reduced excess welding sparks through process improvement
  - Copper weld tip consumption 75% ↓
  - Electricity consumption ↓
  - Product quality ↑



"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



## Achieving Zero Waste

- Subaru of Indiana (USA)
- 2,800 employees
  - 300,000 m<sup>2</sup> facility
  - 240,000 vehicles/yr max. capacity

*Your household sends more waste to landfill every day  
than Subaru of Indiana does in an entire year.*

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



## Achieving Zero Waste

- How did Subaru of Indiana do it?
  - Vision and leadership
  - Environmental Management System (ISO 14001)
  - Kaizen suggestions from employees
    - ideas to save cost through eliminating waste (*muda*)
    - ideas for re-use and recycling
    - employee involvement in ISO 14001
  - Partnering
    - recycling firm
    - waste-to-energy firm



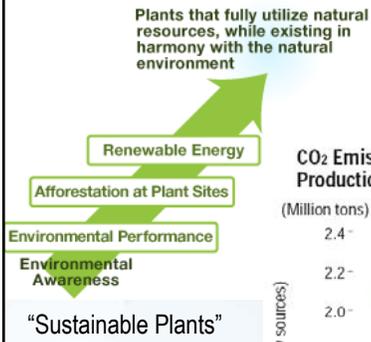
## Achieving Zero Waste

- Results
    - 55% reduction in TRI emissions since 2000
    - 20% reduction in CO<sub>2</sub> emissions since 2000
    - 14% reduction in kWh/vehicle since 2000
    - 45% reduction in waste generated since 2000  
459 lbs/vehicle → 251 lbs/vehicle
    - 2,764 tons reused materials  
(engine packaging, pallets, solvent, oil and oil absorbent, etc)
    - 99.9% recycling or reuse rate of solid waste  
(14,818 tons of steel, cardboard & paper, plastics, cans & bottles,  
solvent soaked rags, light bulbs, etc.)
- 0 tons of waste to landfill since May 2004**

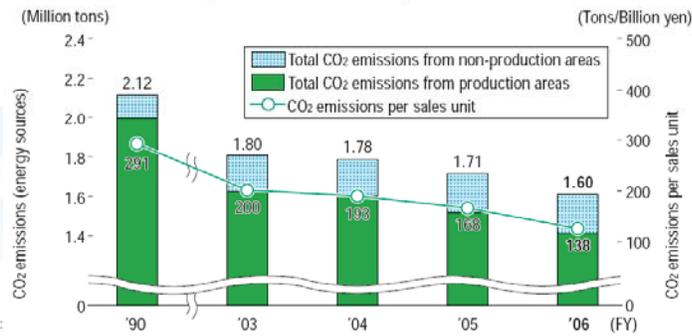


## Toyota Is Doing It, Too

↓ 53% reduction in CO<sub>2</sub> emissions/sales unit



CO<sub>2</sub> Emissions (Energy Sources) and CO<sub>2</sub> Emissions per Sales Unit at TMC Production and Non-production Bases in Japan



\*Competitividad y Productividad:  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



## Información de contacto

Shane J. Schvaneveldt  
schvaneveldt@weber.edu

# Preguntas y Respuestas

\*Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial\*  
S. Schvaneveldt, "Green Productivity: Discovering New Opportunities for Improvement"



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Titulo de la ponencia:**

**Trayectoria y redes de conocimiento de una empresa local mexicana**

## **Autores:**

**Dra. Ma. del Carmen Domínguez Ríos.**

Facultad de Contaduría BUAP

Paseo de Garona No. 101

Valle Real.

San Andres Cholula Puebla

Tel 222 216 8237

Correo electronico: delcar59@yahoo.com.mx

**Dr. Javier Jasso Villazul**

Facultad de Contaduría y Administración UNAM

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Ma. del Carmen Domínguez Ríos<sup>1</sup>**  
**Javier Jasso Villazul<sup>2</sup>**

## Resumen

El objetivo de esta ponencia es presentar la trayectoria y las redes de conocimiento de la empresa textil PARRAS, una de las primeras productoras de mezclilla a nivel mundial; este estudio incluye el análisis de las transformaciones internas de la empresa en la organización de la producción y del lado de los cambios externos se estudian las redes de conocimiento a partir de las alianzas estratégicas que ha establecido con diversas empresas.

El desarrollo de la compañía Parras está unido al de Coahuila y México en general. En los años setenta inicia el proceso de alianzas Parras-Williamson y en los ochenta comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores. Para el año 2007, Parras se coloca como una de las principales empresas productoras de mezclilla, reconocida por sus altos estándares de calidad y diversidad de sus productos.

El éxito de esta compañía se ha sustentado en las redes de conocimiento dentro del conglomerado de empresas y el utilizar el conocimiento externos disponibles en otras empresas. El mejor activo, el factor humano cuya característica esencial es la motivación profesional y el compromiso con la misión de la empresa

Las estrategias de la empresa responden a un plan de crecimiento acorde con las exigencias actuales de la globalización económica, donde la competencia internacional exige una infraestructura de alta tecnología, posibilidad de exportar a cualquier continente productos de calidad a un precio competitivo.

Palabras claves: alianzas- estrategia- textil

---

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría, BUAP, México

<sup>2</sup> División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Trayectoria y redes de conocimiento de una empresa local mexicana**

**Ma. del Carmen Domínguez Ríos  
Javier Jasso Villazul**

La vida y el desarrollo de Compañía Industrial de Parras están directamente ligados a la historia de Coahuila, y de México en general. Sus orígenes se remontan al año de 1597, año en el que los tejidos entonces fabricados eran de lana debido a que en esa época no había algodón en la zona norte de la Nueva España.

Su etapa de crecimiento más importante se realizó a inicios del siglo XX. En los años 70 inicia el proceso de alianzas que dio como resultado la sociedad Parras-Williamson S.A., originando la instalación en Parras, Coahuila, de una maquiladora de prendas de vestir; y en los años 80's esta empresa comienza su participación en la Bolsa Mexicana de Valores. Para la década de los noventas comienza su proceso de internacionalización asociándose con otras empresas extranjeras.

Para el año 2007, GFM Telas Parras, cuenta con cuatro plantas de mezclilla y una capacidad instalada de alrededor de 100 millones de metros lineales anuales, lo que la coloca a nivel mundial como una de las principales empresas productoras de mezclilla, siendo reconocida por sus altos estándares de calidad y diversidad de sus productos.

La principal conclusión es que el éxito de esta compañía se ha sustentado en las alianzas estratégicas y la transferencia de conocimientos dentro del conglomerado de empresas.

La estrategia de investigación es el estudio de caso. Se realizaron entrevistas a profundidad a directivos de la empresa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **1. Crecer y competir a partir del uso del conocimiento disponible en las empresas<sup>3</sup>**

El proceso histórico por el cual las empresas han surgido y crecido en varios escenarios económicos, políticos y sociales ha sido estudiado profusamente (Chandler, Amatori y Hikino, 1997). Sin embargo, la mayor parte de esos estudios han abordado el caso de las grandes y modernas empresas industriales de países desarrollados (Chandler, 1990; Lazonick, 1991; Supple, 1992; De Jong y Marsili, 2006). En los últimos años se han realizado diversas investigaciones sobre los problemas que enfrentan las PYMEs en su aparición, crecimiento y expansión. En particular, muchos de estos estudios se refieren a problemáticas específicas como las deficiencias en el sistema de crédito, la debilidad de la organización y de las prácticas administrativas, la dificultad de articularse con otras empresas, y otras más (Peres y Stumpo, 2002; Dini y Stumpo, 2004).

Son aún pocos los estudios sobre el crecimiento y la evolución de las empresas desde una perspectiva que considere la secuencia de fases en la vida temprana de las mismas, en las cuales a la par que resuelven problemas, generan las habilidades para subsistir y crecer<sup>4</sup>. Sin embargo, en muchas ocasiones esto último no ocurre, pues el proceso se ve interrumpido definitivamente, o sufre de retrocesos que hay que revertir.

Penrose (1959) sugiere que 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.

Garnsey (1998) advierte la necesidad de construir una teoría sobre el crecimiento temprano de la empresa que sea consistente con la evidencia histórica. Garnsey argumenta que una alta proporción de las empresas no sobrevive más allá de sus primeros años, y sólo una

---

<sup>3</sup> Este apartado está basado en Torres y Jasso, 2009.

<sup>4</sup> Entre otros véase Bhidé, 2001 y Torres y Jasso, 2009.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

pequeña proporción alcanza un crecimiento significativo. Audrestch (1991), y Baldwin y Rafiqzaman (1995) entre otros han proporcionado evidencia estadística sobre ese patrón en poblaciones de empresas pequeñas, donde muy pocas sobreviven mas allá de los primeros seis años, y de estas una proporción muy reducida logran crecer significativamente.

Para Garnsey, una vez que los recursos iniciales se han movilizado para el nacimiento de una empresa, el crecimiento de ésta se construye sobre su propia experiencia, que se plasma a través de las rutinas y mecanismos para solucionar los problemas cotidianos, y del proceso de aprendizaje en su trayectoria de supervivencia y adaptación al ambiente en el que se desenvuelve. La elección del sector en el cual se establece una nueva empresa determina por otra parte las influencias externas a las que se enfrenta, incluyendo la madurez del mercado en el cual opera y el grado de competencia productiva y tecnológica. Las empresas inevitablemente operan dentro de una estructura de interdependencia con agentes externos, y la elección inicial también influirá sobre el tipo de relaciones o articulaciones que la empresa establece con otros agentes.

## **2. Surgimiento y crecimiento de la empresa: cómo usar el conocimiento<sup>5</sup>**

### **Inicio. Una empresa con una larga vida**

En 1834, el Congreso del Estado de Coahuila y Texas le otorgaron a la empresa Parras la concesión por 10 años para la fabricación de toda clase de géneros de algodón y lana. En 1857, la familia Aguirre inició las obras de reconstrucción necesarias para instalar 100 telares Danford, movidos por energía hidráulica. En 1870, la firma Madero y Cía.,

---

<sup>5</sup> Para mayor detalle acerca de la historia de la empresa Parras descrito en los apartados 2 y 3 véanse entre otros: Alessio Robles, 1978; Ayala, 1996; Busto, 1880; Cerrutti y González, 1990; Churruca *et al*, 1991, Parras, 1987; González, 1925; Harris. 1990; Hernández, 1868; Portilla, 1858; Prida, 1914; Ramos, 1988, Robledo, 1988 y Vasconcelos, 1997.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

integrada por Don Evaristo Madero y Don Lorenzo González Treviño, adquirieron la fábrica textil, que ya en ese entonces se denominaba “*La Estrella*”.

Desde la adquisición de esta empresa, los nuevos propietarios se empeñaron en readaptar las construcciones antiguas y adquirir maquinaria nueva para sustituir las instalaciones anteriores. Para 1899, la firma Madero y Cía. decide desintegrar el grupo industrial y se constituye legalmente el grupo CIPSA.

**Tabla 1. Evolución y crecimiento de la empresa en el siglo XX y XXI.**

Década	Acontecimientos en la evolución de la empresa.
1920s	*FLESA en Parras de la Fuente, Coahuila contaba en 1925 con 890 telares y figuraba entre las diez fábricas textiles más importantes de México. En 1927, se estableció un departamento de ventas y se dio especial atención a las agencias instaladas en las principales ciudades de México desde 1897.
1940s	*En 1946, CIPSA introdujo por primera vez en México el proceso de sanforizado de telas, y para 1949, puso en marcha la fabricación de hilos de pie para la elaboración de mezclilla.
1960s y 70s	*La demanda de mezclilla aumentó y la tecnología en la industria textil evolucionó de forma significativa incorporando dichos avances a la estructura de la empresa. *En 1973 se concretó una asociación con Williamson Dickies Manufacturing Company, constituyéndose la sociedad Parras-Williamson S.A., lo que originó la instalación de una maquiladora de prendas de vestir. *CIPSA colocó el 20% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores en 1981. *Los recursos obtenidos de la colocación fueron utilizados para la planeación y modernización de FLESA, la reinversión en la capacidad productiva ha sido una característica distintiva de la empresa.
1980s	*Hacia 1987, se instaló una planta maquiladora en la ciudad de Zacatecas, llamada Prendas Textiles, S.A. de C.V.
1990s	*En 1993, se asoció con Cone Mills Corporation, la mayor productora de mezclilla del mundo, con base en la inversión de 22 millones de dólares que representaban el 20% del capital de CIPSA, y un acuerdo de co-inversión en la construcción y operación de la fábrica Parras-Cone de México, en la ciudad de Parras. *En 1994, se construyó la lavandería Lavapar, S.A. de C.V. con la finalidad de brindar servicio de lavado y planchado a las prendas maquiladas, además durante ese año se adquiere una moderna planta de mezclilla en Puebla, llamada Hilaturas Parras, S.A. de C.V. "HILPAR", de la cual se hablará mas adelante.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	<p>*A finales de los años 90's, CIPSA se especializó en la fabricación de telas, enfocándose en la mezclilla, por lo que decide vender y cancelar las operaciones relacionadas con la fabricación de prendas. En esos años se modernizaron y expandieron las instalaciones de las fábricas HILPAR, aumentando su capacidad de producción mensual a 2.5 millones de metros lineales de mezclilla; asimismo FLESA aumentó su línea de productos introduciendo las gabardinas.</p>
	<p>*A partir de este siglo, la Compañía, inició un camino de expansión, adquiriendo otra planta textil ubicada en Torreón, Coahuila, denominada Parras de la Laguna (PARLASA).</p> <p>*En 2006, la compañía GFM Textiles adquirió la mayoría de las acciones de Compañía Industrial de Parras.</p> <p>*En 2007, con el objetivo de incrementar la cobertura global de la empresa se firma una sociedad entre GFM Textiles (80%) y la empresa italiana Calitri Denim Industry (CDI 20%) para manejar todas las actividades operativas de CDI a partir de julio de 2007.</p> <p>*GFM Textiles amplía su oferta de productos con telas italianas, así como telas diseñadas en Italia y producidas en México aprovechando las ventajas competitivas de cada uno de estos países.</p>

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, GFM Telas Parras S.A. de C.V. se distingue por estar a la vanguardia en la tecnología aplicada para la elaboración de los productos que ofrece, renovando continuamente sus equipos y maquinaria a través de inversiones, lo que la ha llevado a lograr productos con alta calidad y productividad posicionándola como una de las empresas más vanguardistas del mundo.

Los productos de GFM Telas Parras S.A. de C.V. están manufacturados con las más altas normas de calidad a nivel mundial. Cuentan con laboratorios equipados con tecnología de punta para la realización de pruebas físicas, químicas y de medición de color a sus materias primas, productos en proceso y producto terminado, que les permiten asegurar la calidad de cada embarque que sale de sus plantas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

### **3. El crecimiento de Parras: uso del conocimiento externo e interno**

#### **La mezclilla: una estrategia para aprovechar las oportunidades del mercado**

A mediados de los años cuarentas, la industria de Parras efectuó proyectos para instalar otra unidad destinada a la elaboración de hilados de pie, que se requieren para la fabricación de mezclilla, género que para entonces se ubicaba como uno de los productos principales de la empresa. Con el afán de mantenerse dentro de los estándares más elevados, en 1946 incorporó el proceso de sanforización<sup>6</sup> en sus telas (sobre todo gabardinas y mezclillas); la Estrella fue la primera fábrica que utilizó tal proceso en México.

Paralelamente a las actividades sustanciales de la empresa, la compañía edificó una nueva guardería infantil dentro de las instalaciones de La Estrella, con la finalidad de brindar a los hijos de sus trabajadores mejores condiciones durante su estancia. A su vez, contribuyó al establecimiento de un dispensario médico para la atención de enfermos de tuberculosis, proporcionando el local y una parte del equipo médico, además de brindar una importante mensualidad para apoyar el funcionamiento de la institución benéfica paralelamente, contribuyó en la construcción de un sanatorio construido en 1947.

Tiempo después y en el mismo ánimo de compromiso con la comunidad, la compañía apoyó la fundación de la escuela Técnico-Industrial de Parras, A.C., para la cual donó el edificio, mobiliario y en los años siguientes una cantidad mensual que se aplicaría para becar a los hijos de obreros y empleados de la empresa. La escuela se inauguró en septiembre de 1949, y es considerada como uno de los mejores centros de formación

---

<sup>6</sup> Consiste en un preencogimiento de la tela, con lo que, al ser lavadas, su margen de contracción es de tan solo 3%

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

técnico-industrial con los que cuenta el país.<sup>7</sup> Las nuevas instalaciones de La Estrella comenzaron a funcionar en esos días; estrenando un equipo moderno que contaba con 5808 husos de hilatura, con los que se alcanzaba una producción de 20,000 kg. semanales de hilo, cantidad que representaba 40% de la totalidad de hilo que la fábrica elaboraba en conjunto. La estrella contaba con 890 telares y 22,000 husos, cantidad por demás relevante si se considera que la capacidad promedio de las fábricas de hilados y tejidos mexicana era de 100 telares y 3500 husos. Su producción e infraestructura la ubicaban como una de las mejores empresas del país, y se hallaba al nivel de las plantas estadounidenses.

La cantidad de mezclilla, caquis, gabardinas y driles elaborados por La Estrella superaba la de cualquier otra empresa de México, e incluso, la producción de mezclilla era mayor a la de todas las empresas textiles de otros estados de la república. Dicho rubro se perfiló como su principal producto, pues para entonces la demanda de ropa de trabajo se había incrementado por la creciente actividad industrial, que requería de este tipo de prendas para los obreros; además, debido al bajo precio y durabilidad de las mismas, eran una buena alternativa de atuendo cotidiano para la clase popular.

Tal éxito, se debe a que la ropa confeccionada con tela de algodón es fresca, cómoda y resistente, y puede ser teñida o blanqueada, cualidades que han hecho de la fibra del algodón una de las materias primas de mayor uso en la elaboración de tejidos.

## **El uso del conocimiento entre empresas del propio grupo**

Las empresas integradas a Parras han desarrollado técnicas en: la medición de color utilizando un sistema de medición de color L.a.b. para secuenciar cada rollo de un embarque asegurando el tono consistente después de lavar.

---

<sup>7</sup> Los egresados reciben ofertas de empleo en fábricas extranjeras, principalmente estadounidenses.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Las pruebas físicas que realizan están basadas en las normas mundiales ASTM y AATCC lo que les permitió ingresar al mercado global.

GFM Telas Parras S.A. de C.V. obtuvo la certificación en ISO 9002 desde 1994 ampliando para el año 2000 su sistema a ISO 9001 e implementando un sistema de Administración Ambiental bajo la ISO 14001:1996. En el 2007 obtuvo la certificación en ISO 9001:2000 en diseño.

En busca siempre de la mejora continua de sus procesos en el año 2007 se planteó como objetivo la certificación del diseño y manufactura de hilados, tejidos y acabados a base de fibras naturales y sintéticas bajo la ISO 9001:2000 en sus plantas obteniendo la recomendación para la certificación por parte de los auditores de TUV América de México en diciembre del 2007.

“PARRAS” tiene como política integral el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con hilados, tejidos, acabados y servicios de calidad a través del trabajo en equipo, la mejora continua, el desarrollo, seguridad y salud de su personal, el respeto a su comunidad y al medio ambiente”.

## Objetivos de Calidad:

- \* Satisfacer las necesidades de sus clientes con sus productos y servicios, en tiempo y forma, buscando superar sus expectativas.
- \* Promover la mejora continua, mediante la medición y evaluación de los indicadores de desempeño de la organización.
- \* Promover la mejora de la calidad de vida de su gente y el valor agregado de sus operaciones mediante el desarrollo y crecimiento profesional de su personal, cumpliendo los programas de capacitación.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- \* Tomar las acciones necesarias para preservar el medio ambiente y la salud humana, cumpliendo con el marco regulatorio aplicable.
- \* Reducir la generación de desperdicio, analizando la posibilidad de reciclarlos optimizando los recursos.

## **El uso de conocimiento en los mercados internacionales**

Los años cincuentas fueron un lapso de estabilidad para la compañía industrial Parras. Durante esa década, la Estrella tuvo un promedio anual de 5 506 000 m. de producción de mezclilla, y la de gabardina se incremento notablemente en 1958 y 1959.

Al iniciar el siguiente decenio, la empresa entró al mercado asiático y poco después al estadounidense. No obstante, los sesentas fueron años difíciles, pues en 1964 la industria enfrentó una grave crisis financiera que obligo a los accionistas y directivos a encarar un gran dilema: cerrar la empresa o redoblar esfuerzos para rescatarla. Luego de diversas reuniones de análisis detallados, se opto por lo último, decisión en la que desempeño un papel primordial el presidente del consejo, Rodolfo J. García, quien apporto capital para salvar la compañía. Fue necesario, redefinir las estrategias: incrementar las exportaciones y reinvertir las utilidades para ir capitalizando la empresa.

En 1965, después de treinta y ocho años de labor, Don Rodolfo dejo la presidencia del Consejo de administración; en el puesto le sucedió Alberto Sada Gómez, quien desde 1927 había sido consejero. Tiempo después Don Alberto recordaría ese periodo como una “época difícil” que puso a la compañía en riesgo. La mayor preocupación del consejo “era que esta gran fuente de trabajo desapareciera” ¿Que harían los obreros?, ¿Qué harían sus familiares?, “¿Qué haría Parras sin la industria?”.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La calidad de sus productos y las decisiones del consejo, lograron que la empresa resistiera la crisis y reanudara su crecimiento y modernización. Para 1972 la producción de mezclilla fue casi 7 500 000 m, y exportaban sus mercancías a Europa, Asia, Suramérica y Estados Unidos, país donde obtuvo sus mayores ventas por exportación, hecho por demás notable si se considera que el mercado estadounidense poseía una larga tradición en el uso de prendas de mezclilla, por lo que exigían calidad y precio.

En 1973, la industria de Parras se asocio con uno de sus clientes principales, La Williamson Dickey Manufacturing Company, constituyéndose así, la Parras Williamson, cuya planta se localiza en el oasis coahuilense. En un principio, esta empresa funcionaba como maquiladora de dos líneas de producción; tiempo después se establecieron otras líneas, se construyó una segunda planta y comenzó a emplearse tela fabricada en La Estrella para confeccionar prendas destinadas al mercado internacional.

Aunque desde los años sesentas la ropa de mezclilla y particularmente los jeans se habían popularizado entre los jóvenes, fue en los setentas cuando este género comenzó a ganar un lugar privilegiado en la indumentaria regular de casi todos los países del mundo. Afamados diseñadores de ropa, boutiques, casas de moda y numerosas marcas de prendas incluyeron los pantalones vaqueros en sus líneas de productos: acampanados, rectos, de tubo, con pinzas, de dos colores, a rayas, a cuadros, con planchado permanente...la variedad de modelos era vasta, tanto como la demanda creciente. En poco tiempo la mezclilla conquisto la preferencia de los consumidores.

Tal situación había sido prevista por los estudios de mercado, razón por la cual se elaboro la línea 70 constituida por mezclilla cuyos diseños eran audaces y novedosos y instauró un detallado programa para modernizar por etapas y en procesos completos, la maquinaria de la empresa, estrategias que desarrollo el director general Rivero Schneider.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La diversificación de sus productos y las exportaciones de la compañía aumentaron 50%, lo que le permitió la adquisición de nuevo equipo. Si bien el programa de innovación se había iniciado a mediados de la década anterior en que se actualizaron las secciones de hilado y acabado, las dos ultimas etapas del mismo se consumaron a principios de los años setentas, de tal forma que para 1974 ya se encontraba automatizado todo el proceso de hilatura, y estaba concluida la renovación de telares.

La nueva maquinaria provocó una disminución en la planta laboral, se requería una planta de obreros y empleados mas eficientes y calificados, parte de los cuales provenían de la escuela técnico-industrial patrocinada por la compañía, y el resto era personal experimentado de la empresa, en cuyas instalaciones se efectuaba la capacitación, para entonces, la industrial de Parras contaba con ochocientos trabajadores y producía mas de treinta variedades de tela, tanto las mezclillas clásicas como las que estaban de moda, algunas de las cuales eran de algodón con fibras sintéticas.

Para 1981 la empresa empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, no solo por la rentabilidad de la empresa, sino también por su proyección y estabilidad.

En ese decenio, ocurrieron grandes cambios tecnológicos en todas las ramas de la industria, pues la incorporación de la cibernética y el mejoramiento de la robótica para tales fines dieron como resultado el desarrollo de complejos sistemas automatizados de producción, en los que, por supuesto, se encontraba la industria textil. La compañía actualizo su equipo e infraestructura, de tal modo que para fines de los ochenta su inversión en tal rubro ascendió a cerca de dieciséis mil millones de pesos. Además, en 1987 se había establecido en Zacatecas una nueva planta de confección, denominada, prendas textiles, que al inicio, contaba con dos líneas de producción que detallaban dos mil prendas diarias, posteriormente se instalaron más líneas y se construyo una segunda planta.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Estos hechos, hicieron posible que la industria de Parras enfrentara con éxito la apertura comercial de nuestro país en 1987. A partir de entonces, diversas compañías de otras naciones entraron al mercado mexicano, estableciendo una ardua competencia con las empresas locales, muchas de las cuales cerraron sus puertas, pues carecían de infraestructura moderna y productiva, aspectos en los que la textil parrense se encontraba a en los más altos niveles internacionales.

Los años 90s fueron testigos de numerosas transformaciones alrededor del mundo, cambios que van desde el desarrollo de alta tecnología en comunicaciones y en las múltiples áreas de los ramos productivos hasta la globalización económica y el establecimiento de tratados comerciales entre varios países de una región. En México, asistimos a una grave crisis, desatada por la devaluación del peso en diciembre de 1994.

Este hecho tuvo un fuerte impacto en la actividad económica del país, afectando las actividades de las empresas, el gobierno y la sociedad en general.

En la industria textil hubo cierres de empresas, paros parciales y turnos reducidos; para la compañía industrial Parras fue severo debido a que durante 1994 había invertido en equipo, instalaciones y capacitación de personal, y como objetivos para 1995 se había planeado consolidarse y crecer sin preveer las dificultades planteadas por el escenario de aquella época.

Otra de las acciones realizadas previamente fue la instauración en 1994 de un minucioso programa de control de calidad, eficiencia y productividad en cada proceso, efectuando para ello pruebas continuas cuyos resultados permitieron identificar y corregir los posibles defectos, garantizando así la a la calidad del producto y el funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Con esta filosofía, generada e impulsada por García Muriel entonces director general de la compañía, la textil parrense estuvo en condiciones de enfrentar la crisis, adoptando para ello medidas inmediatas e incrementando notablemente las exportaciones. En tal estrategia desempeño un papel fundamental hilaturas Parras, planta adquirida por la empresa a principios de 1994 y ubicada en Puebla, una de las zonas de gran tradición textil en México.

Dotada con equipo de alta tecnología, hilaturas Parras comenzó a producir cerca de 2,200,000 m. de mezclilla cada mes, contribuyendo de modo crucial al cumplimiento de las metas establecidas por el consejo. Dos años después, la empresa estimo conveniente vender Parras Williamson, con el objeto de concentrar todos sus esfuerzos en la producción de mezclilla, su principal actividad.

Todas estas decisiones no solo repercutieron en la salud financiera de la compañía, sino también en la continuidad de sus planes de crecimiento: la construcción de otra planta, dedicada por completo a la producción de mezclilla. Fruto de la asociación de la industria Parras y Cone Mills Corporation (empresa estadounidense fundada en 1891), Parras Cone de México inauguró sus instalaciones en 1996, iniciando una veloz trayectoria de calidad y rendimiento.

En poco tiempo, la fabrica logro un 99% de calidad *punta*, es decir, que sus productos cumplían cabalmente las más elevadas exigencias internacionales, y se encontraban muy cerca de obtener el nivel *zero defects*. Esto es por demás notable si se considera que al principio la mayoría de los trabajadores eran ajenos al mundo textil, lo cual hace patente la eficiencia y profesionalismo del personal de capacitación y gerencia.

En condiciones similares de infraestructura y nivel de calidad se encuentra Parras de La Laguna, empresa que adquirió la Compañía en 1999, localizada en Torreón. Dispone al igual que las otras plantas de la compañía, de modernos sistemas en cada proceso, entre los

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cuales se hallan maquinas especializadas en la producción de mezclilla pesadas y gabardinas diversas, equipo con un bajo consumo energético.

El cuidado del medio ambiente y la racionalización de recursos son una de las preocupaciones permanentes de la industria de Parras, y por ello cuenta con un programa que le permite superar las normas que al respecto estipula la legislación vigente. De particular importancia es el sistema de tratamiento de agua que sale del área de teñido, el cual presenta la doble ventaja de retener las partículas tintóreas mediante un proceso de filtración molecular, permitiendo que el agua sea reutilizada en el riego de campos o en el propio ciclo productivo de la empresa; adicionalmente, la materia colorante puede usarse de nuevo en el proceso de tinción, sin que esto altere en lo mas mínimo el resultado.

Las normas de control de calidad existentes en las cuatro plantas de la empresa responden a los estándares internacionales más rigurosos, pues si el nivel logrado en Parras Cone resulta importante, no es menos el obtenido en la Estrella e hilaturas Parras, que es de 95 y 96%, respectivamente.

En la actualidad, la compañía produce gabardinas y mezclillas de distintos pesos y colores, contando además con la exitosa stretch (cuyo hilo de trama es una fibra elástica) y diversos tipos de sarga (estructuración de los hilos en el tejido) y acabados especiales (sobre teñido, lavado entre muchos otros). Sus puntos de venta en América Latina abarcan desde Canadá hasta Chile, en Europa Alemania, Holanda, Italia y España, donde cuentan con una página electrónica, mediante la cual pueden solicitarse muestras y ordenar pedidos desde cualquier otro lugar del mundo.

Como lo ha hecho desde hace tiempo, la empresa mantiene un programa de inversiones destinado a la continua modernización y crecimiento, aspectos que no solo incluyen la mejora permanente de su equipo e instalaciones, sino también la capacitación de su

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

personal, que es “el activo mas valioso de la compañía”, a decir de Rodolfo García Muriel, presidente del consejo de administración desde abril de 1996 y ex director general de la misma.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Tabla 2. Elementos y acciones que determinan el éxito de la empresa Parras.**

Elementos	Acciones
Entorno	*Compromiso con la comunidad de Parras *Construcción de vías de comunicación *Fundación de un centro de estudios técnico. *Empresa socialmente responsable. *Certificación ISO 14000.
Innovación y desarrollo tecnológico	*Maquinaria y equipo con tecnología de punta y transferencia de conocimientos a las filiales *Laboratorios de diseño e investigación de nuevos productos. I + D *Automatización del proceso productivo. *Innovación administrativa
Productividad	*Capacitación, control de calidad total, y reducción de costos. *Programas de mejora continua en la producción orientados al crecimiento de las ventas. *Integrar la cadena de suministro de materias primas.
Estructura organizacional y tecnológica eficaz	*Planeación estratégica en la toma de decisiones. *Establecimiento de alianzas estratégicas. *Personal directivo calificado.
Inversión	*Emisión de acciones en las Bolsa Mexicana de Valores.
Internacionalización	*Alianzas estratégicas que permiten incursionar en nuevos mercados e integrar los canales de distribución.
Crecimiento	*Descentralización de la producción en varias plantas. *Diversificación y especialización de productos.
Recursos Humanos	*Baja rotación de personal. *Esquema competitivo de prestaciones *Capacitación y oportunidad de crecimiento dentro de la empresa *Sinergia laboral entre sindicato y empresa.
Liderazgo	*Acumulación y gestión del conocimiento por la experiencia acumulada en más de 100 años de existencia. *Toma de decisiones gerencial oportuna. *Empresa de clase mundial con estrategias que poseen una visión de futuro clara.

Fuente: Elaboración propia

Generación tras generación, los trabajadores de la industria Parras han protagonizado una cultura laboral de eficiencia, entrega y compromiso, cualidades por las que, a lo largo de cien años, se han distinguido como los mejores obreros del ramo en el país, e incluso, en el ámbito internacional. En la actualidad se ubican entre los de mayor calificación y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

productividad. La compañía industrial de Parras guarda la memoria de grandes e ininterrumpidos esfuerzos, a la vez que se anticipa a las máximas exigencias de los retos actuales estableciéndose en un exitoso modelo a seguir (véase tabla 2).

## **El uso exitoso del conocimiento externo e interno: La empresa a escala mundial**

Empresa de clase mundial, la compañía industrial de Parras rebasa los cien años de existencia con un fortalecimiento y una buena reputación crediticia, pues a pesar de la crítica situación financiera por la que atravesó hace algunos años, hoy las finanzas no solo están controladas, sino que presentan un nivel de holgura y sanidad que alienta, motiva y permite concentrar esfuerzos para lograr altos índices de productividad, calidad y crecimiento.

Siguiendo esta dirección, la compañía reorienta su curso en el propósito de perfeccionar tanto sus esquemas de desarrollo como la diversificación de sus productos, situación que la llevo a reafirmar su conquista en el mercado domestico y a tener una sólida presencia internacional.

La compañía tiene contemplado como uno mas de sus planes estratégicos de crecimiento llevar a cabo asociaciones cuyo fin es proveer al cliente final del conocido *full package*, que consiste en la formación de empresas destinadas a vender el producto final convertido en prenda. Con esto, la empresa se propone servir a los mercados de marcas privadas e iniciar exportaciones directas e indirectas. La empresa cuenta con su mejor activo: el factor humano cuya característica esencial es el ser unido y motivado, profesional y comprometido con la misión de la empresa.

Mediante su sistema de calidad cada uno de sus procesos de producción se someten a diversos análisis para identificar y corregir los posibles defectos. Las clasificaciones se

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

realizan periódicamente en cada planta, y el promedio mensual de calidad es informado a todos los trabajadores, a fin de que estén enterados del cumplimiento de las metas establecidas o si se requiere de estrategias adicionales para lograrlas.

Al igual que la calidad, la eficiencia y la productividad de la compañía constituyen un afán permanente en la planta laboral, pues tanto los obreros como los empleados están convencidos de que dichas cualidades dependen, en gran medida, del esfuerzo y compromiso de cada trabajador, elementos continuos que han permitido que la industria de Parras sea la cuarta empresa productora y comercializadora de mezclilla mas importante en el mundo, con el orgullo que significa ser poseedora de una amplia gama de productos, pues sus noventa tipos diferentes de mezclilla le han permitido estar presente en los mercados de mayor demanda y calidad, sobre todo hoy que la tendencia mundial de la moda define esta tela como uno de los productos básicos para la confección de ropa.

## CONCLUSIONES

La historia de las empresas es una herramienta para comprender el crecimiento de las empresas. Dicho crecimiento ha sido analizado en la literatura de las empresas a partir de los trabajos pioneros de Penrose y de Chandler.

La empresa posee una gran capacidad en cuanto al volumen, variedad y calidad de productos y dispone de una área especializada en nuevos desarrollos, la cual analiza y diseña cada nueva línea solicitada por el cliente, ya sea una tela, color o acabado especial en tela, o la confección de un tipo de prenda con características peculiares, pues se ha incorporado la elaboración de ropa a sus actividades, brindando también asesoría y apoyo técnico en tejido, corte y lavado; así mismo, comenzó a producir gabardinas, con la finalidad de ingresar al mercado europeo de ropa casual y deportiva (mezclillas y caquis), ofreciendo así *full package* o paquetes completos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Todo esto forma parte de las estrategias de la empresa, las cuales responden a un plan de crecimiento acorde con las exigencias actuales de la globalización económica, donde la competencia internacional exige una infraestructura de alta tecnología, posibilidad de exportar a cualquier continente productos de calidad y bajo precio, cualidades que la textil parrense satisface por completo.

## **Bibliografía**

- Alessio Robles, Vito, (1978), *Coahuila y Texas en la época colonial de México*. México, Porrúa.
- Audrestch, D. (1991), "New-firm survival and the technological regime", *Review of Economics and Statistics*, 73, 441-450.
- Ayala, Vallejo, Reynaldo, (1996) *Geografía histórica de Parras. El hombre cambia a la tierra*. Saltillo, Archivo municipal de Saltillo.
- Baldwin, J. y M. Rafiquzzaman (1995), "Selection versus evolutionary adaptation learning and post-entry performance", *International Journal of Industrial Organization*, 13, 501-522
- Bhidé A. (2001) *Origen y Evolución de la Empresas*, Oxford University Press.
- Busto, Emiliano, (1880), *Estado que guardan la agricultura, minería y comercio*, México. Imprenta Ignacio Cumplido.
- Cerutti, Mario y Miguel González Quiroga, (1990), "Guerra y comercio entorno al Río Bravo (1855-1867). Línea fronteriza, espacio económico común", En historia mexicana, Vol. XL, Num. 158. México, el Colegio de México, octubre, pp.217-297.
- Chandler, A., (1990). *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, MA: Harvard University Press.
- Chandler, D., F. Amatori, and T. Hikino, (eds) (2000). *Big Business and the Wealth of Nations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Churruca Peláez, Agustín, Gildardo Contreras Palacios y Héctor Barrera Arévalo, *Trozos de la historia de Parras*. Saltillo, Universidad Autónoma de Coahuila /Archivo municipal de Saltillo, 1991.
- Compañía industrial de Parras, (1987), *Manufactura y proceso de la mezclilla*. (Impreso interno, ca.) *Compañía Industrial de Parras, S.A. 75 ANIVERSARIO*. Torreón, Compañía Industrial de Parras S.A., quincuagésimo aniversario de su fundación. 1899-1949. México, Compañía industrial de Parras.
- De Jong, J. y O. Marsili (2005), "The Fruit of Innovations: A taxonomy of innovative small firms" *Research Policy* 35, pp.213-229

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Dini, M. y G. Stumpo (2004), *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*. CEPAL. SXXI, México, D.F.
- Expansión (Sin firma), (1972) “*Empresas la revancha de la mezclilla*”, en *Expansión*, México, 23 de febrero, 1972, pp. 17-20.
- Garnsey, E., (1998). “A Theory of the Early Growth of the Firm”, *Industrial and Corporate Change*, 7, 523-556.
- González Treviño, Lorenzo, (1925), *Memorias*. Doc. Inéd., Monterrey, México
- Harris III, Charles H., (1990) *El imperio de la familia Sánchez Navarro.1765-1867*. Monterrey, Grafo Print Editores.
- Hernández, Antonio V. (1868), *Memorias*. Doc. Inéd. (Amberes)
- Lazonic, W., (1991), *Business Organization and the Myth of the Market Economy*. Cambridge, Cambridge University Press. Leff, N, (1978). “Industrial Organisation and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups” *Economic Development and Cultural Change*, 26, 661-675.
- Penrose, E., (1959). “Strategy/ Organisation and the Metamorphosis of the Firm”, Unpublished Paper for Prince Bertil Symposium, Papers for Session III, Stockholm, June 12-14.
- Peres, W. y G. Stumpo (2001). *Pequeñas y medianas empresas industriales*. CEPAL-SXII, Mexico D.F.
- Portilla, Anselmo de la (1858), *Méjico en 1856 y 1857. Gobierno del general Comonfort*. Nueva York, Imprenta de S. Hallet.
- Prida, Ramón, (1914), *De la dictadura a la anarquía*. El paso Texas, Imprenta del Paso del Norte.
- Ramos Escandón, Carmen, (1988), *La industria textil y el movimiento obrero en México*. México, UAM-I, (Cuadernos universitarios, 39.)
- Robledo Luna, Gabriel, (1988), *Parras pinceladas de ayer y de hoy*. (S. p. i.)
- Supple, B. (1992). *The Rise of Big Business*. London: Routledge.
- Torres Arturo y Javier Jasso (2009), *Naturaleza y Crecimiento de las Empresas: La dinámica innovadora en las PYMES en México*, en Dutrenit G.(ccord.), *Sistemas Regionales de Innovación: Un espacio para el desarrollo de las PYMES. El caso de la industria de maquinados industriales*, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Vasconcelos, José, (1997), *Don Evaristo Madero. Biografía de un patricio*. Ed. De Mauricio López Valdez. México, (s. e.).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## EL IMPACTO DE LA COLABORACION CON LOS PROVEEDORES EN LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE ESPAÑA

Gonzalo Maldonado Guzmán<sup>1</sup>

*Doctor en Marketing*

María del Carmen Martínez Serna<sup>2</sup>

*Doctora en Administración*

### Resumen

Actualmente, la estrategia empresarial más importante que permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más globalizado, es la llamada colaboración. Por ello, la realización de actividades empresariales en el ámbito de la colaboración permite a las empresas participantes obtener beneficios mutuos, buscando siempre el logro de las metas de manera conjunta de tal manera que se genere un ambiente de ganar- ganar. En este trabajo a partir de una muestra de 322 empresas españolas productoras de muebles con veinte o más trabajadores, se analiza la influencia de la colaboración con la competitividad. Los resultados obtenidos muestran que la innovación y el desempeño financiero muestran una influencia positiva en la colaboración con los proveedores, y ésta a su vez ejerce una influencia positiva en la competitividad de las empresas, por lo que la colaboración con los proveedores en el seno de las organizaciones puede incrementar su nivel de competitividad.

**Palabras clave:** *Colaboración, proveedores de servicios, competitividad.*

## 1. Introducción

Los inicios del nuevo milenio se caracterizan por una era de la información y de la globalización de la economía, lo que conlleva a las organizaciones a replantearse nuevas formas de participación tanto interna como externa. Una de estas nuevas formas es la llamada *colaboración*, que actualmente se aplica en las empresas como una nueva fuente para lograr

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Coordinador del Observatorio Pyme, Tel. (449) 910-86-60, Fax (449) 910-84-61, [galdona@correo.uaa.mx](mailto:galdona@correo.uaa.mx), Avenida Universidad No. 940 Ciudad Universitaria C.P. 20100, Aguascalientes, Ags., México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Tel. (449) 910-86-60, Fax (449) 910-84-61, [mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx), Avenida Universidad No. 940 Ciudad Universitaria C.P. 20100, Aguascalientes, Ags., México.

una ventaja competitiva (Dyer & Singh, 1998; Simatupang & Sridharan, 2005; Stefansson, 2006). Por ello, realizar un trabajo en el ámbito de la colaboración, permite que todos los participantes busquen crear y obtener beneficios mutuos, cubriendo la demanda con los suministros requeridos (Fisher, 1997).

La ventaja de la colaboración con los proveedores, a un nivel externo de la organización, es poner especial atención en la comprensión del término, en el sentido de preparar a todos los miembros que participan en la cadena de suministro para crear esfuerzos conjuntos para el logro de los objetivos comunes (Lambert *et al.*, 2004; Simatupang & Sridharan, 2005; Thron *et al.*, 2006). Sin embargo, investigaciones previas mantienen la idea de que la colaboración es un fenómeno unilateral que se enfoca solamente en un rasgo específico del proceso de colaboración (Lee *et al.*, 1997; Simatupang & Sridharan, 2005b; Stefansson, 2006; Thron *et al.*, 2006; Wilding & Humphries, 2006; Adobor, 2006). En investigaciones recientes, se ha puesto énfasis en el análisis de los diferentes rasgos que representan las múltiples áreas de la colaboración. Esta falta de consideración puede explicar, en parte, porqué los participantes encuentran serias dificultades en entender las ventajas que ofrece la colaboración (Mentzer *et al.*, 2000; Stefansson, 2006; Wilding & Humphries, 2006).

De igual manera, la revisión reciente de la literatura en el campo de la competitividad y su medición, es muy superficial y ha generado un vacío en el tema, lo que se traduce en una complejidad del término. Una rápida inspección de las medidas de la competitividad, muestra una inmensa variación tanto en el alcance como en los términos del nivel de análisis, tanto en los niveles de nación, industria y empresa como de producto (Buckley *et al.*, 1988). Usualmente una sencilla medición de la competitividad puede ser utilizada para ilustrar un resultado en particular, por ejemplo, la reducción de las exportaciones a una parte del mercado es un indicador de pérdida de competitividad exportadora. En este sentido,

recientemente se han publicado trabajos que intentan examinar las limitaciones en que se incurren al conceptualizar y medir la competitividad (Gorynia, 2005).

Bajo este contexto, la investigación realizada en este estudio tiene una relevancia dado que presenta los resultados de un análisis de la influencia que tiene la colaboración con los proveedores en el nivel de competitividad de las empresas productoras de muebles de España, utilizando para ello una muestra de 322 empresas. El resto del trabajo se ha organizado de la siguiente manera. En el apartado segundo se revisa el fundamento teórico y los estudios empíricos previos. En el apartado tercero se explica la metodología del trabajo, la muestra y las variables utilizadas. En el cuarto apartado se analizan los datos, en el quinto apartado se presentan los resultados y, finalmente, en el sexto apartado se exponen las principales conclusiones de este trabajo.

## **2. Fundamentos Teóricos**

La colaboración ha sido conceptualizada de distintas maneras por investigadores y académicos. Aunque literalmente significa trabajo conjunto (Huxham, 1996; Jordan & Michel, 2000; Bititci *et al.*, 2004; Stefansson, 2006), en la mayoría de los trabajos de investigación se ha asumido que es un fenómeno unilateral que se enfoca solamente en una parte específica del proceso de colaboración. Así, la colaboración ha sido ampliamente discutida como una nueva forma de obtener una ventaja competitiva y, por consecuencia, un mayor nivel de competitividad, en situaciones en las cuales el trabajo por sí sólo no es suficiente para obtener los beneficios deseados por las empresas (Huxham, 1996).

El desarrollo de la colaboración tiene como fundamento racional existente que una empresa no puede prosperar compitiendo por sí sola. De esta manera, varias empresas buscan compartir un proceso de colaboración con otras organizaciones, de tal manera que puedan trabajar recíprocamente a largo plazo y obtener resultados superiores al que tienen

actualmente (Stern & Reeve, 1980; Anderson & Narus, 1990; Simatupang & Sridharan, 2005; Min *et al.*, 2005; Stefansson, 2006; Vereecke & Muylle, 2006). Por ello, las empresas que implementan un acuerdo de colaboración con otras organizaciones para realizar actividades conjuntamente, lo hacen compartiendo riesgos y gratificaciones (Lambert *et al.*, 1999; Stefansson, 2006).

En este sentido, Sabath y Fontanella (2002) aseguraron que *la colaboración es la mayor desilusión que se ha tenido de las distintas estrategias de gestión de la logística y de la cadena de suministro introducidas hoy en día*. Para contrarrestar las críticas vertidas por estos investigadores, la colaboración ha sido ampliamente examinada en los años recientes, a través de distintas disciplinas incluidas la sociología (Powell *et al.*, 2005), la psicología (Stern & Hicks, 2000; Konczak, 2001), el marketing (Jap, 1999, 2001; Perks, 2001; Gadde *et al.*, 2003), la gestión (Sawhney, 2002; Cross *et al.*, 2002; Singh & Mitchell, 1996) y la gestión de la cadena de suministro (Tuominen, 2004; Min *et al.*, 2005; Holweg *et al.*, 2005; Simatupang & Sridharan, 2005; Stefansson, 2006; Wilding & Humphries, 2006; Thron *et al.*, 2006; Vereecke & Muylle, 2006).

Por otro lado, en el estudio de la colaboración, pueden identificarse dos enfoques: *la colaboración entendida como un proceso interno a la organización y la colaboración entendida como un proceso externo a la organización*. En el primer enfoque, la colaboración es vista como un proceso de gestión, por el cual los socios trabajan conjuntamente en el logro de las metas y en la obtención de beneficios (Stank *et al.*, 2001; Mentzer *et al.*, 2001; Min *et al.*, 2005; Adobor, 2006; Stefansson, 2006; Vereecke & Muylle, 2006). Los procesos de la colaboración incluyen la participación en la toma de decisiones (Stank *et al.*, 2001) y la participación en la solución de problemas (Spekman *et al.*, 1997), así como una extensión natural de compartir información entre las partes independientes de la cadena de suministro (Stank *et al.*, 1999; Sabath & Fontanella, 2002; Thron *et al.*, 2006).

Bajo el segundo enfoque, la colaboración toma el papel de una formación o unión de diversas empresas, en la cual las partes involucradas trabajan conjuntamente y comparten información, recursos y disminuyen los riesgos en el sentido de cumplir con los mismos objetivos (Sriram *et al.*, 1992; Ellram & Edis, 1996; Bowersox *et al.*, 2003; Golicic *et al.*, 2003; Min *et al.*, 2005). Típicamente para cumplir con las relaciones que genera la colaboración, primero se tienen que desarrollar a través de las áreas funcionales al interior de la organización y después al exterior (Vereecke & Muylle, 2006).

Esta función interna es interdependiente y establece la base para el funcionamiento interdependiente existente entre las organizaciones asociadas. Como resultado de ello se genera una integración de las actividades internas y externas de los negocios. Los participantes pueden ser funcionalmente interdependientes y, por lo tanto, buscar la obtención de beneficios que resulten mutuamente beneficiosos (Jap, 2001; Min *et al.*, 2005; Vereecke & Muylle, 2006). En otras palabras, las empresas voluntariamente acuerdan una integración humana, financiera y de recursos técnicos en el sentido de crear un modelo de negocio superior (Bowersox *et al.*, 2003; Vereecke & Muylle, 2006).

Finalmente, una colaboración próspera requiere de cambios para crear una práctica estándar de negocio, particularmente los relacionados con el intercambio de información (Stank *et al.*, 2001; Simatupang & Sridharan, 2005; Min *et al.*, 2005; Vereecke & Muylle, 2006). Un intercambio gratuito de datos, la operación de planes e información financiera son necesarias para mejorar la ventaja competitiva y alcanzar los beneficios que brinda la colaboración (Quinn, 1999; Simatupang & Sridharan, 2005; Min *et al.*, 2005; Stefansson, 2006; Vereecke & Muylle, 2006). Por lo tanto, la colaboración facilita la información y la transferencia de conocimiento, por ello la creación de nuevo conocimiento es uno de los primeros objetivos de la colaboración (Simonin, 1997; Hardy *et al.*, 2003; Wilding & Humphries, 2006), y el

mejoramiento del nivel de competitividad el segundo de los objetivos (Bonet & Paché, 2005; Wilding & Humphries, 2006).

Dado el objetivo de este trabajo de cuantificar los beneficios en la competitividad por parte de la colaboración con los proveedores, se considera que la valoración de la colaboración se puede medir en tres distintas perspectivas: innovación, reducción de los costos de las compras y desempeño financiero (Corten & Felde, 2005), y la valoración de la competitividad se puede medir también en tres distintas perspectivas: resultado financiero, reducción de costos y tecnología (Buckley *et al.*, 1988).

Así, la innovación aparece en la literatura como un factor central para el éxito de las organizaciones, que permite a las compañías el logro de una posición monopólica temporal y, de este modo, generar una renta superior. Por lo tanto, la innovación es un prerrequisito de largo plazo para la supervivencia y crecimiento de las empresas. En varias industrias, la innovación es a menudo creada de manera colaborativa por medio de una red de empresas (Powell, 1998), particularmente entre empresas medianas (Jorde & Teece, 1990). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H1: A mayor nivel de colaboración con los proveedores, mayor nivel de innovación en las empresas de la industria del mueble de España.***

Para las organizaciones, los costos de las compras incluyen los costos para la coordinación con los proveedores, especialmente aquellos con respecto al levantamiento de pedidos y de transporte (Williamson, 1985; Cannon & Homburg, 2001; Corsten & Felde, 2005). Por ello, desde una perspectiva de los costos totales, los costos de las compras son un importante determinante del desempeño de los proveedores (Ellram, 1995). Así, en este trabajo se incluyeron los costos de comunicación, transporte y levantamiento de pedidos como una medida del desempeño. En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H2: A mayor nivel de colaboración con los proveedores, menores costos de las compras de las empresas de la industria del mueble de España.***

Particularmente en empresas industriales, donde los proveedores a menudo ejercen una influencia total en el éxito de los productos, en las medidas de retorno del capital, y las ventas han ganado importancia como una medida de desempeño (Dröge & Germain, 2000; Corsten & Felde, 2005). De esta manera, en este estudio se define al desempeño de las finanzas como el retorno de capitales, retorno de las ventas y el mejoramiento de las medidas para la comparación de los resultados de las industrias (Corsten & Felde, 2005). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H3: A Mayor nivel de colaboración con los proveedores, mayor nivel del desempeño de las finanzas de las empresas de la industria del mueble de España.***

Una excepcional colaboración con los proveedores permite obtener buenos resultados en el nivel de la competitividad, la lealtad de los clientes y el incremento de las ventas (Emerson & Grimm, 1998; Zhang *et al.*, 2005). Incrementar la colaboración con los proveedores requiere una flexibilidad y una rápida respuesta, lo cual depende de un rápido procesamiento de la información y de un eficiente manejo de materiales (Damen, 2001), en el sentido de cumplir con todos los requerimientos de los clientes y mejorar, de esta manera, el nivel de competitividad de las empresas (Zhang *et al.*, 2005). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H4: A mayor nivel de colaboración con los proveedores, mayor nivel de competitividad en las empresas de la industria del mueble de España.***

### **3. Metodología de la Investigación**

Para validar las hipótesis propuestas se llevó a cabo una investigación empírica en las empresas de la industria del mueble de España. El procedimiento que se utilizó en este trabajo

de investigación para obtener el marco de referencia, consistió en obtener el directorio y relación de las empresas que contaban con 20 o más trabajadores, contando para ello con el apoyo de la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME) y de la Feria Internacional del Mueble de Valencia (FIM), obteniendo un directorio final de 500 empresas, lo que representó un poco más del 38% del total de la población objeto de estudio (1,300). De igual manera, la encuesta fue enviada por correo ordinario a cada una de las 500 empresas seleccionadas, recibiendo en total de 322 encuestas. Por otro lado, la colaboración fue medida en una escala de 4 ítems adaptada de Heide y John (1990), Zaheer *et al.* (1998) y Corsten y Felde (2005). La escala para la innovación fue medida en una escala de 3 ítems adaptada de Gilley y Rasheed (2000). La escala para la reducción de los costos de las compras fue medida en una escala de 3 ítems adaptada de Cannon y Homburg (2001). La escala del desempeño financiero fue medida en una escala de 3 ítems adaptada de Dröge y Germain (2000) y de Gilley y Rasheed (2000). Finalmente, la competitividad fue medida por medio del resultado financiero, la reducción de costos y la tecnología adaptada de Buckley *et al.* (1988) con 3 ítems cada una de las tres medidas. Todos los ítems de las escalas utilizadas están contruidos según una escala likert de 5 posiciones, con “1 = completamente en desacuerdo” a “5 = completamente de acuerdo” como límites.

#### **4. Análisis de Datos**

Para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medida se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el método de máxima verosimilitud en EQS 6.1, y convirtiendo el factor de competitividad de segundo orden en factor de primer orden (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006). Asimismo, la fiabilidad de todas las escalas de medida se evaluaron a partir de los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach y del índice de la fiabilidad compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988). Todos los valores de la escala excedieron el nivel recomendado

de 0.7 para el  $\alpha$  de Cronbach y el IFC, que proporciona una evidencia de fiabilidad y justifica la fiabilidad interna de las escalas (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995).

Los resultados de la aplicación del AFC se presentan en la Tabla 1 y sugiere que el modelo de medición final proporciona un buen ajuste de los datos en base al número de ajustes estadísticos ( $S-BX^2 = 177.9166$ ;  $df = 94$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.992$ ;  $NNFI = 0.995$ ;  $CFI = 0.996$ ; y  $RMSEA = 0.053$ ). Como evidencia de la validez convergente, los resultados del AFC indican que todos los ítems de los factores relacionados son significativos ( $p < 0.001$ ), el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988) y el promedio de las cargas factoriales estandarizadas de cada factor superan sin problema alguno el valor de 0.7 recomendado (Hair *et al.*, 1995).

**Tabla 1: Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor-t Robusto	Promedio de la Carga Factorial	$\alpha$ de Cronbach	IFC	IVE
Innovación	IP1	0.878***	1.000 <sup>a</sup>	0.877	0.907	0.909	0.771
	IP2	0.921***	47.857				
	IP3	0.833***	34.508				
Reducción de los Costes de las Compras	PP1	0.881***	1.000 <sup>a</sup>	0.901	0.927	0.928	0.811
	PP2	0.917***	45.041				
	PP3	0.903***	43.416				
Desempeño Financiero	FR1	0.895***	1.000 <sup>a</sup>	0.919	0.941	0.943	0.846
	FR2	0.945***	49.799				
	FR3	0.919***	43.447				
Colaboración con los Proveedores	CR1	0.771***	1.000 <sup>a</sup>	0.836	0.899	0.904	0.701
	CR2	0.863***	25.833				
	CR3	0.843***	25.053				
	CR4	0.869***	26.618				
Competitividad	RF1	0.841***	1.000 <sup>a</sup>	0.818	0.852	0.859	0.669
	RC2	0.847***	23.687				
	TE3	0.765***	21.344				
$S-BX^2$ ( $df = 94$ ) = 177.9166 ( $p < 0.000$ ); $NFI = 0.992$ ; $NNFI = 0.995$ ; $CFI = 0.996$ ; $RMSEA = 0.053$							
<sup>a</sup> = Parámetros costreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = $p < 0.001$							

Por lo que respecta a la evidencia de la validez discriminante, la medición se proporciona en dos formas que se pueden apreciar en la Tabla 2. Primero, con un intervalo del 95% de confidencialidad, ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contiene el valor 1.0 (Anderson & Gerbing, 1988). Segundo, la varianza

extraída entre el par de constructos es superior que su correspondiente IVE (Fornell & Larcker, 1981). En base a estos criterios, se puede concluir que las distintas mediciones realizadas en este estudio demuestran suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente y discriminante.

**Tabla 2: Validez discriminante de la medición del modelo teórico**

Variables	1	2	3	4	5
<b>1. Innovación</b>	<b>0.771</b>	0.346	0.205	0.324	0.164
<b>2. Reducción de los Costos de las Compras</b>	0.538 , 0.671	<b>0.811</b>	0.366	0.239	0.247
<b>3. Desempeño Financiero</b>	0.375 , 0.531	0.539 , 0.671	<b>0.846</b>	0.166	0.261
<b>4. Colaboración con los Proveedores</b>	0.506 , 0.634	0.421 , 0.557	0.358 , 0.506	<b>0.701</b>	0.144
<b>5. Competitividad</b>	0.327 , 0.483	0.419 , 0.575	0.435 , 0.587	0.306 , 0.454	<b>0.669</b>

La diagonal representa el Índice de la Varianza Extraída (IVE), mientras que por debajo de la diagonal se presenta la parte de la varianza (la correlación al cuadrado). Por encima de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

## 5. Resultados

Asimismo, se analizó el modelo conceptual propuesto en este estudio utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). Para la obtención de los resultados estadísticos de las hipótesis de investigación, se realizó un SEM con las mismas variables para comprobar la estructura del modelo y obtener los resultados que nos permitieran contrastar las hipótesis planteadas. La validez nomológica del modelo teórico fue analizada a través del desempeño del test de la Chi cuadrada, en el cual el modelo teórico fue comparado con la medición del modelo. Los resultados nos indican que

las diferencias no significativas del modelo teórico son buenas en la explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes (Anderson & Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3: Resultados del SEM del modelo de colaboración**

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor-t Robusto	Medida de los FIT
<b>H1:</b> A mayor nivel de Colaboración con los Proveedores, mayor nivel de Innovación.	Colaboración → Innovación	0.694***	9.361	S-BX <sup>2</sup> <sub>(145)</sub> = 304.8065
<b>H2:</b> A mayor nivel de Colaboración con los Proveedores, menores Costos de Compras.	Colaboración → Reducción de Costos	0.057	0.678	p = 0.000 NFI = 0.946
<b>H3:</b> A mayor nivel de Colaboración con los Proveedores, mayor nivel de Desempeño Financiero.	Colaboración → Desempeño Financiero	0.204***	3.418	NNFI = 0.966 CFI = 0.971
<b>H4:</b> A mayor nivel de Colaboración con los Proveedores, mayor nivel de Competitividad.	Colaboración → Competitividad	0.863***	13.179	RMSEA = 0.059

\*\*\* = p < 0.001

Con respecto a la hipótesis **H1** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.694$ ,  $p < 0.001$ , indica que la colaboración con los proveedores tiene efectos positivos en la innovación. En cuanto a la hipótesis **H2** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.057$ , no significativa, indica que la colaboración con los proveedores no tiene efectos positivos en la reducción de los costos de las compras. La hipótesis **H3** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.204$ ,  $p < 0.001$ , indica que la colaboración con los proveedores tiene efectos positivos en el desempeño financiero. Finalmente, la hipótesis **H4** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.863$ ,  $p < 0.001$ , indican que la colaboración con los proveedores tiene un impacto positivo en la competitividad. En resumen, se puede comprobar que de las tres variables en las cuales la colaboración con los proveedores tiene efectos positivos, la competitividad tiene un mayor efecto significativo (0.863).

## 6. Conclusiones

El desarrollo contrario a las relaciones de *ganar – ganar* por parte de las organizaciones participantes en el proceso de la colaboración, ha sido frecuentemente documentado en una variedad de estudios de tipo académico y popular. A pesar de un incremento significativo en el número de investigaciones en la colaboración, varios estudios toman un punto de vista balanceado en los efectos positivos y negativos que provoca la colaboración.

En este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación demuestran que la colaboración con los proveedores es benéfica para aumentar el nivel de competitividad de las empresas de la industria del mueble de España. Por lo tanto, se puede concluir que resulta demostrativo el hecho de que hoy en día se pueda iniciar una estrecha colaboración entre las empresas y sus colaboradores, y los efectos de ella sean positivos tanto para todas las organizaciones empresariales participantes como para mejorar el nivel de competitividad. Estos resultados no eran muy obvios hace un par de años atrás.

Con respecto a las implicaciones teóricas que genera el modelo analizado, se puede observar que la colaboración con los proveedores incrementa el nivel de innovación entre las empresas participantes. Un cambio verídico del conocimiento tácito y de la información explícita tienden a incrementar el nivel de la innovación para las empresas, siempre y cuando la colaboración con los proveedores sea muy fuerte. Adicionalmente, la colaboración con los proveedores no permite reducir los costes de las compras, pero sí mejora los resultados financieros de las empresas participantes.

De acuerdo con Corsten y Felde (2005), esto se puede ver como la obtención de los frutos de la fidelidad conjunta en la creación de valor que generan las inversiones iniciales en la implementación de procesos conjuntos, de tal manera que permita incrementar los resultados en todas las organizaciones participantes. Asimismo, se considera que la colaboración tiene

fuertes efectos en el nivel de la innovación, el desempeño financiero y la competitividad en un contexto de una fuerte relación con los proveedores. Por ello se sospecha que el fuerte poder que tienen los proveedores beneficia de una manera positiva al proceso de la colaboración, porque estos tienen un amplio dominio de la relación de colaboración y, probablemente, dispongan de recursos alternativos para mejorar el suministro.

Una limitante de este trabajo es la obtención de la información, ya que solamente se ha extraído una parte de la información de la colaboración con los proveedores y de la competitividad. Otra limitante es que la mayoría de las empresas de la muestra consideran la información requerida como confidencial, con lo cual los datos proporcionados no necesariamente pueden reflejar el desempeño real de las empresas. Finalmente, otra limitante es que se asumió que los gerentes de las empresas tenían un claro conocimiento de la información solicitada. En este sentido, en estudios futuros sería importante considerar otras variables de medición y replicarlo en otros sectores y, de ser posible, en otros países para analizar las diferencias.

## Referencias Bibliográficas

- Adobor, H. (2006), "Inter-firm collaboration: configurations and dynamics", *Competitiveness Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 122-134.
- Anderson, J. and Gerbing, D. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, No. 13, pp. 411-423.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 42-58.
- Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
- Bentler, P. (2005), *EQS 6 structural equations program manual*, Encino, CA: Multivariate Software
- Bititci U.S., Martinez, V., Albores P. and Parung, J. (2004), "Creating and managing value in collaborative networks", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 3-4, pp. 251-268.
- Bonet, D. and Paché, G. (2005), "A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 No. 8, pp. 583-596.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (2003), "How to master cross-enterprise collaboration", *Supply Chain Management Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 18-27.
- Brown, T. (2006), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, NY.
- Buckley, J.P., Pass, L.C. and Prescott, K. (1988), "Measures of International Competitiveness: A critical survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 175-200.

- Byrne, B. (2006), *Structural Equation Modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*. 2th edition, LEA Publishers, London.
- Cannon, J.P. and Homburg, C. (2001), "Buyer-supplier relationships and customer firm costs", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 1, pp. 29-43.
- Corsten, D. and Felde, J. (2005), "Exploring the performance effects of key-supplier collaboration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 445-461.
- Cross, R., Borgatti, S.P. and Parker, A. (2002), "Making invisible work visible", *California Management Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 25-46.
- Damen, J. (2001), "Service-controlled agile logistics", *Logistics Information Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 185-195.
- Dröge, C. and Germain, R. (2000), "The relationship of electronic data interchange with inventory and financial performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 2, pp. 209-230.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.
- Ellram, L.M. (1995), "Total cost of ownership", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 4-23.
- Ellram, L.M. and Edis, O.R.V. (1996), "A case study of successful partnering implementation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 20-28.
- Emerson, C. & Grimm, C. (1998), "The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic perspective", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19 No. 1, pp. 17-32.
- Fisher, M.L. (1997), "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 2, pp. 105-116.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- Gadde, L.E., Humer, L. and Hakansson, H. (2003), "Strategizing in industrial networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 357-364.
- Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000), "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 763-790.
- Golicic, S.L., Foggin, J.H. and Mentzer, J.T. (2003), "Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure", *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 57-75.
- Gorynia, M. (2005), "Competitiveness of firms from Ziemia Lubuska and Poland's accession to the European Union", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 10 No. 3, pp. 195-217.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall, New York, NY.
- Hardy, C., Phillips, N. and Lawrence, T.B. (2003), "Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 2, pp. 321-347.
- Hatcher, L. (1994), *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC, SAS Institute Inc.
- Heide, J.B. and John, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 24-36.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J. and Smaros, J. (2005), "Supply chain collaboration: making sense of the strategic continuum", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 170-181.
- Huxham, C. (1996), *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications, London.
- Jap, S.D. (1999), "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 4, pp. 461-475.
- Jap, S.D. (2001), "Pie sharing' in complex collaboration context", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 1, pp. 86-99.
- Jordan, J.A. and Michel, F.J. (2000), *Next Generation Manufacturing: Methods and Techniques*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Jorde, T.M. and Teece, D.J. (1990), "Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4 No. 3, pp. 75-96.

- Konczak, L.J. (2001), "The process of business/environmental collaborations: partnering for sustainability", *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 2, pp. 515-518.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. and Gardner, J.T. (1999), "Building successful partnerships", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 165-181.
- Lambert, D.M., Knemeyer, A.M. and Gardner, J.T. (2004), "Supply chain partnerships: model validation and implementation", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 2, pp. 21-42.
- Lee, H.L., Padmanabhan, V. and Whang, S. (1997), "The bullwhip effect in supply chains", *Sloan Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 93-102.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001), "What is supply chain management?", in Mentzer, J.T. (Ed.), *Supply Chain Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mentzer, J.T., Foggin, J.H. and Golicic, S.L. (2000), "Collaboration: the enablers, impediments and benefits", *Supply Chain Management Review*, No. 5, pp. 52-58.
- Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H. and Arndt, A.D. (2005), "Supply chain collaboration: what's happening?", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 237-256.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Perks, H. (2001), "Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 179-189.
- Powell, W.W. (1998), "Learning from collaboration: knowledge networks in the biotechnology and pharmaceutical industries", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp.228-240.
- Powell, W.W., White, D.R., Koput, K.W. and Owen-Smith, J. (2005), "Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences", *The American Journal of Sociology*, Vol. 110 No. 4, pp. 1132-1206.
- Quinn, F.J. (1999), "Cooperation and collaboration: the keys to supply chains success", *Logistics Management & Distribution*, Vol. 38 No. 2, pp. 35-40.
- Sabath, R.E. and Fontanella, J. (2002), "The unfulfilled promise of supply chain collaboration", *Supply Chain Management Review*, Vol. 6 No 4, pp. 24-29.
- Sawhney, M. (2002), "Don't just relate-collaborate" *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 No. 3, pp. 96-97.
- Simatupang, T.M. and Sridharan, R. (2005), "An integrative framework for supply chain collaboration", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 257-274.
- Simonin, B.L. (1997), "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization" *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 2, pp. 1150-1174.
- Singh, K. and Mitchell, W. (1996), "Precarious collaboration: business survival after partners shut down or from new partnerships", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 7, pp. 99-115.
- Spekman, R.E., Salmond, D.J. and Lambe, C.J. (1997), "Consensus and collaboration: norm-regulated behavior in industrial marketing relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 11/12, pp. 832-856.
- Sriram, V., Krapfel, R. and Spekman, R.E. (1992), "Antecedents to buyer-seller collaborations: an analysis from the buyer's perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 25 No. 4, pp. 303-320.
- Stank, P.T., Keller, B.S. and Daugherty, J.P. (2001), "Supply chain collaboration and logistical service performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 1, pp. 29-48.
- Stank, T.P., Daugherty, P.J. and Autry, C.W. (1999), "Collaborative planning: supporting automatic replenishment programs", *Supply Chain management: An International Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 75-85.
- Stefansson, G. (2006), "Collaborative logistics management and the role of the third-party service providers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 No. 2, pp.76-92.
- Stern, A.J. and Hicks, T. (2000), *The Process of Business/Environmental Collaborations: Partnering for Sustainability*, Quorum, Westport, CT.
- Stern, L.W. and Reeve, T. (1980), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 3, pp. 52-64.

- Thron, T., Nagy, G. and Wassan, N. (2006), "The impact of various levels of collaborative engagement on global and individual supply chain performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 8, pp. 596-620.
- Tuominen, M. (2004), "Channel collaboration and firm value proposition", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 178-189.
- Vereecke, A. and Muylle, S. (2006), "Performance improvement through supply chain collaborative in Europe", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 11, pp. 1176-1198.
- Wilding, R. and Humphries, A. (2006), "Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organizational failure framework", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 309-329.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, NY.
- Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, Vol. 9 No. 2, pp. 141-159.
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A. and Lin, J.S. (2005), "Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction", *The International Journal of Logistics management*, Vol. 16 No. 1, pp. 71-95.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **LA EXPERIENCIA DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DIFERENCIÁNDOSE CON BASE EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: EL CASO DE FLOREX**

### **Resumen (Abstract)**

La sostenibilidad es una oportunidad de ofrecer diferenciación en el mundo empresarial. Por ello, Florex Centroamericana S.A., una empresa de **capital costarricense** dedicada a la **limpieza integral, amigable con el ambiente**, ha decidido tomar el liderazgo en la región en la producción y distribución de productos de limpieza biodegradables de alta calidad, bajo nuestra marca **FLOREX**.

Para lograr tal diferenciación, FLOREX aplica la metodología de desarrollo para la sostenibilidad mediante sistemas de gestión ambiental y gestión de calidad.

Es todo un reto para una empresa privada diferenciarse por sostenibilidad, para ello es necesario identificar y aplicar medidas o inversiones necesarias para prevenir, mitigar y/o compensar los impactos ambientales negativos, dar continuidad al proceso, el cual es de largo plazo, y un cambio de actitud por parte de todos: gerencia, colaboradores y terceros interesados.

### **3 Palabras-clave (Keywords)**

- Desarrollo para la sostenibilidad
- Innovación ambiental
- Amigable con el ambiente

### **Introducción**

La experiencia de FLOREX nos hace reconocer que la sostenibilidad no se trata de seguir hablando de acciones aisladas o simples políticas ambientalistas, más bien se trata de un modelo de desarrollo económico diferente, en el cual es básico la huella ecológica. La política de competitividad de una pequeña o mediana empresa en esta región del mundo,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

debe enfocarse en aprovechar las nuevas oportunidades que surgen de esta nueva forma de desarrollo. La crisis económica ha obligado a acelerar este proceso. La reducción del impacto ambiental de los bienes y servicios producidos en el país, se convertirá en una oportunidad de mejorar la competitividad.

## **Fundamentos teóricos: La experiencia de FLOREX**

Distribuidora *FLOREX* Centroamericana S.A., fue constituida en el año 2003. Es una Empresa de capital netamente costarricense, que se dedica a brindar soluciones en limpieza integral, fundamentada en una relación amigable con el ambiente. Por esta razón, produce y distribuye productos químicos de alta calidad, bajo la marca *FLOREX*.

Los esfuerzos realizados permitieron que en el año 2006, FLOREX fuera la única empresa costarricense elegida para el plan piloto “Diseño para la Sostenibilidad (D4S)”, financiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, consolidando a la compañía como la primera empresa nacional que ha sustituido el APEO, compuesto de aquil fenol de óxido de etileno, usado en prácticamente todos los procesos industriales de Costa Rica por sus precios accesibles y su alta eficiencia.

Acorde con la filosofía ambiental de la empresa y con el objetivo de mejorar la competitividad, se decide optar por la diferenciación mediante la modificación de los productos que ya se fabricaban y la introducción de nuevos, con el apoyo de diversas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

organizaciones tales como la Cámara de Industrias, Centro de Producción Más Limpia, Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), entre otras.

En el año 2008, la compañía inicia el proceso de capacitación para la implementación y obtención de la certificación de las normas ISO 14001 y 9001 integradas, incorporando dichos sistemas en las áreas de producción y ventas como primera etapa.

Complementariamente, se decidió en este mismo año, realizar la construcción de una nueva planta con condiciones de infraestructura más amigables al ambiente, así como de calidad, con el afán de mejorar e incrementar la capacidad productiva en armonía con la naturaleza.

Los esfuerzos realizados por FLOREX con el afán de lograr un desarrollo sostenible utilizando las metodologías de producción más limpia se hacen notables, dado que, la empresa recibió en el mes de marzo del año 2009 el primer lugar a nivel de Centroamérica y el Caribe en la categoría de Ecodiseño, en la cual se valora la innovación de productos llamados sostenibles porque previenen la contaminación desde la fuente y no al final de los procesos. Este reconocimiento se obtiene como resultado de la participación en el concurso: “Premio a la Producción más Limpia” organizado por la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD).

## **Objetivo General de la empresa**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Diseño, Desarrollo e Introducción al mercado costarricense de productos de limpieza amigables con el ambiente.

## **Metodología aplicada para el desarrollo de FLOREX**

El diseño para la Sostenibilidad es una nueva herramienta es la guía de Diseño para la Sostenibilidad – Un procedimiento para países en desarrollo.” realizado por PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la universidad técnica de Delft con el enfoque en países en progreso. Para estos países es cada vez más difícil seguir el paso global. Las dos organizaciones principales que desarrollaron esta guía, han trabajado por mucho tiempo en el tema, un proyecto muy conocido fue la herramienta de Ecodiseño. El nuevo instrumento D4S incluye el Ecodiseño como base general y las experiencias obtenidas después de la implementación del mismo. Se incluyó además la parte social, un trato más económico de los recursos y nuevos conocimientos sobre clientes y consumidores D4S se ha tornado en un arsenal completo para innovación, el desarrollo económico, social y ecológico.

Esta herramienta ya ha sido aplicada, como proyecto piloto del Centro Nacional de Producción Más Limpia de Costa Rica en la empresa FLOREX. La elección de la misma se hizo después de realizar un taller informativo sobre el tema y evaluar el potencial para la innovación de cada una de las empresas interesadas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En este proyecto se utilizó el manual de D4S con enfoque en el capítulo “005 - una metodología en 10 pasos para el D4S rediseño”.

## Los datos

Desde un inicio, hemos tenido claro la necesidad que existe en el mercado costarricense de



una serie de productos de limpieza que estén en armonía con el ambiente. Por esta razón, hemos mantenido un proceso de investigación constante, que nos ayuda a mejorar nuestro proceso productivo y el diseño de nuevos productos cada

vez más amigables con el ambiente. Así, desarrollamos el sello de “biofórmula” el cual asegura que nuestros productos son amigables con el ambiente, de tal forma que nos hemos dado a la tarea de replantear el diseño tradicional de un producto de limpieza, sustituyendo materias primas nocivas para el ambiente y utilizando alternativas que definitivamente son mucho más amigables. Un ejemplo claro es que fuimos los primeros en Costa Rica en sustituir el *aquil fenol de óxido de etileno*, compuesto que ha sido comprobado, a través de diversos estudios, que es sumamente perjudicial para el medio ambiente, tanto así, que la Unión Europea, desde hace algunos años, prohíbe su uso, por generar trastornos en el sistema endocrino de la vida marina. Cabe resaltar que la sustitución de materias primas para hacer nuestros productos más amigables con el ambiente, no afectan su grado de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

efectividad a la hora de realizar la tarea para la cual fueron diseñados. En otras palabras, no sacrificamos ningún grado de su funcionalidad para hacerlos más ambientales.

Estos productos, tienen características muy interesantes que definitivamente contribuyen a la conservación del medio ambiente. Una de las características más importantes es que son productos concentrados, lo que significa que colaboran con el carbono neutral, generando menos emisiones, ahorrando combustible y reduciendo desechos entre muchos otros beneficios, además de generar ahorro significativo de agua en el proceso productivo.

Nuestro logro más significativo en grado de concentración es nuestro desinfectante Premium, del cual se puede aprovechar un galón entero de desinfectante a partir de tan solo 2 onzas de producto concentrado. Esto fue producto de una larga y ardua investigación que se realizó con fondos de PROPYME. No está demás decir que el desinfectante Premium ha sido bien recibido en un mercado institucional que busca acercarse a tener una mejor relación con el ambiente.



Por otro lado, siempre fieles a nuestra convicción ambiental, continuamos con nuestro proceso de investigación, siempre buscando tener productos más ambientales. Ya logramos dar un paso importante con el producto en sí, pero ¿qué pasa con su envase plástico?

Ofrecemos dos soluciones concretas:

1. Desarrollamos e implementamos un programa de recolección de envases lo que nos permite reutilizar los envases para colocar producto de nuevo y administrar de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

forma responsable aquellos envases que podrían ya no cumplir con nuestras normas de calidad para ser reutilizados.

2. Realizamos una gran inversión en cambiar casi de forma inmediata, todos nuestros envases plásticos por envases OXO-Biodegradables. Con lo que damos un salto en lo que a desarrollo de un producto ambiental se refiere. De esta forma, un producto cuyo envase tarda más de 400 años en ser asimilado por la naturaleza, pasa a reducir ese proceso de degradación a unos cuantos meses si así se desea.

A principios del presente año (2009) empezamos a introducir una nueva línea de productos



de limpieza diseñada para el hogar y pensando en un mercado orientado al consumo masivo. Ha sido un proceso bastante extenso y exhaustivo en cuanto a la investigación, recopilación de información y diseño del producto como un todo.

Ahora, estos productos se pueden encontrar en importantes cadenas de supermercados nacionales.

Esta línea para el hogar la constituyen cinco limpiadores (detergente, suavizante, desengrasante, desinfectante y lavaplatos) que por supuesto, se fabrican con materias primas amigables con el ambiente y sustituyen los contaminantes que están acabando con la vida en ríos y mares. Además, se producen en total armonía con la naturaleza. Unido a todo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

esto, cada uno cumple sus funciones con un excelente desempeño como cualquiera de los mejores limpiadores del mercado.

Parte del reto que asumimos en esta nueva etapa fue generar una imagen que fuera tanto atractiva para el consumidor como que comunicara el mensaje ambiental que tanto defendemos. A diferencia de los otros productos de la empresa, estos en particular necesitan una inversión mucho más fuerte en cuanto a desarrollo de imagen. Inversión que ya ha empezado a dar réditos, pues los productos sobresalen en las góndolas de los supermercados y los consumidores ya empiezan a diferenciarlos y más importante aún, a consumirlos.

## Coherencia entre discurso y práctica y comercial

Parte de nuestra gran preocupación siempre ha sido predicar con el ejemplo. Por eso, no solo estamos rompiendo esquemas y paradigmas del consumo de productos de limpieza tradicional al ofrecer productos amigables con el ambiente 100% nacionales, si no también invertimos grandes cantidades de recursos en todo el proceso que está antes y después de la venta del producto.

Todo empieza desde adentro, donde nuestros colaboradores comparten y viven la experiencia de trabajar por el futuro de sus familias y del planeta. Creer en el producto y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

darle la importancia que se merece el hecho de estar protegiendo el medio ambiente es básico.



Sumado a esto, hemos realizado una fuerte inversión en la construcción de una nueva fábrica “verde” con condiciones ambientales destacables en el ámbito centroamericano, generando una industria completamente sostenible y amigable con el ambiente. Esto nos ha permitido mejorar el proceso de producción y por supuesto, hacerlo mucho más ambiental, agregándole más valor a nuestros productos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



## Resultados / Conclusiones

El desarrollo de FLOREX, de acuerdo con una estrategia de sostenibilidad, va más allá de la parte comercial. La empresa ha trabajado y trabaja muy fuerte para que nuestros clientes se enteren de la importancia y urgencia que tiene el tema ambiental actualmente. Por esa razón, tratamos de educarlos sobre el impacto que los productos de limpieza que consumen, generan sobre el medio ambiente y sobre cuáles son las características más importantes a la hora de escoger un producto amigable con el ambiente. También se trata de educar al consumidor sobre cómo la inversión en investigación y desarrollo de nuestros productos, les beneficia en el campo de la limpieza y en la protección del medio ambiente. Un jabón no tiene que oler rico o hacer mucha espuma para que sea efectivo. Más bien, esas características pueden jugar contra el medio ambiente y es ahí donde entra nuestra labor de educación hacia el consumidor.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Además, ofrecemos capacitaciones regulares a nuestros clientes institucionales en donde les enseñamos la mejor forma de uso de nuestros productos para así optimizar su desempeño y disminuir el desperdicio.



Además, la empresa ha hecho un esfuerzo muy fuerte por lograr la coherencia entre su discurso y su práctica:

- Hemos avanzado significativamente hacia convertirnos en una empresa carbono neutral
- No invertimos grandes sumas de dinero en publicidad masiva, más bien nos preocupamos que más allá de buscar un consumidor, buscamos un aliado en la lucha contra la destrucción del medio ambiente. Por esta razón, invertimos más del 60% de nuestro presupuesto comercial en la comunicación de nuestro mensaje a través de impulsadoras y participaciones en diferentes ferias.
- Diseñamos e implementamos un programa para optimizar el uso de nuestra flotilla de camiones y así disminuir el impacto que la misma genera sobre el medio ambiente.
- Seguimos un proceso constante de mejora continua.

FLOREX cree que la clave para lograr ser competitivos está en diferenciarse: ofrecer condiciones acordes con las necesidades de clientes y usuarios, ofrecer un producto que otros no ofrecen. La sostenibilidad es una oportunidad de ofrecer esa diferenciación. Y FLOREX se lo ha tomado en serio, no basta con decir a los clientes y consumidores finales

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

que el producto es amigable al ambiente, el mismo tiene que serlo, por su contenido, por su proceso productivo y por su desecho final.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Nombre de la autora: Silvia Elena Chaves Quesada

Empresa, Universidad (u Organización): Distribuidora Florex Centroamericana S.A.

Cargo: Vicepresidenta

Departamento, Escuela, Facultad: Industria o empresa privada

Dirección Física: San Ramón de Alajuela, 800 norte Polideportivo, Calle Ángeles

País: Costa Rica

e-mail: [schaves@florexcr.com](mailto:schaves@florexcr.com)

Teléfono (código país + código ciudad + teléfono): 506 2 4472323/ 506 88800106



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. **Costa Rica**

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”

## Mantenimiento como estrategia de mejoramiento de la productividad

**Luis Gómez Gutiérrez**

Ingeniero en Mantenimiento Industrial

Instituto Tecnológico de Costa Rica

San Jose, 10 de marzo de 2010



**TEC**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Sobre el presentador.



### **Luis Gómez Gutiérrez**

Ingeniero  
Instituto Tecnológico de  
Costa Rica

Graduado del Instituto Tecnológico de Costa Rica como ingeniero en Mantenimiento Industrial, se ha desempeñado en empresas públicas y privadas, como jefe de mantenimiento, coordinador de proyectos de eficiencia energética, instructor de empresa, ganador del premio nacional de ahorro energético en los años 2000 y 2001, por el desarrollo de proyectos de eficiencia energética.

Actualmente se desempeña como director de la Escuela de Ingeniería Electromecánica del ITCR, en la que se imparte la carrera de Ingeniería en Mantenimiento Industrial, la cual está en proceso de reacreditación con el Canadian Accreditation Board de Canadá.

Como docente imparte cursos del área eléctrica y administrativa del mantenimiento. Además es investigador, con proyectos inscritos en la Vicerrectoría de Investigación del ITCR.



## Introducción o antecedentes

Dirigida a todas aquellas personas vinculadas con equipos de producción, su gestión, su operación y mantenimiento.

Esta charla ayuda a comprender la naturaleza y función del mantenimiento y plantea los pasos a seguir, para optimizar de los recursos productivos.

Los participantes conceptualizaran la función del mantenimiento y como este les puede ayudar a mejorar la productividad de sus empresas.

A través de las visitas a empresas en proyectos de investigación desarrollados y supervisión de prácticas de especialidad, se conoció la realidad del mantenimiento industrial, por lo que se pretende conceptualizar y mostrar lo que debe ser la gestión del mantenimiento en las empresas.



## Agenda

- Definición y concepto de mantenimiento.
- Función del Mantenimiento en la industria.
- Estrategia de Mantenimiento





## Razón de ser del mantenimiento

- Históricamente el mantenimiento ha venido evolucionando con las necesidades del producto y del servicio.
- El mantenimiento correctivo era la principal actividad de los encargados de mantenimiento.
- A lo largo del tiempo ha venido evolucionando su filosofía e impacto en las estrategias de negocios de las empresas.





## Evolución de los conceptos de mantenimiento

Eventos históricos han marcado la evolución del mantenimiento:

- Guerras
- Economías basadas en el consumo
- Las crisis económicas.
- Obligando a producir más rápido, con mejor calidad y con compromiso con el ambiente.
- Transformando los modelos y conceptos de mantenimiento en las industrias.





## Evolución de los enfoques de mantenimiento

- Además de cuidar el equipo, se debe cuidar el servicio que este presta.
- En las máquinas hay dos componentes: la máquina como tal y el servicio que esta presta.
- Ejemplo: un foco que sirve para iluminar.

*No solo se cuida el equipo, sino el servicio.*

- *“El servicio se mantiene y el recurso se preserva”*





## Mejoramiento en la mantenibilidad de los equipos

- Fabricantes de máquinas se interesaron más en la fiabilidad y mantenibilidad para reducir problemas con los equipos, pensando más la prevención que corrección de fallas.
- Aumentando la disponibilidad de los equipos.
- Esto marco los inicios la ingeniería en mantenimiento.
- La máquina es un medio para conseguir un fin, que es el **servicio que proporciona.**



## Función de servicio a la producción

- Relación dependiente una de otra .
- Se requiere que mantenimiento brinde un servicio :
  - De calidad
  - Innovador
  - Personal calificado
- *La razón de ser de las máquinas es por el servicio que proporcionan, por lo tanto el mantenimiento debe estar enfocado a un servicio de calidad*





## Qué se espera de un departamento de mantenimiento?

Colaborar de una forma integrada para la consecución de los objetivos empresariales.

Consiguiendo largos períodos de funcionamiento eficaz de todas las instalaciones, sin averías.

Alargando el ciclo vital de la instalación.

En condiciones óptimas de seguridad y respeto al medio ambiente.

Y un costo que sea competitivo.





## Productividad: vida de la empresa

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos}} \quad \begin{array}{l} \text{(Productos.)} \\ \text{(Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria,} \\ \text{Energía, Capital.)} \end{array}$$

- Considera recursos físicos, técnicos y humanos.
- Afecta de manera directa la rentabilidad
- Evalúa el rendimiento de la empresa
- Relación recíproca con calidad
- Sinónimo de rendimiento
- Se ve afectada por factores internos y externos.





## Como contribuye mantenimiento a mejorar la productividad

- Su aporte comienza por su organización Interna.
- Independientemente del nivel en que se encuentre, su función es hacer que cada recurso proporcione los resultados esperados.
- El ser humano es el único con voluntad propia.
- Administrar es obtener resultados por medio de terceros.





## Administración del mantenimiento

Orientando la gestión del mantenimiento a presentar al departamento como un centro de ingresos y de mejoramiento de la productividad.

Producción no solo es operar las máquinas.

Producción= Operación + Mantenimiento





## Por donde comenzar ?

Un buen comienzo:

- Autoevaluación: análisis propio del gestión e impacto.
- Incluye cuestionarios, visitas, reuniones, datos.
- Al final se obtienen indicaciones para mejorar métodos de trabajo





## Sistema de información de mantenimiento

*“Lo que no se conoce, no se puede medir ni administrar”*

- Es de mucha utilidad contar con:
  - Fichas técnicas
  - Historiales
  - Índices de operación y consumo

Esto permite conocer más la condición de trabajo de los equipos y hacer análisis de rentabilidad, eficiencia y fiabilidad.

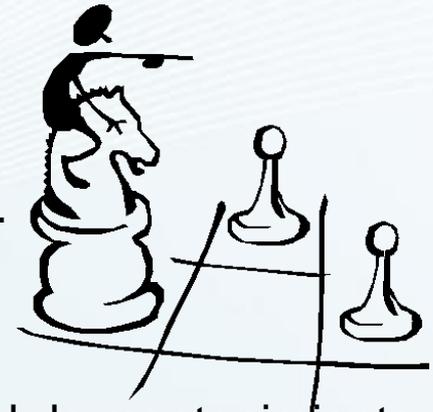
Conocer que tan bien se esta haciendo el trabajo y ayudar en la programación y control del mantenimiento.





## Hacia la gestión del mantenimiento

- Cualquier esfuerzo que se haga por mejorar la productividad, debe estar enmarcada en todo un sistema de gestión.
- Visualizando como meta la competitividad empresarial.
- Por lo tanto, se debe definir una estrategia empresarial de mantenimiento.





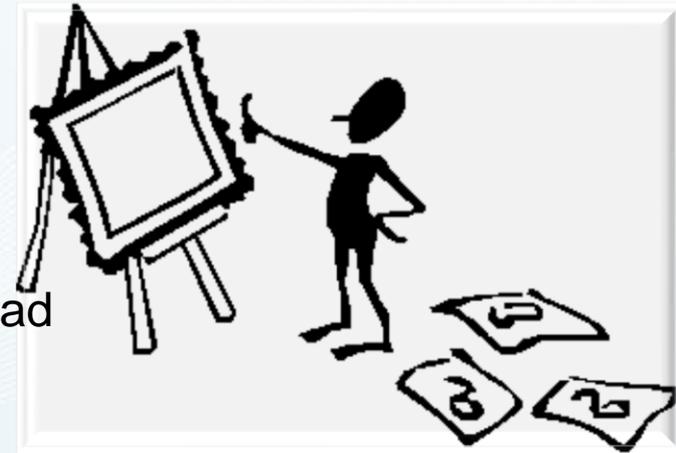
## Estrategia empresarial de mantenimiento

- Etapa I y II: Instrumentos de mantenimiento.
  - Se busca definir el personal de mantenimiento y su perfil.
  - Centrado más que todo en corregir fallas imprevistas.
  - También surge el mantenimiento preventivo y predictivo mediante técnicas y tecnologías existentes.





## Estrategia empresarial de mantenimiento



- Etapa III: Estrategias de mantenimiento
  - Definición de tácticas de mantenimiento:
  - MCC: mantenimiento centrado en confiabilidad
  - TPM: enfocado a mejorar la productividad
  - WCM: mantenimiento de clase mundial
- Cada empresa elige cual quiere aplicar según su perfil.
- Lo importante es maximizar la combinación y explotación de factores productivos.



## Estrategia empresarial de mantenimiento

### Etapa IV: Índices y análisis de información

- En esta etapa se miden los resultados de la aplicación de las técnicas de mantenimiento.
- Analizar costos e mantenimiento.
- Análisis de ciclo de vida de las máquinas.
- Comparar costos vs:
  - reducción ciclo vida
  - baja calidad
  - repuestos
  - horas extras
  - accidentes





## Estrategia empresarial de mantenimiento

### Etapa IV: Índices y análisis de información

- En este análisis debe haber coordinación con el departamento de producción, para controlar de manera conjunta la calidad y el servicio.
- Establecer metas conjuntas y capacitar al personal para alcanzarlas.



## Estrategia empresarial de mantenimiento

- Etapa V: Desarrollo de competencias
  - Se consolidan las habilidades del personal
  - Análisis de fallas, efectos, criticidad.
  - Análisis causa raíz.
  - Fortaleciendo sistema de información.
  - Proyecciones de producción
  - Manejo de inventarios





## Estrategia empresarial de mantenimiento

### Etapa V: Desarrollo de competencias

- Actividades que ayuden a incrementar productividad, rentabilidad y competitividad.
- *La máquina se deja de ver como un pasivo que se explota y se tiene que mantener, pasando a ser un activo que genera ingresos.*





## Estrategia empresarial de mantenimiento

- Etapa VI: Gestión de Activos

En esta etapa se integran los conocimientos y mejores prácticas.

Orientación a la investigación y desarrollo.

Busca disminución de tiempos de reparación, tiempos entre fallas, costos de capital.

Se manejan índices de rendimiento.





## Estrategia empresarial de mantenimiento

### Etapa VI: Gestión de Activos

- Mediante el análisis Mantenimiento y Producción buscan el rediseño del proceso.
- Actividades que contribuyan a aumentar la confiabilidad, para operar más tiempo sin fallas.
- Incursión en otras tácticas de Mantenimiento , RCM,TPM.
- Mantenimiento deja de ser un centro de gastos a un gestor de mejoramiento de la productividad.



## Estrategia empresarial de mantenimiento

La productividad significa la vida de la empresa

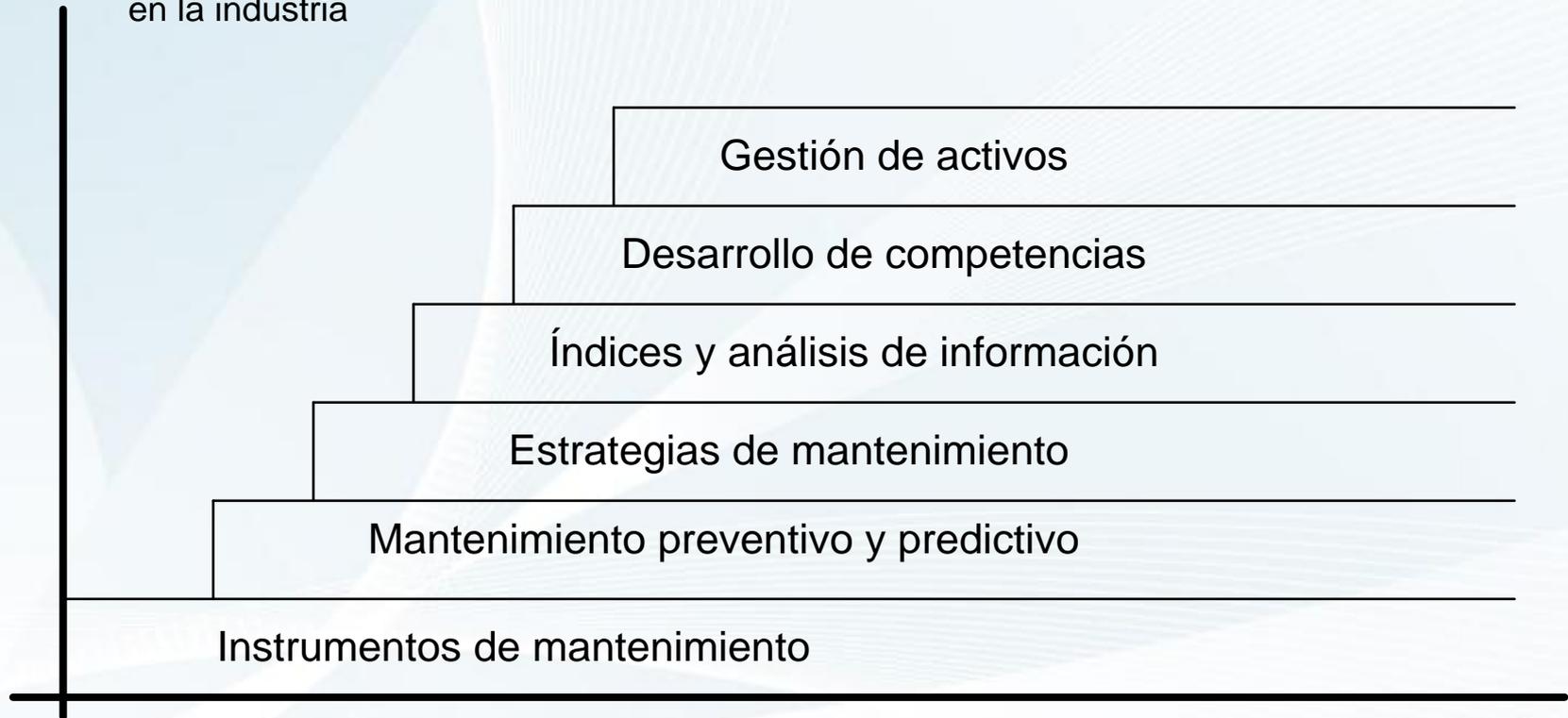


*“No solo son importantes las ganancias, también lo son la  
calidad y productividad”*



## Etapas de un centro de gestión de mantenimiento

Evolución de mantenimiento  
en la industria

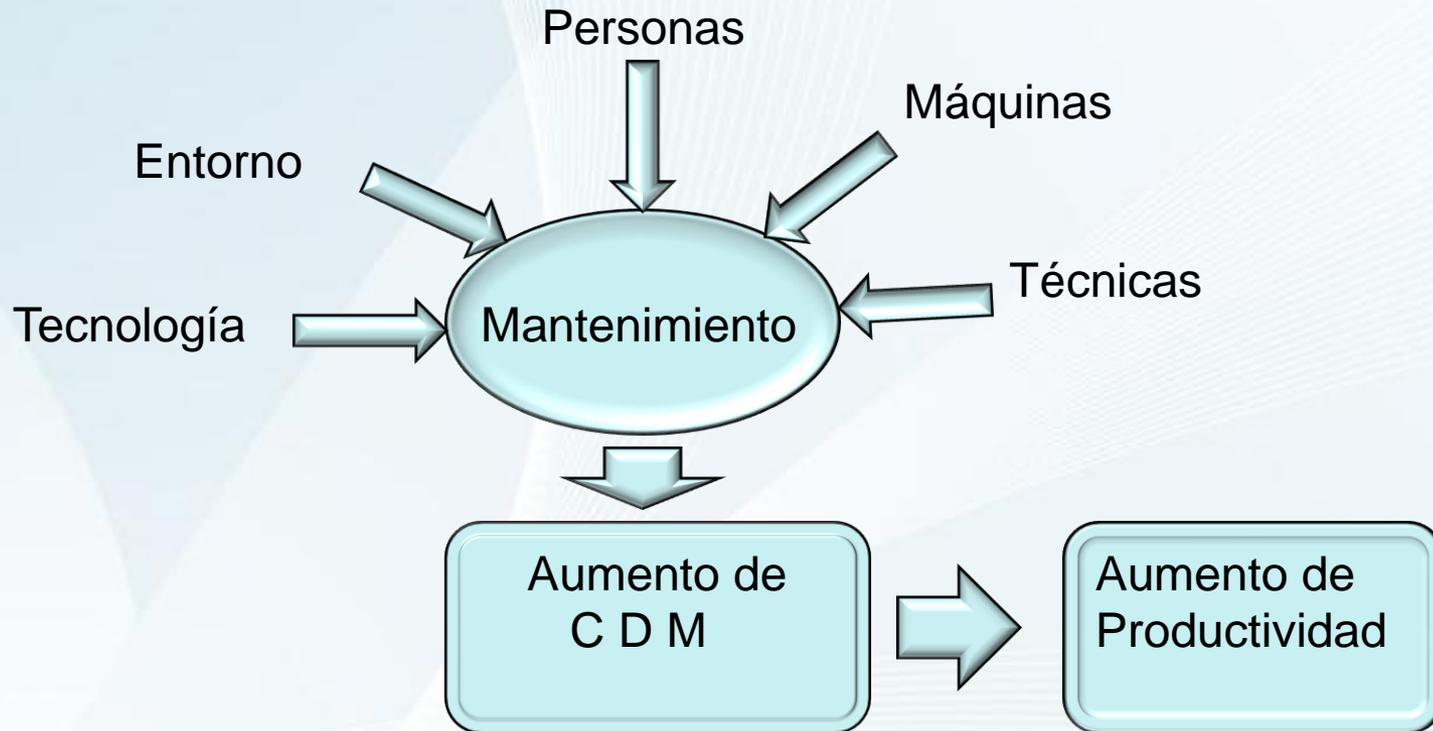


Tiempo





## Un enfoque sistemático de mantenimiento





## Conclusiones

1. La visión estratégica del mantenimiento que en su gestión considere a las personas, el entorno y los equipos, contribuye de manera directa a incrementar la productividad de una empresa.
2. Esta Dirección Estratégica debe ser responsable de una nueva mentalidad que busque:

Alta fiabilidad, alta disponibilidad, las cuestiones de seguridad - medio ambiente – salud, más capacitación de las personas.

Este enfoque permitirá mayor productividad gracias a mayores ingresos y la optimización inteligente de los costes de producción





# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010, Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica

## Información de contacto

Email: [lugomez@itcr.ac.cr](mailto:lugomez@itcr.ac.cr)

Teléfono: 2550-2250

Dirección postal: 159-7050



Mantenimiento como estrategia de mejoramiento de la productividad, Lic. Luis Gómez G

"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010, Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica

# ¡Muchas gracias por su atención!



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA ESCUELA DE AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

### **Los factores que promueven la creación de empresas de acelerada internacionalización: impulsores de la competitividad, un estudio de casos costarricenses**

Autor: MSc. Grettel Brenes Leiva, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas.  
Correo electrónico: gbrenes@itcr.ac.c

País: Costa Rica

#### **Abstract**

El nuevo orden en el sistema económico mundial y los avances tecnológicos han favorecido la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas (Pymes), denominadas *born global*. El fenómeno de las *born global* ha sido investigado en países desarrollados; no obstante, existe un enorme vacío en países con economías emergentes, tales como los latinoamericanos. A partir de esta necesidad, el presente estudio propone, a través de un estudio de casos, identificar los factores que influyen en el proceso acelerado de internacionalización de cuatro empresas costarricenses. Para tal efecto, se formula un modelo teórico que comprende cuatro dimensiones claves: características de los fundadores, habilidades estratégicas y organizacionales, participación en redes y alianzas estratégicas y factores facilitadores; ligado a cada una de ellas, se asocian una serie de factores considerados como posibles desencadenantes de dicho fenómeno. Doce resultaron ser los factores relevantes que influyen en los procesos de internacionalización acelerada a saber: la experiencia laboral internacional adquirida por los fundadores previa a la creación del negocio, el manejo de otros idiomas (Inglés), la actitud proactiva y comprometida con la actividad internacional, la posesión de activos únicos, los procesos de creación de valor, la inserción en nichos pequeños o especializados, la flexibilidad organizativa, la participación en redes personales y comerciales, la reducción de costos internacionales (la comunicación y el transporte) y el uso de la Internet y el correo electrónico.

Palabras claves: born global, empresas de acelerada internacionalización, países emergentes, Latinoamérica.

#### **I. Introducción**

Los procesos de internacionalización de las empresas, en las décadas de los 70s y 80s, estaban asociados principalmente a las grandes y consolidadas empresas multinacionales y la poca actividad comercial que tenían las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en los mercados extranjeros era considerada como excepciones (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, a partir de los 90's surge un número importante de Pymes que deciden, al igual que las empresas multinacionales, insertarse en los mercados internacionales, algunas de ellas casi desde su nacimiento o a muy temprana edad, por lo que éstas últimas han sido llamadas por

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

algunos autores como las “*born global*” o “nuevas empresas internacionales” (Knight y Cavusgil, 2005, 1996; Knight, Madsen y Servais, 2004; Moen 2002; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y McDougall, 1995, 1994).

Factores vinculados al sistema económico global (globalización de mercados y producción), las nuevas tecnologías en las áreas de información, comunicación, producción y logística y la reducción en los costos de transporte han permitido que empresas Pymes puedan cruzar las fronteras de los países de una forma mucho más fácil, rápida y menos costosa de cómo lo hacían en el pasado (Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al. 2005 (a); Knight, et al., 2004; Johnson, 2004; Oviatt y McDougall 1995, 1994).

La internacionalización de las empresas es un proceso dinámico y multidimensional. Durante algún tiempo se pensó que las empresas se internacionalizaban siguiendo el modelo tradicional conocido como “Modelo de Uppsala”, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedershein-Paul (1975), caracterizado por ser un proceso lento y gradual sustentado en una serie de etapas donde se inicia vendiendo en el mercado doméstico y conforme se adquiere experiencia, conocimiento y recursos económicos se incursiona en mercados extranjeros, principalmente aquellos que guardan poca diferencia psicológica. Sin embargo, se ha visto que algunas empresas Pymes han adoptado un modelo de internacionalización acelerado que rompe con la concepción del modelo tradicional poniendo de manifiesto que la internacionalización de las empresas no siempre es gradual y que existen empresas como las “*born global*” que suelen brincar u obviar algunas de estas fases empezando su actividad exportadora a muy temprana edad, es decir, desde su nacimiento y o un periodo cercano a éste, que suele oscilar entre 2 y 6 años (Iborra, Menguzzato y Ripollés 1988, Knight, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994).

Las Pymes representan un porcentaje importante (en cuanto al número) del tejido empresarial en la mayoría de los países, en Costa Rica, el parque empresarial formal está conformado alrededor del 97,85% por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) las cuales contribuyen, entre otros: en la generación de riqueza, empleo, divisas, mayor competencia, bienestar y calidad de vida para los habitantes de una nación (Andersson, Gabriellson y Victor, 2004; Zevallos, 2003; Arroyo y Nebelung, 2002; Trejos, 2000).

Aun cuando este porcentaje de Pymes es muy alto, en Costa Rica, se observa una débil cultura exportadora entre ellas, pues solo el 6.9% han exportado en los últimos cinco años

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

(Diagnostico Observatorio Pymes 2006), a pesar de que el país, ha realizado esfuerzos para impulsar y fortalecer la inserción de sus empresas en el mercado internacional. Si bien es cierto que los procesos de internacionalización de las empresas están vinculados a incrementos en el crecimiento y desarrollo económico de las naciones, el impacto positivo solo se logra cuando las empresas se insertan de manera ventajosa en los mercados globales. Por esta razón, a partir de 1990 en Costa Rica se inició un proceso de integración a la economía internacional a través de programas de promoción de exportaciones, se disminuyeron las barreras al comercio internacional y se han firmado acuerdos de libre comercio con sus principales socios comerciales (El estado de la Región, 2008). Sin embargo, la inserción ventajosa de las empresas en la economía global todavía sigue siendo un desafío importante para países con economías emergentes, como la costarricense, que se caracteriza, por ser una economía pequeña y abierta, que no produce bienes estratégicos, ni incide en la oferta o demanda de bienes en el mercado global, con un mercado interno reducido, ubicadas en sectores de baja productividad con deficiencias en el sistema de educación, inadecuada infraestructura vial, portuaria y de aeropuertos y poco acceso al financiamiento (El estado de la Región, 2008). A partir de estas consideraciones, resulta interesante enfocar nuestro estudio en las empresas Pymes, categorizadas como *born global*, por el dinamismo notorio de éstas en la arena internacional como agentes activos en la productividad y competitividad de los países. Por ende, resulta conveniente para Costa Rica, identificar cuáles son los factores relevantes que inciden en su creación de las born global, para que una vez conocidos, sea posible fortalecerlos e impulsarlos mediante políticas nacionales, a fin de asegurarnos un proceso de internacionalización con empresas que posean un mayor grado de competitividad a nivel mundial del que ostentan hoy en día. Al mismo tiempo, vale la pena indagar si esos factores relevantes son similares o diferentes a los encontrados en empresas ubicadas en países con un elevado nivel de desarrollo económico.

En consecuencia, este tópico resulta de interés para los gobiernos, al momento de formular las estrategias de desarrollo y crecimiento económico de sus países y en especial, para aquellos países circunscritos dentro del ámbito de las economías emergentes, tal es el caso de los países latinoamericanos.

La investigación aquí presentada contiene en la primera sección los fundamentos teóricos que sirvieron de base para la formulación del modelo teórico propuesto en este estudio.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Posteriormente se describe una síntesis de la metodología utilizada, luego se presentan los hallazgos alcanzados partir de la información sobre las percepciones y valoraciones de los emprendedores entrevistados y se finaliza con las conclusiones e implicaciones

## **II. Fundamentos Teóricos**

### ***Empresas de acelerada internacionalización “born global”***

Las “born global” o las “nuevas empresas internacionales” (INVs) son definidas por Oviatt y McDougall (1994, p. 49) como "una organización de negocios que desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”, destacando la corta edad a la que las empresas llegan a ser internacionales sin considerar el tamaño, la experiencia y los recursos que posee (Iborra et al. 1998). Otros autores (Knight y Cavusgil 1996, p. 11), destacan además de las características ya mencionadas la orientación o tendencia de las born global hacia el sector de la tecnología; asimismo, tratan de operacionalizar el concepto a través de dos variables: el porcentaje de producción que vende en el exterior y el periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora.

Las born global se caracterizan por ser Pymes muy jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales (Sharma y Blomstermo, 2003; Bell et al. 2003; Bell y McNaughton, 2000; Autio et al., 2000; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Bell, 1995). Poseen particularidades que las diferencian de las Pymes domésticas, especialmente en su enfoque estratégico, pues tienen un objetivo muy claro que es ver el mercado global como su mercado potencial e incursionan en él aplicando estrategias genéricas de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusgil, 2005). Por lo general, las born global presentan escasos recursos (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros) debido a su corta edad o tamaño, en ese sentido, estas empresas ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos (Knight et al., 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Oviatt y McDougall, 1994). Otras limitaciones se presentan en el mercadeo pues tienen es la dificultad en el establecimiento de rutinas para recolectar e interpretar información del mercado y clientes extranjeros, pues dedican poco esfuerzo y recursos para adquirir el conocimiento institucional; a pesar de ello, esta debilidad es suplida con información proporcionada por las redes de las que forma parte (Sharma y Blomstermo, 2003). Al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, la capacidad de producción y la variedad de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

productos es restringida, por lo común dependen de un único producto, y suelen enfocarse en segmentos de mercado homogéneos o en pequeños “nichos” de mercado a fin de realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia” (Moen y Servais, 2002).

Dentro de las fortalezas que las distinguen está la capacidad de los emprendedores o grupo director que son extremadamente proactivos y quienes apoyados en la experiencia y la formación académica adquirida en los mercados internacionales, han desarrollado una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que les facilita la dirección y desarrollo de estos negocios, procurando mejores condiciones para manejar el riesgo internacional, aún cuando no lo pueden controlar (Shrader et al., 2000).

## ***Factores que influyen los procesos de internacionalización acelerada***

Para cumplir con el propósito de este estudio se efectuó una revisión bibliográfica para identificar los factores que han influenciado de la creación de empresas de acelerada internacionalización en países desarrollados, a partir de los estudios empíricos y teóricos efectuados por investigadores como: Plá y Escrivá, 2006; Rialp et al. 2005 a; Rialp, Rialp, Rialp y Knight 2005b; Johnson, 2004; Andersson y Wictor, 2003; Moen, 2002; McAuley, 1999; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Oviatt y McDougall 1994; McDougall, Shane y Oviatt; Barney, 1991, Hamel y Prahalad, 1990.

De esta revisión, se propone un modelo teórico que engloba cuatro dimensiones claves y asociadas a éstas se definen un conjunto de factores (ver figura 1) los cuales posteriormente se contrastan a partir de las valoraciones y percepciones realizadas por los emprendedores o fundadores entrevistados de las empresas sujetas a estudio

Las cuatro grandes dimensiones propuestas son las siguientes:

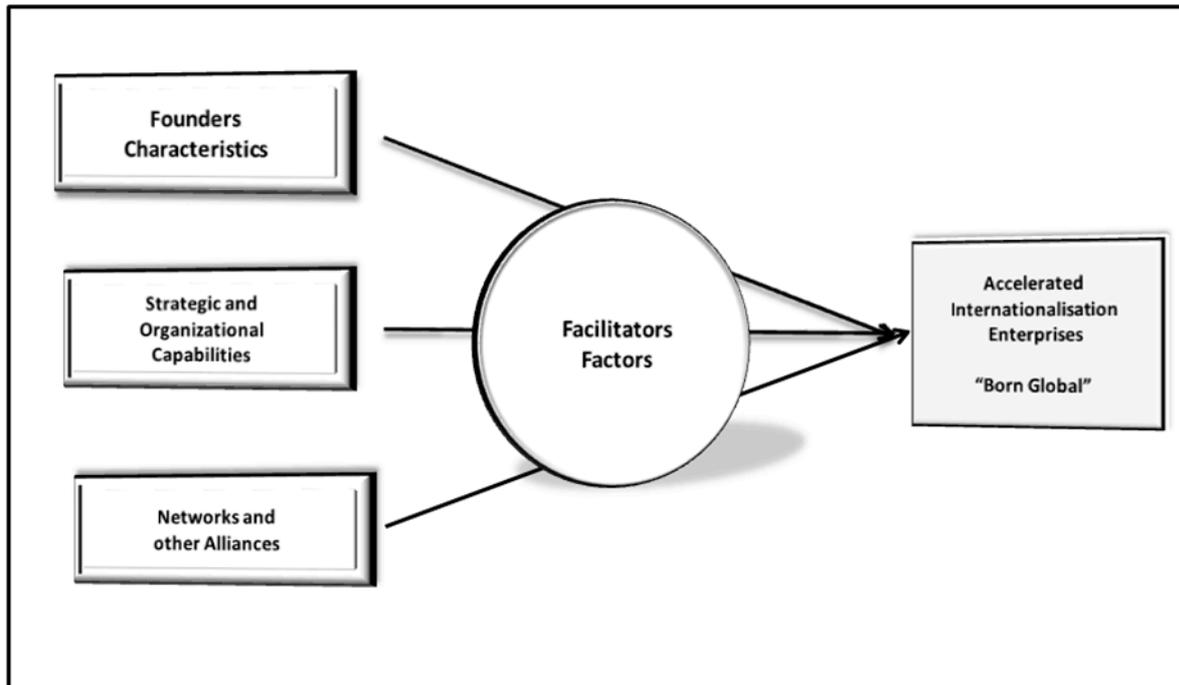
- Características de los fundadores: aspectos personales, psicológicos y demográficos de los empresarios.
- Habilidades estratégicas y organizacionales: recursos y competencias (capacidades) que una firma posee y controla, con las cuales conforma un grupo de activos tangibles e intangibles valiosos y que les proporcionan sostenibilidad en el tiempo.
- Las redes y alianzas: apoyos que los empresarios buscan para sobrellevar algunas de las limitaciones que tienen las empresas de acelerada internacionalización en los mercados extranjeros.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Factores facilitadores: elementos del entorno nacional e internacional que facilitan los procesos acelerados de internacionalización

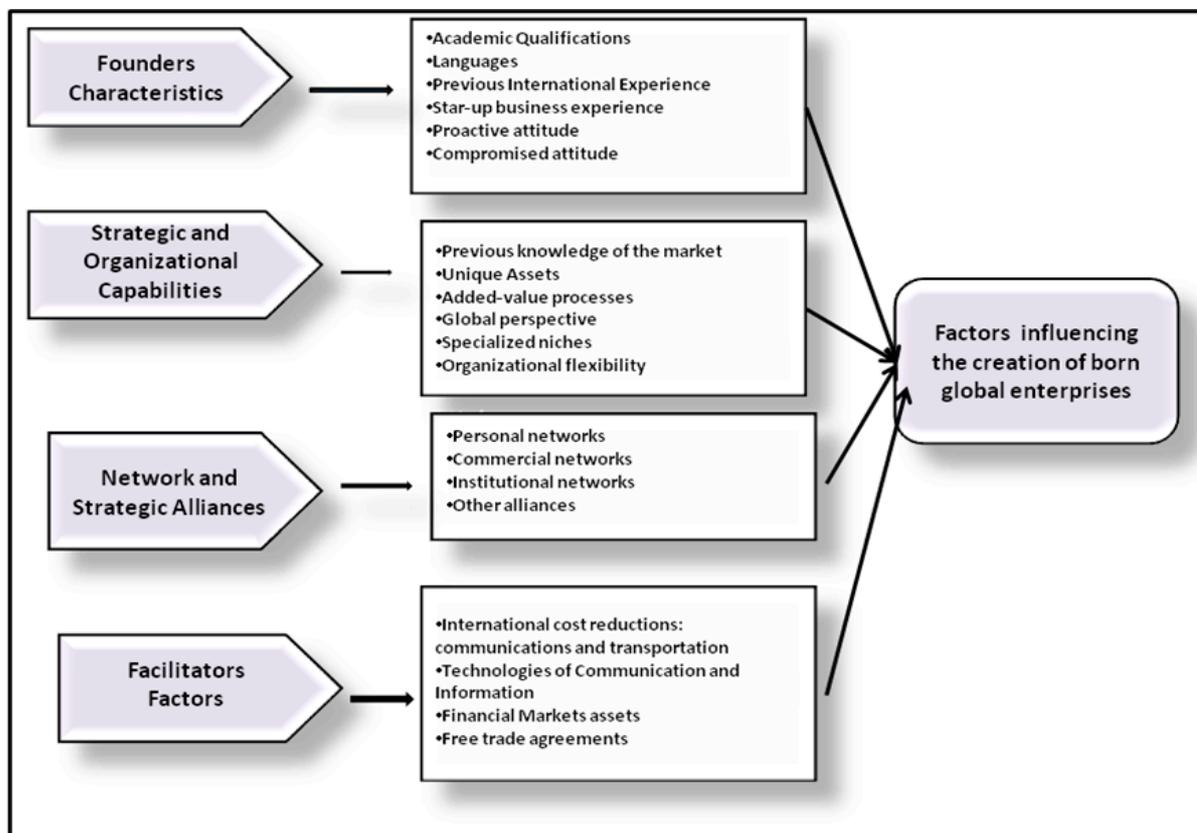
**Figura 1: Dimensiones claves propuestas para el análisis de los factores que inciden en la rápida internacionalización de las empresas bajo estudio**



**Figura 2: Dimensiones claves y factores asociados a los procesos de acelerada internacionalización de las empresas bajo estudio**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



## Patrón teórico esperado:

Con base en la literatura se elaboró un patrón teórico esperado (ver Tabla 1) con el propósito de poder comparar y medir en qué grado los elementos desencadenantes de los procesos de internacionalización acelerados, encontrados en la literatura, estaban presentes en las empresas sujetas a estudio.

**Tabla 1: Patrón teórico esperado de las dimensiones claves y factores asociados a las empresas de acelerada internacionalización.**

Dimensión Clave	Factores Asociados	Teorías de Born global/ Nuevas empresas internacionales
<i>Características de los fundadores</i>	Formación profesional	El emprendedor o grupo directivo tuvieron la oportunidad de formarse académicamente ya sea dentro o fuera del país.
	Manejo de otros idiomas	El emprendedor o grupo directivo tienen dominio de otro idioma distinto al materno.
	Experiencia internacional previa	El emprendedor o grupo directivo tienen un alto grado de experiencia laboral con empresas internacionales dentro o fuera del país de origen.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<b>Dimensión Clave</b>	<b>Factores Asociados</b>	<b>Teorías de Born global/ Nuevas empresas internacionales</b>
	Experiencia en la creación de negocios	El emprendedor o grupo directivo ha tenido otras experiencias previas en la creación de negocios.
	Actitud proactiva	Buscan incansablemente la internacionalización para expandirse y no por reacción competitiva.
	Actitud comprometida	Existe un alto y profundo compromiso con los esfuerzos de una rápida internacionalización
<b>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</b>	Conocimiento previo del mercado	Alto conocimiento del mercado desde el inicio debido a que ya había sido adquirido desde su fundación.
	Posesión de activos únicos.	Posesión de activos únicos tangibles e intangibles basados en los procesos de la administración del conocimiento, indispensables para una rápida internacionalización.
	Procesos de creación de valor.	Alta creación de valor a través de la diferenciación del producto, innovaciones tecnológicas y alta calidad
	Estrategia internacional desde el inicio	Global desde el inicio o creación.
	Inserción en nichos especializados.	Fuerte inclinación a atender nichos de mercados pequeños y muy especializados
	Flexibilidad organizativa	Alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.
<b>Factores Facilitadores</b>	Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte	Gran ventaja eminente producto de los bajos costos de comunicación y transporte internacional.
	Uso de tecnologías de información y de procesos	Uso Intensivo o mediano uso de las aplicaciones tecnológicas en los diversos procesos organizacionales, financieros, de mercadeo y de producción.
	Acceso a mercados financieros	Marcado acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales en búsqueda de financiamiento
	Firma de tratados de libre comercio	Alta actividad en los negocios internacionales inducida por la firma de acuerdos de libre comercio entre los países o regiones.
<b>Formación de Redes</b>	Redes Personales	Fuerte apoyo en redes personales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Comerciales	Fuerte apoyo en redes comerciales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Redes Institucionales	Fuerte apoyo en redes institucionales en los mercados domésticos e internacionales, indispensables para una rápida internacionalización.
	Otras alianzas	Alto compromiso en la búsqueda de alianzas de cooperación: joint venture, participación minoritaria, licencias etc.

### III. Metodología de la investigación

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Para alcanzar los objetivos se propone la ejecución de un estudio empírico, cualitativo, basado en la metodología de casos múltiples (Yin, 1994, Eisenhardt 1989). El objeto de estudio lo constituyen cuatro empresas Pymes costarricenses que han presentado un proceso acelerado de internacionalización. La investigación tiene un carácter básicamente exploratorio, debido a que se indaga un fenómeno nuevo en Costa Rica, cuyas posibles conclusiones van a constituir los primeros aportes sobre los cuales pueden ampararse futuros estudios en este campo.

## **Selección de los casos**

Para la selección de las empresas se le solicitó a la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) una base de datos de las Pymes exportadoras costarricenses (nombre de la empresa, teléfono, correo electrónico y dirección). Posteriormente se llamó a los directivos de las empresas para consultarles si las empresas cumplían con los requisitos para ser elegibles que se detallan más adelante, si la respuesta era positiva, se les solicitaba una entrevista. Se escogieron aquellas empresas que resultaron ser más accesibles para el investigador; además, a propósito se escogieron dos empresas del sector de alta tecnología y dos del sector tradicional. Para la selección de los casos, se establecieron los siguientes criterios (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996).

- Ser Pymes según la clasificación del Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica, y específicamente el criterio número de empleados
- Porcentaje de exportación igual o superior al 25% del total de la producción
- Ubicadas en el Gran Área Metropolitana (GAM)
- El tiempo transcurrido entre la creación del negocio y su actividad internacional no fuera superior a los cinco (5) años

## **IV. ANALISIS DE RESULTADOS**

Para la presentación de este análisis se han denominado las empresas con los nombres de Empresa A, B, C y D para resguardar la identidad de ellas. En la tabla No. 2, se presenta información acerca de los productos que comercializan.

**Tabla 2: Descripción general del producto**

<b>Empresa</b>	<b>Productos</b>
<b>Empresa A</b>	Cultivo y comercialización del “Helecho Hoja de Cuero”.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<b>Empresa B</b>	Cultivo y comercialización del chayote (es una verdura).
<b>Empresa C</b>	Micropropagación de plantas ornamentales tropicales
<b>Empresa D</b>	Producción y venta de componentes y equipos de radio difusión y servicios de mantenimiento.

En este apartado se efectúa el análisis de los principales factores que inciden en la creación de las empresas catalogadas como *born global* bajo estudio, a partir de las percepciones y valoraciones efectuadas por los emprendedores entrevistados..

## ***1. Dimensión Clave: capacidades de los fundadores***

Los factores de “formación profesional y el manejo de idiomas diferentes al nativo” estuvieron presentes tres (A, C y D) de las cuatro empresas. Los emprendedores poseen un grado profesional universitario y tienen dominio del idioma del inglés. El gerente de la empresa B no concluyó los estudios secundarios ni tampoco domina el idioma inglés (empresa B). Sin embargo la debilidad en relación al manejo del idioma Inglés no es tan fuerte porque la comunicación que se establece con los compradores por lo general se realiza en español y cuando hay algún documento que está en inglés, el propietario acude a un trabajador de su empresa (pariente cercano) para que traduzca el documento o haga los contactos requeridos.

La “experiencia laboral internacional previa” a la creación del negocio se pudo corroborar en los gerentes de las cuatro empresas. Ellos trabajaron directamente con empresas extranjeras dentro y fuera del país, esta experiencia fue complementada con la realización de viajes al extranjero de diversa índole. Sin embargo, ninguno de los fundadores de las empresas A, C y D habían tenido experiencias previas en la creación de otros negocios; no obstante, el fundador de la empresa B había crecido observando y colaborando en la empresa de su padre. Se observó una fuerte manifestación de los fundadores de las cuatro empresas (A, B, C y D) hacia una “actitud proactiva y comprometida” con las actividades de internacionalización que se refleja en el deseo mostrado por internacionalizarse desde antes de que los negocios se iniciaran, en especial para los casos A, B y C, cuya estrategia internacional fue direccionada a ser global desde el principio; no así, el caso D la donde internacionalización surgió como reacción por las circunstancias presentes en el mercado local. Asimismo, las actividades de internacionalización constituyen la razón de ser de estas empresas y estas actitudes son reforzadas mediante la búsqueda incesante de nuevos mercados, nuevos clientes, siguiendo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

las tendencias de los mercados, siendo seguidores de los grandes competidores, buscando la cooperación en grupos gremiales nacionales de apoyo y participando en actividades como ferias internacionales, entre otras.

## ***2. Dimensión Clave: habilidades estratégicas y organizacionales***

Con respecto al factor “conocimiento de los mercados” el gerente de la empresa A no tenía conocimiento previo con respecto al mercado al que iban a incursionar su negocio, no así los gerentes de las empresas B, C y D, que contaban con alguna experiencia en el manejo de operaciones con distribuidoras internacionales que recibían y vendían los productos que exportaban las empresas donde habían laborado antes de iniciar sus negocios. Básicamente, las cuatro empresas, al inicio, dependieron del conocimiento del mercado que poseían las empresas comercializadoras quienes les compraban y vendían los productos en el extranjero. A la fecha, se evidencia un avanzado conocimiento del mercado por parte de los gerentes generales, que se refleja en una mayor capacidad y habilidad para identificar a la competencia y sus posibles amenazas, conocen muy bien a los demandantes y el grado de honorabilidad de la mayoría de ellos, manejan la forma de negociar, los mecanismos, tiempos y formas de pago, entre otros.

En relación con el factor “posesión de activos únicos” tenemos que varios de ellos son de carácter intangible, por ejemplo, en dos empresas (A y B) el principal activo es el conocimiento que resulta del know-how de la comercialización del producto en los mercados internacionales, en otras dos (C y D) se tiene el know-técnico que resulta de conocimiento y la experiencia que han generado los trabajadores en la generación de protocolos de productos y en el área de equipos de difusión. Por otro lado, se tienen otros activos tales como el excelente clima que posee Costa Rica para el cultivo del helecho y chayote, la relación de confianza y lealtad que se da entre vendedores y compradores.

Los “procesos de creación de valor” también son parte de esta dimensión, la diferenciación que ofrecen los productos de estas empresas radica básicamente en ofrecer alta calidad, buen servicio, puntualidad en los tiempos de entrega, (empresas A, B y C), adaptación del producto a los requerimientos del cliente, demostrar la calidad del producto a posteriori (empresa C), y en precios bajos (empresa D).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Los “nichos de mercado” que atienden las cuatro empresas (A, B, C y D) corresponden a mercados pequeños que son muy especializados o específicos. Para poder producir y vender sus productos en los mercados extranjeros, las cuatro empresas (A, B, C y D) se apoyan en estructuras organizativas simples que permiten un alto grado de flexibilidad en la organización de tareas, procesos y coordinación de personas.

### ***3. Dimensión clave: Participación en redes y otras alianzas***

La dimensión “participación en redes” ha sido separada en cuatro factores para un mejor manejo de ésta, a saber: redes personales, redes comerciales, institucionales y otras alianzas. Los directivos de las empresas (A, B y D) efectivamente han formado parte de redes personales tanto a nivel local como mundial, desde antes de la creación de sus empresas, lo que les facilitó iniciar el negocio.

Las redes comerciales que poseen estas empresas son importantes porque constituyen la plataforma sobre la que se apoyan los productores y exportadores para que el producto se venda en los mercados internacionales, pareciera que la ausencia de estas podría poner en dificultades a las empresas exportadoras. A nivel nacional, los emprendedores de las cuatro empresas (A, B, C y D) forman parte de redes comerciales conformadas por los productores y exportadores con diversos propósitos de colaboración mutua.

Con referencia a las redes institucionales nacionales tenemos que las empresas (A, C y D) han buscado apoyo en su gestión internacional en instituciones como Promotora de Comercio en CR. (Procomer), la Cámara de Industrias, el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

En el factor “otras alianzas” se observa que la única empresas que ha realizado una alianza de joint venture ha sido la empresa D, para tener un mejor acceso a ventas de productos, transferencia de tecnología, información del mercado y asesoría técnica.

### ***4. Dimensión clave: factores facilitadores***

El primer elemento facilitador de los procesos de internacionalización tomado en cuenta es la “reducción de los costes de comunicación y de transporte”. Para las empresas en estudio, se tiene que el uso de la Internet, definitivamente, ha permitido comunicarse de forma rápida y a muy bajo costo, por lo que se ha convertido en el principal medio de comunicación y coordinación usado para hacer los negocios internacionales. Con respecto a los costes del

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

transporte, las empresas (A, B y D) usan el barco para transportar los productos que venden mediante la práctica FOB, consecuentemente el transporte internacional lo pagan los compradores extranjeros. Las navieras ofrecen un servicio de variable calidad, a un coste accesible. La empresa C transporta el producto por avión siendo el comprador quien paga el transporte, sin embargo los precios son accesibles para los negocios

En lo que concierne al uso de “tecnologías de la información”, como ya se menciono, las cuatro empresas hacen uso de la Internet y el email y las consideran herramientas vitales para el negocio; sin embargo las empresas A, B y C hacen muy poco uso de otras aplicaciones tecnológicas en las diferentes áreas funcionales, a excepción de la empresa D, que si hace uso más frecuente de herramientas más especializadas en el proceso productivo, principalmente en la etapa de diseño de los equipos.

El acceso a los “mercados financieros” es otro elemento facilitador considerado en este estudio, donde todos los fundadores de las cuatro empresas empezaron utilizando los aportes de los socios, es decir, con recursos propios y ocasionalmente las empresas A, B y D han solicitado préstamos bancarios a nivel nacional, excepto la empresa C. Ninguna de las empresas ha utilizado financiación de mercados extranjeros.

El último elemento de esta dimensión se refiere a los “tratados comerciales” que ha firmado Costa Rica con otros países y su posible impacto en los casos en estudio. En este sentido, a excepción del tratado de libre comercio con EEUU los demás tratados firmados no han beneficiado en nada a estas empresas. El tratado con EEUU podría seguir permitiendo a tres de las empresas estudiadas (A, B y C) exportar sin pagar aranceles (privilegio que habían adquirido al amparo de acuerdo de la Cuenca del Caribe), por otro lado la empresa D, espera comprar sus componentes a precios más bajos. De manera indirecta a la empresa A, le favorece porque incentiva a la competencia a vender en EEUU y esos vendedores no se trasladan a Europa donde ellos están vendiendo.

Una vez expuestos las percepciones y valoraciones que han realizado los emprendedores entrevistados de los factores que han influido en la aceleración de los procesos de internacionalización de las empresas estudiadas, se continúa con otra etapa que consiste comparar estas percepciones y valoraciones con el patrón teórico esperado ya mencionado en el marco teórico.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Los factores mencionados por los entrevistados se ubican en tres grupos aplicando el orden de importancia:

- **Factores relevantes:** Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de cuatro (4), es decir, que las cuatro empresas consideraron que los poseían y que fueron necesarios para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.
- **Factores medianamente relevantes:** Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de tres y dos (3 y 2), es decir que tres o dos de las empresas consideraron que los poseían y que fueron necesarios para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.
- **Factores poco relevantes:** Aquellos factores que obtuvieron una puntuación de uno (1), es decir, que solamente una de las empresas consideró que lo poseía y que fue necesario para efectuar un proceso acelerado de internacionalización.

De la comparación efectuada, doce factores resultaron ser relevantes en los procesos de rápida internacionalización pues fueron citados por los entrevistados de las cuatro empresas bajo estudio, ellos se muestran en la tabla No. 3.

**Tabla 3: Factores que resultaron ser relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<b><i>Características de los fundadores</i></b>	1. Experiencia internacional previa
	2. Manejo de otros idiomas (inglés)
	3. Actitud proactiva
	4. Actitud comprometida
<b><i>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</i></b>	5. Posesión de activos únicos.
	6. Procesos de creación de valor.
	7. Inserción en nichos especializados.
	8. Flexibilidad organizativa
<b><i>Formación de Redes y alianzas</i></b>	9. Redes personales
	10. Redes comerciales
<b><i>Factores facilitadores</i></b>	11. Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte
	12. Uso de la Internet y el correo electrónico

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Los factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio, fueron aquellos donde solo en dos o tres de las empresas se presentaban (ver la Tabla 4)

**Tabla 4: Factores que resultaron ser medianamente relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<i>Características de los fundadores</i>	1. Formación profesional
	2. Experiencia en la creación del negocio
<i>Habilidades Estratégicas y Organizacionales</i>	3. Conocimiento previo del mercado
	4. Redes institucionales
	5. Acceso a mercados financieros
<i>Factores facilitadores</i>	6. Firmas de tratados de libre comercio

Los factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de internacionalización acelerada de las empresas en estudio, fueron dos y se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5: Factores que resultaron ser poco relevantes en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas en estudio**

<i>Formación de redes y alianzas</i>	1. Otras alianzas
<i>Factores Facilitadores</i>	2. Uso de otras tecnologías de información diferentes a Internet y correo electrónico

## V. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Se lograron identificar doce factores relevantes que influyen los procesos de acelerada internacionalización de las empresas bajo estudio: la experiencia laboral internacional adquirida por los fundadores previa a la creación del negocio, el manejo del idioma Inglés, la actitud proactiva y comprometida con la actividad internacional de sus fundadores, la posesión de activos únicos, los procesos de creación de valor, la inserción en nichos pequeños o especializados, la flexibilidad organizativa, la participación en redes personales y comerciales, la reducción en los costos de la comunicación y el transporte y el uso de la Internet y el correo electrónico. Además, se pudo constatar grandes similitudes con los factores presentes en empresas *born global* establecidas en países desarrollados.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Algunos países latinoamericanos presentan condiciones muy similares: países pequeños con mercados reducidos, economías abiertas, existencia de un alto porcentaje de Pymes y una cultura exportadora muy limitada, por lo que promover y facilitar la creación de Pymes exportadoras que puedan competir en el nuevo entorno global debe ser una tarea primordial para impulsar y dinamizar sus economías tardías. Para que las *born global* puedan insertarse y competir exitosamente en los mercados internacionales, es necesario que los gobiernos promuevan el desarrollo de exportaciones mediante la formulación de políticas conducentes a crear el clima de negocios, las condiciones y la infraestructura adecuada e indispensable para que puedan alcanzar un desarrollo sostenido de sus exportaciones. Factores tales como: productividad, investigación y desarrollo, innovación tecnológica, uso de TIC's y transferencia de tecnologías deben estimularse e instaurarse; así también, la formulación de un conjunto de medidas fiscales tendientes a incentivar a las empresas de acelerada internacionalización y el sostenimiento de ellas en el tiempo. En el ámbito académico se presenta el reto de incrementar la investigación en esta área, con el propósito de conocer más de cerca la realidad que viven estas empresas a lo largo de su trayectoria en el mercado internacional. Asimismo, divulgar los resultados obtenidos para que sean conocidos por quienes tienen la obligación y el deseo de apoyar y colaborar, de manera asertiva, en la gestión empresarial de dichas empresas. En esta misma dirección, se hace necesario contar con programas formativos que incentiven y potencien un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en los emprendedores internacionales, que los capacite para hacerle frente al mercado global, que se caracteriza por ser sumamente competitivo y logren hacer realidad su visión de negocios de ver al mundo como el mercado que desean alcanzar.

También, el sector educativo debe preocuparse por fortalecer los mecanismos necesarios que incentiven la movilidad laboral y académica de las sociedades a fin de que puedan adquirir capacidades, habilidades, otros idiomas y experiencia laboral a nivel internacional. De igual forma este roce internacional contribuirá o facilitará la participación en redes a nivel internacional que en un futuro el emprendedor aprovechará para expandir su negocio con actividades internacionales. El formar parte de las redes internacionales se constituyen en competencias básicas para la creación de las empresas *born global*.

En esta misma dirección, se hace necesario promover la formación de redes empresariales con el fin de lograr la integración de las empresas a nivel regional o sectorial, para que unidas a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

través de convenios de cooperación o clústeres puedan crecer y acceder con mayor seguridad los nuevos mercados internacionales.

El sector privado debe continuar desarrollando nuevas y mejores competencias estratégicas y organizacionales que le permitan insertarse ventajosamente en la economía global. Debe desarrollar una cultura de calidad en todas y cada una de sus áreas funcionales apoyándose en el uso de las tecnologías de la información, creando más productos innovadores y no limitándose a la diferenciación de los productos ya existentes en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersson, S; Gabrielsson, J; y Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. Canadian Journal of Administrative Sciences. pp. 22-35

Arroyo, J. y Nebelung, M (2002). *La micro y pequeña empresa en América Central. Realidad, Mitos y Retos*. GTZ/PROMICRO-PROMICRO/OIT. Primera Edición. Costa Rica

Autio E., Sapienza. H y Almeida, J. (2000). *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*. Academy of Management Journal. Vol. 43, No 5, pp 909-924.

Bell, J. y McNaughton, R. (2000). *"Born Global" Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization*. Marketing in Global Economy Proceedings. Pp 176-185.

Bell, J (1995). *The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories*. European Journal of Marketing. Vol. 29, No 8, pp 60-75

Bloodgood, J, Sapienza, H y Almeida, J. (1996). *The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes*. Entrepreneurship Theory and Practice. Pp.61-76.

Diagnostico Nacional de Mipymes. Observatorio de Mipymes. Iniciativa de la UNED. 2006

Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). *Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, num.3, pp. 147-160.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Informe del Estado de la Region en Desarrollo Humano Sostenible. 2008. Programa Estado de la Nacion. Costa Rica.

Johansson. J. & Vahlne. J. E. (1977). *The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies. 8 (1).23-32

Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975). *The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies*. Journal of Management Studies. 305-322.

Johnson, J. (2004). *Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Star-Ups: US and UK Evidence*. Journal of International Entrepreneurship, Vol. 2, pp. 139-154.

Jolly, V; Alahuhta, M y Jeannet, J. (1992). *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. Journal of Strategic Change. Vol. 1, pp.71-82.

Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). *A Taxonomy of Born-global Firms*. Management International Review. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.

Knight, G; Madsen, T and Servais, P. (2004). *An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA*. International Marketing Review, Vol 21, No 6, pp. 645-665.

Knight, G. (1997) Emerging paradigm for international marketing: *The born global firm*. Doctoral dissertation, Michigan State University. East Lansing, MI. In Moen and Servais (2002). Born Global or Gradual global? Export behavior of small and medium- size enterprises. Journal of International Marketing. Vol.10, No.3, 2002, pp.49-72

Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.

McDougall, P; Shane, S y Oviatt, B. (1994). *Explaining The Formation Of International New Venture: The Limits Of Theories From International Business Research*. Journal of Business Venture. Vol. 9. Pp. 469-487.

Madsen, T y Servais, P (1997). *The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process*. International Business Review. Vol.6. pp. 561-583.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

McAuley, A. (1999). *Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector*. Journal of International Marketing. Vol.7.No. 4, pp. 67-82.

Moen, O y Servais M. (2002). *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of International Marketing, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.

Oviatt, B y McDougall, P. (1995). *Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*. Academy of Management Executive, Vol.9, No. (2). Pp. 30-43

Oviatt, B y McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. Journal of International Business Studies, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.

Plá J y Escribá, A. (2006). *Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy*. International Marketing Review. Vol. 23, No. 2, pp. 255-278.

Rasmussen, E y Madsen, K. (2002). *The Born Global Concept. Paper for the 28<sup>th</sup> EIBA conference*, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."

Rialp, A; Rialp, J; Urbano, D y Vaillant, Y. (2005a). *The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research*. Journal of International Entrepreneurship, Vol. 3, pp. 133-171.

Rialp, A; Rialp, J y Knight, G. (2005 b). *The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?* International Business Review, Vol. 14, pp. 147-166.

Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). *How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century*. Academy of Management Journal. Vol. 43, No. 6, pp. 1127-1247.

Sharma, D y Blomstermo, A. (2003). *The Internationalization process of Born Global: a network view*. International Business Review, Vol. 12, pp 739-753.

Yin, R (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Cuarta Impresión, Sage, Newbury Park, CA.

Zevallos, Emilio. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Revista de la CEPAL 79. Abril. Pp.53-70.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Zúñiga, Martín. (2006). Censo de empleo exportador. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

Zucchella, A. (2002). Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. 28th EIBA Conference, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## CLÚSTER Y REDES COMO MECANISMOS PARA EL IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: CASO LA FORTUNA DE SAN CARLOS, COSTA RICA

**M.A.E. Bernal Martínez Gutiérrez**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Profesor de la Escuela de Administración de Empresas

*BMartinez@itcr.ac.cr*

(506) 2550-2344

**M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez Barquero**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Profesor de la Escuela de Administración de Empresas

*RRodriguezB@itcr.ac.cr*

(506) 2401-3007

### RESUMEN

Se realizó una investigación en el destino turístico de La Fortuna de San Carlos, en Costa Rica, con el fin de determinar la presencia e incidencia de los factores de éxito de los clúster empresariales y la presencia y características de las redes empresariales. Se aplicaron 154 cuestionarios y se realizaron 12 entrevistas en profundidad a empresarios turísticos de La Fortuna.

Se concluye que todos los factores de éxito analizados están presentes en el destino turístico, aunque la importancia de los mismos es diferente en cada caso. También se determinó que existen redes empresariales importantes, pero en estadios todavía juveniles y poco consolidadas. En general en La Fortuna las empresas existentes no aprovechan aun el potencial del clúster y las redes turísticas existentes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Palabras clave:** competitividad, redes, clúster

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria turística es actualmente una de las más importantes actividades económicas en el mundo. Por ello, son valiosos los esfuerzos que se emprendan con el fin de mejorar la competitividad de esta actividad, y esto pasa por la utilización de nuevas formas de organización y de producción de cara a alcanzar estadios superiores de desarrollo.

A pesar que el modelo basado en pymes es el que conviene más para Costa Rica y los países en vías de desarrollo, en la Región Huetar Norte de Costa Rica se empiezan a dar signos de una invasión del modelo de inversión a gran escala, lo cual ha hecho reaccionar a los sectores sociales con el fin de implementar estrategias individuales y colectivas que permitan enfrentar esta amenaza.

Ante este panorama se ha hecho un imperativo nacional conocer más sobre el modelo de la actividad turística basado en pymes y las formas empresariales que pueden contribuir a mantener competitivas a las pequeñas y medianas empresas de capital nacional ante la investida de la inversión extranjera, es ante esta situación que surge el interés de conocer nuevas formas de gestión empresarial como la cooperación empresarial, los clúster y el desarrollo de redes, considerando que estos medios de gestión son fundamentales para que las pymes puedan competir con éxito en la nueva economía global.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1. TURISMO Y ECONOMÍA

El turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), puede definirse como la actividad realizada por las personas al desplazarse por diferentes motivos fuera de su lugar habitual de residencia por un periodo superior a 24 horas e inferior a un año (Mochón, 2004).

Se puede considerar que el turismo es la mayor industria del mundo, debido principalmente a su dinámico crecimiento, pero también porque representa más de una tercera parte del valor total del comercio mundial de servicios. Así mismo el efecto multiplicativo que tiene en comparación con otros sectores productivos más tradicionales es muy amplio por los beneficios directos e indirectos que tiene para una economía (ICT, 2001; Mochón, 2004).

Al igual que en el resto del mundo, la actividad turística es muy relevante para la economía de Costa Rica. El turismo ha pasado a ser el principal “producto de exportación” de Costa Rica. Para 1996 generaba divisas por US\$689 millones, superando los US\$668 millones del banano, y los US\$385 millones del café, productos típicos y líderes históricos de exportación del país. Y esta distancia se ha acrecentado con el tiempo, ya que para el año 2005 el banano y el café en conjunto generaron divisas por US\$710 millones, mientras el turismo generó por si solo US\$1.570 millones (ICT, 2005), duplicando su generación de divisas en el lapso de una década, lo que implica crecimientos anuales en promedio cercanos al 10%. Gracias a este comportamiento, el turismo en Costa Rica pasó de representar el 16% de las exportaciones totales del país en 1998, a significar el 22% para el año 2005.

Costa Rica se ha dividido en 11 unidades de planeamiento turístico. La Unidad de Planeamiento Turístico Llanuras del Norte se encuentra al noroeste del Valle Central, y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

abarca gran parte de las provincias de Alajuela y Heredia. Entre los atractivos de gran importancia turística en esta región están el Volcán Arenal, el río Celeste, la laguna Arenal, el río Tabacón, los ríos Frío y San Carlos, las cataratas de la Fortuna, Toro Amarillo, Ángel y la Paz, y el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, entre otros. En afluencia de visitantes totales, la unidad de planeamiento turístico Llanuras del Norte es la quinta en importancia del país, pero si se elimina el efecto del turismo nacional, que es poco significativo en esta unidad, el territorio pasa a ocupar el tercer lugar como destino preferido por el turista extranjero.

La Fortuna y Sarapiquí son las localidades con la mayor concentración de atractivos, tanto en cantidad como en calidad, lo que se ha manifestado en un mayor desarrollo turístico de estas dos comunidades con respecto al resto de la zona, que se refleja en una mayor oferta turística (192 establecimientos en La Fortuna y 39 en Sarapiquí), según ICT (2007).

## **2.2. LOS CLÚSTER**

Un clúster puede definirse como la alianza estratégica de varias entidades próximas entre sí, en un espacio geográfico concreto, que compiten en un campo particular (en torno a una materia prima, un producto o un servicio), trabajando cooperativamente para el beneficio común de todas ellas, en donde mantienen su estructura corporativa, legal y fiscal, y se encuentran vinculadas por sus características comunes y complementarias, con el fin de mejorar su eficiencia y competitividad individual, por lo que se establecen vinculaciones entre las empresas participantes y las instituciones de gobierno, academia, financieras y otras (Anderson, 1994; Altenburg y Meyer-Stamer, 1999; Porter, 1998; Doryan y otros, 1999; Bermúdez y otros, 2000; Steinle y Schiele, 2002; Gómez 2005; Tambunan, 2005).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Los clúster han adquirido una gran relevancia por la relación que estos tienen con el nivel competitivo de un país. En este sentido, los clúster son útiles porque los procesos de rivalidad, aprendizaje colectivo y los efectos de sinergia, favorecen la interacción y el consiguiente establecimiento de relaciones cooperativas, sobre todo (pero no exclusivamente) entre las pymes de un mismo sector productivo. Los clúster se basan en la interdependencia y la complementariedad de sus integrantes: los actores participantes del clúster son diferentes y tienen necesidades también diferentes, pero son competidores entre sí, pero además, muchas veces requieren de la relación con la competencia para ser competitivos.

La literatura consultada identifica múltiples factores de éxito para el desarrollo de los clúster, principalmente en países menos adelantados. Agrupando los aportes de los diferentes autores fue posible identificar tres grandes dimensiones relacionadas con el éxito competitivo de un clúster: individual, colectiva y entorno.

**Tabla 1. Factores que determinan el éxito competitivo de un clúster en la dimensión individual**

Dimensión	Autores	Factores	Descripción
Individual	van Dijk y Sverrisson (2003), Altenburg y Meyer – Stamer (1999)	Niveles similares de sofisticación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la competitividad individual de las empresas</li> <li>- Transferencia de tecnología elemental</li> <li>- Competencias técnicas comunes y compartidas</li> </ul>
	van Dijk y Sverrisson (2003), Digiovanna (1995)	Especialización productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación por innovación</li> <li>- Flexibilidad productiva</li> </ul>
	Velásquez (2004), van Dijk y Sverrisson (2003), Furman, Porter y Stern (2002), Markusen (1996), Altenburg y Meyer – Stamer (1999)	Variedad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moverse en mercados intermedios y finales</li> <li>- Incrementar actividades de exportación</li> <li>- Clientes exigentes</li> <li>- Integración con la cadena global</li> </ul>

**Tabla 2. Factores que determinan el éxito competitivo de un clúster en la dimensión colectiva**

Dimensión	Autores	Factores	Descripción
-----------	---------	----------	-------------

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Dimensión	Autores	Factores	Descripción
Colectiva	van Dijk y Sverrisson (2003), Markusen (1996), Altenburg y Meyer – Stamer (1999)	Procesos de aprendizaje colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de información entre las empresas del clúster</li> <li>- Compartir trabajadores vinculados con el diseño y la innovación de los bienes y servicios</li> <li>- Cultura compartida</li> <li>- Creación de centros de innovación</li> <li>- Mercado laboral común</li> <li>- Fomentar el benchmarking como un mecanismo de sensibilización entre los actores</li> <li>- Buscar mecanismos para proveer información del clúster y servicios de asesoría</li> </ul>
	van Dijk y Sverrisson (2003), Koschatzky (1998), Aghón y otros (2001), BID (2002), Gómez (2005), Schmitz y Nadvi (1999)	Existencia de y pertenencia a redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trascender más allá de las transacciones económicas</li> <li>- Existencia de redes sociales</li> </ul>
	van Dijk y Sverrisson (2003), Altenburg y Meyer – Stamer (1999), Porter (1998), BID (2002), Dini (2004), Condo y Monge (2002), Schmitz y Nadvi (1999), Maskell y Lorenzen (2004)	Competición colectiva (confianza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos participantes</li> <li>- Esfuerzos conjuntos de los actores</li> <li>- Vínculos y sinergias entre los competidores</li> <li>- Proceso colectivo de innovación</li> <li>- Identificar proyectos colectivos viables, en áreas donde las economías de escala son relevantes, como la compra de materias primas o el pago de consultorías</li> <li>- Desarrollar la competitividad de proveedores locales, tanto de materias primas como de servicios</li> <li>- Asociaciones comerciales y cámaras empresariales fuertes</li> <li>- Competencia positiva entre las empresas del clúster (evitar la competencia desleal y el oportunismo)</li> <li>- Existencia de sanciones efectivas</li> </ul>
	Enright (2000), Altenburg y Meyer – Stamer (1999)	Incorporación de capital extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer inversión extranjera directa adicional, que prioritariamente atienda las áreas donde las empresas locales no tienen capacidades adecuadas</li> <li>- Realizar esfuerzos por encadenar las empresas transnacionales con los proveedores locales</li> </ul>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Tabla 3. Factores que determinan el éxito competitivo de un clúster en la dimensión entorno**

Dimensión	Autores	Factores	Descripción
Entorno	van Dijk y Sverrisson (2003), Markusen (1996), Porter (1998), Gómez (2005), Dini (2004), Furman, Porter y Stern (2002)	Existencia de un entorno local positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones naturales</li> <li>- Ubicación geográfica</li> <li>- Presencia de instituciones de apoyo</li> <li>- Rol de instituciones locales</li> <li>- Rol de los gobiernos locales a favor de las empresas del núcleo empresarial</li> <li>- Fuentes especializadas de financiamiento, apoyo técnico y servicios empresariales diversos</li> <li>- Alto compromiso público con la provisión de infraestructura</li> <li>- Existencia de programas de apoyo a clústers</li> </ul>
	Altenburg y Meyer – Stamer (1999), Porter (1998)	Refuerzo del espíritu emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de medios de surgimiento e incubación de nuevas empresas</li> </ul>

## 2.3. LAS REDES

Una forma que ha surgido, dada la relación creciente entre las empresas y al entramado de acuerdos de cooperación que se desarrollan entre ellas, es la de las redes empresariales, que constituye una práctica que pretende contribuir con la sobrevivencia y competitividad de las empresas, creando una nueva arquitectura organizacional, innovando la forma en que se relacionan éstas entre sí, con sus colaboradores y con organizaciones externas.

Las redes de empresas han sido vistas como una forma superior de organización para las empresas, que pueden formarse inicialmente con el objetivo de reducir incertidumbres, costes y riesgos; organizando actividades económicas a partir de coordinación y cooperación entre ellas.

Una red empresarial está constituida por dos o más empresas; que tienen vinculaciones (tácitas, implícitos o explícitos); y que se expresan en diferentes formas de cooperación; en las que cada una conserva su independencia; que persiguen objetivos comunes de manera

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

coordinada; que permite a esas empresas obtener ganancias o ventajas competitivas sostenibles independientemente de sus competidores fuera de la red.

Complementando la definición anterior y de acuerdo con autores como Powell (1990), Piore y Sabel (1984), Camagni (1991), Graber (1993), Malecki y Tootle (1996), Gulati, et al. (2000), Jarillo (1988) y Huggins, (2000), se enumeran una serie de características de las redes empresariales:

- Hay baja dependencia de los socios frente a la red. Los participantes en la red son autónomos, participan voluntariamente en ella, disponen de alternativas y pueden optar por otras redes u otras formas de organización económica.
- Se dan relaciones de interdependencia entre los actores o empresas (y no de independencia, como en el mercado, o de dependencia, como en las empresas y organizaciones jerarquizadas). Permite a los socios de la red cooperar y competir simultáneamente (coopetición).
- Se desarrolla un sistema de interconexiones múltiples, así como de respuestas y reacciones entre las empresas y demás actores, creándose un conjunto de vínculos cuya interrelación imprime fortaleza a la red apoyándose en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación.
- Puede haber falta de especificación de las relaciones de intercambio, en especial las ex-ante no siempre están estrictamente definidas.
- Las relaciones entre empresas y actores pueden ser asimétricas, de carácter jerárquico, convirtiéndose el poder en un elemento de funcionamiento de la red.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- En la mayoría de los casos, la intención es establecer relaciones con perspectivas a largo plazo.
- Poseen una alta flexibilidad, ya que según la necesidad de recursos, es posible permitir la entrada a nuevos miembros o, en su caso, la salida de los socios originales.
- La confianza entre los participantes es esencialmente importante, por ello hay una menor burocratización y necesidad de control.

## **3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este trabajo es obtener evidencias sobre la existencia e influencia de los factores críticos de éxito para el desarrollo de clúster y la presencia de redes en países en vías de desarrollo, a partir del caso del destino turístico de La Fortuna, en Costa Rica. Arrojar luz sobre estos factores de éxito es crucial con el fin de entender el fenómeno de las redes y los clúster en un sistema de pymes en un sector productivo dinámico, como el turismo, con el fin de obtener lecciones y aprendizaje que orienten a otros empresarios y otros destinos turísticos, pero también con resultados que probablemente se pueden generalizar para otros sectores productivos de países en vías de desarrollo.

## **4. METODOLOGÍA**

En el caso de los clúster se desarrolló una investigación de tipo cuantitativo. Se aplicó un cuestionario estructurado a los propietarios o administradores de las empresas turísticas. La población estuvo constituida por la totalidad de las empresas turísticas del centro de desarrollo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

turístico Tilarán – La Fortuna – Ciudad Quesada. La muestra fue probabilística, y se aplicó el cuestionario a 154 empresas, constituidas en un 42% por microempresas, otro 42% por pequeñas empresas, un 10% de medianas empresas y solo un 5% de grandes empresas.

En el caso de las redes se desarrolló una investigación cualitativa, en donde por medio de una guía de entrevista se sostuvieron entrevistas en profundidad con informantes clave del mismo centro de desarrollo turístico, hasta obtener el punto de saturación de información, lo que se alcanzó con 12 entrevistas.

Para la selección de la muestra se incluyeron redes que representan diferentes sectores de la actividad turística: hotelería, tour operadores, arrendadoras de vehículos, atractivos turísticos, transporte, venta de souvenirs y otros.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS

En el caso de los clúster, partiendo del dimensionamiento de los factores críticos de éxito de los clúster a que se llegó como resultado en el marco teórico, se procedió a tabular la información recopilada de las empresas, y posteriormente a analizar dicha información en función de las dimensiones y variables identificadas.

En el caso de las redes, luego de aplicar las entrevistas en profundidad, se procedió a tabular la información encontrando factores relacionados con el tema en investigación, específicamente con respecto a la génesis (motivos), tipología (se deriva del tipo de relaciones), beneficios, gobierno y evolución, impacto al desarrollo local, emprendedurismo e innovación en las redes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 6.1. CLÚSTER

Para la dimensión individual se aprecia que el factor con el puntaje más alto es la variedad de clientes, con un 83% en la escala utilizada, mientras que los factores de especialización productiva y niveles similares de sofisticación técnica tienen puntajes cercanos a 50%.

Con respecto a los factores de la dimensión colectiva, hay uno con un fuerte impacto: los procesos de aprendizaje colectivo, con un 85% (entendido como el potencial para el desarrollo de los mismos). Por el contrario los factores de cooperación y existencia de redes y pertenencia a ellas tienen puntajes considerablemente más bajos, sobre todo el relacionado con las redes, con un 44%. Y el puntaje más bajo lo ostenta la incorporación del capital extranjero, ya que el capital local representa el 91% en las empresas del clúster.

Con respecto a las variables de cada factor, el origen del capital es la única que explica el factor de incorporación del capital extranjero. Por el contrario, hay cuatro variables vinculadas con el factor de cooperación, en donde dos de ellas tienen puntajes altos por encima del 70%. Estas son el apoyo a programas conjuntos y la utilización de proveedores locales. Las variables con el puntaje más bajo en este bloque son la estrategia y rivalidad de las empresas y la incorporación del capital extranjero.

**Tabla 4. Influencia de factores críticos de éxito de los clústers mencionados por la literatura en el clúster del centro turístico Tilarán – La Fortuna – Ciudad Quesada**

Dimensión	Factor	Influencia baja (<50%)	Influencia moderada (50% ≤ X < 70%)	Influencia alta (≥70%)
<b>Individual: 61%</b>	Variedad de clientes			83%

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Dimensión	Factor	Influencia baja (<50%)	Influencia moderada ( $50\% \leq X < 70\%$ )	Influencia alta ( $\geq 70\%$ )
<b>(media)</b>	Especialización productiva		52%	
	Niveles similares de sofisticación técnica	48%		
<b>Entorno: 50% (media tendiente a baja)</b>	Emprendedurismo		60%	
	Existencia de un entorno local positivo	39%		
<b>Colectiva: 49% (baja)</b>	Procesos de aprendizaje colectivo			85%
	Coopetición		57%	
	Existencia de y pertenencia a redes	44%		
	Incorporación de capital extranjero	9%		
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Con respecto al factor de existencia de redes y pertenencia a ellas la asociatividad es la única variable asociada, mientras que para el factor de procesos de aprendizaje colectivo puntúa arriba de 80% para sus variables, relacionadas con la prevalencia en el clúster de la cultura nacional, y el dominio del mercado laboral común.

En la dimensión entorno el factor de emprendedurismo obtiene un 60% de puntaje, mientras que la existencia de un entorno local positivo tan solo obtiene un 39%. En ambos casos cada factor se compone de una única variable, en donde en el emprendedurismo se utilizó como parámetro la antigüedad de las empresas establecidas en el clúster, mientras que las condiciones del entorno se componía de indicadores relativos a infraestructura local y soporte recibido por parte de algunas instituciones del clúster.

Se recogen a continuación los resultados más significativos con respecto a los factores críticos para el éxito de los clúster presentes en el centro turístico analizado.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

De los factores de éxito identificados en la literatura, tres de cada uno de ellos tienen influencia baja, moderada y alta. La dimensión colectiva es la que aporta más factores con influencia alta, con dos, y uno la dimensión individual. Así las cosas, la dimensión colectiva tiene una influencia media tendiente a alta en la dinámica del clúster, la dimensión individual una influencia media y la dimensión entorno influencia media tendiente a baja.

El clúster estudiado tiene dos condiciones básicas en las que se ha sustentado su éxito: el potencial de sus atractivos turísticos (vinculado al factor variedad de clientes) y el haber basado la actividad económica en los recursos locales (vinculado al factor potencial para establecer procesos de aprendizaje colectivo).

## **6.2. REDES**

Del estudio se identificaron doce principales redes empresariales presentes en La Fortuna de San Carlos. De estas se determinó que tres son las que más han contribuido con la incorporación de las pymes en la actividad turística de La Fortuna:

- Asociación Pro-ambiente y Desarrollo Sostenible (ASPROADES)
- Asociación de Microempresarios de turismo de la Fortuna (AMITUFOR)
- Cámara de Turismo de la Zona Norte (CATUZON)

Todos los entrevistados conocen los beneficios del trabajo conjunto y consideraron que las principales motivaciones para ingresar a la red fueron las siguientes:

- a. Por convicción de que la asociatividad es beneficiosa
- b. Oportunidad para hacer mercadeo y promoción conjunta
- c. Condiciones para mejorar la empresa (ejemplo: la capacitación y facilidad de crédito)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- d. Interés para buscar una alternativa económica en una zona de pocas oportunidades empresariales
- e. Interés por el desarrollo de la comunidad

Las redes estudiadas se caracterizan por ser asociaciones y cámaras, en donde priva un rol mayoritariamente de representatividad, se dan relaciones principalmente informales, intercambian información, participan en actividades conjuntas de mercadeo y negociación ante entidades financieras, con un amplio interés en el desarrollo local.

De acuerdo con los resultados, las redes estudiadas se ubicaron en los estadios inferiores de complejidad de relaciones de las clasificaciones existentes de redes, lo cual implica que sus relaciones son básicas e inclusive esperables ya que esta información coincide adecuadamente con las motivaciones iniciales que tienen los empresarios entrevistados de participar en la red.

Los beneficios obtenidos de participar en la red son acceso a información, fortalecer las relaciones de confianza, les permite interactuar con actores sociales, contribuye con la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, se favorecen de políticas institucionales y ganan legitimidad entre otros. No obstante, no se aprovecha la participación en la red para intercambiar productos y servicios, aprovechar economías de escala, no comparten recursos ni capacidades, no se aventuran en negocios conjuntos, no intercambian conocimientos tecnológicos, no desarrollan la innovación y la ampliación de productos, no logran ventajas competitivas sostenibles.

Las redes han evolucionado poco, generalmente impulsadas por el sector hotelero, que ha sido el más interesado en promoverlas. No obstante en los últimos años producto de una mayor

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

convicción y conocimiento de los beneficios de la asociatividad, se han estado revitalizando y tienen proyectos importantes a futuro.

Los entrevistados manifiestan conocer la importancia que tienen la calidad y la diferenciación de los productos y servicios en el sector turismo, en contraste con esto la práctica ha sido el monitoreo de otros destinos turísticos cercanos como Monteverde y Sarapiquí y los intercambios de experiencias que se comentan en las reuniones de la red o en sus relaciones personales.

Si no se estimulan las redes como instrumentos valiosos de cooperación, el entramado social de estas contribuirá poco al desarrollo de clúster o distritos industriales basados en el conocimiento y la innovación que generen ventajas competitivas en La Fortuna de San Carlos.

Considerando que la importancia en el desarrollo de las redes se encuentra en la calidad y la complejidad de las interacciones entre los participantes, será poco el aporte que las redes estudiadas podrán brindar al desarrollo local, al ubicarse en los estadios inferiores de la clasificación de redes y caracterizadas por relaciones suaves y poco complejas, para lo que será necesario establecer estrategias tendientes a incrementar la asociatividad y empresariedad de las pymes que desarrollan la actividad turística en La Fortuna de San Carlos.

## **7. REFERENCIAS DE LITERATURA**

Aghón, G.; Albuquerque, F.; Cortés, P. 2001. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización, CEPAL/GTZ, Santiago de Chile.

Anderson, G. 1994. Industry clustering for economic development. *Economic Development Review*, vol. 12, No. 2, pp. 26-32.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Altenburg, T.; Meyer-Stamer, J. 1999. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, vol. 27, No. 9, pp. 1693-1713.

Bermúdez y otros. 2000. El Cluster de la Madera de Galicia como Instrumento de Integración y Cooperación para la Mejora Competitiva, *Revista CIS-Madera*. pp. 6-24.

BID. 2002. Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa.

Camagni, R. 1991. Local milieu, uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. En R. Camagni (ed), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press, Londres.

Condo, A.; Monge, G. 2002. Promoción de clusters en América Latina: experiencia del CLACDS-INCAE. 42p.

Dini, M. 2004. Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clusters. BID/FOMIN. 50p.

Digiovanna, S. 1995. Industrial districts and regional development: a regulation approach. *Regional Studies*, Vol. 30.4, pp. 373-386.

Doryan, E.; Sánchez, J.A.; Pratt, L., de Paula Gutiérrez, F.; Garnier, L.; Monge, G.; Marshall, L., 1999. *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, INCAE, pp 1-77.

Enright, M.J. 2000. Regional clusters and multinational enterprises: independence, dependence or interdependence? *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, No. 2, pp. 114 – 138.

Furman, J.; Porter, M., y Stern, S. 2002. The determinants of national innovative capacitive. *Research Policy*, No31, pp 899-933.

Gómez, G. 2005. *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. CEPAL. Buenos Aires, Argentina. 42p.

Graber, G. 1993. The weakness of strong ties. In: G. Graber (ed.), *The Embedded Firm*, London: Routledge, 1-31.

Gulati, R., N. Nohiria and A. Zaheer (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

Huggins, R. 2000. The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 111-135.

ICT. 2001. *Plan general de desarrollo turístico sostenible 2002 – 2012*. San José, Costa Rica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

ICT. 2005. Anuario de demanda de turismo en Costa Rica. Disponible en [www.visitcostarica.com](http://www.visitcostarica.com) Consultado el 15 de setiembre de 2007.

ICT. 2007. Cuadros resumen de oferta de hospedaje en Costa Rica. Disponible en [www.visitcostarica.com](http://www.visitcostarica.com) Consultado el 15 de setiembre de 2007.

Jarillo, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9, 31-41.

Koschatzky, K. 1998. Firms Innovation and Region: the Role of space in Innovation Processes; en: *International Journal of Innovation Management*, vol 2, n° 4.

Malecki, E. J., y Tootle D. (1996). The role of networks in small firms competitiveness. *International Journal of Technology Management*, vol. 11, pág. 43-57.

Markussen, A. 1996. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72, 3. pp. 293-313.

Maskell, P.; Lorenzen, M. 2004. The cluster as market organization. *Urban Studies*, Vol, 41. Nos. 5/6, pp. 991-1009.

Mochón, F. 2004. *Economía y turismo*. McGraw-Hill, Madrid, España.

Piore, M.J. and C.F. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.

Porter, M.E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, November – December, pp. 77 – 90.

Powell, W.W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press, 295 – 336.

Schmitz, H.; Nadvi, K. 1999. Clustering and Industrialization: Introduction; *World Development*, vol. 27 n°9.

Steinle, C; Schiele, H. 2002. When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. *Research Policy*, 31. 849-858.

Tambunan, T. 2005. Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: a policy experience from Indonesia. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 138 – 154.

Van Dijk, M.P; Sverrisson, A. 2003. Enterprise clusters in developing countries: mechanisms of transition and stagnation. *Entrepreneurship & Regional Development*. July – September, pp. 183 – 206.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Velásquez, F. 2004. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. Estudios Gerenciales, No. 93, Octubre – Diciembre, pp. 73-97.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **La productividad desde una perspectiva humana.**

Mirza Cequea<sup>1</sup>, Carlos Rodríguez Monroy<sup>2</sup>, Miguel Núñez Bottini<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ingeniero Electricista, UNEXPO, MSc. en Gerencia, UNEG. Doctorando de la ETSII-UPM. E-mail: [mm.cequea@alumnos.upm.es](mailto:mm.cequea@alumnos.upm.es). <sup>2</sup> Profesor Titular de la UPM. Coordinador Doctorado Conjunto UPM-UNEG E-mail: [crmonroy@etsii.upm.es](mailto:crmonroy@etsii.upm.es). <sup>3</sup> Profesor Titular de la UNEXPO, Profesor invitado Doctorado Conjunto UPM-UNEG. E-mail: [mnunez@etsii.upm.es](mailto:mnunez@etsii.upm.es).

### **1. Resumen**

Diversos autores han señalado que la competitividad de un país está determinada por la manera en que la gente maneja sus recursos, con la finalidad de crear bienes y servicios, y que cada día se hace más evidente que el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones, ofreciendo el mejor retorno de su inversión por esta ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones están compuestas por individuos y son los que le dan “vida”, lo más importante para el éxito de una organización son las personas que la conforman, por lo que dicho éxito depende de la gerencia que se haga de las mismas. En las Organizaciones los individuos se asocian y colaboran, para obtener un “algo”, material o inmaterial. Por lo tanto, los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad en ésta contribuye, directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales. Las organizaciones necesitan a las personas para “ser” y las personas necesitan de las organizaciones. Cuando dejan de existir los intereses mutuos no tiene sentido la asociación. La organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales, coordinado a grupos y a individuos a fin de obtener la colaboración requerida. Encontramos pues en el hecho humano de pertenecer a una organización, una perspectiva individual, una perspectiva grupal y una perspectiva organizacional.

La investigación consistió en consultar a dos grupos, compuestos por personal gerencial y personal base, cuales criterios eran considerados por ellos como criterios de productividad. A tal fin se utilizó el Cuestionario EFO propuesto por Fernández-Ríos y Sánchez (1997) y se adaptaron las preguntas, para ajustarlas al estudio empírico. Se verificó si estos factores son catalogados como factores humanos y si corresponden a la actuación de la persona como individuo, como parte de un grupo o como parte de la organización. De los criterios evaluados por las personas consultadas se estableció que hay consistencia y acuerdo entre los criterios señalados como de impacto en la productividad y que tienen que ver con la actuación de las personas en la organización, bien sea individualmente, como parte de un grupo o como parte

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de la organización, con lo reportado en la literatura consultada. Estos hallazgos permitieron seleccionar los factores humanos que inciden en la productividad.

**2. Palabras clave:** Productividad, factor humano, perspectiva humana

## 3. Introducción

Una organización es un conjunto único e irrepetible, un ente social, creado intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, a través del trabajo humano y del aprovechamiento de los recursos materiales (Díez De Castro y otros, 2002; Delgadillo, 2003). Se caracteriza por una serie de relaciones entre sus componentes (Dávila, 2001). En la búsqueda de estos objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación para convertir unos medios o recursos en fines o sistema de valores (Parra, 1998). Partiendo de que el *leitmotiv* de toda sociedad es el de satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación.

Las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales. Asimismo, obtienen resultados individuales y como grupo. Las organizaciones necesitan a las personas para “ser” y las personas necesitan de las organizaciones. Cuando dejan de existir los intereses mutuos no tiene sentido la asociación. La organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales; coordinando a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración requerida, (Parra, 1998; Vroom y Deci, 1992; Bueno, 2001; Murillo y otros, 2003). Encontramos pues en el hecho humano de pertenecer a una organización, una perspectiva individual, una perspectiva grupal y una perspectiva organizacional.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **4. Fundamentos teóricos.**

Todo hombre con su accionar pretende alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para él, dentro de estos fines está la actividad económica, la cual representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006). Por otra parte, toda actividad económica exige la cooperación entre los seres humanos, pues si bien los individuos trabajan para satisfacer sus necesidades individuales, el trabajo los saca de su vida privada y los relaciona con un mundo social más amplio (Parra, 1998; Grandas, 2000).

Diversos autores han planteado la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Kemppilä y Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari y Judge, 2004; Jones y Chung, 2006). Esta influencia involucra procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Parra, 1998; Quijano, 2006). Asimismo, dichos autores coinciden en que la cultura de trabajo existente en la organización, la cual refleja un conjunto de significados compartidos (Parra, 1998) entre el personal que facilita la asociación, coordinada y fomentada por las estrategias y políticas de la organización.

Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida por Fernández-Ríos y Sánchez (1997), como la razón output/input, que es una variable orientada a “resultados” y está en función de la conducta de los trabajadores. Al respecto, Grandas (2000) señala que la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo. Asimismo, Saari y Judge (2004), establecieron que los factores psicológicos son importantes en el trabajo y que las presiones sociales de los iguales ejercen gran impacto sobre la productividad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas (Tolentino, 2004), considerando la combinación óptima o equilibrada de los recursos (Delgadillo2003). La productividad puede considerarse como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Una organización es productiva cuando alcanza sus metas, tanto en calidad, como en cantidad, (Grandas, 2000), trasformando sus insumos en productos al menor costo posible.

Maroto y Cuadrado (2002), establecen que la productividad, es consecuencia de un amplio conjunto de factores. Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Grandas, 2000; Saari y Judge, 2004; Quijano, 2006). Perea (2006), por su parte señala, que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización está presente un componente psicológico. En tal sentido, Delgadillo (2003) señala, que el factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, por lo que es el más importante.

Por su parte Delgadillo también considera que la capacitación y la motivación intervienen positivamente en la productividad. Mungaray y Ramírez-Urquidy (2007) determinaron que la formación que la empresa brinda a su personal incrementa la productividad subjetiva, que es la percibida por el trabajador. También señalan que la formación y el entrenamiento elevan o están relacionados directamente con la productividad y que cada día se hace más evidente que el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible dando como resultado el mejor retorno de su inversión (Luthans y Youssef, 2004).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Diversos autores han coincidido en la naturaleza multidimensional de la productividad y en la conveniencia de utilizar métodos diferentes a los tradicionales, que utilizan medidas objetivas o indicadores, por métodos de medición subjetivos basados en las percepciones de las personas involucradas en el proceso (Camisón y Cruz, 2006; Kemppilä y Lönnqvist, 2003; Pedraja y Rodríguez, 2004; Antikainen y Lönnqvist, 2006; Maroto y Cuadrado, 2006; Gibbs y otros, 2003; Forth y McNabb, 2007). Asimismo, concuerdan en que no se cuenta con una escala comúnmente aceptada para medir subjetivamente la productividad y que haya sido probada en su fiabilidad y validez (Camisón y Cruz, 2006). Se han utilizado para dichos fines métodos como el de Delphi, el de Likert y el Análisis Factorial Confirmatorio, entre otros, evolucionando hacia escalas multidimensionales.

Tradicionalmente se han usado indistintamente los términos *eficacia*, *eficiencia* y *efectividad*, como sinónimo de productividad, (Fernández-Ríos y Sánchez 1997; Kemppilä y Lönnqvist 2003; Tolentino, 2004; Quijano 2006). La productividad ha sido vista como eficiencia, cantidad de salidas en relación con los recursos empleados. Kemppilä y Lönnqvist, también señalan, que “tres son las posturas posibles, con respecto a la diferenciación entre efectividad y productividad. La primera y más común incluye la productividad como dentro del concepto más amplio de efectividad y eficacia. La productividad sería un indicador más de la eficacia organizativa y haría referencia a la generación de productos. La segunda postura es la inversa: incluir la efectividad organizacional como indicador del concepto más amplio de productividad. La tercera postura mantiene a la efectividad y a la productividad como conceptos separados aunque relacionados. Esta postura también es compartida por Fernández-Ríos y Sánchez (1997) y Quijano (2006).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En esta investigación se asume que la eficacia, la eficiencia y la efectividad son componentes de un constructo más amplio o mayor que es la productividad. La medición de diversos aspectos o dimensiones de este constructo permitirá una mayor comprensión del mismo. Esta aproximación no reemplaza la teoría existente, sino que pretende facilitar su comprensión y complementarla.

Fernández-Ríos y Sánchez (1997) plantean veintinueve criterios como indicadores válidos de eficacia de una empresa, descritos en su “Cuestionario de EFO”, estos criterios fueron propuestos por Campbell como criterios de efectividad organizacional. De acuerdo con la revisión de la literatura son varios los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad, como son la motivación y la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, comunicación, la capacitación y recompensas (Kemppilä y Lönnqvist, 2003; Quijano, 2006; Antikainen y Lönnqvist, 2006).

Los factores pueden agruparse en dimensiones de acuerdo a las perspectivas antes mencionadas: Dimensión del Individual, que está referida a la persona con necesidades que satisfacer, Dimensión Grupal, que están referidas a la actuación de las personas asociadas con otros para satisfacer necesidades comunes, y Dimensión Organizacional, referida a aquellos procesos provistos por la organización y que influyen a las personas. Dadas las interrelaciones existentes entre éstas la delimitación entre una y otra pueden resultar borrosas por lo que se debe tener presente que determinadas variables de una dimensión pueden influir indirectamente en las otras y viceversa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En un ambiente de trabajo cómo el que se desarrolla en una Central Hidroeléctrica, donde la operación y el mantenimiento de los equipos y sistemas de generación dependen en gran medida de la experticia del personal y conocimiento que éste tenga acumulado, se puede afirmar que el desempeño de esta organización está basada en el conocimiento y habilidad del personal en aplicar su experiencia en resolver los problemas y proponer mejoras. Por lo tanto, existe la necesidad de una nueva forma de medir la productividad, dado que esta organización está caracterizada por el uso intensivo del conocimiento, tanto en su operación, cómo en su mantenimiento.

## **5. Objetivos de investigación.**

El presente estudio tiene como objetivo establecer cuáles son los factores humanos que inciden en la productividad, mediante la consulta a un grupo de personas que laboran en una Central de Generación Hidroeléctrica, perteneciente a una empresa estatal en Venezuela, y su comparación con lo establecido en la revisión teórica.

Asimismo, establecer si los factores seleccionados por los gerentes son los mismos que los seleccionados por el personas base, es decir si ambos grupos concuerdan en la selección de los factores.

Igualmente, se pretende estudiar los factores humanos que inciden en la productividad de acuerdo a tres dimensiones: la individual, la grupal y organizacional; de acuerdo a lo establecido en la revisión teórica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **6. Metodología**

Utilizando el Cuestionario EFO propuesto por Fernández y Ríos, con base a los 29 criterios establecidos por Campbell, se realizó un estudio para establecer cuáles de estos criterios corresponden a factores que inciden en la productividad, se verificó, de acuerdo con la revisión teórica realizada, si dichos factores pueden ser catalogados como factores humanos y si corresponden a la actuación de la persona como individuo, como grupo que interactúa en la organización, lo que permitió clasificarlos en tres dimensiones, de acuerdo con la revisión teórica: Individuales, Grupales y Organizacionales.

Se adaptaron las preguntas del cuestionario para ajustarlas al objetivo de la consulta, a fin de establecer cuáles de estos criterios son identificados como factores que inciden en la productividad. Se realizó una prueba piloto para establecer la pertinencia y relevancia de los criterios, para lo cual se les entregó el cuestionario a cinco (5) expertos. Como resultado se incorporaron “Recreación y Sueldos y Salarios” y se eliminó “Valoración por las instituciones Externas”, quedando finalmente el cuestionario aplicado compuesto por 30 criterios.

Se aplicó el Cuestionario EFO a veinte (20) individuos que ocupan puestos gerenciales (Grupo A); asimismo, se les aplicó el cuestionario a sesenta y cinco (65) individuos que ocupan puestos operativos o personal base (Grupo B). A ambos grupos se les consultó si a su juicio estos criterios tenían impacto en la productividad de la empresa. Se utilizó la misma escala del Cuestionario de EFO, 0 si no es criterio de productividad, 1 si es un criterio poco importante y 10 si es un criterio de máxima importancia para la productividad.

El cuestionario fue aplicado entre mayo y julio de 2009, se le entregó a cada persona individualmente y fue respondido en forma anónima. Se les dio una semana para responder y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

entregar el cuestionario, a fin de que pudiesen leer y responder detenidamente, así cómo realizar alguna consulta sobre los contenidos.

a. Cuestionario aplicado al Grupo A: La muestra fue intencional y propositiva (no probabilística), (Kerlinger y Lee, 2002) ya que se requería conocer la opinión o juicio de las personas que ocupan los cargos gerenciales y mandos medios. Se aplicó el cuestionario al total de los puestos gerenciales (ejecutivos y mandos medios), de todos los departamentos que conforman la División de Planta Caruachi. Se entregó la encuesta a 20 sujetos.

b. Cuestionario aplicado al Grupo B: La muestra fue aleatoria simple, (Kerlinger y Lee, 2002) ya que se requería conocer la opinión del personal que ocupa los cargos operativos (operarios, ejecutores de mantenimiento y programadores). Se aplicó el cuestionario a 65 personas de 260 que conforman la plantilla de personal de todos los departamentos que conforman la División de Planta Caruachi, responsables de la Operación y el Mantenimiento de la Central Hidroeléctrica.

Se estableció cómo criterio de selección del impacto de cada factor a un rango de la escala, para lo cual se dividió la misma en cuatro partes, según los cuartiles 1, 2 y 3 de la escala ( $Q_1=2,5$ ;  $Q_2=5$  y  $Q_3=7,5$ ), quedando: Nulo si la Media está entre 0 y  $Q_1$ ; Bajo si la Media está entre  $Q_1$  y  $Q_2$ ; Mediano si la media está entre  $Q_2$  y  $Q_3$  y Alto si la media está entre  $Q_3$  y 10

A fines de la investigación se seleccionarán los criterios que estén catalogados como Factores Humanos, que resulten comunes a ambos grupos y cuyo impacto se Alto.

## **7. Análisis de datos.**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El tratamiento estadístico de los datos se realizó utilizando con el software estadístico SPSS (17.0), mediante el cual se obtuvieron los estadísticos descriptivos y el análisis de confiabilidad. La Tabla 1. muestra los datos demográficos obtenidos para ambos grupos en estudio, a los cuales se les preguntó la edad, el tiempo en la empresa o antigüedad, su nivel académico o escolaridad y su género.

Tabla 1. Datos demográficos de la muestra.

		Grupo A		Grupo B	
		Cantidad	%	Cantidad	%
EDAD	menos de 30	8	40	23	35
	entre 30 y 50	12	60	39	60
	mayor de 50	0	0	0	0
TIEMPO EN LA EMPRESA	menos de 5	3	15	31	48
	entre 5 y 15	12	60	32	49
	más de 15	5	25	2	3
NIVEL ACADEMICO	Técnico	2	10	31	48
	Ingeniero o Licenciado	14	70	27	42
	Estudios de Cuarto Nivel	4	20	7	11
GENERO	Femenino	5	25	24	37
	Masculino	15	75	41	63
TOTAL		20		65	

1. Grupo A. se obtuvo la respuesta del total de los consultados, es decir, 20 encuestas completadas. El Alfa de Cronbach fue de 0,86, lo cual es aceptable (Kerlinger y Lee, 2002). Los resultados de los estadísticos descriptivos se muestran en la tabla 2: Media (M), Error típico de la media (ET), Mediana (Me), Moda (Mo), Desviación típica (DT), Varianza (V). También se incluyeron en esta tabla el valor resultante (Va) de cada factor y el impacto (I), de acuerdo con lo establecido en la metodología.
2. Grupo B. Se obtuvo la respuesta del total, es decir, 65 encuestas completadas. El Alfa de Cronbach fue de 0,91 lo cual es excelente, (Kerlinger y Lee, 2002) con 62 casos válidos y 3 excluidos. Los resultados de los estadísticos descriptivos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos Grupos A y B.

Factor	GRUPO A							GRUPO B						
	M	ET	Me	Mo	DT	V	I	M	ET	Me	Mo	DT	V	I

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	a	b	c	d	e	f	g	j	k	l	n	o	p	q	s
Absentismo	8,20	0,22	8,00	7,00	1,01	1,01	Alto	7,68	0,36	9,00	10,00	2,92	8,50	Alto	
Accidentalidad	7,85	0,25	8,00	7,00	1,14	1,29	Alto	6,60	0,39	7,00	10,00	3,18	10,12	Medio	
Beneficios	6,55	0,23	7,00	7,00	1,05	1,10	Medio	7,17	0,33	8,00	10,00	2,64	6,99	Medio	
Calidad	7,05	0,22	7,00	7,00	1,00	1,00	Medio	8,20	0,25	9,00	10,00	2,02	4,07	Alto	
Capacidad de Respuesta	5,90	0,19	6,00	6,00	0,85	0,73	Medio	7,97	0,32	9,00	9,00	2,54	6,47	Alto	
Cohesión	7,60	0,22	8,00	8,00	0,99	0,99	Alto	8,52	0,20	9,00	10,00	1,64	2,69	Alto	
Control	7,45	0,15	8,00	8,00	0,69	0,47	Medio	7,91	0,23	8,00	9,00	1,83	3,34	Alto	
Conflicto	6,90	0,22	7,00	7,00	0,97	0,94	Medio	7,44	0,38	8,50	10,00	3,02	9,14	Medio	
Consenso sobre Objetivos	5,80	0,16	6,00	6,00	0,70	0,48	Medio	7,45	0,28	8,00	10,00	2,28	5,19	Medio	
Crecimiento	6,30	0,19	6,00	6,00	0,86	0,75	Medio	7,40	0,30	8,00	10,00	2,40	5,78	Medio	
Eficiencia	7,05	0,20	7,00	7,00	0,89	0,79	Medio	7,62	0,28	8,00	10,00	2,25	5,08	Alto	
Énfasis en el Logro	5,65	0,22	6,00	6,00	0,99	0,98	Medio	8,05	0,27	8,50	10,00	2,17	4,71	Alto	
Estabilidad	5,30	0,16	5,00	6,00	0,73	0,54	Medio	8,06	0,31	9,00	10,00	2,51	6,31	Alto	
Flexibilidad/Adaptación	5,55	0,22	6,00	6,00	1,00	1,00	Medio	7,55	0,25	8,00	8,00	1,98	3,94	Alto	
Gestión de la inf. y Comun.	4,80	0,19	5,00	5,00	0,83	0,69	Bajo	7,71	0,28	8,00	10,00	2,28	5,18	Alto	
Habilidades Interp. de la Dirección	7,55	0,15	8,00	8,00	0,69	0,47	Alto	7,71	0,26	8,00	10,00	2,13	4,55	Alto	
Habilidades de trabajo de la Dirección	4,15	0,28	4,00	4,00	1,27	1,61	Bajo	6,97	0,34	8,00	9,00	2,72	7,37	Medio	
Formación y Desarrollo	9,00	0,19	9,00	9,00	0,86	0,74	Alto	7,97	0,27	9,00	10,00	2,20	4,84	Alto	
Internalización de Objetivos	6,50	0,21	6,50	6,00	0,95	0,89	Medio	7,43	0,25	8,00	8,00	1,99	3,97	Medio	
Moral	8,85	0,18	9,00	8,00	0,81	0,66	Alto	8,23	0,24	8,00	10,00	1,93	3,71	Alto	
Motivación	9,30	0,15	9,00	9,00	0,66	0,43	Alto	8,97	0,19	10,00	10,00	1,55	2,41	Alto	
Participación e Influencia	7,70	0,18	8,00	8,00	0,80	0,64	Alto	8,42	0,17	9,00	9,00	1,39	1,93	Alto	
Planificación y Objetivos	6,70	0,25	7,00	6,00	1,13	1,27	Medio	8,09	0,24	9,00	9,00	1,90	3,61	Alto	
Producción	8,85	0,21	9,00	9,00	0,93	0,87	Alto	8,23	0,26	9,00	10,00	2,13	4,52	Alto	
Rotación	8,40	0,17	8,00	8,00	0,75	0,57	Alto	6,65	0,38	7,00	10,00	3,03	9,17	Medio	
Recreación	9,20	0,14	9,00	9,00	0,62	0,38	Alto	7,72	0,30	8,00	10,00	2,38	5,67	Alto	
Sueldos y Salarios	6,15	0,21	6,00	6,00	0,93	0,87	Medio	8,62	0,33	10,00	10,00	2,63	6,90	Alto	
Satisfacción en el Trabajo	8,05	0,22	8,00	8,00	1,00	1,00	Alto	9,22	0,18	10,00	10,00	1,42	2,02	Alto	
Utilización del Ambiente	3,45	0,29	3,50	3,00	1,32	1,73	Bajo	8,32	0,18	8,00	10,00	1,45	2,10	Alto	
Valor del Capital Humano	7,20	0,31	7,00	8,00	1,40	1,96	Medio	8,43	0,30	10,00	10,00	2,44	5,97	Alto	

Leyenda: Media=M; ET=Error típico; Me=Mediana; Mo=Moda; DT=Desviación Típica; V=Varianza; I=Impacto

## 8. Resultados/Conclusiones

De los datos demográficos recolectados se encontró que para ambas muestras, la edad de la mayoría de los participantes está entre 30 y 50 años. Con relación al tiempo en la empresa, se evidenció diferencias entre ambos grupos, ya que la mayoría del Grupo A tiene entre 5 y 15 años en la empresa, mientras que para el Grupo B el 48% tiene menos de 5 años en la empresa

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

y el 49% está entre 5 y 15 años, con sólo un 2% con más de 15 años. En cuanto al nivel educativo también se aprecian diferencias, puesto que para el Grupo A, el 70% es Ingeniero/Licenciado y un 20% tiene estudios de cuarto nivel; mientras que para el Grupo B, la mayoría en Técnico Superior o Ingeniero/Licenciado y sólo un 11% tiene estudios de cuarto nivel. La distribución por Género, para ambos grupos la mayoría es masculino, aunque para el Grupo B el género femenino es bastante marcado.

**Análisis de los resultados del grupo A.** Los factores que resultaron de Alto Impacto fueron doce (12): Absentismo, Accidentalidad, Cohesión, Habilidades interpersonales de la Dirección, Formación y Desarrollo, Internalización de objetivos, Moral, Motivación, Participación e Influencia compartida, Producción, Rotación, Recreación, Satisfacción en el trabajo.

Los factores que resultaron de Mediano Impacto fueron quince (15): Beneficios, Calidad, Capacidad de Respuesta, Control, Conflicto, Consenso Objetivos, Crecimiento, Eficiencia, Énfasis logro, Estabilidad, Flexibilidad, Internalización de Objetivos, Planificación, Sueldos y Salarios y Valor del Capital Humano.

Los factores que resultaron de Bajo Impacto fueron tres (3): Gestión de la Información y comunicación, Habilidades de trabajo de la Dirección y Utilización del Ambiente.

No hubo factores que resultaran de Nulo Impacto para este grupo.

**Análisis de los resultados del grupo B.** Los factores que resultaron de Alto Impacto fueron veintidós (22): Absentismo, Calidad, Capacidad de respuesta, Cohesión, Control, Eficiencia, Énfasis en el logro, Estabilidad, Flexibilidad, Gestión de la información, Habilidades Interpersonales de la Dirección, Formación y desarrollo, Moral, Motivación, Participación e

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Influencia, Planificación, Producción, Recreación, Sueldos y Salarios, Satisfacción en el Trabajo, Utilización del Ambiente y Valor Capital del Humano.

Los factores que resultaron de Mediano Impacto fueron ocho (8): Accidentalidad, Beneficios, Conflicto, Consenso sobre Objetivos, Crecimiento, Habilidades de trabajo de la Dirección, Internalización de Objetivos y Rotación.

No hubo factores de Nulo ni de Bajo Impacto para este grupo.

Comparando ambos grupos se obtuvo que los de más Alto Impacto que resultaron comunes a ambos fueron diez factores (10): Absentismo, Cohesión, Habilidades interpersonales de la Dirección, Formación y Desarrollo, Moral, Motivación, Participación e Influencia, Producción, Recreación, Satisfacción en el Trabajo.

De las definiciones establecidas en la revisión teórica, Producción no corresponde a un factor humano, por lo que se consideran nueve (9) como factores a ser revisados: Absentismo, Cohesión, Habilidades interpersonales de la Dirección, Formación y Desarrollo, Moral, Motivación, Participación e Influencia, Recreación y Satisfacción en el Trabajo.

De estos nueve factores los atribuibles al individuo (Dimensión Individual), en su interacción como persona, con unas necesidades a satisfacer están: absentismo, motivación, participación e influencia y satisfacción en el trabajo.

Cohesión y moral tienen que ver con la actuación del individuo en grupos (Dimensión Grupal), mientras que, los factores que producen resultados en las personas y que son provistos por la Organización, (Dimensión Organizacional), son: formación y desarrollo, habilidades interpersonales de la dirección y recreación.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Asumiendo que la puntuación máxima para cada criterio era 10 (Alto Impacto), se ordenaron los factores comunes según el valor de la media para cada grupo, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Posición de los factores según la Media y su Dimensión

FACTOR	GRUPO A			FACTOR	GRUPO B		
	M	I	Dim		M	I	Dim
Motivación	9,30	Alto	Ind	Satisfacción en el Trabajo	9,22	Alto	Ind
Recreación	9,20	Alto	Org	Motivación	8,97	Alto	Ind
Formación y Desarrollo	9,00	Alto	Org	Cohesión	8,52	Alto	Gru
Moral	8,85	Alto	Gru	Participación e Influencia	8,42	Alto	Ind
Absentismo	8,20	Alto	Ind	Moral	8,23	Alto	Gru
Satisfacción en el Trabajo	8,05	Alto	Ind	Formación y Desarrollo	7,97	Alto	Org
Participación e Influencia	7,70	Alto	Ind	Recreación	7,72	Alto	Org
Cohesión	7,60	Alto	Gru	Habilidades Interpersonales	7,71	Alto	Org
Habilidades Interpersonales	7,55	Alto	Org	Absentismo	7,68	Alto	Ind

Legenda: Media=M; I=Impacto; D=Dimensión

Se obtuvo que para los gerentes y mandos medios (Grupo A), la Motivación fue el factor con mayor votación, es decir, considerado por este grupo como de más Alto Impacto, de acuerdo con la Media de las votaciones (9,30), seguida de Recreación y Formación y Desarrollo; mientras que para los trabajadores (Grupo B), la Satisfacción en el Trabajo fue el factor de mayor votación (9,22), seguida por la Motivación y Cohesión.

Estos resultados marcan una diferencia en la percepción de los gerentes y mandos medios (Grupo A) y la percepción del personal base (Grupo B), la perspectiva de cada grupo quedó en evidenciada por el orden establecido para los factores comunes, en función de sus Medias.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Se puede afirmar que los resultados de la percepción gerencial son coherentes con la percepción de los trabajadores en cuanto a cuáles son los factores que inciden en la productividad.

Otro de los aspectos a destacar es el hecho de que ocho (8) de los nueve (9) factores comunes a ambos grupos, están catalogados de acuerdo con la teoría, como factores humanos. De estos factores absentismo, motivación, satisfacción en el trabajo y participación e influencia son consideradas como factores humanos que tienen que ver con el individuo (Dimensión Individual); mientras que cohesión y moral tienen que ver con la interacción de los individuos en grupos (Dimensión Grupal). Por otro lado, Recreación, formación y desarrollo, y habilidades interpersonales de la dirección son factores que proporciona la organización y no dependen de los individuos que la conforman, sino de las políticas, los objetivos y marco estratégico establecidos por la Organización (Dimensión Organizacional).

De los criterios evaluados por los ejecutivos y los trabajadores consultados, se estableció que hay consistencia entre los criterios señalados como de impacto en la productividad y que tienen que ver con la actuación de las personas en la organización, bien sea individualmente, como parte de un grupo o como parte de la organización, con lo reportado en la literatura consultada.

También se evidenció que hay coherencia entre los criterios seleccionados por los ejecutivos y los señalados por los trabajadores como factores de impacto en la productividad.

Los factores humanos que obtuvieron mayor puntuación fueron nueve (9) en total: la motivación, satisfacción en el trabajo, la formación y el desarrollo, la moral, la recreación, la cohesión, el absentismo, la participación y las habilidades interpersonales de la dirección.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Estos hallazgos nos permiten seleccionar los factores a estudiar con mayor profundidad a efectos de la presente investigación, para lo cual se aplicarán otros instrumentos, a fin de obtener más detalles y una mejor aproximación al hecho en estudio.

## 9. Referencias bibliográficas

Antikainen, R y Lönnqvist, A. (2006). Knowledge Work Productivity Assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. P. O. Box 541, FIN-33101 Tampere, Finland

Bueno, M. (2001). La productividad del capital humano en la empresa informativa. Tesis doctoral para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid.

Camisón, C. y Cruz, S. (2006). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica. Creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, 2008. pp. 79-102.

Charles, D. (2001). Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm. Tesis doctoral. University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Lleida, 8-11 de abril de 2003. Universidad de Guadalajara.

Díez De Castro, J., Redondo, C., Barriero, B., López, M., (2002) *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Editorial Pirámide. Madrid.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J., (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santos. Madrid.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Forth, J. y McNabb, R. (2007). Workplace Performance: A comparison of subjective and objective measures in the 2004 Workplace Employment Relations Survey. WERS 2004 Information and Advice Service Technical Paper No. 2.
- Gibbs, M., Merchant, K., Van der Stede, W. y Vargus, M. (2003). Determinants and effects of subjectivity in incentives. University of Southern California, Leventhal School of Accounting, Los Angeles.
- Grandas, N. (2000). La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial
- Huerta de Soto, J. 2004. La teoría de la eficiencia dinámica. Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política, Vol. I, n.º 1, primavera 2004, pp. 11 a 71.
- Jones, E., Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. Engineering Management Journal. Vol. 18 No. 1.
- Kemppilä, S. and Lönnqvist, A. (2003) Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 2, No. 2, pp. 531-537.
- Kerlinger, F. y Lee, H. 2002. Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. McGraw-Hill. México.
- Luthans, F. y Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143–160, 2004.
- Maroto, A. y Cuadrado, J. (2006). La Productividad en la Economía Española. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, España.
- Mungaray, A. y Ramírez-Urquidy, M. (2007). Human Capital and Productivity in Microenterprises. Universidad Autónoma de Baja California. Consulta Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4064/>. MPRA Paper No. 4064, posted 07. November 2007 / 03:39
- Murillo, S., Calderón, G. y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Cuadernos de Administración, enero-junio, año/vol. 16, número 025. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia, pp. 109-137.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Parra, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Paper 56.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista facultad de ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 N°2, 2004, pp. 63-73. *Recibido el 11 de marzo de 2004, aceptado el 28 de octubre de 2004.*
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 9. N° 1. Pp. 109-122.
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. México.
- Quijano, S. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. Icaria Editorial, s. a. Barcelona.
- Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, Rotación y Productividad. Introducción a la Psicología del trabajo y las organizaciones. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.
- Vroom, H. y Deci, E. (1992). Motivación y Alta Dirección. Editorial Trillas. Cuarta reimpresión. México.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES.

INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA.

ESTRATEGIAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE SECTORES  
ESTRATEGICOS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES ANTE LA  
COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACION

Dr. Luis Aguilera Enríquez.

[laquiler@correo.uaa.mx](mailto:laquiler@correo.uaa.mx)

Dra Marta González Adame.

[mgonzale@correo.uaa.mx](mailto:mgonzale@correo.uaa.mx)

Dra. María del Carmen Martínez Serna.

[mcmrtin@correo.uaa.mx](mailto:mcmrtin@correo.uaa.mx)

MARZO DEL 2010

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## RESUMEN

La situación actual que presenta la pequeña y mediana empresa en México es producto de un deterioro paulatino en los últimos años, a consecuencia de la pérdida de competitividad por la falta de apoyos para mantener el crecimiento y el desarrollo; esto ha traído como consecuencia la pérdida de empleos y el cierre de empresas de dicho sector, debido a la competencia internacional y a la globalización de los mercados (INEGI, 2004). El interés básico, por ahora se enfoca hacia las Pymes, con especial énfasis en las industrias pequeñas y medianas (incluyendo a las micro industrias) tanto por su significación en la economía nacional como en la disponibilidad de datos empíricos. La importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en el entorno, por sus contribuciones tanto a la generación de empleos como de riqueza en el país, ya que cubren el 95.5% del total de la empresas a nivel nacional y son generadoras del 45% del PIB, implica que se conceda mayor atención al impulso de su desarrollo y competitividad dentro del mercado globalizado. La ausencia de reformas estructurales que se requieren para sostenerlas y apoyarlas está originando una constante pérdida de competitividad. Se realizaron diferentes estudios a las Pymes donde se muestran los resultados obtenidos con motivo de conocer las estrategias en los tipos de empresas dentro de los sectores estratégicos del Estado de Aguascalientes, dicho estudio se realizaron en los diferentes giros y sectores.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

PALABRAS CLAVES: Pymes, Estrategias, competitividad y globalizacion

## INTRODUCCION

Dentro de este trabajo de investigación aplicado de manera local al Estado de Aguascalientes, existen diferentes factores que influyen en las barreras para la innovación en el desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa. Estos aspectos son importantes ya que es la mayor generación de empleos de este tipo de empresas abarca alrededor del 75% de la mano de obra a nivel nacional, por lo tanto estos aspectos cumple una función definida durante el desarrollo general del país, específicamente en la industrialización.

**a) Llenar huecos en la producción.** Existe un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar; por ejemplo, cuando las demandas totales son pequeñas o en pequeña escala, o cuando varias empresas grandes, del mismo ramo, requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incoesteable fabricarlas ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**b) Crear y fortalecer una clase empresarial.** La pequeña empresa constituye una escuela práctica para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista; por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presenten.

**c) Proporcionar un mayor número de empleos.** La generación de empleos para una población creciente, es uno de los más grandes problemas del estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas. La mayoría de empleos se están dirigiendo a los servicios.

## ANTECEDENTES

### 1.- CONTEXTO

#### 1.1 Nacional

México transitó del viejo modelo de la economía cerrada y del crecimiento hacia adentro –con base en la industrialización sustitutiva de importaciones- a un nuevo modelo de crecimiento hacia afuera, basado en la industrialización exportadora. El modelo de industrialización sustitutiva de importaciones se basó en una política industrial con tres pilares fundamentales: protección, regulación y fomento.

Este modelo funcionó durante cuatro décadas (1940 a 1980), en las cuales la economía creció seis por ciento anual y la industrial alcanzó una fase superior,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**pero el modelo se agotó en 1976 y entró en crisis en 1982, por las siguientes razones:**

- 1) La sobreprotección fue excesiva, permanente e indiscriminada, lo que generó un sesgo antiexportador.
- 2) La sobrerregulación de los mercados dió lugar a monopolios, oligopolios e ineficiencias en la asignación de recursos.
- 3) El fomento fue general, indiscriminado y permanente, generando empresas poco competitivas a escala internacional.

El modelo industrial exportador se basó en tres pilares fundamentales:

- 1) La apertura comercial y financiera y la inversión extranjera.
- 2) La liberación de los mercados internos.
- 3) Una política de fomento industrial pasiva: "la mejor política industrial es la que no existe".

En los años noventa el modelo industrial exportador fue exitoso, en tanto que desarrolló una locomotora dinámica exportadora en México y algunos países de la región, como Chile. Actualmente esa locomotora presenta limitaciones importantes que habrá que corregir en el futuro (Villarreal y Ramos 2003).

En la actualidad México exporta casi el 80% de sus productos a los países del norte, como son Estados Unidos y Canadá, y no ha diversificado los mercados hacia otras partes del mundo, ya que la globalización y la recesión económica experimentada en el año 2002 le perjudicaron demasiado, por la cancelación de pedidos ya fincados de muchas empresas pequeñas y medianas. Esto trajo como consecuencia la pérdida de empleos en todas las industrias. Sobre la clasificación del tipo de empresas en México, se presenta a continuación.

## **CUADRO No. 1**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO	%
Micro	2 605 849	95.5
Pequeña	87 285	3.2
Mediana	25 517	.09
Grande	7 715	.03
Totales	2 726 366	99.9

Fuente: INEGI, Censos económicos 2004.

En este cuadro se muestra que la mayoría de las empresas del país, son micro, pequeña y mediana y el porcentaje de las grandes empresas es mínimo ya que representa el punto tres por ciento del total.

### **Clasificación de las pequeñas y medianas empresas que actualmente tiene la Secretaría de Economía a nivel Federal (2008)**

#### **CUADRO N° 2**

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA	51 - 250	31 - 100	51 - 100

FUENTE: Secretaría de Economía (2008)

## **1.2 Aguascalientes**

En el caso del estado de Aguascalientes, se puede decir que en el tiempo presente su evolución económica se distingue porque el sector industrial ha adquirido una importancia creciente, en términos de la composición del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, el sector comercial y de servicios ha consolidado su participación relativa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El repunte del sector industrial se consolidó en los años ochenta y en 1990 significaba ya el 38% del PIB. Además es conveniente destacar que las empresas que han determinado la actual importancia industrial en el estado, se concentran básicamente en tres ramas: la alimenticia, que aporta alrededor del 30% del producto industrial; la textil y del vestido, que representa un 20% y la metal-mecánica, que contribuye con 50%.

Por otra parte, la Población Económicamente Activa (PEA) en la entidad, en 1990, fue de 217,000 personas, de las cuales 212,365 estaban ocupadas, esto es, cerca del 98%. La industria textil y del vestido ocupó a 14,772 personas, lo que significó el 43% de la ocupación total de la industria manufacturera en el estado.

De acuerdo a las fuentes consultadas, el número de establecimientos de este tipo de industria en el estado de Aguascalientes, fue de 2,107 en 1988, equivalente al 14% del total.

La gran empresa significó solamente el 1.6% de este rubro. En la industria textil y del vestido, el número de locales fue de 255, de los cuales el 71.5% correspondió a micro y pequeños (Romo, 1996).

## TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE AGUASCALINETES

CUADRO N° 3

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	68	62.4
Pequeña Empresa	20	18.3

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Mediana Empresa	16	14.7
Gran Empresa	5	4.6
Total	109	100.0

Aguilera (2008), Proyecto: Desarrollo e Innovación de Productos y Procesos de las PYMES DE Sectores Estratégicos del Estado de Aguascalientes, (FOMIX)

En el tamaño de las empresas PYMES, se comportaron de la siguiente forma:

62.4% son Microempresas, 18.3% son Pequeñas, el 14.7% son Medianas y el 4.6 son Grandes.

Esto nos puede decir que más de la sexta parte del total de las empresas encuestadas son pequeñas, empresas que necesitan apoyos para no desaparecer en esta etapa de su vida.

## TIPOS DE EMPRESAS EXISTENTES EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES

CUADRO N° 4

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Industria	66	60.6
Comercio	24	22.0
Servicio	19	17.4
Total	109	100.0

En el Sistema de Información de Empresas Mexicanas (SIEM 2008), se encuentra el censo de todas las empresas del Estado de Aguascalientes (8166), de las cuales el 63% de ellas es de Servicios y el resto es de la Industria (Secretaría de Finanzas del Estado de Aguascalientes 2008). La tendencia actual en el tipo de empresas en su mayoría será de Servicios, ya que en el estado está creando la infraestructura para hacerlo. La comparación de Aguascalientes con la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

clasificación nacional del tipo de empresas tiene similitudes al analizar la clasificación del tipo de empresas en el contexto nacional.

## **1.3. OBJETIVO.**

Determinar, conocer y analizar cuáles son las Estrategias y la Madurez de las pymes de los diferentes giros en el Estado de Aguascalientes.

## **1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACION.**

¿Qué tipo de estrategias utilizan las pequeñas y medianas empresas en el Estado de Aguascalientes?

## **1.5. JUSTIFICACIÓN.**

### **RAZONES PARA CREAR Y ESTUDIAR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Todo análisis estadístico parece demostrar que aún con el elevado cierre y las dificultades financieras reconocidas por las empresas pequeñas y medianas, muchas de ellas tienden a desaparecer en el corto plazo por la falta de planeación, mercados y financiamientos.

A pesar de éstos resultados estadísticos, que nos muestran las dependencias de gobierno existen oportunidades de invertir dinero y administrar pequeñas empresas que son atractivas. Los números también muestran que a pesar del porcentaje tan alto de empresas que nacen y mueren, en conjunto las empresas pequeñas muestran una vitalidad notable, afirmándose en su posición dentro de la economía.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Existen dos razones importantes para justificar esta afirmación: las pequeñas y medianas empresas cubren necesidades económicas y humanas esenciales.

## 1.6. COMPETITIVIDAD

### **Competitividad de las pequeñas y medianas empresas.**

Se vive en el país, una situación económica cuyos factores clave son distintos de los que fueron válidos hasta hace algunos años. En este nuevo contexto, la competitividad está llamada a desempeñar un papel fundamental.

La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones más importantes para el desarrollo de una región. Sin embargo, este concepto queda aún poco claro, debido a su carácter genérico y a la gran diversidad de elementos que convergen alrededor de él.

Loyola (1994) comenta que la competitividad, en su aspecto más general, se refiere al desempeño comparativo de un país, región o industria, comparado con otros. En su sentido más amplio, la competitividad es definida, explícita o implícitamente, como la habilidad de un país, región, industria o empresa para competir efectivamente en los mercados en que participa, a la vez que, simultáneamente, logra mejorías en los niveles de vida de la población, en el caso de países o regiones, o en sus beneficios económicos en el caso de la empresa en lo particular.

La competitividad es un concepto relativo, que envuelve interdependencias de elementos que parecerían ser sus determinantes, los cuales a su vez involucran aspectos relativos a varias disciplinas. En función de la forma de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

analizarla, la competitividad puede ser entendida como un tipo de fenómeno en el cual el comprender y entender el problema a que se refiere son prácticamente sinónimos de identificar su solución. Por ello, el definir la competitividad se vuelve en sí mismo un problema de investigación, del cual se derivan las cuestiones significativas referentes al tipo de respuestas públicas y privadas para mejorarla.

Han existido diversas interpretaciones teóricas acerca del porqué un país o región logra determinados niveles de competitividad. Asimismo, a nivel microeconómico, particularmente en la línea de análisis de industrias, también se encuentran estudios acerca de la competitividad, (Porter, 1992).

## **1.7. Globalización.**

La globalización es entendida como una etapa actual del desarrollo de la economía mundial. Como tal, es posible identificar el periodo en que se inicia, los elementos que van caracterizando su desarrollo, las contradicciones, las rupturas transitorias y las rupturas profundas.

La globalización actual es parte de un movimiento más amplio de la economía mundial que, como se decía, incluye amplios periodos de integración y es de baja intensidad. El periodo previo a la crisis de los años treinta fue un periodo de globalización que culminó en una ruptura profunda como lo fue precisamente esa crisis, dando origen con esto, a una etapa larga de integración de baja intensidad.

La globalización actual está asociada en su inicio a la crisis de crecimiento lento de la economía mundial capitalista a fines de los sesenta, a la acentuación del movimiento cíclico y a la crisis cíclica de la economía mundial de 1974 y 1975.

“Inicialmente la globalización se explicaba por el aumento de las relaciones económicas internacionales, mucho mayor que el crecimiento de los indicadores macro de las economías nacionales, así como por los indicadores más globales de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

la economía mundial. Se mostraba que el comercio mundial crecía más que la producción mundial, que el aumento de las inversiones extranjeras o crecimiento de las transnacionales era mayor que el comercio, además que el financiamiento internacional y los movimientos monetarios eran aún bastante mayores a los indicadores anteriores” (Estay, 2000).

Los consumidores modernos se han convertido en individuos sin nacionalidad, a los que hay que satisfacer a como dé lugar.

Debido a ello, la contienda entre las empresas se fue tornando brutal. Dos aspectos deben ser considerados: la obsolescencia de la tecnología y las caídas de los márgenes de rentabilidad corporativa. Ambos tuvieron origen en la influencia de la economía nipona, cultura que dirigió y profundizó las principales inclinaciones del sistema, obligando al resto a aceptar sus parámetros para poder subsistir. Las empresas, entonces, luchan por mantener o alcanzar supremacías. “Los productos se reemplazan unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Todo gira a alta velocidad, las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico, que a su vez cambia el perfil de los bienes” (Macchi, 1996).

“La globalización de los mercados, ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada competitividad de eficiencia que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y marketing.” (Misala, 1992)

En la actualidad, el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr el armado de la cadena de valor más competitiva. En el pasado las corporaciones actuaban en múltiples mercados nacionales, estableciendo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estrategias para cada país desde un centro operativo, aunque maximizando el interés de la matriz.

Ahora, la moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado como estrategia única.

## **1.8. ESTRATEGIA**

El concepto de planeación estratégica también se ha complementado conforme ha avanzado el estudio de la administración y sus diferentes enfoques. En su acepción contemporánea y para fines de este trabajo, la planeación estratégica hace referencia a todo un proceso sistemático de investigación a fin de posicionar a una organización dotándola de ventajas competitivas.

Es fundamental que se tenga una idea amplia del concepto de planeación estratégica, ya que por lo común surgen confusiones al momento de aplicarlo. Por ello, se revisarán algunas concepciones de este término, desde la óptica de varios autores.

“El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego estrategia, que significa el arte o ciencia de ser general” Stoner (2002). Este autor define a la estrategia como el “programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo. Hay que agregar que el concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: una, desde lo que una organización pretende hacer; y dos, desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

Drucker (2000) define planificación de las empresas como “el proceso continuo de hacer las decisiones actuales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando el esfuerzo necesario para llevar a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cabo estas decisiones, y comparando sus resultados con las previsiones mediante una retroalimentación organizada”. Russell Ackoff (1999) define Planeación Corporativa como “el diseño del futuro deseado y las formas efectivas de lograrlo”. Porter (1999) considera que en esencia “planear estratégicamente, consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos”. Para Travel, (1999) la planeación estratégica es el arte de preparar un plan de campaña, es el arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva, es el arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar una batalla.

Smith (1776) la define como: “la fórmula para alcanzar el éxito. Es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participa y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”. Rothschild (1999) considera que es “un enunciado para una organización sobre sus prioridades de inversión, la penetración de la gerencia y la forma de utilizar sus ventajas y corregir sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas”. Ohmae (1999) afirma que es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.

La definición de Chandler (2000) de la estrategia fue eventualmente refinada por Kenneth Andrews e Igor Ansoff, entre otros, quienes introdujeron la idea de estrategia como un proceso, en lugar de una fórmula fija. En la década de 1965 a 1975 el término estrategia vino a reemplazar el término “políticas” en las escuelas de negocios de los Estados Unidos. Consultado el 14/04/09 en: [http://e-pol.com.ar/newsmatic/ttd%20apuntes/ttd\\_m1.pdf](http://e-pol.com.ar/newsmatic/ttd%20apuntes/ttd_m1.pdf)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La planeación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades realmente de negocios, sin embargo, el papel del administrador a la hora de implantarla no está muy claro aún. Debido a que muchos académicos propusieron diferentes definiciones y descripciones de estrategia, Hofer y Schendel (1999), revisaron la literatura destacada para crear una definición articulada y sugerir un enfoque de la administración estratégica, basado en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores clave en el proceso de la administración estratégica. En su síntesis, Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos clave de la administración estratégica.

Para Charles W. Hofer y Dan Schendel, la estrategia se relaciona con el concepto biológico de la “supervivencia de los más aptos”, que puede plantearse así: “a la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad, efectiva y eficientemente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige, a precios suficientemente para cubrir los costos de producción.”

A diferencia de los seres biológicos, las organizaciones pueden planear y llevar a cabo cambios en su carácter y estructura fundamental, que pueden afectar las relaciones ante la organización y su ambiente, y los que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la empresa.

Para Mintzberg (2002), en el campo de la administración una estrategia es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

## **2. DISEÑO METODOLOGICO.**

En esta primera fase los resultados obtenidos, permitieron conocer mejor de la situación del sector y apoyaron la correcta definición de la fase cualitativa.

La metodología empleada en el análisis de los resultados de la presente investigación, fue la aplicación de tablas de contingencia y aplicación de ANOVAS para medir los tipos de estrategias que utilizan las diferentes empresas en el Estado de Aguascalientes. Se realizó el estudio, por tamaño de empresa, (pequeña y mediana), por edad, (joven o madura) y por sector económico, los resultados alcanzados en la investigación se muestran en la sección de resultados.

La aplicación del cuestionario se realizó en el año 2008, en el Estado de Aguascalientes a las Pyme's de los diferentes sectores estratégicos del Estado

1: Servicio 2: Comercio 3: Textil y Confección 4: Mueble 5: Agroindustrial 6: Metal-Mecánica. 7: Construcción 8: TICs

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACION.**

El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria con el objeto de conocer, medir y analizar las Barreras de la Innovación para las pequeñas y medianas empresas del Estado de Aguascalientes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Uno de los renglones que se analizaron en este estudio son los tipos de estrategias que utilizan las empresas de los diferentes giros.

## **2.2 POBLACION.**

La población total de las empresas registradas en INEGI (2004) y con apoyo de el SIEM-2008 del estado de Aguascalientes fueron 1342 empresas, dentro de las cuales son las industriales y las demás de comercio y servicios.

## **2.3 MUESTRA.**

El procedimiento que se utilizó en este trabajo para obtener el marco de la muestra de referencia, consistió en la obtención del Directorio Empresarial del INEGI (2004) SEDEC( 2008) y el del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) del Estado de Aguascalientes (8,661 empresas). Para efectos de este estudio, se trabajó únicamente con aquellas empresas que tuvieran entre 5 y 250 trabajadores (MiPymes), con lo cual el directorio empresarial definitivo quedó con un total de 1,342 empresas. La muestra original es de 300 empresas y ésta se seleccionó por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del 4% y un nivel de confiabilidad del 96%. Los datos reunidos y tabulados se obtuvieron por medio de entrevistas personales. Las entrevistas con los gerentes se aplicaron de Septiembre a Diciembre de 2008.

De igual manera, la encuesta se diseñó para que fuera contestada por los gestores de las Pymes, y fue aplicada por medio de una entrevista personal a cada una de las 300 empresas seleccionadas, de las cuales se recibieron 308, y de ellas 8 fueron eliminadas por no reunir con los requisitos establecidos, quedando un total de 300 encuestas validadas. De esta manera, se ha tenido una tasa de respuesta del 100%. La encuesta recolectó la información sobre las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

características de las empresas y las actividades de innovación en los dos años anteriores.

## 2.4 INSTRUMENTOS DE MEDICION.

Los cuestionarios aplicados a los diferentes sectores y giros son los siguientes:

- 1: Servicio
- 2: Comercio
- 3: Textil y Confección
- 4: Mueble
- 5: Agroindustrial
- 6: Metal-Mecánica.
- 7: Construcción
- 8: TICs

Dentro del más importante de este trabajo son los tipos de estrategias que utilizan las empresas ante la competitividad, la cual merece un análisis para determinar y conocer los caminos que siguen las pymes en Aguascalientes.

## 4.5 ANALISIS DE RESULTADOS.

Según Miles (1984) establece los tipos de estrategias que las PYMES en el Estado de Aguascalientes así como su posición tecnológica que mantiene la competitividad ante los mercados globalizados Miles y Snow, distingue 4 tipos de configuración estratégica, que son Exploradoras o prospectivas, las defensivas, analizadoras y las reactivas. Otro de los autores que reafirma los tipos de estrategias utilizadas por las Pymes, es Porter (1992).

### **ESTRATEGIA Y TIPOS DE EMPRESAS**

**CUADRO 5**  
***Tipos de Empresas (%)***

---

<b>Porcentaje</b>
-------------------

---

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

---

b) Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	39.0
c) Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	28.5
a) Suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún y con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	18.8
d) No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	13.8

---

El Cuadro 10.1 indica que la estrategia que más utilizan las MiPymes de Aguascalientes es la de “*Tipo B*” (39%). Es decir, las empresas del Estado de Aguascalientes aplican una estrategia en la cual mantienen una base relativamente de productos y mercados, mientras que buscan el desarrollo de nuevos productos y mercados de manera selectiva. La segunda estrategia más utilizada es la de “*Tipo C*”, la cual consiste en el ofrecimiento de los mismos productos para un mercado estable, tratando de aplicar procedimientos de mejora continúa en los procesos.

La tercera estrategia (18.8%), que utilizan las Mipymes de Aguascalientes suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser las primeras en el desarrollo de nuevos productos aun con el riesgo de que las innovaciones no tengan éxito.

La cuarta estrategia (13.8%), las Mipymes no cuentan con un área de producto- mercado, duradera y estable, y normalmente actúan forzadas por presiones en el entorno y la competencia.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**CUADRO 6**  
***Tipos de Empresas (%)***

	Jóvenes ( ≤ 10 años)	Maduras ( > 10 años)	Sig.
a) Suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún y con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	21.6	16.5	
b) Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	35.8	41.5	
c) Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	29.5	27.7	
d) No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	13.1	14.3	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$

Por lo que respecta a la edad de las empresas, el Cuadro 10.2 muestra que no existen diferencias significativas entre las empresas en lo referente al uso de estrategias empresariales. Por ello la estrategia de “*Tipo B*” sigue siendo la estrategia más utilizada, tanto por empresas jóvenes (35.8%) como por las maduras (41.5%). Le sigue la estrategia de “*Tipo C*” con 29.5% de las empresas jóvenes y 27.7% de las empresas maduras.

La estrategia de tipo a), con un (21.6%), las empresas jóvenes suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia tratando de ser las primeras en el desarrollo de nuevos productos, en cambio las empresas maduras con un (16.5%), no suelen tener cambios frecuentes en las mejoras de productos y mercados, las empresas maduras tienen mas estabilidad en los cambios.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La estrategia de tipo d) (13.1%) de las empresas jóvenes no cuentan con un area especifica de producto mercado y normalmente actúan forzadas por presiones del entorno y de la competencia. Las empresas maduras con un (14.3%) también no cuentan con un area especifica de producto mercado y normalmente actúan por presiones del entorno y de la competencia.

**CUADRO 7**  
***Tipos de Empresas (%)***

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Sig.
a) Suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún y con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	23.2	9.0	26.3	***
b) Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	35.5	40.3	55.3	***
c) Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	29.8	30.6	13.2	***
d) No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	11.4	20.1	5.3	***

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$

En referencia al tamaño de las empresas, el Cuadro 10.3 muestra que, en este caso, si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos, ya que la estrategia más utilizada por las empresas sigue siendo la de “*Tipo B*”, pero en este caso las Medianas empresas son las que más la utilizan con el 55.3%, seguidamente por las Pequeñas empresas con el 40.3% y las Microempresas con el 35.5%. Asimismo, la segunda estrategia que más aplican las Medianas empresas es la de “*Tipo A*” con un 26.3%, para las Medianas y Microempresas es la estrategia de “*Tipo C*” con 30.6% y 29.85%, respectivamente.

En tercer lugar la estrategia Tipo A que más utilizan las microempresas es del (23.2%) que suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

las pequeñas empresas utilizan la estrategia C con un (20.1%), que ofrecen un conjunto relativamente de productos para un mercado relativamente estable, para las medianas empresas en tercer lugar utilizan la estrategia de Tipo C , con un (13.2%), las cuales ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. En cuarto lugar las microempresas utilizan la estrategia de Tipo D, no cuentan con un área de producto mercado, para las pequeñas empresas la estrategia que más utilizan son las de Tipo A con un (9.0%) que suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, para las medianas empresas en cuarto lugar utilizan las estrategias de Tipo D, que no cuentan con un área de producto mercado.

En todos los casos existen diferencias significativas con referencia a los tamaños y tipos de empresas con las estrategias que utilizan cada una de ellas.

**CUADRO 8**  
***Tipos de Empresas (%)***

	1	2	3	4	5	6	7	8	Sig.
a) Suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún y con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	23.7	13.0	17.0	20.5	18.8	14.6	19.3	40.0	***

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

b) Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	31.6	49.4	46.8	27.3	50.0	31.7	29.8	60.0	***
c) Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	34.2	31.2	23.4	29.5	12.5	36.6	33.3	0.0	***
d) No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	10.5	6.5	12.8	22.7	18.8	17.1	17.5	0.0	***

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$

1: Servicio 2: Comercio 3: Textil y Confección 4: Mueble 5: Agroindustrial 6: Metal-Mecánica 7: Construcción 8: TICs

Finalmente, en referencia al sector de actividad económica, el Cuadro 10.4 muestra que, al igual que el cuadro anterior, también existen diferencias significativas en la aplicación de las estrategias por parte de las empresas. Así, la estrategia de “Tipo B” es la más importante para los sectores de las TICs con 60.0%, Agroindustrial con 50.0%, Textil y de la Confección con 46.8% y el de Comercio con 49.4%. Para los demás sectores la estrategia más importante es la de “Tipo C”.

Las estrategias más utilizadas por los tipos de empresas vemos que la “Tipo A” las más significativas es la de Servicios con un (23.7%), la de del Mueble con un (20.5%), y con un (19.3%), la de la Construcción estas empresas suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia.

Las empresas que más utilizan las estrategias de “Tipo B” la Metal Mecánica con un (31.7%), la de Servicios con un (31.6%), y la de la Construcción

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

con un (29.8%), estas estrategias son utilizadas manteniendo una base relativamente estable los productos y los mercados, mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados.

Las empresas que utilizan la estrategia de “Tipo C” son la Metal Mecánica con un (36.6%), la de Servicios con un (34.2%), la Construcción con un (33.3%), la de Comercio con un (31.2%), estos tipos de empresas ofrecen un conjunto relativamente estable de productos y mercados relativamente estables. No están interesadas en las modificaciones, si no que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Las estrategias que utilizan las empresas de “Tipo C” son la Industria del Mueble con un (22.7%), la Agroindustrial con un (18.8%), la Construcción con un (17.5%), la Metal Mecánica con un (17.1%), este tipo de empresas no cuentan con un área de producto mercado duradero y estable. Normalmente actúan forzadas por presiones del entorno y de la competencia.

## **CONCLUSIONES.**

De acuerdo a los resultados obtenidos las estrategias que utilizan las MiPymes en Aguascalientes son las de tipo B, donde mantienen su base relativamente estable en los productos y los mercados, mientras que al mismo tiempo se desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados tratando de imitar a las empresas que ya las desarrollaron y tuvieron éxito en el mercado, se recomienda que las MiPymes de Ags desarrollen el benchmarking sobre los tipos de estrategias más comunes que ya están desarrolladas por la competencia.

Los tipos de empresas tanto jóvenes como maduras, suelen realizar cambios y mejoras en los productos y los mercados con relativa frecuencia,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

tratando de ser las primeras en el desarrollo de nuevos productos e innovación a los mismos para tener mayores ventajas competitivas y tener éxito.

Se concluye que la pregunta de investigación planteada al inicio de la investigación se contesta al determinar y analizar los tipos de estrategias utilizadas tanto por las empresas jóvenes como maduras.

El objetivo se cumple al conocer los tipos de medidas que toman las pymes en el desarrollo de productos y procesos dentro de su giro visualizando a la competencia.

## BIBLIOGRAFIA.

- Aguilera L. (2008), Proyecto: Desarrollo e Innovación de Productos y Procesos de las pymes proyecto FOMIX-CONACYT.
- Drucker, P. (2000) *Planificación de las empresas*. Ed. CECSA.
- Drucker, P. (2000) *Planificación de las empresas*. Ed. CECSA.
- INEGI (1999) Empleo, *Censo económico 2004*.
- INEGI (2003) Empleo, *Censo económico 2004*.
- ITESM.
- Loyola A., J. (1994) Tesis doctoral: *Un modelo de análisis para la competitividad regional*, p.35,
- Machi, C, C. (1996) *Estrategias de Alianzas*. Ed. Irwin USA.
- Malthus, T. (1820) *Progreso de la riqueza*. USA.
- Massé, Miklos, Tello (1991-1995) *Prospectiva*. PAIDOS.
- Merle, M. (1991) *Sociología de las relaciones internacionales*. Alianza Universidad de Madrid.
- Meyer-Stamer, J. (1996). *Wer ist hier unterentwickelt? Erfahrungen mit neuen industriellen Organisationskonzepten in fortgeschrittenen Entwicklungslandern*. WSI-Mitteilungen. Año 47, N 2, pp. 116-23.
- Miklos, T. y Tello M. (1991-1993) *Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro*. Ed. Limusa, p. 38.
- Miles R. E ; Snow,C.C (1978) *Organizational Strategy; Estructure, and Process* Mc Grauw HILL Boock Company.
- Mintzberg, H., Quin, J.B., Voyer, J. (1990-2002) *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Misala, A.(1992) *Las reformas económicas de los años 1970 y la industria manufacturera chilena*. Colección estudios CIEPLAN número 35, Santiago de Chile, corporación de investigaciones económicas para Latinoamérica CEIPLAN septiembre.
- Nacional Financiera (1998-2004) *Créditos otorgados a Pymes*.
- OCDE (1992) *Technology and the Economy. The Key Relationships*. Paris: OECD, The Technology/Economy Programme.
- OCDE (1999-2000) *Estudio de la competitividad y globalización*. México.
- Ohmae K. (1982) *La mente del estratega*. Mc Graw Hill. N.Y.
- Ohmae, K. (1999) *The Borderless World*. Harper Bussiness.
- Phostuma, A. (1997) *Restructuring and changing market conditions in the brazilian auto components industry (LC/R.1484)*. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Porter, M. (1992) *Ventaja competitiva*. Ed. CECSA.
- Ricardo, D. (1817) *Principios de la Economía Política*. Sarpe, Madrid.
- Robbins, S. (1999). *Administración: Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Rodríguez, V. (1999) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ed. Thompson.
- Romo, Vázquez, A. (1980-88) *La Economía Industrial de Aguascalientes*. Notas para su estudio. UAA, México.
- Rothschild, W. (1999) *Estrategias de negocios*. Ed. Irwin.
- Smith, A. (1776) *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Publicaciones Cruz, México.
- Solow, R. (1957) *Technical Change and the Aggregate Production Function, Review of Economics and Statistics*. August.
- Steiner, A. (1998-2000) *Planeación Estratégica* CECSA.
- Stephen Robins, W. (1999) *Administración Teoría y Práctica*. CECSA
- Stoner James, A. (2000-2002) *Administración*. Ed. Prentice Hall, México.
- Stuart, M. (1948) *Principios de economía política*. Ed. Alianza, Madrid.
- Thompson, A. y Strickland (1999) A. J. *Dirección y Administración Estratégica*. Irwin, p. 75.
- Tomassini (1989) *Los actores sociales*. Ed. Irwin, USA.
- Travel, J. (1999) *Planeación Estratégica. El Arte de Gobernar*. Ed. Paydos. Madrid. E.
- Villareal y Ramos (2003) *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática*. Ed. Océano.
- Villareal, R. (2002) *Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. Ed. Océano.
- Waldo y Baena (1972-1976) *Administración Pública*. INAP, Ed. Tecnos, Madrid, España.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Winter, S. y Nelson Richard (1990) *An evolutionary theory of economic change*.  
Ed. Cambridge University Press.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Capacidades tecnológicas en sectores de frontera tecnológica: el caso de una empresa líder en agrobiotecnología.**

**Javier Jasso Villazul<sup>1</sup>**

**Ma. Del Carmen Domínguez Ríos<sup>2</sup>**

## **Resumen**

La transferencia de capacidades en sectores de frontera tecnológica es una situación de debate entre países, empresas y regiones que no poseen dicho conocimiento. Los mecanismos de acceso vía las estrategias de las empresas y de los gobiernos, se traducen en diversas experiencias que han conducido a resultados contradictorios. Monsanto es un caso de éxito empresarial que nos hace reflexionar acerca de las ventajas empresariales vs. el acceso al conocimiento local, esto es, el debate entre bien privado y bien público. En este artículo se explora el proceso de construcción de capacidades en la empresa líder agrobiotecnológica Monsanto.

## **1. Agrobiotecnología y Monsanto**

La adquisición de capacidades tecnológicas es un rasgo determinante para que una empresa adquiera conocimientos relevantes para competir en el mercado. El proceso de acumulación y adquisición de capacidades (trayectoria de aprendizaje) abarca esfuerzos propios y/o de fuentes externas. (Penrose, 1959, Eliasson, 1994, Torres y Jasso 2007).

La Biotecnología es toda tecnología que utiliza seres vivos para obtener bienes o servicios útiles para el hombre.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría, BUAP, México.

<sup>3</sup> Algunos ejemplos de actividades que utilizan biotecnología, son la industria láctea, industria del pan, cervezas y vinos. Su historia se remonta a la fabricación del vino, el pan, el queso y el yogurt.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La biotecnología surgió hace miles de años, cuando el hombre descubrió y mejoró, entre otras cosas, el proceso por el cual el jugo de uva fermentado se convierte en vino. Estas aplicaciones forman parte de lo que hoy se conoce como Biotecnología tradicional, que está basada en la obtención y utilización de productos del metabolismo de ciertos microorganismos<sup>4</sup>.

(<http://www.porquebiotecnologia.com.ar/>).

La Biotecnología Moderna comenzó a principios de la década de 1980, gracias a los avances en el conocimiento de la Biología Molecular de microorganismos, plantas y animales, y al desarrollo de las técnicas de ingeniería genética. Así fue como se logró producir la insulina humana en bacterias, en 1983. Al mismo tiempo, en el mundo comenzaron a obtenerse las primeras plantas genéticamente modificadas y se comenzó a transformar la base tecnológica de algunas industrias. Muchas compañías iniciaron una transformación en el campo de la genética y la biología de plantas.

En los años ochenta científicos de Monsanto lograron por primera vez introducir genes en células vegetales, utilizando estas técnicas, para transferir genes de un organismo a otro para crear mejores especies.

Monsanto como compañía innovadora en Biotecnología agrícola<sup>5</sup>, reconoce la importancia de integrar el mejoramiento tradicional, el desarrollo de semillas, la biología molecular, la biotecnología y la experiencia acumulada desde 1901 en tecnología química.

El creciente poder económico que adquieren las empresas se complementa con el control oligopólico derivado de las nuevas tecnologías y su convergencia

---

<sup>4</sup> La Biotecnología es muy antigua. En el caso de las especies vegetales que se utilizan como fuente de alimento y fibras, el mejoramiento por cruzamientos y selección, ha cambiado mucho los cultivos para satisfacer las necesidades humanas a lo largo de la historia.

<sup>5</sup> Este proceso, que hoy se conoce como mejoramiento genético tradicional o convencional, es el que se continúa utilizando para mejorar variedades, incluso cuando se incorporan otras tecnologías, como ingeniería genética, el cultivo de tejidos o el uso de marcadores moleculares.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

(biotecnología, nanotecnología, informática, neurociencias). Esta tendencia impacta el proceso competitivo y, en particular, de las formas y condiciones para aprender y adquirir conocimientos (**Torres y Jasso, 2007**).

Las preguntas a responder son las siguientes:

- ¿Qué mecanismos de construcción de capacidades ha seguido la empresa Monsanto?
- ¿En qué medida esos mecanismos de construcción de capacidades le han permitido a Monsanto acumular capacidades agrobiotecnológicas?

La estrategia de investigación se basa en el análisis del estudio de caso de la empresa Monsanto que es la principal empresa agrobiotecnológica a nivel mundial. Se analiza su historia de vida para identificar cómo ha construido sus capacidades tecnológicas.

## **2. Trayectoria de aprendizaje y acumulación de capacidades en la empresa**

La empresa es un conjunto de recursos productivos (físicos y humanos), y una organización administrativa (Penrose, 1959) que aprende y crea conocimientos y capacidades (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994; Hobday, 1992; Bell y Pavitt, 1992).

Las empresas evolucionan en un ambiente a partir del cual crean capacidades, cualidades y habilidades para aprender del éxito y el fracaso, para identificar y corregir errores, para interpretar los signos del mercado y llevar a cabo las acciones adecuadas (Malerba, 1990; Carlsson y Eliasson, 1994).

Las capacidades están ligadas a la trayectoria de aprendizaje seguida dentro de una base productiva particular. Carlson y Eliasson (1994), destacan un conjunto de habilidades que poseen las empresas para generar y tomar ventaja de las oportunidades de negocios.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Las capacidades dependerán por lo tanto de las características del negocio/sector y de la base productiva asociada al producto de la empresa. Es decir, por una base de conocimientos que se refleja en los productos que la empresa elabora y que a su vez muestra los conocimientos, habilidades y experiencia acumulada en un periodo. A esto se refiere Penrose (1959) cuando señala que una base de producto existe a través de un conjunto de actividades productivas que utilizan maquinaria, habilidades, procesos, materias primas que son complementarias y están cercanamente asociadas en el proceso productivo, independientemente del tipo de productos que se producen.

Es decir, las capacidades variarán dependiendo de las circunstancias presentadas en la propia trayectoria al interior de la empresa como de las condiciones de competencia del sector/negocio de que se trate. Es decir, las empresas crean y acumulan capacidades a lo largo de su trayectoria de aprendizaje, y viceversa, es decir, la trayectoria de aprendizaje posibilita la acumulación de capacidades y procesos de aprendizaje, como lo proponemos enseguida.

### **3. Monsanto: una historia de construcción de capacidades**

Monsanto<sup>6</sup> es una de las corporaciones agrobiotecnológicas con más influencia en la agricultura mexicana. Su crecimiento data de más de un siglo como se resume en la siguiente tabla.

---

<sup>6</sup> La trasnacional **Monsanto**, registró un récord en ventas. Sus rendimientos subieron de 80 millones de dólares a más de 200 millones. Las ventas subieron 36%, llegando a más de 2 mil millones de dólares. Sólo el día 3 de enero, las acciones de la empresa, que está en el ranking de los mejores rendimientos de 2007, se valorizaron en 8% .Radioagencia NP 1 de febrero de 2008.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla 1. Eventos históricos de Monsanto.

Año	Evento
1901	*Monsanto fue fundada en St. Louis, Missouri por John Francis Queeny. *La compañía recibió por nombre el apellido de su esposa, Olga Méndez Monsanto
1905	*El primer producto de Monsanto fue la sacarina, enviada en su totalidad en este año a una compañía de bebidas llamada Coca-Cola, que iniciaba sus operaciones por estas fechas.
1928	*Edgar, el hijo de Queeny tomó la presidencia y en los 30's, adquirió Rubber Services Laboratories (químicos de goma), Nitro, West Virginia, y Merrimac Chemical Co. de Massachusetts (químicos para la industria).
1933	*John Queeny fallece, y desde entonces, la empresa se denominó Monsanto Chemical Company.
1938	*Monsanto adquirió a Fiberloid Corp y el 50% de Shawinigan Resins, empresas que fabricaban plásticos y resinas.
1976	*Se comienza a comercializar el herbicida Roundup, que pasaría a convertirse en el más vendido del mundo.
1981	*Se estableció la biotecnología como el foco de investigación estratégico y desde entonces comenzó la carrera por el desarrollo de productos genéticamente mejorados.
1995	*Se aprobaron varios productos biotecnológicos para su comercialización: soya resistente al herbicida; papas y algodón protegidos contra insectos.
1998	*En su primer año de comercialización, el maíz Roundup Ready, con tecnología que lo hace resistente al herbicida, se agotó en ventas. *Las adquisiciones y acuerdos de investigación continuaron.
2000	*Monsanto vendió su negocio de endulzantes, incluida la marca NutraSweet contribuyó a descifrar el código genético del arroz. *Anunció que la información obtenida en la investigación sería compartida con la comunidad científica mundial.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 3.1 Características de la empresa en el siglo XXI

Es la empresa más grande a escala mundial en biotecnología agrícola cuenta con 16,000 investigadores y fue la primera en colocar un gen en las plantas. Posee el laboratorio más grande del mundo en su tipo, en San Luis Missouri, con una inversión de 300 millones de dólares y 10 años de investigación. Si se considera que por cada semilla viable transformada genéticamente fallan diez mil, se entiende la urgencia de las transnacionales por recuperar estas inversiones. Monsanto ha tenido injerencia en la introducción de transgénicos en México en dos cultivos importantes: papa y algodón. En cuanto a papa, en 1991 la compañía llegó a un acuerdo con el Centro de Investigación y Estudios Avanzados de Irapuato (CINVESTAV-I, del IPN), para un proyecto de colaboración para obtener variedades resistentes a los virus PVX y PVY. La empresa donó los genes necesarios para la transformación, las técnicas de ingeniería genética y entrenó al personal participante de CINVESTAV-I. Las nuevas variedades se encuentran en pruebas de campo realizadas por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP). Son las únicas variedades transgénicas generadas en el país.

Con respecto al algodón, Monsanto introdujo en Tamaulipas la variedad *Bt*, resistente a insectos. Los mismos productores han presionado para ampliar las pruebas precomerciales. Ante la escasez de recursos y experiencia de INIFAP, ésta ha delegado en Monsanto la realización de las pruebas.

Monsanto es poseedora de la tecnología genética llamada semilla *Terminator*, diseñada para programar el ADN de las plantas y que éstas maten a su propio embrión, dejando estériles las semillas y obligando a los granjeros y campesinos a adquirir semillas nuevas cada año. La tecnología *Terminator* ya está patentada en EU y es aplicable a todas las plantas, pero en ninguna variedad *Terminator* ha sido liberada. Pertenece a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Monsanto a través de una subsidiaria: Delta and Pine Line Company. No únicamente Monsanto tiene patentes de tipo *Terminator*: de 1994 a la fecha se han otorgado 2 patentes a Monsanto, 2 a Du Pont, 4 a Astra Zeneca, 12 a Novartis, 2 a Rhone Poulenc y 5 a universidades y centros de investigación de Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido. En el caso de México, la aceptación de esta tecnología implicaría burlar el privilegio del agricultor previsto en la Ley de Variedades Vegetales, que autoriza al campesino a sembrar nuevamente las semillas de su cosecha, aunque ésta hubiera estado protegida.

La polémica sobre *Terminator* ha sido tal, que se ha hecho extensiva a los cultivos transgénicos en general, refiriéndose a ellos como tecnologías “Traitor”, (en inglés: trait- característica inducida y Traitor- traición). La ONG canadiense Rural Advancement Foundation International (RAFI) es de los críticos más acérrimos de Terminator y quien más le ha dado seguimiento. Para ella, el impacto negativo, de llegar a generalizarse la tecnología, conducirá a la “bioservidumbre”, que significa que *Traitor* ofrece la oportunidad de insertar determinados caracteres comerciales a una variedad vegetal o una raza animal, que la compañía puede elegir activar o desactivar en el momento de la venta o posteriormente.

Esto convierte a *Traitor* en la plataforma de lanzamiento de caracteres patentados por la misma firma. Los agricultores podrían comprar la semilla de la misma forma en que un agricultor compra un tractor, con o sin accesorios. Dependiendo de los caracteres “agregados” (a los cuales el agricultor pueda acceder según sus posibilidades económicas, o de los que la compañía quiera revelar), se podrán aplicar determinados químicos para activar los caracteres comprados en la semilla utilizada como plataforma. Los Gigantes Genéticos quieren “casar” la semilla *Traitor* con sus propios químicos, a fin de que uno sea inútil sin el otro.

Está dividida la opinión científica respecto a la posibilidad de que la característica de esterilidad se traslade a otras plantas cercanas. Es evidente que falta investigación al respecto. El resultado de la presión que actualmente ejercen diversos sectores sociales para que la tecnología no se libere dará un ejemplo de la tendencia a seguir por la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

agrobiotecnología en los próximos años. Por lo pronto, la presión sobre *Terminador* ha sido tal, que Monsanto decidió no seguir investigando para obtener variedades nuevas con esta característica. Ello concuerda con los esfuerzos recientes que hace la empresa para dar una imagen de “amabilidad” con el ambiente, así como lograr la difícil aceptación de los consumidores en los países industrializados.

Además, la coyuntura actual de la empresa ofrece elementos para entender su apuesta por las nuevas variedades transgénicas: Monsanto es la principal productora a nivel mundial del herbicida Glifosfato (el cual también presenta como “amigable” para el medio). La patente que posee Monsanto de este herbicida, ampliamente usado en la agricultura, vence en el año 2000, con lo cual la firma dejará de recibir un flujo de capital muy importante. De cualquier manera, Monsanto ha producido variedades transgénicas resistentes a este herbicida, con lo cual asegura la venta en paquete de la semilla y la compra del herbicida.

Por lo anteriormente expuesto y porque Monsanto tiene una influencia considerable en la agricultura mexicana, es un ejemplo ilustrativo del control de la nueva tecnología y los poderosos intereses involucrados en la siembra, consumo y regulación de los cultivos transgénicos.

#### **4. El papel de Monsanto en la agricultura mexicana.**

Como se demuestra a través de sus inversiones actuales “Grupo Monsanto” destinará 24 millones de dólares (mdd) para modernizar la infraestructura de sus plantas en Jalisco, Guanajuato y Sinaloa, a fin de mejorar la producción de semillas híbridas, como el maíz, anunció el presidente regional de la empresa, Jesús Madrazo Yris. El presidente de Monsanto Latinoamérica Norte precisó que esos recursos, que serán aplicados en los próximos 18 meses, tienen como propósito elevar la productividad del agro mexicano.

Aseguró que al modernizar e instalar tecnología de punta en las plantas de Jalisco, Guanajuato y Sinaloa, se mejorará la calidad y productividad de la semilla permitiéndole al agricultor mayores rendimientos y calidad en sus cultivos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Indicó que en el caso del maíz, la calidad que tendrá el grano lo hará más adaptable para ser cultivado en todo el país, sin importar los distintos climas.

Actualmente, México importa de Estados Unidos 33% del maíz que consume. En el último trimestre de 2006 se realizaron compras al exterior por tres millones de toneladas de la semilla, refirió.

Madrazo Yris destacó que las exigencias de maíz para consumo humano, como tortillas y frituras, de la industria pecuaria y para uso industrial, representan actualmente 31 millones de toneladas, cifra que -abundó- crece cada año en un millón de toneladas. Ante esos requerimientos, expuso, resulta poco viable que el agro mexicano sea autosuficiente.

Detalló que en tierras de Sinaloa, Chihuahua, Jalisco, Tamaulipas y Guanajuato se genera 65% de la producción total del maíz en México.

Por ello, dijo, se debe pensar a futuro para poder enfrentar el mundo globalizado y disminuir la dependencia que México tiene del exterior para satisfacer la demanda interna del maíz.

El funcionario de Monsanto subrayó que de aplicarse la tecnología de punta en el agro, México podría disminuir la dependencia de las exportaciones.

Antes de alcanzar la autosuficiencia de maíz, deben cerrarse las brechas de importación. En el largo plazo podremos satisfacer la demanda nacional, aseveró.

El directivo aclaró que la inversión de los 24 mdd es adicional a los 10 mdd que Grupo Monsanto destina cada año en esta región para investigación y desarrollo de semilla de maíz y otros cultivos. Este grupo opera en las líneas del maíz, sorgo, la biotecnología para algodón y soya, en el norte del país, y el ramo agroquímico. (2 de abril 2007 CNNExpansion.com)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

A continuación se presenta una tabla que señala las principales estrategias de Monsanto en el área de Investigación y Desarrollo.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla 2. Actividades Estratégicas de I + D en Monsanto. Siglo XXI.

Estrategia	Actividades	Objetivo
Inversión en Investigación y Desarrollo	*Laboratorios en la frontera del conocimiento. *Capital intelectual (16,000 investigadores) *Tecnologías de información y comunicación de punta. (TIC)	*Mantenerse a la vanguardia en el área de la Biotecnología. *Elevar la productividad de la Agricultura.
Colaboración en I + D	*Proyectos de colaboración con centros de Investigación: INVESTAV- IPN, INIFAP. *Donación de genes. *Capacitación en técnicas de ingeniería genética.	*Obtener variedades resistentes a virus y crear patentes.
Alianzas estratégicas	*DOW Agrosiences	*IncurSIONAR en nuevos mercados. *Especialización de productos
Fusiones y Adquisiciones	*Agroeste de Brasil	*Producir maíz modificado con alto contenido de Etanol.
Difusión de I + D	*Política de persuasión en comunidades agrícolas. *Visitas a la empresa. *Convenios con instituciones públicas (SAGARPA)	*Dar a conocer las ventajas de sus productos a los agricultores de todo el mundo.

En febrero de 2008 se había convencido a algunas organizaciones campesinas celosas por conservar nuestras semillas nativas, y les demandó apoyo para que se autorizara la siembra de maíz transgénico con carácter experimental en Sonora, Sinaloa y Tamaulipas. Monsanto invito a algunos productores mexicanos, y de una veintena de países, a la gran exposición anual de agricultura Farm Progress Show (Exposición del progreso de las granjas), celebrada este año en Decatur, Illinois, donde se exponen los recientes avances tecnológicos en la materia, y a visitar la empresa en San Luis Missouri.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En la primera, Monsanto les dio el *Technology Showcase Tour*, para que fueran testigos de sus nuevos maíces genéticamente modificados: el HFC de alta fermentación para elevar la producción de etanol; el *Yield Gard VT* triple, que mejora rendimientos y ofrece gran resistencia a los insectos: otro maíz, desarrollado junto con la trasnacional BASF, para tolerar fuertes sequías. Luego les mostró su modernísimo centro de cómputo, de 21 millones de dólares, donde se concentran datos de procesos transgénicos, germoplasmas, manejos moleculares y órdenes de compra de agricultores de todo el mundo. Les informó de su próxima alianza con Dow Agrosiences LLC para el desarrollo del Smart Stax, un maíz con ocho genes apilados, y de su reciente adquisición de la empresa brasileña de semillas Agroeste para apoyar al tercer productor mundial de la gramínea en la generación de etanol.

Con tal proceso de inmersión, más una buena dosis de ignorancia y desprecio por lo nuestro, le sobraron aliados mexicanos a Monsanto. Así, apenas la semana pasada en Ciudad Cuauhtémoc, el corazón de la región maicera de Chihuahua, dos organizaciones de productores, Unipro y Agrodinámica Nacional, se lanzaron a proponer la siembra de maíz transgénico en esta zona. Su argumentación, expuesta ante el personal de la propia trasnacional en México y del presidente nacional del Sistema Producto Maíz, se apoyó en tres cuestiones: el maíz transgénico incrementa los rendimientos por hectárea; es apto para consumo humano, y ayudaría a terminar con la dependencia de las importaciones estadounidenses. En declaraciones aparte, el líder de Agrodinámica había declarado que en Chihuahua no hay maíces originarios, que ya se están sembrando cuando menos 2.500 hectáreas de un maíz transgénico que los productores introdujeron de contrabando, y de no autorizarlo el gobierno, lo seguirán haciendo.

No tardaron en responderles varias organizaciones sociales y campesinas de Chihuahua, donde han evolucionado cuando menos cuatro variedades de maíz originario: apachito, gordo, azul y cristalinos. Les demuestran la contaminación de transgénicos encontrada en la Tarahumara, lo irresponsable que resulta promover la siembra de los mismos y lo engañosas que son sus pretendidas ventajas. Además,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

documentan la ignorancia de los transgenistas rebeldes: les informan que el “transgénico” sembrado que mencionan no es sino un híbrido importado.

Sagarpa al igual que Monsanto discrimina dos grandes tipos de agricultores en México: los prósperos, altamente capitalizados, enormemente favorecidos por los programas federales, y los agricultores campesinos, rezagados, reducidos a la subsistencia y confinados a los “programas sociales” mientras migran o se mueren. A los primeros, a quienes ya tienen inoculados o son susceptibles de inocularles los genes del lucro, del uso de la tierra y el agua como recursos desechables, del racismo productivo, alimentario o social, a ellos dirige su estrategia de modificación cerebral. Ellos a fin de cuentas serán quienes engorden sus ganancias más allá de consideraciones de sustentabilidades o soberanías.

Monsanto niega que sea perjudicial la mezcla de los transgénicos con los cultivos tradicionales aseguró que desarrolla un maíz blanco -que es de consumo básico en México- resistente a sequías para "ayudar" a los países en desarrollo, los cuales para utilizarlo no deberán esperar a que sea avalado en las naciones de primer mundo, ya que ese proceso lleva hasta 10 años.

Mientras busca ofrecer a las poblaciones pobres el maíz blanco transgénico, la empresa decidió cancelar el trigo -cereal básico para los consumidores estadounidenses, canadienses y europeos- que tenía la característica denominada *round up*, porque la industria harinera no lo aceptó.

En la práctica aunque productores estadounidenses reconocieron tener rendimientos mas altos con los maíces transgénicos que con los convencionales admitieron que los costos de producción son mayores y las ganancias no son los suficiente para vivir solo de esta actividad a menos que posean superficies superiores a 5000 Has.

En principio, el maíz transgénico sería para la África subsaharina y estará listo en tres años, informó Tom McDermott, experto de Monsanto.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Hasta el momento los maíces transgénicos que están en el mercado son resistentes a insectos y malezas; se espera que en la próxima década haya semillas que soporten la sequía y posteriormente se trabajará sobre maíces que generen cosechas más abundantes

Ahora, con el auge que se da en este país a la producción de etanol a partir del maíz, tanto productores como empresas reconocen que se requieren más rendimientos del grano, ya que la superficie para esta producción difícilmente se ampliará, aunque algunos agricultores anunciaron que dejarán de cultivar sorgo y optarán por el maíz, de acuerdo con testimonios de los granjeros John Adams, del condado de Logan, y Tim Seifert, de Auburn, Illinois.

En visitas a las empresas Dupont y Monsanto, en Boston y en esta ciudad, se informó que ya comenzaron a trabajar en el desarrollo de un maíz modificado genéticamente, o transgénico, para obtener mayores rendimientos de etanol a partir del almidón, y esperan tener listo este material antes del fin de la década.

Los biocombustibles han elevado la demanda del grano, indicó John Bedrooth, de la trasnacional Dupont-Pionner. Puntualizó que las reservas del grano han bajado y la cantidad de superficie cultivada no ha crecido, por lo que la demanda actual de los agricultores en este país es elevar la productividad, para lo cual, aseguró, la biotecnología es una alternativa.

Por su parte, Steven Dogherty, director de negocios de biotecnología de la misma empresa, sostuvo que habrá suficiente maíz para satisfacer la demanda del grano "para consumo alimentario, ganadero, uso como fibra y combustible". Aseguró que "producimos más maíz que hace unos años, en la misma superficie, ya que es cuestión de aplicar la tecnología en forma segura y responsable".

Dijo que en Estados Unidos la producción se ha duplicado como resultado de un manejo intensivo del maíz. "Hablamos de que se aplican adecuadamente los

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

fertilizantes y la tecnología de todo tipo. En este momento, en Estados Unidos se duplicó el promedio de rendimientos en relación con hace 30 años, pues antes se producían cinco toneladas por hectárea y ahora son diez toneladas por hectárea".

Precisó que las ventas anuales de la empresa ascienden a 7 mil millones de dólares, aunque Pfizer, que tiene la rama farmacéutica, es 10 veces más grande, con 67 mil millones de dólares en ventas al año. Detalló que durante 2006 se destinaron 725 millones de dólares en investigación, más de 2 millones de dólares al día, sin apoyo gubernamental.<sup>7</sup>

## **La opinión de los científicos**

Robert Bellé director de un proyecto del *Centro Nacional de la Investigación Científica* de la *Universidad Pierre y Marie Curie*, de Francia en una entrevista realizada por Mónica Almeida habla sobre los efectos del glifosato.

"El glifosato formulado es el que provoca las primeras etapas de la cancerización", dijo a *El Universo* Robert Bellé, científico francés que dirigió una investigación sobre el Roundup, producto utilizado en las fumigaciones que realiza Colombia en la frontera con Ecuador, cuyo principal componente es el glifosato. Bellé afirmó que la aspersión aérea de este químico es "una locura".

El profesor Robert Bellé (ahora de 60 años de edad) dirigió entonces este grupo de cinco personas de la Unidad Mar y Salud, en la Estación Biológica de Roscoff (Bretaña), como parte de un proyecto del Centro Nacional de la Investigación Científica (CNRS, por sus siglas en francés) y la Universidad Pierre y Marie Curie. Los resultados del proyecto, que comenzó en 1998, se publicaron en la revista científica internacional *Toxicological Sciences* (Nº 82), en el 2004.

El proyecto de investigación lo inicio en 1998 para medir si algunos productos usados en la agricultura eran peligrosos para la salud. Mi equipo es especialista en células y división celular, y esto serviría también para comparar con otras sustancias

---

<sup>7</sup> Tomado de La Jornada 23 de mayo de 2007

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

y establecer un modelo de uso industrial. Era necesario tener dos controles: los positivos, de los productos supuestamente cancerígenos, y los negativos, que son sustancias cercanas a las investigadas pero que no tienen ningún efecto. Y nos dijimos, tontamente como lo hace todo el mundo, hay un herbicida que podemos comprar en la tienda de la esquina, el Roundup, y lo tomamos como control negativo. En las pruebas nos dio resultados inesperados, creímos que había un error, pero luego vimos sus efectos.

En breve los resultados fueron que el glifosato formulado, **Roundup** tal como es vendido, activa lo que se llama el *checkpoint* (proteínas de control). Cada célula tiene dos *checkpoints* que se activan solo cuando hay problemas en la división celular. Esta perturbación se debe a que interactúa con el ADN de las células y de esa manera es como funcionan los agentes cancerígenos.

Una vez activado el *checkpoint* hay tres posibilidades: la primera es que la célula repare el ADN; la segunda, que haga apoptosis o suicidio celular; y la tercera, que ni se reparen ni se mueran porque el gen que se daña es uno de los que regula el *checkpoint* y es así como se inicia el proceso del cáncer. Si hay 10.000 células, 9.999 se mueren, pero si hay una que vive y tiene el ADN dañado, que corresponde al gen del *checkpoint*, y se divide, en media hora ya hay dos, que luego se convierten en 4, 8, 16.

Para llegar al cáncer todavía faltan otros cambios, es necesario que una de ellas adquiera la propiedad de escapar del control de un factor externo a la célula. El proceso continúa, el tumor necesitará oxígeno y para eso va a atraer vasos sanguíneos y formar nuevos (angiogénesis) para alimentarse. La última característica es la migración (metástasis) y entonces se formarán tumores en el resto del cuerpo.

Antes de difundir estos resultados en el mundo científico se le informó a Monsanto: "Su producto, tienen un problema". Contestaron que no era posible, que el producto ya estaba registrado y pidieron el lote utilizado en la investigación. Ya se había probado con varios lotes y se sabía que ese no era el problema. Las relaciones se deterioraron rápido.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Luego impugnaron todo, por ejemplo, el modelo experimental, y cuestionaron el uso de células de embriones de erizos de mar, lo que nunca ha sido reconocido como material experimental por instancias oficiales de la toxicología. Les respondí que el argumento no era válido porque el repertorio de la toxicología corresponde al estudio de células ya cancerígenas, mientras que esta investigación era sobre la activación del proceso de cancerización. Después dijeron que no se podían extrapolar los resultados obtenidos con los erizos al ser humano; les explicamos que todas las células del planeta tienen el mismo origen y que el mecanismo más universal es la división celular. A fines del 2001 se premió con el Nobel de Medicina a Leland Hartwell, Paul Nurse y Timothy Hunt por sus trabajos sobre el cáncer con levaduras y erizos de mar. Y desde ahí ya no pudieron usar este argumento.

Estamos seguros de que el glifosato juega un papel importante pero es necesaria la fórmula para que se active, porque el producto solo no es un herbicida. Las pruebas para obtener los registros (sanitarios) se hacen producto por producto, entonces es normal que las pase.

Pero es extraño que el Roundup siga vendiéndose y su uso sea muy popular. Si a usted le parece extraño a nosotros todavía más. Hice gestiones ante los poderes públicos franceses, en nuestro caso la Universidad y el CNRS, para que transmitieran la información a las autoridades. Para mi gran sorpresa, me enviaron a alguien desde París a cuestionar los resultados y me pidieron no hablar con la prensa. Fue alrededor del 2002, antes de publicar el artículo en la revista científica.

## **5. Estructura de Mercado Agrobiotecnológico y de Semillas: oligopolio y altas barreras de acceso al conocimiento de frontera**

El mercado mundial de la industria de semillas y agroquímicos se calcula alrededor de los 28 mil millones de dólares estadounidenses. Al año 2000 existían 7 compañías que ocupaban el 85% del mercado mundial (véase tabla 1), lo que evidencia la creciente concentración ocurrida en los últimos años.<sup>8</sup> Las A y F, los joint ventures y las alianzas

---

<sup>8</sup> Para mayores detalles véase, *Biotechnology and Development*, (2000).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estratégicas han sido estrategias de acceso al mercado (mayores volúmenes de ventas, ofrecer más productos), y mejorar la eficiencia en investigación y desarrollo de los productos.

Las mayores empresas de agrotransgénicos como Monsanto, Syngenta (Novartis más Astra Zeneca), Bayer, Dupont, Dow, cuyas ventas de biotecnología en 2001 superaron los 3 mil millones de dólares, marcan la tendencia creciente en este mercado. Estas mismas empresas han crecido mediante compras o acuerdos con empresas de productos veterinarios, de genómica, biotecnología y ahora inversiones en nanotecnología.<sup>9</sup>

Tabla 3. Las empresas más grandes de la industria de semillas en el mundo en 2000

Empresa	Grupo al que pertenece	Ventas de semillas (millones de dólares)
Pionner Hi- Bred (EUA)	Du Pont	1.850
Monsanto (USA)	Pharmacia	1.700
Syngenta (Suiza)	Novartis y Astra Zeneca	947
Limagrain (Francia)		700
Seminis (EUA-Mex) <sup>10</sup>	Savia/Grupo Savia	531
Advanta (Holanda)	Cosun y Astra Zeneca	947
Sakata (Japón)		296
KWSSaat AG(Alemania)		355

Fuente: RAFI, 2000.

Las alianzas entre las empresas del sector de semillas y agroquímicos abarcan adquisiciones y fusiones en el propio sector y alianzas con empresas de otros sectores

<sup>9</sup> En el rubro veterinario, las ventas mayores son productos para mascotas, superando los insumos agropecuarios. Los farmacéuticos para humanos son patentados con otro nombre alegando uso veterinario, y las empresas inventan afecciones en las mascotas. Novartis vende un antidepresivo humano, con otro nombre, para atender la “ansiedad de separación canina”. El departamento de salud animal de Novartis afirma que más de siete millones de perros en Estados Unidos sufren de ansiedad por separación. Pfizer vende productos para el mal de Parkinson, rebautizados para perros con “problemas de vejez”.

<sup>10</sup> Seminis se integro como una subsidiaria de ELM, formada por la combinación de Asgrow Seed Company adquirida en 1994, Petossed Company y Royal Sluis. Seminis se convirtió en la compañía más grande en el mundo dedicada a la producción de semillas para fruta y hortalizas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

que incluyen las “industria de la vida” como el farmacéutico, de alimentos y veterinario etc.

Esta estrategia fue iniciada por la empresa Monsanto (EUA) al inicio de los años 90 y seguida más tarde por las empresas europeas como Novartis, Zeneca, Aventis, Bayer y Basf. La idea de crear las industrias de la vida o bioindustrias, surge porque las investigaciones derivadas de la biotecnología pueden permitir una aplicación combinada en todos los sectores. Actualmente se está creando una mayor sinergia no sólo entre empresas farmacéuticas o biotecnológicas, sino también y cada vez mayor con empresas bioinformáticas. Es decir, está redefiniéndose o creando un nuevo paradigma que tiende a integrar de manera más completa la cadena de producción bioindustrial, mejorando las características de los productos y con ello aumentando su valor agregado. Con la ingeniería genética, las empresas químicas tienden a adquirir las semillas, para lograr la dependencia del agricultor al vender la semilla y el agroquímico en un paquete. Posteriormente se están fusionando o realizando acuerdos de cooperación con los sectores farmacéuticos, sobre todo a partir de compartir la investigación en biotecnología.

Los avances de la agrobiotecnología los desarrollan pocas corporaciones multinacionales, con inversiones y ventas en todos los continentes, controlan la nueva tecnología. Dado el considerable monto de sus inversiones en investigación y desarrollo, estas empresas son las principales interesadas en que exista una regulación clara con respecto a los transgénicos que les permita venderlos y obtener ganancias. Actualmente cuentan con el mecanismo de las patentes, que les proporciona regalías por tecnologías y procesos por plazos definidos, según el país de que se trate. Respecto al patentamiento de plantas y animales modificados genéticamente, hay diferencias en las legislaciones nacionales. Por ejemplo, en Estados Unidos se permite patentar la planta y/o el animal como tal, mientras que en la Unión Europea y México está prohibido.

El control mundial de la biotecnología agrícola, y por tanto de los cultivos transgénicos, se encuentra en ocho empresas que:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Integran gran parte de las actividades importantes para el desarrollo y uso de la agrobiotecnología,
- Buscan el control de y/o el acceso a: rasgos tecnológicos patentables, germoplasma, infraestructura de pruebas, e
- Interaccionan de manera estrecha con empresas tecnológicas y centros de investigación

Son empresas polivalentes, es decir, producen una gran cantidad de mercancías además de las relacionadas con agrobiotecnología. Sus nombres y ventas totales anuales son: Du Pont-39,700 millones de dólares; Hoechst AG-33,000; Monsanto/AHP-23,600; Novartis-21,300; Dow Chemical-20,000; Rhone-Poulenc-16,500; Rohm&Hass-3,900; Savia-1,800 y Pioneer Hi-Breed-1,800 millones de dólares.

## **6. Conclusiones**

Monsanto se ha mantenido a la vanguardia como la principal empresa de biotecnología en el mundo realizando constantes inversiones en investigación y desarrollo.

La adquisición de capacidades tecnológicas de la empresa Monsanto se sustenta en la creación de los laboratorios más modernos con tecnologías de información y comunicación avanzada en biotecnología, concentra en sus plantas cerca de 16,000 investigadores de todo el mundo y posee 13,000 patentes que le permiten controlar las inversiones y ventas de sus productos en el mundo.

Esta empresa mantiene proyectos de colaboración con centros de investigación especializados transfiriéndoles conocimientos en técnicas de ingeniería genética con el objetivo de obtener semillas resistentes a las plagas y virus.

Las adquisiciones y fusiones de Monsanto abarcan empresas del propio sector y alianzas con otros sectores como el de alimentos, química y farmacéutica con el objetivo de integrar la cadena productiva bio-industrial mejorando los productos para elevar la productividad.

Monsanto ha sido y sigue siendo una de las empresas que ha creado más controversia a nivel mundial debido al peligro potencial o real de sus productos sobre la salud humana, animales, plantas y sobre el medio ambiente en general.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La utilización de la biotecnología para elaborar productos transgénicos es un tema de debate abierto desde tiempo atrás, ya que a la biotecnología no solo se le adjudica la mejora del ADN para solucionar problemas tales como la resistencia a bacterias, plagas y otras más, sino el desorden genético que el mismo crea, haciéndolo supuestamente propicios a causar enfermedades a sus consumidores tales como cáncer.

## Referencias

- Bell, M., y Pavitt, K. (1992). "Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast Between Developed and Developing Countries", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, Num. 2, 1993, pp.157-269.
- Biotechnology and Development. (2000), No. 44-45, Marzo, Amsterdam-Holanda.
- Carlsson, B. y Eliasson, G. (1994), The Nature and Importance of Economic Competence, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, Num3.
- Hobday, M., (1992), *Digital telecommunications technology and the third world: Theory, the challenge and the evidence from Brazil*, Dphil Thesis, SPRU. University of Sussex.
- Hunt J. (1990), "Gestionar la adquisición con éxito: ¿una cuestión humana?", *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*, DT 1, COS, Addison-Wesley Iberoamericana, pp. 31-65.
- Jasso J. (2003), Trayectorias empresariales: importancia de la innovación tecnológica, VIII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, FCA-UNAM. Octubre, México D.F.
- Kang, N., y Johansson, S., (2000), Cross-border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalisation, *STI Working Paper* Num. 2000-1. OECD. Paris.
- Malerba F. (1992), Learning by firms and incremental technological change, *Economic Journal*, 102:845-859.
- Martinell Laura (entrevista en el Financiero. Directora adjunta del Consejo Latinoamericano de Información Alimentaria (CLIA).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Massieu Trigo Yolanda, Los intereses privados en la regulación de los transgénicos; Monsanto en México.
- Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation., *Organizational Science*, 5:14-37.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York:Oxford University Press.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2003), Second Report by the Competition Committee on Effective Action Against Hard Core Cartels. Paris.
- Pavitt,K.,Tid, J and Bessant,J. (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. W. Sussex, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Penrose, E., (1959), *Theory of the Growth of the Firm*, London: Blackwell.
- Solleiro J-L, coord (2003), *La Biotecnología en América Latina: panorama al año 2002*, Cambio Tech-IDRC, Canadá.
- Torres A. (2003), *Growth Paths of Large Firms in Late Industrializing Countries*, Ph. D. Thesis, SPRU. University of Sussex
- Zollo, M., (1997), Strategies or Routines? Knowledge Codification, Path-Dependence and the Evolution of Post-Acquisition Integration Practices in the U.S. Banking Industry, *Working Paper 97-10-C*, The Warthon School, University of Pensilvania.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## *La PyME merideña frente a la Cooperación Empresarial*

---

Marlene Peñaloza, Profesor Titular

Núcleo La Liria. Av. Las Américas, Universidad de Los Andes (ULA). Mérida-Venezuela

Doctorado de Universidad de la Laguna. Tenerife. España

Tel. 058-0274-2402570 (Trabajo) 0414-2713269 (habitación)

Correo: pemarle@hotmail.com

### Resumen

Ante los retos de los mercados mundializados, reaparecen las alianzas o acuerdos de cooperación inter-empresarial, siendo frecuentemente utilizados por las empresas de grandes dimensiones, aun cuando no excluye a las pequeñas y medianas. Sin embargo, en las PyMEs se denota una tendencia a actuar en solitario. La empresa venezolana no es la excepción salvo la petrolera, aunque desde hace algunos años se observan alianzas en comercio y servicios. Este trabajo tiene como objetivo analizar las PyMEs del estado Mérida desde la perspectiva de la cooperación empresarial. A tal efecto, en la primera parte se revisa literatura sobre el tema. La segunda parte contiene la investigación aplicada a 228 propietarios o gerentes, concluyéndose en la poca propensión a cooperar de la PyME local. Del mismo modo, se confirmó que el tamaño relativo de la firma influye en la conformación de alianzas.

**Palabras clave:** Cooperación inter-empresarial, alianzas, Pequeñas y Medianas Empresas, competencia.

### Abstract

The challenges of globalized market, reappear alliances or partnerships between companies, being frequently used by large companies even if does not exclude small and medium-sized enterprises. However, the SMME denotes a tendency to act alone. The Venezuelan company is no exception unless the oil company, although some years there are alliances in trade and services. This work aims to analyze the SMME Mérida status from the perspective of cooperation of business cooperation. To this end, the first part reviews literature on the subject. The second part contains research to 229 owners or manager, concluding in the little propensity to cooperate of local SMEs. Similarly, confirmed that the relative size of the signature influences the formation of partnerships.

**Key words:** Inter-empresarial Cooperation, partnerships, a small and medium-sized enterprise, competition.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 1. Consideraciones Generales

Ante la intensa competencia, consumidores mejor informados, más selectivos y menos leales, niveles de innovación creciente y alta competitividad, las firmas están en la búsqueda de nuevas estructuras y estrategias que les permitan responder con rapidez a las demandas del entorno.

Entre otras formas de organización y de gestión empresarial han reaparecido en los últimos años los acuerdos de cooperación. Dichos acuerdos como estrategia empresarial no son nuevos pues han sido utilizados en otros tiempos por la gran empresa bajo otros parámetros (Valdaliso y López, 2003)<sup>1</sup>. Sin embargo, investigaciones empíricas a nivel mundial señalan que las nuevas tendencias apuntan hacia una dinámica competitiva que requiere de nuevos comportamientos dentro de las cuales la cooperación tiene un papel principal (Jorde y Teece, 1989).

Igualmente, los ejemplos de países del Sud-este Asiático con sus redes y conglomerados, así como las experiencias en Italia (Emilia Romagna), en Estados Unidos (Silicon Valley) y en Alemania (Baden-Wuttemberg) ha llamado la atención mundial. También en América Latina, cuyo tejido empresarial está conformado básicamente por PyMEs (FUNDES, 2002), es reconocida sus experiencias de articulación productiva en países como Chile y Brasil (Piñones, 2004).

En cuanto a su fundamentación teórica, diferentes estudios han intentado explicar las razones por las cuales las empresas buscan la colaboración de otras; esta diversidad de estudios se caracteriza por su dispersión y parcialidad, pues han sido realizados desde ángulos diferentes y por diversas disciplinas. No obstante la diversidad

---

<sup>1</sup> Fue el período de auge de las empresas multinacionales, donde lo tradicional era procurar el dominio del mercado por medio de la internalización de la mayor parte de las actividades.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de enfoques estos pueden ser agrupados en tres perspectivas teóricas: económica, estratégica u organizativa (Menguzzato, 1992; Casani, 1994).

Con respecto a su terminología es igualmente profusa, lo que dificulta arribar a consensos pues inclusive los términos se traslapan. Así, encontramos diferentes denominaciones como acuerdos de cooperación (Mariti y Smiley, 1983), coaliciones (Porter y Fuller, 1988), asociatividad (Rosales, 1997), alianzas estratégicas (Jorde y Teece, 1989), colaboraciones, (Hamel, Doz y Prahalad 1989), redes (Kochaztky, 2002).

En esta investigación se utilizan como sinónimos los términos acuerdos, alianzas o asociación, aun cuando se reconoce que no siempre su alcance es el mismo.

En cuanto a su conceptualización, tampoco existe consenso pues todo dependerá del enfoque teórico que se visualice el acuerdo y de las diferentes maneras de formalizarlo.

Frente a esta diversidad y el amplio espectro de relaciones que se recoge bajo el término, en este trabajo se entiende por acuerdos de cooperación toda alianza o asociación temporal o permanente que, de manera voluntaria y concertada, se establece entre dos o más empresas en alguna o varias áreas de actividad, generalmente formalizada y respaldada contractualmente, cuya búsqueda de complementariedad y metas comunes persigue como fin último la obtención de ventajas competitivas.

Referente a su tipología, existen diferentes clasificaciones las que pueden adquirir múltiples formas en correspondencia con los criterios subyacentes<sup>2</sup> y los objetivos que se persigan (Cuadro 1).

---

<sup>2</sup> A partir de estos criterios se hace la caracterización de los acuerdos de cooperación entre las PyMEs emeritenses.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Cuadro 1. Principales criterios para clasificar los acuerdos**

<i>1. Origen de los socios</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Foráneos</i></li><li>● <i>Domésticos</i></li></ul>
<i>2. Ámbito Geográfico</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Un solo país</i></li><li>- <i>Entre países</i></li></ul>
<i>3. Naturaleza de los Acuerdos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <i>Vertical</i></li><li>◆ <i>Horizontal</i></li></ul>
<i>4. Campo de Aplicación</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Cadena de valor</i></li><li>- <i>Áreas funcionales</i></li></ul>
<i>5. Formas de Cooperación</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>* <i>Referente a la propiedad</i></li><li>* <i>Estructura contractual</i></li><li>* <i>Número de vínculos</i></li></ul>

Fuente:

Elaboración propia

## 2. La Cooperación entre las PyMEs

La evidencia empírica muestra que las pequeñas y medianas empresas participantes en acuerdos asociativos, disponen de una ventaja competitiva respecto a las que actúan en forma aislada por la eficiencia colectiva a las que son expuestas (Pietrobelli y Rabellotti, 2005). Ello induciría a pensar en alta propensión de los pequeños negocios a celebrar acuerdos; no obstante, la literatura reseña con bastante frecuencia que las estrategias cooperativas son usualmente lejanas a las posibilidades e intereses de las PyMEs cuya tendencia es más bien a *bregar solas*, sobre todo en los países en desarrollo (Rosales, 1997; CEPAL, 2007).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Entre las razones que explicarían su escasa propensión a cooperar se mencionan por lo general el hecho de ser gestionadas bajo una cultura personalista, sin delegar funciones, con escasa planificación a largo plazo, el carácter personal o familiar, recelos para compartir conocimientos, formas de gestión, tecnología; falta de atractivo por su baja productividad (debido a su tamaño relativo), la poca calidad de sus productos, escaso capital, su ámbito local y regional, la desconfianza hacia otros empresarios, el miedo a perder la independencia y la poca cultura hacia la cooperación (Romero, 2004; OIT, 2004-2005; CEPAL, 2007).

Algunos de estos obstáculos pueden ser más aparentes que reales si son adecuadamente administrados. Sin embargo, entre estos existen dos aspectos que parecieran ser clave para la conformación de alianzas y en torno a los cuales gira una interesante discusión que por razones de espacio no es posible abordarlos en un artículo de esta naturaleza:

1. *La dimensión de la empresa*, por la controvertida relación entre tamaño de la firma-productividad- ventajas competitivas- capacidad de innovación (Camisón, 2000; OIT, 2004-2005).
2. *La falta de confianza en las alianzas* (Berry, 1997; Vázquez, 2005), sobre todo en América Latina donde a decir de Berry (1997) el hombre de negocios es altamente individualista y poco propenso a confiar y a cooperar con sus pares.

Ante esta problemática es dable preguntarse ¿Cuál es el comportamiento de la Pyme merideña frente a la cooperación empresarial? ¿Cuál es la incidencia del tamaño relativo de la empresa y de la confianza en la conformación de acuerdos?

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **3. La Pequeña y Mediana Empresa Merideña**

El parque empresarial del estado Mérida<sup>3</sup> está conformado básicamente por micro, pequeñas y medianas empresas en gran medida dedicadas al comercio y a los servicios, surgidas básicamente para dar respuesta a la creciente demanda por parte de la población, con escaso capital, casi o ninguna especialización y bajo nivel organizativo, tecnológico y gerencial (CORPOANDES, 1990). Además, geográficamente aisladas de los principales centros de desarrollo del país, en una topografía accidentada que le dificulta la provisión de insumos y la colocación de sus productos fuera de su ámbito natural, con una demanda local pequeña y unas características propias de la idiosincracia del merideño que marca su desempeño empresarial.

## **4. Objetivos de la investigación**

Analizar a las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Mérida desde la perspectiva de la cooperación empresarial a fin de determinar su comportamiento y los resultados obtenidos en términos de mejores condiciones para competir.

## **5. Metodología para el análisis del sector**

Para identificar los mecanismos de cooperación existente entre la PyME del estado Mérida, en una primera fase se revisó literatura sobre el tema. La segunda fase consistió en un estudio de campo mediante la técnica de entrevista personal realizada a propietarios o en su defecto a gerentes de empresas legalmente registradas en las

---

<sup>3</sup> El estado Mérida está ubicado en el occidente del país, aproximadamente a 800 km<sup>2</sup> de la capital e integrado por 23 municipios, siendo Mérida la capital del estado. El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha situado la población de la entidad para 2007 en 846.830 personas. El Estado ocupa el décimo lugar en tamaño en relación al resto de entidades federales del país.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Alcaldías de los municipios que integran el Estado Mérida<sup>45</sup>. A tal efecto, se aplicó un cuestionario de 30 preguntas estructuradas en dos secciones referidas a la *identificación de la empresa y a la indagación del tema objeto de estudio*.

El Marco muestral fue de 18.278 empresas. Tipo de muestreo, aleatorio simple con un tamaño de la muestra para estimar la Proporción P (Scheaffer, R., Mendenhall, W., y Ott, L., 1991) de empresas con alianzas utilizando el criterio de varianza máxima  $P= 0,5$  para un Error de estimación de B, igual a  $\pm 5,3\%$  y un nivel de confianza de 95%, resultando  $n= 210$ . La estimación del tamaño de la muestra se hizo bajo la restricción de costo fijo por contar con un presupuesto pre-determinado.

Las empresas se clasificaron en atención a las siguientes categorías: Micro: 1-10 empleados; pequeña: 11-50; mediana: 51-100; grande: 101 en adelante (Ley de Promoción a la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Promoción Social).

## 5.1. Hipótesis de investigación

H<sub>1</sub> El tamaño de la empresa, medido en términos del número de trabajadores de la misma, condiciona las posibilidades de establecer acuerdos: cuanto más grande es el tamaño, aumentan las posibilidades de establecer acuerdos de cooperación.

---

<sup>4</sup> Se seleccionaron 18 de los 23 municipios que conforman el estado Mérida por cuanto 5 de estos son netamente rurales y ninguno de sus pequeños centros poblados alcanza la categoría de urbanos (Méndez, 1999). Así mismo, fue necesario depurar los listados por cuanto hubo que excluir parte de las micro empresas como bodegas y kioscos, venta de víveres, buhonería y agencias de loterías, registros no validos o repetidos.

<sup>5</sup> Se seleccionaron 18 de los 23 municipios que conforman el estado Mérida por cuanto 5 de estos son netamente rurales y ninguno de sus pequeños centros poblados alcanza la categoría de urbanos (Méndez, 1999). Así mismo, fue necesario depurar los listados por cuanto hubo que excluir parte de las micro empresas como bodegas y kioscos, venta de víveres, buhonería y agencias de loterías, registros no validos o repetidos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

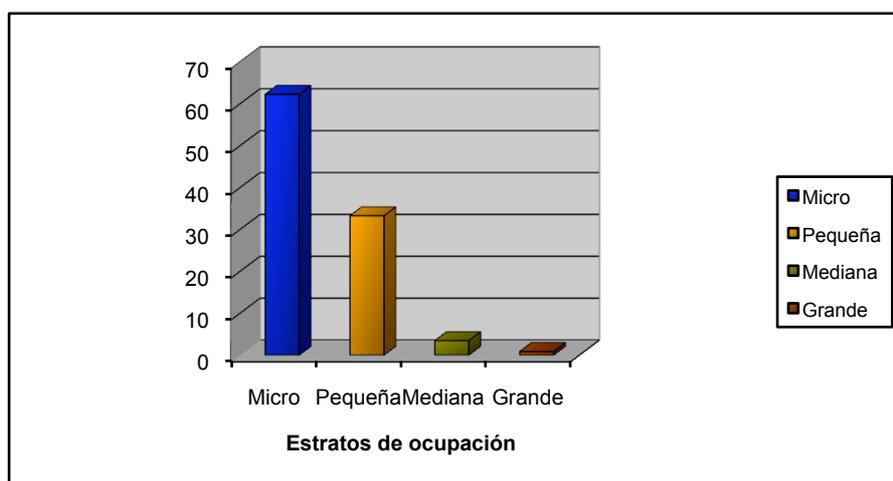
10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

H<sub>2</sub> La falta de confianza en las alianzas obstaculiza la conformación de acuerdos de cooperación.

## 6. Análisis de Resultados

Para el análisis se incluyen los bloques que contienen las preguntas a partir de las cuales se contrastaron las hipótesis, mostrándose los análisis mediante gráficos, tablas de frecuencias, o cuadros<sup>6</sup>.

**Gráfico 1. Distribución de las empresas por estratos de ocupación**



Para todos los encuestados se aplicaron estas dos preguntas: ¿Ha realizado alianza? ¿Mantiene la alianza en la actualidad?

**Tabla 1: ¿Ha realizado algún tipo de alianza?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Si</i>	1	57	25,0	25,0
<i>No</i>	2	171	75,0	100,0
<b>Total</b>	Total	228	100,0	

Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Los Cuadros se construyen tomando las frecuencias y los porcentajes de las tablas estadísticas correspondientes a cada uno de los ítems de las preguntas consideradas en el cuestionario aplicado.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Como puede verse en la Tabla 1, de 228 empresas consultadas sólo 57 empresas (25%) han realizado algún tipo de alianza, lo que indica baja disposición de las empresas locales para cooperar con sus pares, y viene a reforzar lo señalado en la literatura como es la tendencia de las PyMEs a actuar aisladamente (Rosales, 1997; CEPAL, 2007).

**Tabla 2: ¿Mantiene la alianza en la actualidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Si</i>	1	55	96,5	96,5
<i>No</i>	2	2	3,5	100,0
<b>Total</b>	Total	57	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la vigencia de las alianzas, 96,5% la mantienen (Tabla 2). Estos resultados difieren con lo que usualmente se considera en la literatura cuando se trata de PyMEs (Porter y Fuller, 1987), máxime teniendo en cuenta la naturaleza de los acuerdos entre las empresas locales, es decir, los sectores en que se realizan las alianzas tal como se verá más adelante.

El siguiente bloque de preguntas está referido a la caracterización de los acuerdos de cooperación celebrados entre las empresas merideñas, siendo sólo consultados los que han realizado alianzas.

**Tabla N° 3: Antigüedad de la alianza**

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
<b>De 1 a 4 años</b>	14	24,6	24,6	24,6
<b>De 5 a 9 años</b>	19	33,3	33,3	57,9
<b>De 10 años y mas</b>	24	42,1	42,1	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

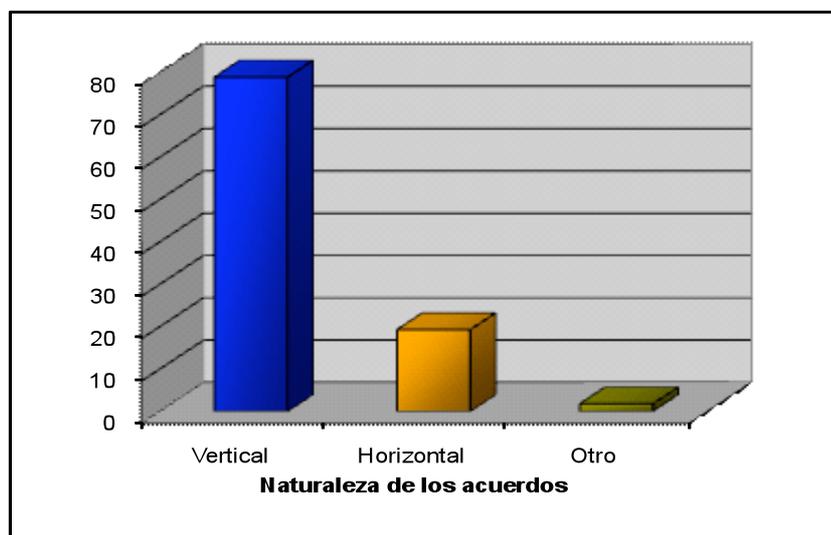
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

De acuerdo con la Tabla 3, el 42,1% de las alianzas tienen 10 ó más años; 33% tienen entre 5 y 9 años y 24,6% entre 1 y 4 años, lo que indica cierta permanencia en el tiempo, diferente a lo que se aborda en teoría sobre la fragilidad en las alianzas considerando la áreas objeto de acuerdos de nuestras empresas.

En cuanto a la *naturaleza de los acuerdos*, 78,9% son de tipo vertical y 19,3% horizontal (Gráfico 2). El predominio de los acuerdos verticales es comprensible por las limitaciones y carencias en general de la PyME emeritense, como son las dificultades para proveerse de insumos o de canales de distribución. Es de resaltar que uno de los acuerdos no corresponde a ninguna de estas dos categorías por cuanto se trata de una alianza con una institución educativa.

**Gráfico 2. Naturaleza de los acuerdos**



Referente al *campo de aplicación* de los acuerdos (Cuadro 1), predomina la cooperación en el área comercial (89,5%) también llamados de marketing ventas y servicios, seguidos de lejos por operación y logística (24,6). Esto confirma lo apuntado

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

por Porter y Fuller (1988) de ser una de las áreas preferidas por las PyMEs para celebrar acuerdos. Las áreas de desarrollo tecnológico y cooperación financiera son las menos sujetas a acuerdos (12,3%). En cuanto a la actividad múltiple se presenta en 17,5% (incluye acuerdos en diversas áreas).

## Cuadro 1: Campo de aplicación de los acuerdos

<i>Campo de aplicación de los acuerdos</i>	<i>Si</i>		<i>No</i>		<i>Total</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>,f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Desarrollo tecnológico</i>	7	12,3	50	87,7	57	100
<i>Operaciones y logística</i>	14	24,6	43	75,4	57	100
<i>Marketing, ventas y servicio</i>	54	94,7	3	5,3	57	100
<i>Actividad múltiple</i>	10	17,5	47	82,5	57	100
<i>Cooperación comercial</i>	54	94,7	3	5,3	57	100
<i>Cooperación financiera</i>	7	12,3	50	87,7	57	100
<i>Cooperación tecnológica</i>	7	12,3	50	87,7	57	100

Fuente: Elaboración propia

*Este cuadro se construyó tomando las frecuencias y los porcentajes de las tablas estadísticas correspondientes a cada uno de los ítems de la pregunta N° 18 (de respuesta múltiple) del cuestionario aplicado.*

*Formas que adquieren los acuerdos de cooperación (Cuadro 2) en atención a:*

De Propiedad: no es usual para los empresarios merideños hacer alianzas que den origen a un *joint venture* (otra empresa) pues sólo el 10,5% contestó afirmativamente. Lo mismo se observa para las *equity strategic alliances*, que pueden tomar muchas formas como holdings, consorcios y los propios *joint ventures* y que solamente se dan en 8,8% de los casos. Este comportamiento tiende a cambiar cuando se trata de acuerdos entre firmas socias sin afiliación (*none equity strategic alliances*) que se presentan en el 29,8% de los casos (Mariti y Smiley, 1983; García 1993; Koschatzky, 2002).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Estructura contractual: la figura predominante son los acuerdos de intercambio (86,0%), seguida de las coaliciones (70,2%) y, de lejos, por los *joint ventures* (10,5%), los consorcios (10,5%) y las participaciones accionarias minoritarias (8,8%).

Número de vínculos: las redes predominantes son las verticales (78,9%) seguidas por sin alta concentración de capital (94,7%) y redes sencillas (52,6%).

**Cuadro 2: Formas de Cooperación**

<i>Formas de Cooperación</i>	<i>Si</i>		<i>No</i>		<i>Ns/nc</i>		<i>Total</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Referente a la Propiedad</i>								
<i>Joint ventures</i>	6	10,5	51	89,5	-	-	57	100
<i>Equity strategic alliances</i>	5	8,8	45	78,9	7	12,3	57	100
<i>None equity strategic alliances</i>	17	29,8	31	54,4	9	15,8	57	100
<i>Estructura contractual</i>								
<i>Consorcios</i>	6	10,5	49	86,0	2	3,5	57	100
<i>Coaliciones</i>	40	70,2	14	24,6	3	5,3	57	100
<i>Joint ventures</i>	6	10,5	49	86,0	-	-	57	100
<i>Acuerdos de intercambio</i>	49	86,0	6	10,5	2	3,5	57	100
<i>Participaciones accionarias minoritarias</i>	5	8,8	46	80,7	6	10,5	57	100
<i>Número de vínculos (Redes)</i>								
<i>Redes verticales</i>	45	78,9	12	21,1	-	-	57	100
<i>Redes horizontales*</i>	11	17,5	46	80,7	-	-	57	100
<i>Con alta concentración de capital</i>	2	3,5	53	93,0	2	3,5	57	100
<i>Sin alta concentración de capital</i>	54	94,7	1	1,8	2	3,5	57	100
<i>Redes sencillas</i>	30	52,6	23	40,4	4	7,0	57	100
<i>Redes de redes</i>	3	5,3	45	78,9	8	14,0	57	100
<i>Clusters</i>	-	-	38	68,7	17	29,8	57	100
<i>Keiretsus</i>	-	-	47	82,5	10	17,5	57	100
<i>Empresa virtual</i>	3	5,3	42	73,7	12	21,1	57	100

Fuente: Elaboración propia

*Este cuadro se construyó tomando las frecuencias y los porcentajes de las tablas estadísticas correspondientes a cada uno de los ítems de la pregunta N° 19 del cuestionario aplicado.*

*\*Una alianza no pertenece a ninguna de estas dos categorías*

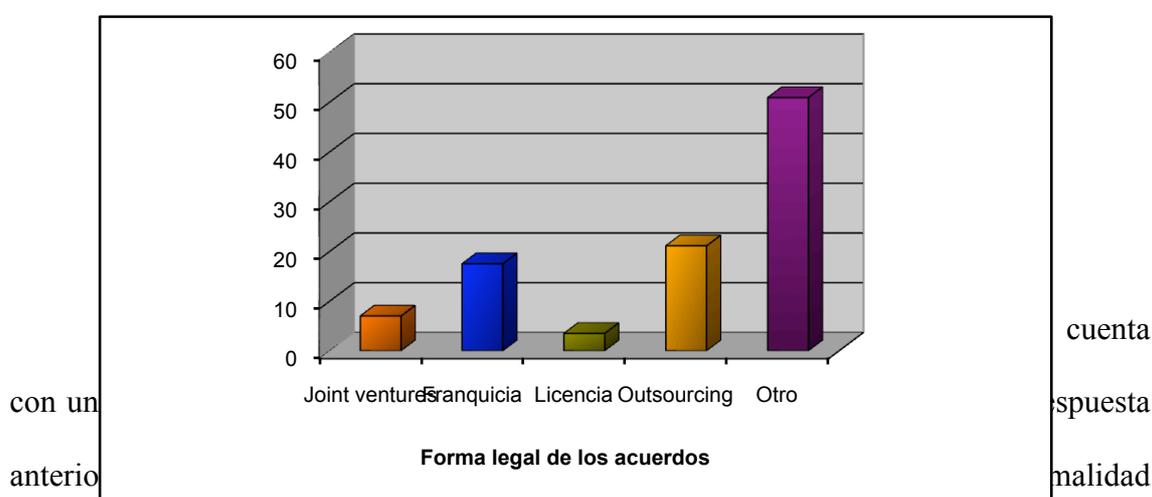
Con respecto a la *forma legal de los acuerdos* (Gráfico 3) la más utilizada es el *outsourcing* (19,3%) y la franquicia (14%), resultados que se asemejan a lo apuntado en el ámbito nacional. Sin embargo, 52,6% aparece bajo la forma de “Otros”, es decir, en

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

su carácter legal los acuerdos no se corresponden con las formas tradicionales de los mismos, siendo posiblemente de tipo informal.

**Gráfico 3: Forma legal de los acuerdos**



de un contrato escrito (Tabla 4).

**Tabla 4: Existe un contrato escrito**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Si</i>	1	28	49,1	49,1
<i>No</i>	2	29	50,9	100,0
<b>Total</b>	Total	57	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Objetivos que se persiguen con las alianzas.* Incrementar el volumen de ventas (75,4%), resultó ser “sumamente importante” para los empresarios merideños, seguido por compartir redes de distribución (42,1%) como “muy importante”. Compartir riesgos (33,3%) fue considerado como “medianamente importante” y mejorar métodos de trabajo (36,8%) fue calificado como poco importantes. Compartir los costes de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

formación de personal (33,3%) no fue considerado. Los dos primeros objetivos son comprensibles dadas las bajas capacidades de las pequeñas empresas para aumentar los volúmenes vendidos toda vez que al asociarse pueden mejorar las actividades en la cadena de valor, así mismo al contar con canales de distribución para sus productos

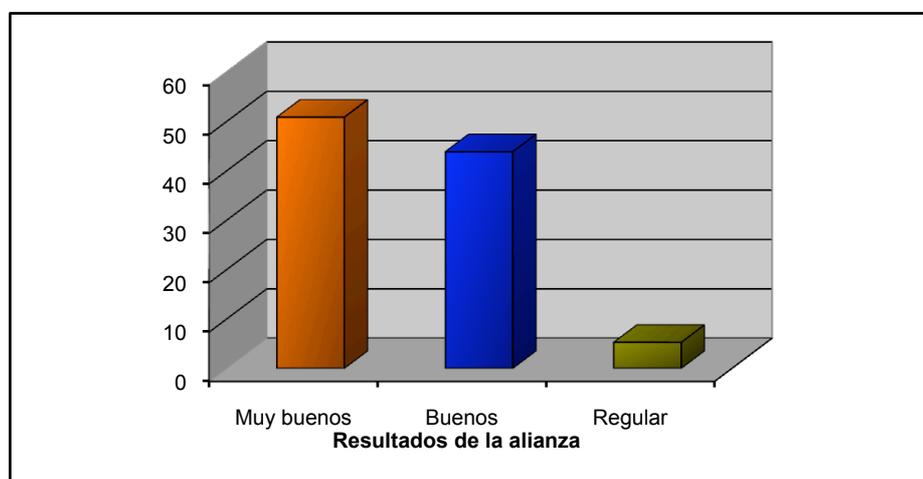
Cuadro N° 5: Objetivos a perseguir con las alianzas (1=Sumamente importante, 2=Muy importante, 3=Medianamente importante, 4=Poco importante y 5=No se toma en cuenta).

	1		2		3		4		5		Ns/nc		Total	
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
Reducir costes	13	22,8	3	5,3	7	12,3	7	12,3	9	15,8	18	31,6	57	100
Compartir riesgos	4	7,0	5	8,8	19	33,3	8	14,0	5	8,8	16	28,1	57	100
Adquirir tecnología	5	8,8	9	15,8	5	8,8	21	36,8	7	12,3	10	17,5	57	100
Mejorar métodos de trabajo	10	17,5	11	19,3	16	28,1	9	15,8	3	5,3	8	14,0	57	100
Aumentar su oferta de productos	17	29,8	14	24,6	13	22,8	7	12,3	4	7,0	2	3,5	57	100
Compartir redes de distribución	9	15,8	24	42,1	4	7,0	4	7,0	6	10,5	10	17,5	57	100
Incrementar volumen de ventas	43	75,4	4	7,0	3	5,3	-	-	-	-	7	12,3	57	100
Incrementar participación de mercado	21	36,8	12	21,1	9	15,8	5	8,8	3	5,3	7	12,3	57	100
Acceder a nuevos mercados	3	5,3	19	33,3	13	22,8	7	12,3	5	8,8	10	17,5	57	100
Compartir los costes de formar personal	3	5,3	2	3,5	3	5,3	4	7,0	19	33,3	26	45,6	57	100

Este cuadro se construyó tomando las frecuencias y los porcentajes de las tablas estadísticas correspondientes a cada uno de los ítems de la pregunta N° 25 (de respuesta múltiple) del cuestionario aplicado.

A juzgar por los porcentajes del Gráfico 4, los resultados de la alianza los consideran bastante buenos.

**Gráfico 4. Resultados de la alianza**



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente bloque se muestra solamente la pregunta relacionada con las motivaciones que inciden en la no conformación de acuerdos de cooperación. En tal sentido, como puede verse en la tabla 5, el 69,2% de los empresarios no desean asociarse porque se considera independiente y 18,3% no confía en las alianzas. Estas respuestas confirman lo apuntado en el marco teórico en el sentido de que estos aspectos influyen significativamente en el empresario de una PyME para no realizar asociaciones (Esser, et. al, 1994; Casani, 1995; Altenburg, 1999; Romero, 2004).

**Tabla N° 5: Motivaciones para no asociarse**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Es independiente, no lo estima</i>	72	69,2	69,2	69,2
<i>Por falta de información</i>	2	1,9	1,9	71,2
<i>Teme perder el control</i>	3	2,9	2,9	74,0
<i>Para evitar la competencia</i>	4	3,8	3,8	77,9
<i>Por falta de confianza en las alianzas</i>	19	18,3	18,3	96,2
<i>Otra</i>	2	1,9	1,9	98,1
<i>Ns/Nc</i>	2	1,9	1,9	100,0
<b>Total</b>	104	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

## **5.1. Contrastación de hipótesis:**

Se contrastó la primera de las hipótesis mediante la prueba Chi-cuadrado y se aplicó el Test de independencia.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**1ª Hipótesis:** El tamaño de la empresa, medido en términos del número de trabajadores condiciona las posibilidades de establecer alianzas: cuanto más grande es el tamaño, aumentan las posibilidades de establecer acuerdos de cooperación.

$H_0$ : No hay relación entre tamaño de la empresa y alianza

$H_1$ : Si hay relación entre tamaño de la empresa y alianza

## Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,216	2	,000
Razón de verosimilitud	23,662	2	,000
Asociación lineal por lineal	22,763	1	,000
N de casos válidos	228		

Nota: 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

Fuente: Elaboración propia

Utilizando una Chi-cuadrado para probar la hipótesis anterior, puesto que  $p=0.00 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , por tanto, los resultados de esta investigación indican que el tamaño de la empresa, medido en términos del número de trabajadores de la misma, condiciona las posibilidades de establecer acuerdos.

## 2ª Hipótesis:

La falta de confianza incide en la no conformación de acuerdos de cooperación. Esta hipótesis no pudo ser contrastada a través del Test de Independencia con Chi-

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cuadrado, a pesar de que en el análisis descriptivo pareciera haber cierta relación en estas dos variables.

## **Conclusiones**

Es relativamente baja la propensión entre las PyMEs emeritenses a realizar acuerdos de cooperación a pesar de considerarse sus resultados muy buenos y buenos, en contravía a lo que ocurre en el ámbito mundial.

Tendencia de los pequeños negocios a actuar aisladamente.

Sin carácter formal un poco más de la mitad de los acuerdos entre las PyMEs.

En atención a la *naturaleza de los acuerdos*, se comprende el predominio de las alianzas de tipo vertical en la búsqueda a asegurar fuentes de abastecimiento o canales de distribución.

Con respecto a las *áreas objeto de las alianzas*, es igualmente entendible que el área de preferencia sea la comercial pues es la más fácil de acceder para una PyME.

Referente a la vigencia de las alianzas estas tienen cierta permanencia en el tiempo, contrastando con lo apuntado por la literatura sobre la fragilidad de las alianzas en el área comercial o de marketing, de preferencia por nuestras empresas.

Con relación a los *objetivos a alcanzar*, predominan los relacionados con el área comercial o de marketing, cuyo logro le proporciona mejores condiciones para competir.

Referente a la *forma contractual del acuerdo* se entiende que no surjan *joint venture* pues son empresas muy pequeñas sin mayores recursos; las *none equity strategic alliances* y los acuerdos de intercambio parecen ser formas apropiadas por

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cuanto las primeras no requieren afiliación y los segundos les proveen de bienes finales o intermedios o prestan determinados servicios.

En cuanto a la *forma legal*, la figura más utilizada es el *outsourcing* seguido de las franquicias, tendencia observada en el ámbito nacional.

Relativo a los Sin alianza, la falta de confianza y el temor a perder independencia son mencionados como motivaciones para no realizar acuerdos.

Al confirmar la primera de las hipótesis, vale decir, existe relación entre el tamaño relativo de la empresa y la conformación de alianzas, lleva a concluir que la relativa baja tendencia a establecer alianzas está asociada con el menor tamaño relativo de la empresa emeritense, las cuales son mayoritariamente microempresas.

Con respecto a la segunda hipótesis, no pudo ser contrastada a través del Test de Independencia con la prueba Chi-cuadrado.

## Referencias

BERRY, A., (1997), *SME Competitiveness: The Power of Networking o Subcontracting*. IFM, 105, Washington, D.C.

CAMISÓN, C., (2000), *Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME* en Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 2, N° 2, pp: 13-30

CASANI F. (1994), *La Naturaleza de la Cooperación Empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos* en Documentos IADE, N°. 36, Universidad Autónoma, Madrid, pp. 67-77

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL, 2007), *Cinco piezas de desarrollo productivo*. Serie de desarrollo productivo. División de desarrollo productivo. Publicación de N. U., N° 176. Santiago de Chile.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FUNDES, 2002), <http://www.fundes.org/>, consultado abril 2009.

CORPORACIÓN DE LOS ANDES (1990), *Hacia un Nuevo Perfil de las PyMes y de las Artes*, Mérida, Venezuela

GARCÍA, E. (1993), *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura* en Revista de Economía ICE, N° 714, pp. 87-98.

HAMEL, G., DOZ, I., y PRAHALAD, C., (1989), *Colaborate with your competitors-and win* en Harvard Business Review, Vol. 67, No 1, Enero-Febrero, pp. 133-139.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, [www.gobiernoonlinea.org.ve](http://www.gobiernoonlinea.org.ve), consultado en junio 2007.

JORDE T. y TEECE, D. (1989), *Competition and Cooperation: Striking the Right Balance* en California Management Review, pp. 25-37

KOSCHATZKY, K., (2002), *Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación*, en Economía Industrial, No 346, Vol. 4, pp. 15-26

MARITI, P. y SMILEY, R. (1983), *Co-operative Agreements and the Organization of Industry*, en The Journal of Industrial Economics, Vol. 31, No 4, pp. 437-451

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Informe (2004-2005), *Las actividades económicas en pequeña escala y la brecha de productividad*, [www.oit.org/public/spanish/employment/](http://www.oit.org/public/spanish/employment/) consulta noviembre 2007.

PIÑONES, S., (2004), *Proyecto Regional de Cooperación Técnica de Apoyo a la promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas*, TCP/RLA/2905 (A), FAO, Santiago de Chile.

PIETROBELLI, C., Y RABELLOTTI, R., (2005), *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de la política*. BID, Washington D.C., pp: 1-78

PORTER, M. y FULLER, M. (1988), *Coaliciones y Estrategia Global* en Información Comercial Española, No 658, pp. 101-120.

ROSALES, R. (1997), *Associativity as a Strategy to Strengthen Small and Medium-Sized Enterprises*, en *Strategic Industrial Policies Changes*, Capítulos No 51, SELA, 7, pp. 1-13

SCHEAFFER, R., MENDENHALL, W., y OTT, L., (1991), *Elementos de Muestreo*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.

VALDALISO, J. y LOPEZ, S., (2003), *Historia económica de la empresa*, Editorial Critica, Madrid.

VÁZQUEZ, A., (2005), *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, Antoni Bosch Editor, Barcelona.



# **Sistema de gestión de la mejora continua implementado en ArcelorMittal Costa Rica**

## **Resumen**

En la actualidad hay disponibles distintas metodologías de gestión de la mejora continua con las que pueden contar las empresas para agregar más valor a sus productos y servicios. Decidir cuál metodología utilizar para cada tipo de empresa y cómo iniciar con el proceso de implementación de la misma, en el caso de que no se tenga una metodología establecida, puede convertirse en un proceso de largo plazo, difícil de implementar y con resultados poco satisfactorios si no se toman decisiones correctas durante la planeación. En este caso, se describirá la experiencia en la metodología PDCA y SDCA que se implementó en ArcelorMittal Costa Rica y los resultados positivos obtenidos en los ítems de control más importantes de las unidades productivas, por ejemplo: tasa de utilización, rendimiento metálico, cobble rate y otros más.

## **Palabras clave (keywords)**

- Mejora continua
- PDCA y SDCA
- Ítems de control

## Introducción

Actualmente conocemos distintas metodologías de gestión de la mejora continua, las cuales, dependiendo de cómo se implementen pueden no llegar a ser efectivas. Por ejemplo, algunas de ellas son: TPM, el círculo DMAIC, PDCA y SDCA, ISO 9001, Kaisen y otras.

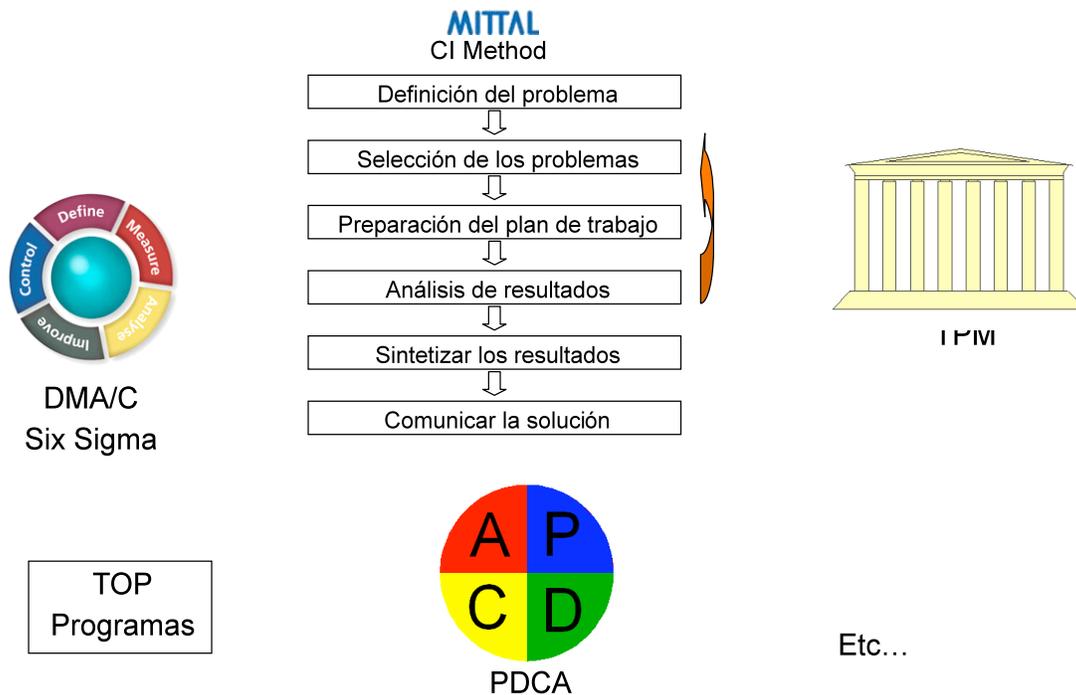


Figura 1. Tipos de metodología de mejora continua

Para decidir cuál metodología aplicar para cada tipo de empresa, se requiere hacer un análisis de las mismas para determinar la más adecuada para cada organización, dependiendo de su cultura y hacer un balance entre la complejidad de aplicación de la metodología y las necesidades de la empresa; y finalmente del presupuesto con el que se cuente para la implementación. También se requiere un alto compromiso de alta dirección por medio de la definición estratégica que refleje la necesidad de contar con un sistema de gestión de la mejora continua.

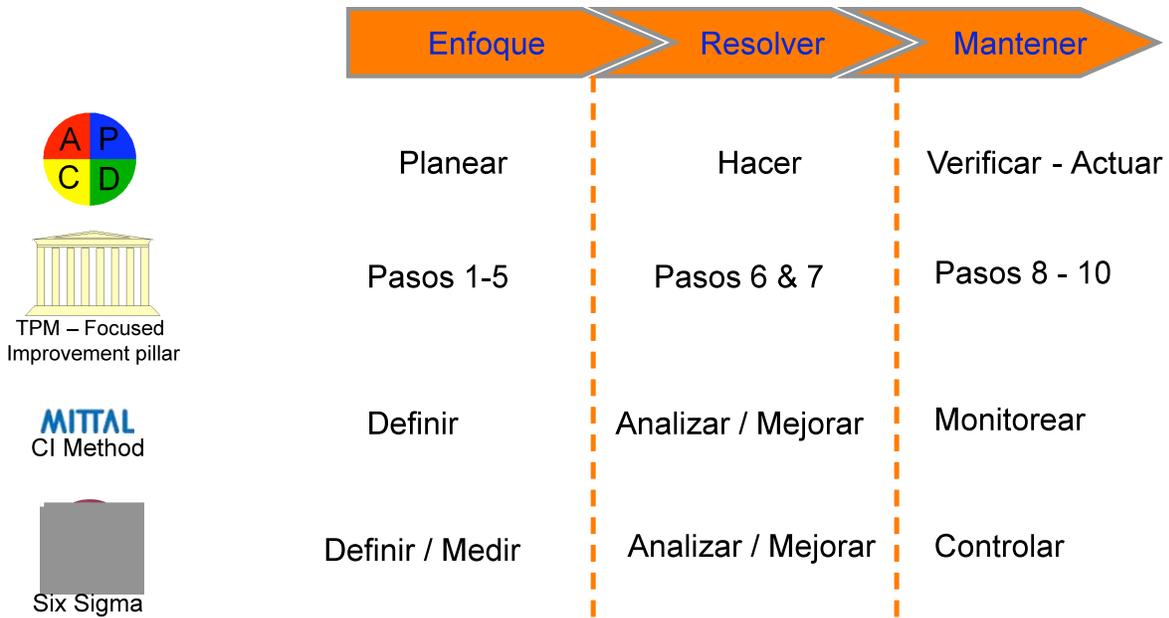


Figura 2. Relación entre los diferentes sistemas de gestión de la mejora continúa

Si bien es cierto, todas las metodologías pueden ser efectivas en el logro de resultados satisfactorios, lo importante es seleccionar una de ellas de acuerdo a los criterios anteriores y tener una constancia en su implementación y desarrollo. O sea, no hacer cambios a la mitad del camino por otro sistema de gestión, ya que esto puede causar una gran confusión en la organización.

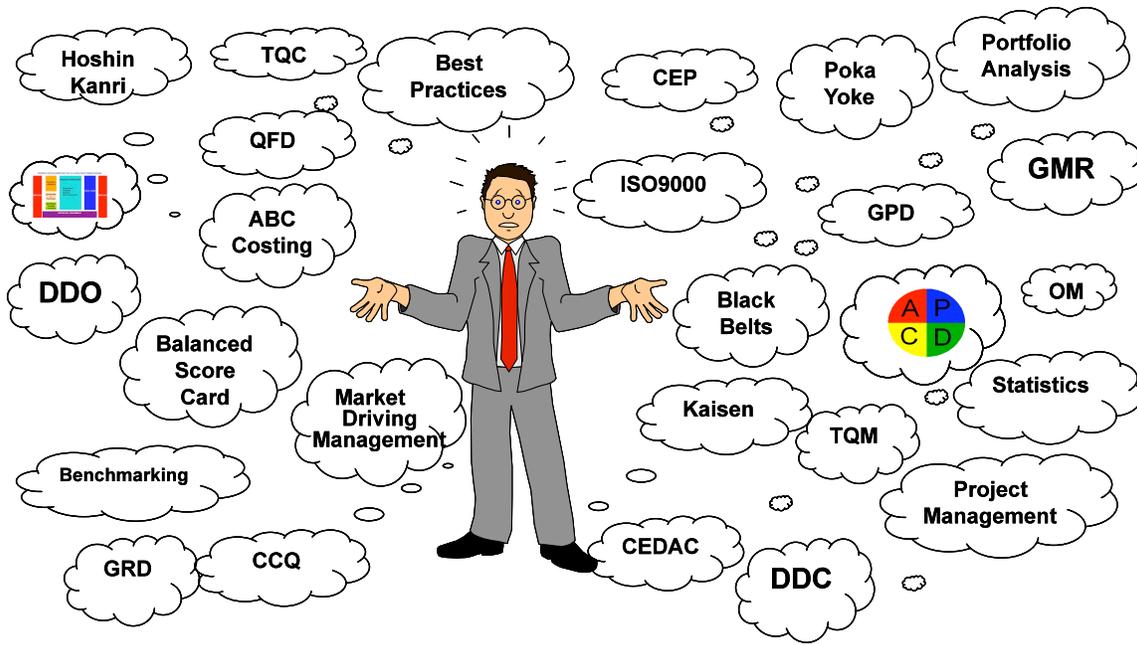


Figura 3. Tipos de sistema de gestión

El Grupo ArcelorMittal ha venido perfeccionando, con más de 20 años de experiencia, un sistema de gestión basado en la excelencia y la mejora continua llamado PDCA y SDCA. Este desarrollo se ha dado principalmente en Brasil, país donde se ubican varias plantas siderúrgicas de ArcelorMittal, las cuales, son conocidas a nivel mundial por su alto nivel de excelencia. Esta experiencia adquirida en Brasil fue transferida a Costa Rica cuando se dio la adquisición de las plantas Laminadora Costarricense S.A y Trefilería Colima por parte del grupo Arcelor Mittal.

## **Fundamentos teóricos**

El sistema de gestión, basado en la metodología PDCA/SDCA, figura 4, presupone el planeamiento de objetivos y recursos, ejecución de planes de acción para proyectos que soportan los objetivos estratégicos, verificación del resultado de las implementaciones de los planes de acción, la estandarización de todos los procesos y la mejoría continua de los mismos; incluye un conjunto de herramientas de soporte que contribuyen a la excelencia de los resultados.

Presenta 2 ciclos que funcionan integrados: el ciclo de rutina diaria (SDCA) en donde se cumplen los procesos estandarizados y se identifican anomalías, y el ciclo de mejoría (PDCA) en donde por medio de proyectos, se mejoran los estándares. Este sistema garantiza el alcance de los objetivos y mantiene los resultados obtenidos a través del gerenciamiento de la estrategia y la rutina diaria.

El PDCA, incorpora toda la información proveniente del plan de negocios, plan estratégico, directrices y los shake down, que son originados por el análisis permanente en el proceso SDCA.

El ciclo SDCA conlleva inicialmente la definición de ítems de control para todos los supervisores, jefaturas y gerencias. Posteriormente se definen las operaciones más críticas por medio de una evaluación de procesos donde se utiliza un diagrama de procesos. Una vez identificadas estas operaciones se calendariza la elaboración del estándar para realizar esas operaciones y ahí inicia el proceso de estandarización, el cual, es la base para iniciar con el ciclo SDCA ó de la rutina.

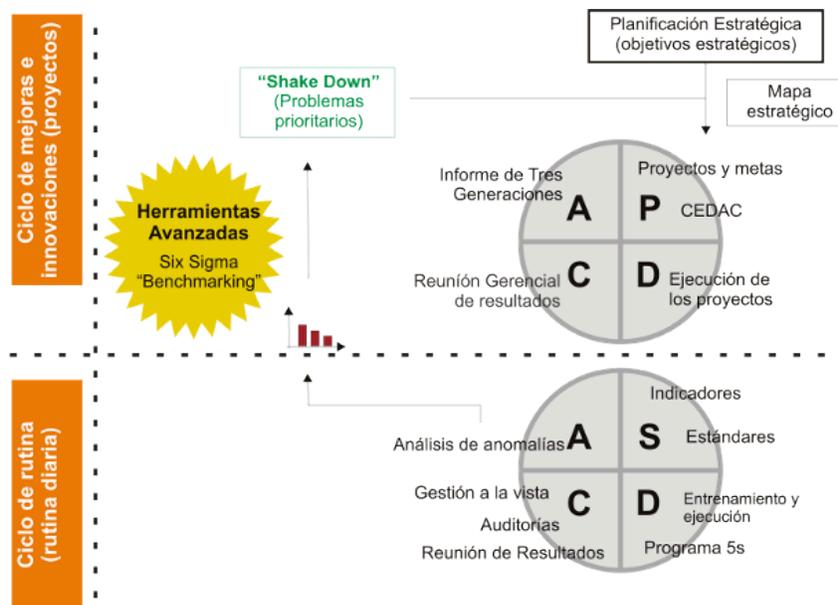


Figura 4. Modelo de gestión PDCA y SDCA

Los ítems de control claves de todos los procesos deben ser determinados en el ciclo de la rutina con base en la identificación y análisis de las necesidades de las partes interesadas y relacionadas en el proceso de gestión. Los requisitos abarcan las siguientes dimensiones: calidad, costo, moral, salud y seguridad y medio-ambiente. Estos indicadores deben ser determinados a partir de un desdoblamiento de las directrices y objetivos indicados por la dirección de la organización pero además pueden ser complementados con requisitos indicados por el comité gerencial de la planta. Los mismos deben ser revisados anualmente por el comité gerencial de la planta definiendo nuevas metas o bien incluyendo o removiendo indicadores de acuerdo a los resultados obtenidos durante el periodo anterior.

Cuando no se cumple con la meta de un ítem de control ó cuando se produce una anomalía en el proceso, se debe realizar un análisis de anomalía. Este análisis es la base para la mejora continua, donde se definen medidas para bloquear ó contrarrestar las anomalías. Según los análisis estadísticos un problema en especial puede ser considerado como un proyecto de mejora y es

analizado a través de técnicas estadísticas más complejas con el objeto de resolver los problemas cuya frecuencia y efectos son considerados críticos. Es en este punto donde se unen los ciclos PDCA y SDCA.

## **Objetivos de investigación**

- Describir la experiencia de implementación de la metodología de PDCA y SDCA en Arcelor Mittal Costa Rica.
- Cuantificar los resultados obtenidos como resultado del modelo de gestión PDCA y SDCA después de 4 años.
- Identificar otros beneficios obtenidos a raíz del proceso de implementación del modelo de gestión.

# **Metodología de implementación del modelo de gestión PDCA y SDCA en Arcelor Mittal Costa Rica**

La implementación del modelo de gestión PDCA y SDCA se definió en los objetivos estratégicos del año 2006 con un alto compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección. Para lograr exitosamente esta implementación hubo que enfocarse en algunos aspectos críticos:

## **1- Capacitación y entrenamientos**

En el año 2006 se inició con el proceso de capacitación en el modelo de gestión PDCA y SDCA, el cual, inició con las gerencias hasta la supervisión y posteriormente los mismos operarios fueron todos entrenados.

En el año 2006 los gerentes tuvieron la oportunidad de estar en las plantas siderúrgicas del grupo en Brasil, donde el modelo de gestión ya estaba en una etapa muy avanzada, lo que permitió que ellos se convencieran de los resultados positivos de aplicar este modelo. Posteriormente vinieron técnicos de Brasil, que son especialistas en implementación del modelo y entrenaron a todas las jefaturas y supervisión en la confección de estándares operativos. Estos entrenamientos fueron talleres, donde las jefaturas y supervisores tuvieron que redactar estándares para que posteriormente ellos entrenaran a los operarios en la confección de los mismos.

Paralelamente las jefaturas de procesos y calidad total de las plantas de Costa Rica se entrenaron en un curso intensivo de tres semanas en Brasil en la metodología Black Belt. La cual, se basa en seguir una metodología de razonamiento para solucionar problemas utilizando herramientas estadísticas.

Posteriormente en el año 2007 se entrenaron a 13 personas en la metodología Green Belt, la cual utiliza la misma metodología de Black Belt, pero con herramientas estadísticas menos poderosas. En el año 2008 se entrenaron a 21 personas en Black Belt, por medio de un grupo de especialistas de Brasil, los cuales pertenecen a un departamento de mejora continua del mismo grupo.

Durante el 2006 hasta este momento se ha entrenado al 100 % de los colaboradores en temas específicos de la mejora continua y relacionadas a la metodología, como por ejemplo: estandarización, ishikawa, 5's, análisis de anomalías y otros. Ver figura 5 y 6

Los supervisores, jefaturas y gerentes han realizado grupos de discusión sobre la teoría de la metodología de la mejora continua PDCA y SDCA. Estas discusiones se han centrado en un libro llamado: "gestión de la rutina del trabajo cotidiano" escrito por Vicente Falconi Campos del instituto INDG en Brasil. Estos grupos se llaman: "combucas" y el objetivo de estas reuniones es discutir sobre los capítulos del libro, uno por sesión, sorteando cada semana el expositor, por lo tanto, todas las personas deben ir preparadas para exponer.

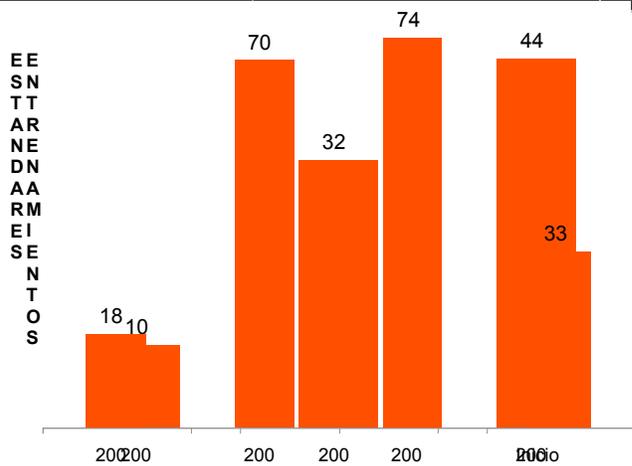
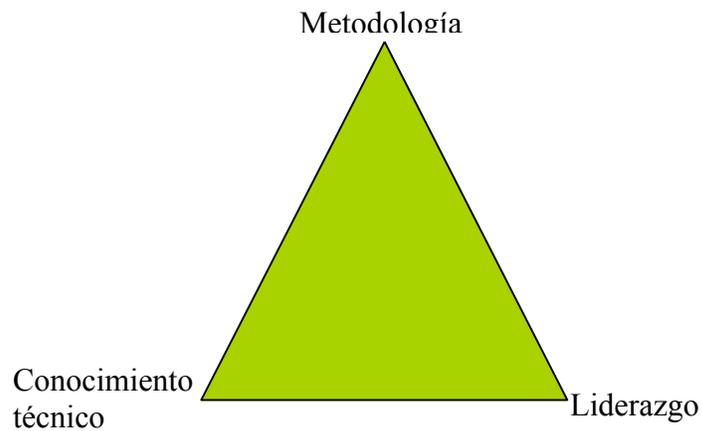


Figura 5. Entrenamiento en estándares

Figura 6. Elaboración de estándares por año

## 2- Cambio cultural

Para poder lograr una implementación efectiva de esta metodología, se requiere un alto compromiso en los líderes de proceso, en este caso gerencia de planta y jefaturas. Para esto, se impartieron una serie de cursos y talleres sobre liderazgo, donde los responsables de las plantas desarrollaron estas habilidades. El liderazgo es un pilar importante según el siguiente triángulo:



Estas personas deben darle seguimiento a todo el proceso de implementación del sistema de gestión por medio de herramientas diseñadas para este fin. Ejemplos de estas herramientas:

### **Informe de estandarización.**

Es clave en el proceso inicial de implementación, ya que en él se muestran calendarizados todos los estándares operacionales de acuerdo al universo de estandarización que se define inicialmente y a partir de ahí se puede determinar cuál área es la que tiene mayores atrasos en la confección de estándares y entrenamientos y enfocar ahí mayor apoyo.

### **Análisis de anomalías**

De igual manera, los jefes de departamento tienen la tarea de asegurar que los análisis de anomalías se ejecuten de acuerdo a la metodología establecida. Además de esto, una vez realizado el análisis de anomalía el jefe de departamento debe hacer el análisis crítico final y así aprobarlo si se logró determinar la causa raíz y la misma se bloqueó por medio del plan de acción, ó no aprobarlo si considera que el análisis no estuvo bien enfocado.

### **Pizarras de gestión a la vista y sala de gestión**

En las pizarras de gestión y sala de gestión se muestran gráficamente los resultados de los principales ítems de control. El objetivo es lograr que todos los colaboradores conozcan los principales ítems de control de la planta y que puedan ver la evolución de los mismos a lo largo del año. En cada área hay pizarras de gestión, donde los mismos operarios, actualizan diariamente los gráficos y de esta manera se involucran en lograr las metas.

En la sala de gestión, además de lograrse lo anterior, se utiliza para realizar reuniones de análisis de anomalía. También en esa sala hay una herramienta que se utiliza para analizar problemas donde se requiere la participación de todos los colaboradores, llamada CEDAC por sus siglas en inglés que significa “diagrama de causa efecto con adición de tarjetas”.

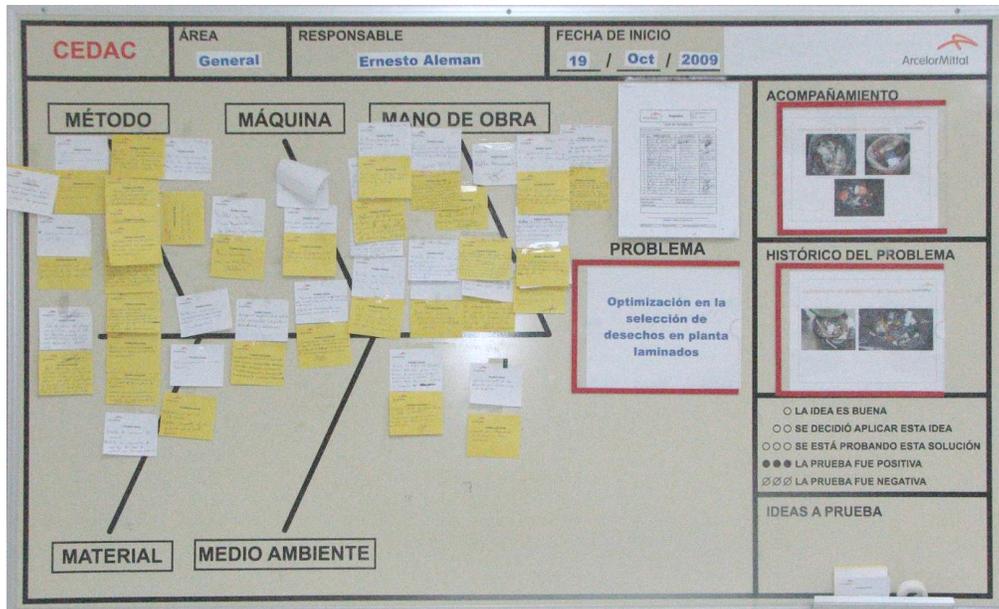


Figura 7. Ejemplo de un CEDAC

## Resultados

Con la aplicación de la metodología basa en PDCA y SDCA se han tendido excelentes resultados en materia de salud ocupacional, producción y calidad.

Accidentes CPT+SPT	Índice chatarra global

Figura 8. Accidentes CPT+SPT

Figura 9. Índice chatarra global

Producto rechazado por calidad	Rechazos calidad angulares

Figura 10. Producto rechazado por calidad

Figura 11. Rechazos calidad angulares

## Conclusiones

- La implementación de un modelo de gestión será exitoso si es definido dentro de los objetivos estratégico de la empresa.
- La metodología PDCA y SDCA es exitosa solamente si es acompañada con un buen conocimiento técnico de proceso y líderes comprometidos con la metodología.
- Contar con asesoría especializada de personas que dominen el modelo de gestión específico a implementar y con conocimiento técnico del proceso son factores críticos en la primera fase del proyecto.
- El modelo de gestión requiere de un seguimiento y monitoreo exhaustivo en las primeras etapas de implementación por parte de los líderes de proceso.
- Debe definirse una estructura en la organización que soporte la implementación y el seguimiento en el modelo de gestión.

## **Bibliografía**

CAMPOS, V.F. Gestión de la Rutina del Trabajo del Cotidiano. Minas Gerais, Brasil, 1994.

CAMPOS, V.F. TQC –Control de la Calidad Total, Fundación Christiano Ottoni, Universidad Federal de Minas Generales, 1992.

DEMING, W.E. Cuality, Productivity and Competitive Position. Massachusetts Institute of Technology, 1982.

Curso Blake Belt – INDG. Costa Rica, 2008.

Curso Continuous Improvement – AM Brasil. Brasil, 2008.



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. **Costa Rica**

“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”

## Planeación Estratégica mediante el “Balanced Scorecard” en empresas e instituciones de América Latina

**Alberto Leer Guillén**

Socio Director

Van der Leer S.A.

San José, Costa Rica, Marzo del 2010



## Alberto Leer Guillén

- ✓ Philosophiae Doctor en Candidatus, Universidad Autónoma de Centroamérica
- ✓ Máster en Administración de Empresas, IMD, Laussane, Suiza.
- ✓ Licenciado en Ingeniería; Universidad de Costa Rica.
- ✓ Programa de Desarrollo Profesional; Cornell University, EE.UU.
- ✓ Programa Docente Internacional, INCAE, Costa Rica.
- ✓ Project Management Professional certificado por el P.M.I.
- Socio Director de Van der Leer S.A. empresa especializada en Mejoría del Desempeño.
- 29 años de experiencia en Planeación Estratégica como gerente y consultor de empresas.
- Ha presentado trabajos sobre administración del desempeño en seis conferencias mundiales y varias latinoamericanas.
- Profesor de Planeación Estratégica en la Maestría en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y Profesor Asociado de la Universidad de Costa Rica.
- Ha participado en el diseño e implementación de decenas de Planes Estratégicos y Modelos de Costeo ABC en importantes empresas e instituciones de América Latina.



## El objetivo de esta ponencia

Hoy en América Latina existe la necesidad de información pertinente que facilite la adopción de estructuras del desempeño como el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, el Malcolm Baldrige Award y el European Foundation for Quality Management para implementar el Plan Estratégico.

Estas estructuras son los cimientos para una administración dirigida hacia el desempeño, y establecen “círculos virtuosos” de relación causa- efecto entre objetivos de cada perspectiva.

Facilitan el poder crear un Plan Anual Operativo para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y con estas bases calcular un Presupuesto coherente

El trabajo que se presenta proviene de la experiencia del consultor en la implementación de planes estratégicos utilizando BSC en América Latina





## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Se ha dicho que el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el que prácticamente todos los procedimientos contables aún en uso, ya existían: presupuestos, costes estándar, fijación de precios de transferencia, el modelo DuPont, etc.

(Johnson y Kaplan, 1987)



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Plan Estratégico

Un proceso para determinar la dirección en la que una entidad necesita avanzar para cumplir con su misión.





## Objetivos de un Plan Estratégico



- Servir de guía para otros sistemas como:
  - Estructura de la organización
  - Planeación de Recursos
  - Presupuestos
- Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización (hacia arriba y hacia abajo).
- Promover procesos gerenciales reforzadores y coherentes
- Fomentar un sistema de valores y clima sustentador



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Estrategia

Misión  
Visión  
Valores  
Diferenciadores



Planes de Acción  
y Proyectos



Presupuesto



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



## Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

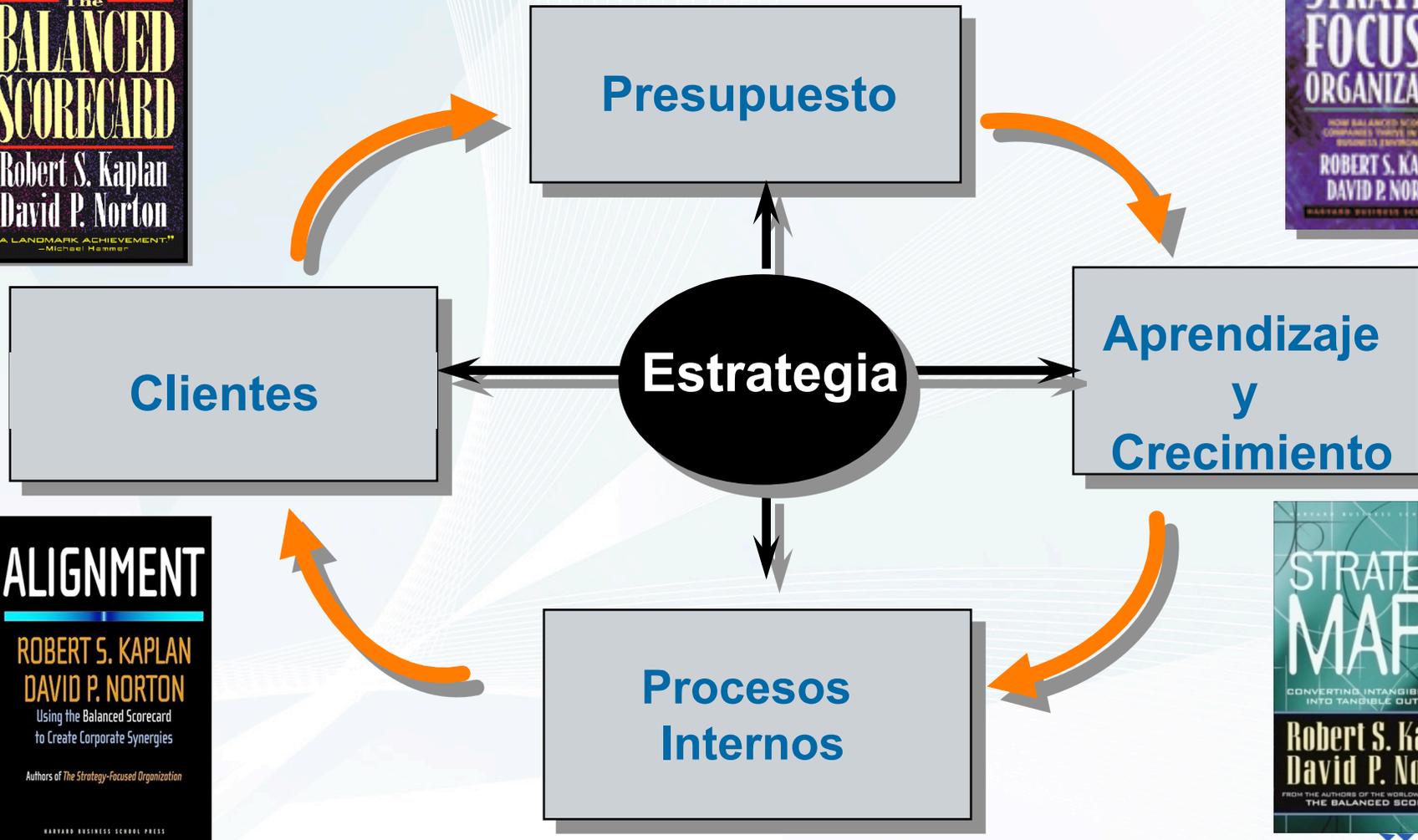
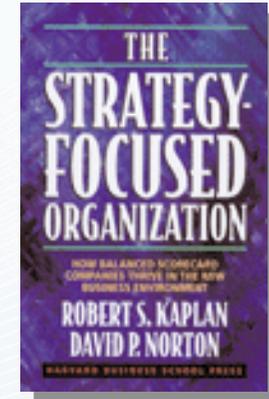
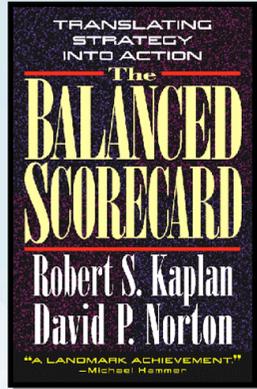
Una manera completa de administrar, que forma una unión sistémica entre la estrategia, los procesos, las medidas del desempeño, y la **¡GENTE!**





# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



Planeación Estratégica mediante el "Balanced Scorecard" en empresas e instituciones de América Latina Alberto Leer  
"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial" 9



CONGRESO INTERNACIONAL  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica



Fuente: Strategy Maps,  
R. Kaplan y D. Norton

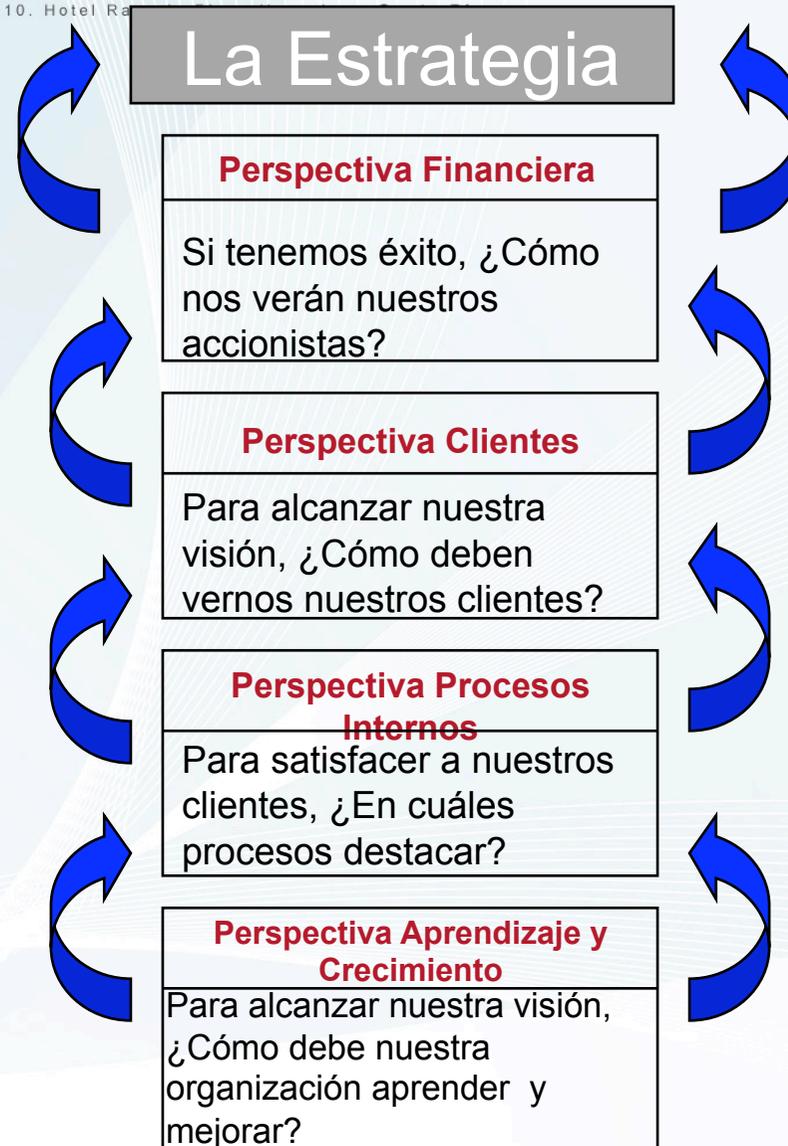
TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas

Planeación  
"Co



## Organizaciones del Sector Privado





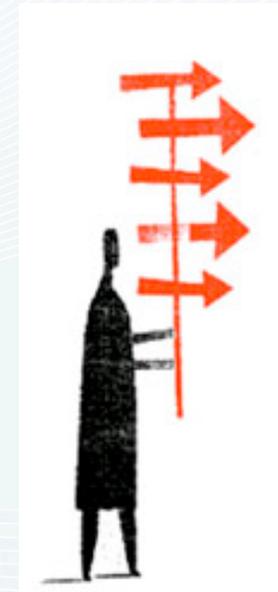
# Organizaciones del Sector Público y sin fines de lucro





# Planificación y evaluación: Enfoque moderno de la gestión pública

- Integración de Planes y Presupuestos
- Gestión por resultados
- Rendición de cuentas
- Participación ciudadana
- Evaluación



*Fuente: Sistemas Nacionales de Estadística e Información Geográfica*



# Metodología utilizada por Van der Leer para implementar el Balanced Scorecard

**Paso 6: Definir el Mapa de Responsabilidades**

**Paso 5: Determinar los Proyectos y Acciones**

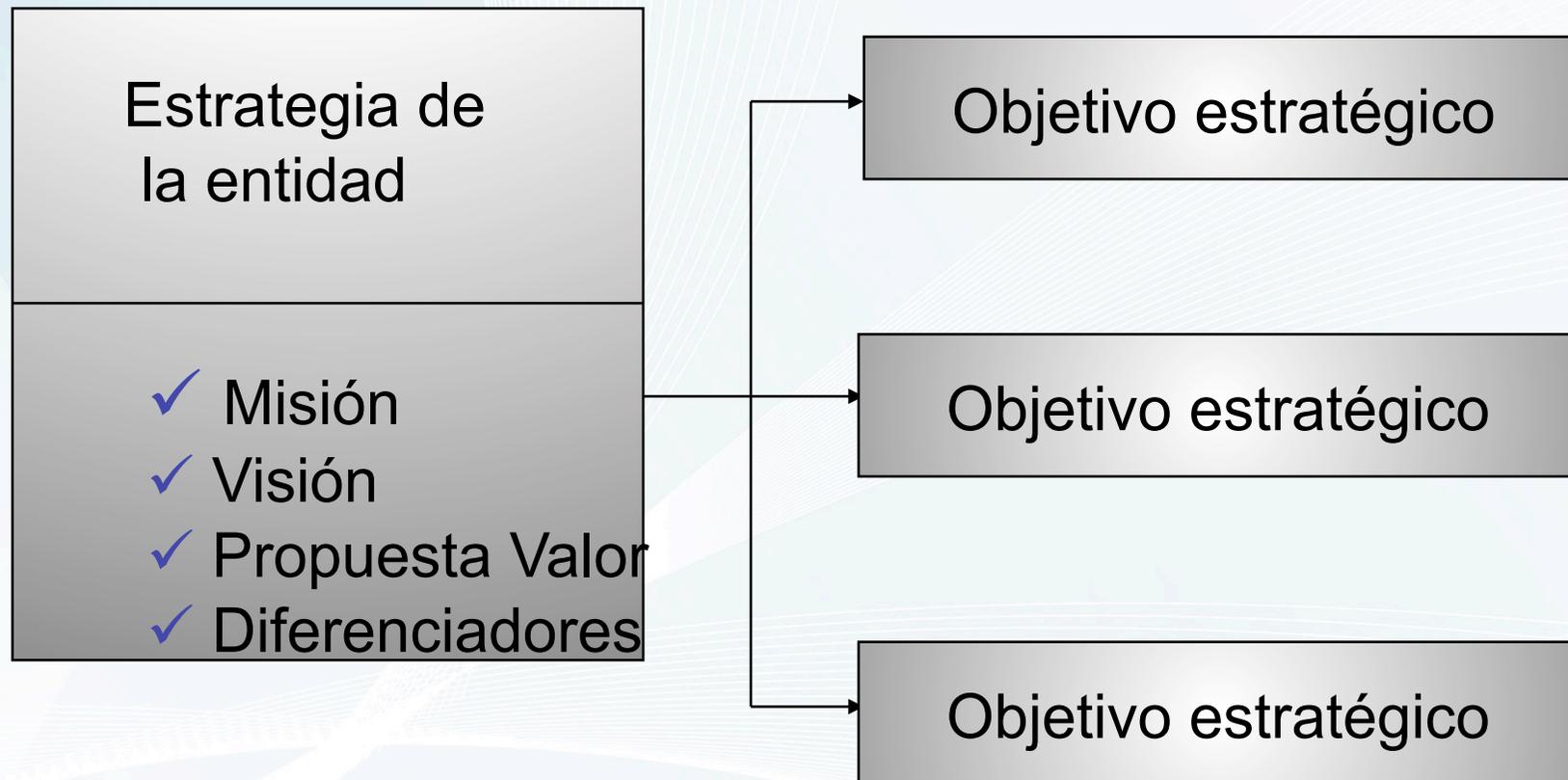
**Paso 4: Ponderar los Objetivos Estratégicos**

**Paso 3: Determinar los Objetivos Estratégicos**

**Paso 2: Definir la Estrategia y la Propuesta de Valor**

**Paso 1: Definir Misión, Visión y Diferenciadores**







## Cada Objetivo Estratégico debe tener un solo indicador que permita medir su desempeño



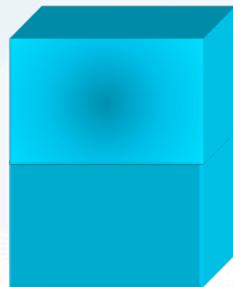


## Tipos de indicadores

**Adelantados**

Indican cambios en una característica de un recurso o proceso

De resultados; para reportes históricos, frecuentemente percepciones o financieros



Indicadores  
Compuestos

**Atrasados**

Discretos

No

Sí

Estos son usualmente para acciones

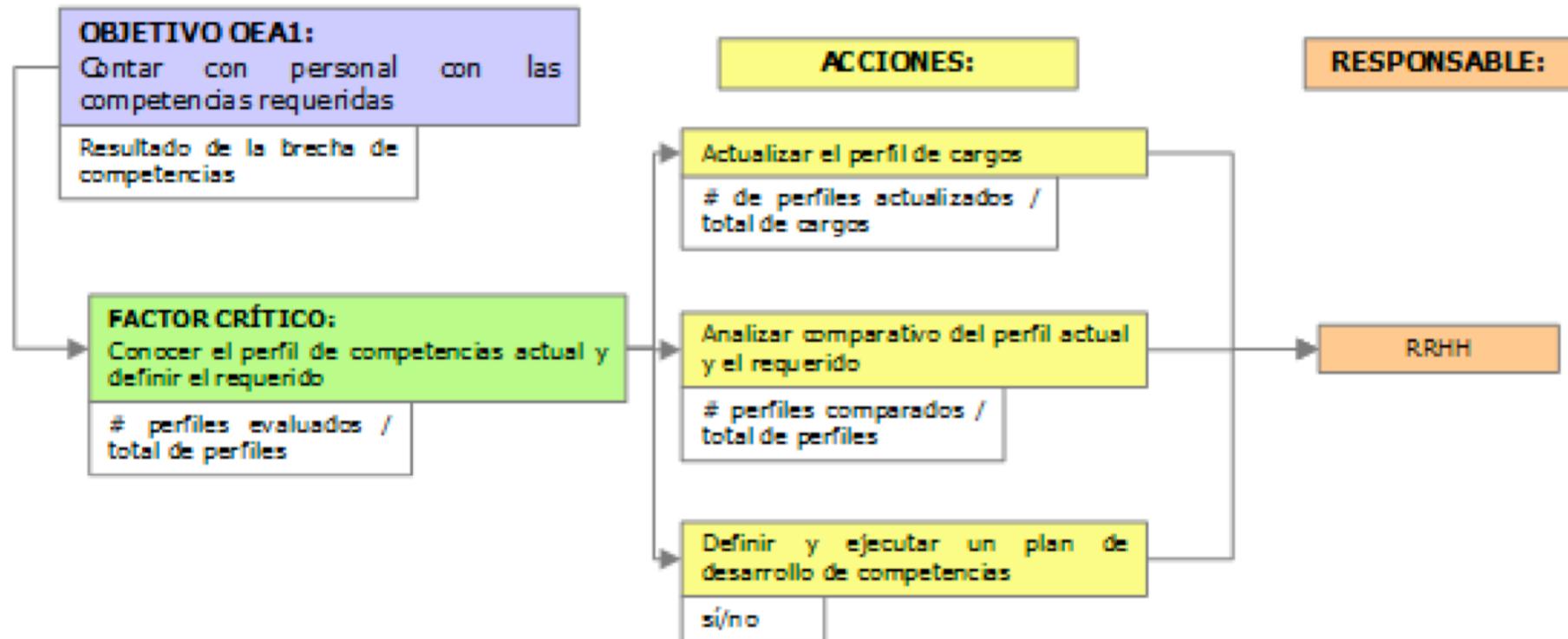


## Ponderación de los indicadores de Objetivos Estratégicos dentro de cada perspectiva

[-] Aprendizaje y Crecimiento	<b>20%</b>
[+] Objetivo Estratégico 1	80%
[+] Objetivo Estratégico 2	20%
[-] Procesos Internos	<b>30%</b>
[+] Objetivo Estratégico 1	30%
[+] Objetivo Estratégico 2	40%
[+] Objetivo Estratégico 3	30%
[-] Clientes	<b>30%</b>
[+] Objetivo Estratégico 1	20%
[+] Objetivo Estratégico 2	45%
[+] Objetivo Estratégico 3	35%
[-] Finanzas	<b>20%</b>
[+] Objetivo Estratégico 1	100%



## Aprendizaje y crecimiento





10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura, Costa Rica

Mapa estratégico		BSC		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Rápida rotación en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
	Rentabilidad	Valor de mercado	30% CAGR		
	Aumentar ingresos	Ingresos por asiento	20% CAGR		
	Menos aviones	Costo alquiler de aviones	5% CAGR		
	Atraer y retener más clientes	Número de pasajeros que repiten	70%	Implementar sistema CRM	\$ XXX
Servicio puntual	Servicio puntual	Número de clientes	Aumentar 12% anual	Gestión de calidad	\$ XXX
Los precios más bajos	Los precios más bajos	Calificación de la FAA por llegadas en hora	N. 1	Programa fidelidad clientes	\$ XXX
Rápida rotación en tierra	Rápida rotación en tierra	Tiempo en tierra	30 minutos	Optimización de tiempo de ciclos	\$ XXX
		Puntualidad de salidas	90%		
Trabajo estratégico Agente rampa de acceso	Desarrollar las habilidades necesarias	Disponibilidad trabajo estratégico	Año 1 70% Año 3 90% Año 5 100%	Capacitación del personal de tierra	\$ XXX
Sistemas estratégicos Programación de la tripulación	Desarrollar el sistema de apoyo	Disponibilidad sistema de información	100%	Introducción del sistema de programación de la tripulación	\$ XXX
Alineación personal de tierra	Personal de tierra alineado con la estrategia	Conciencia estratégica	100%	Programa de comunicaciones	\$ XXX
		% personal de tierra accionista	100%	Programa de propiedad participativa	\$ XXX
				<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ XXX</b>



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



Planeación Estratégica mediante el “Balanced Scorecard” en empresas e instituciones de América Latina Alberto Leer  
“Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial”



## En la implementación del Balanced Scorecard en las entidades de América Latina analizadas, tienen impacto:

1. El apoyo de la alta dirección
2. La utilización de una metodología probada
3. Definir objetivos estratégicos claros con indicadores
4. La comunicación efectiva al resto de la organización
5. Se contó con software especializado
6. Se impartió una adecuada capacitación
- 7.Cuál fue el área responsable de implementación
8. Como estuvo formado el equipo de implementación
9. Se relacionó el BSC con el plan de acciones
10. Se derivó el presupuesto del plan estratégico

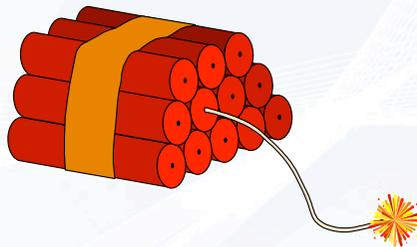


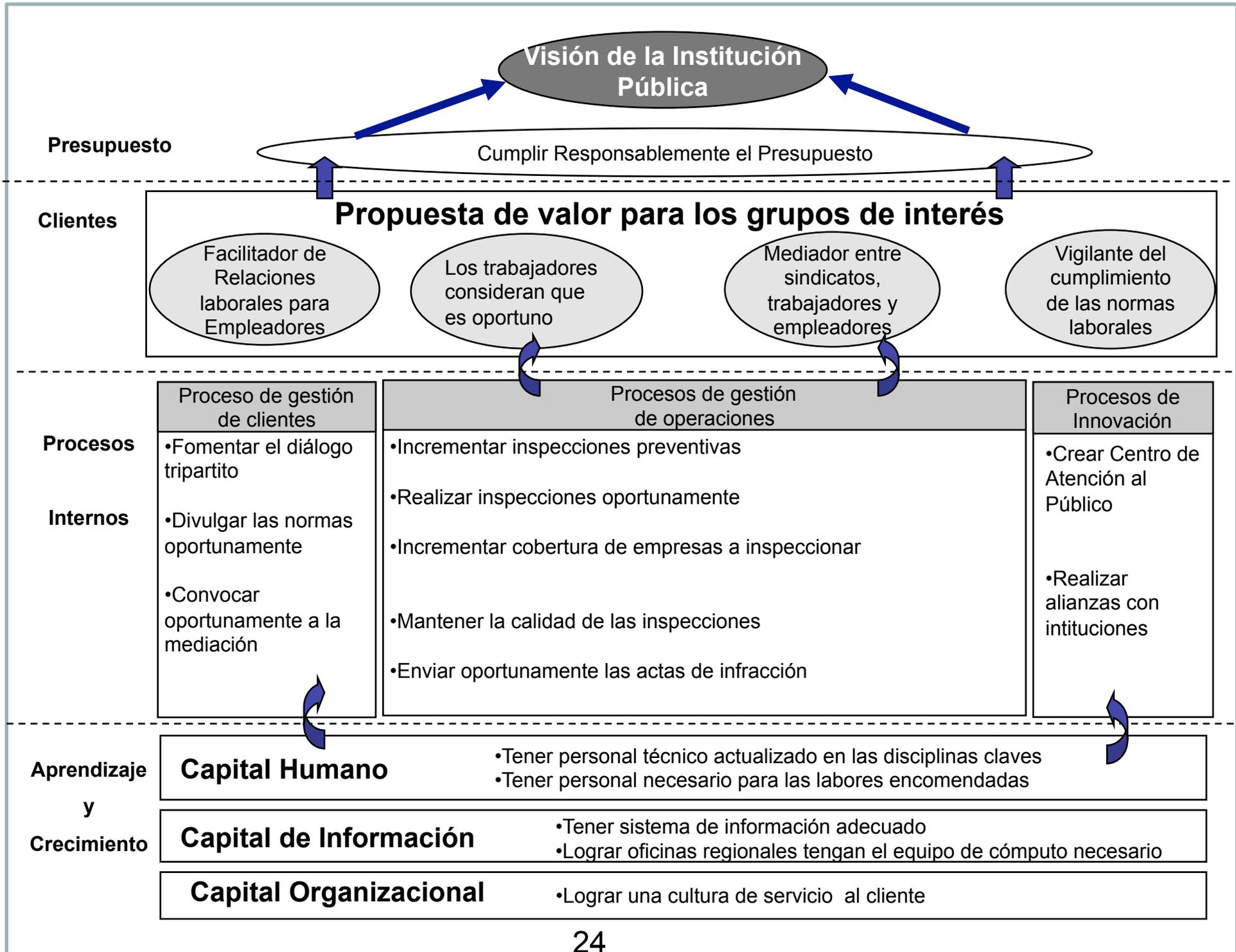


## Número de indicadores

- En promedio las organizaciones investigadas decidieron tener 17 indicadores para los Objetivos Estratégicos
- El máximo fue de 20 indicadores y el mínimo de 11.

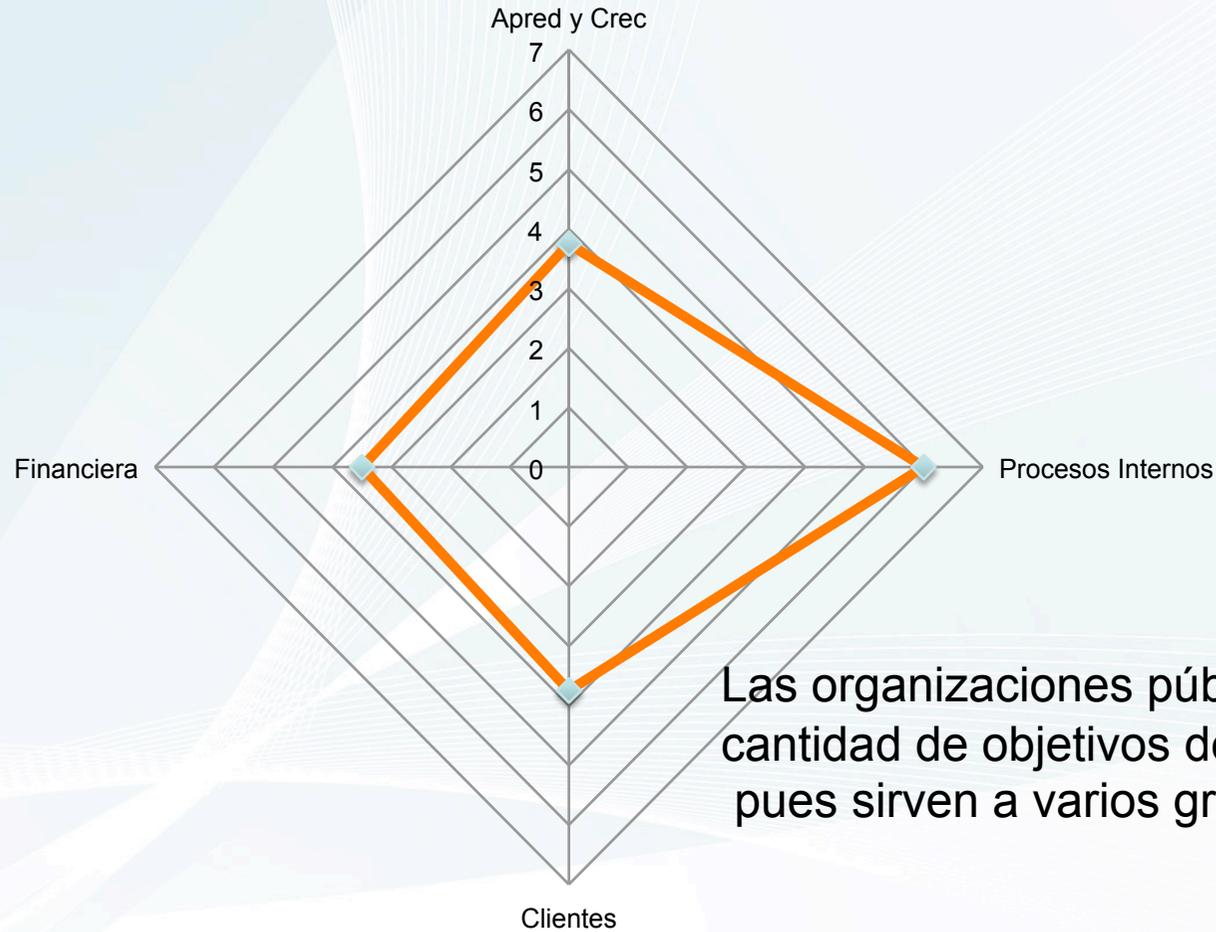
Demasiados indicadores son peligrosos para su sistema de medición estratégica







## Promedio empresas públicas

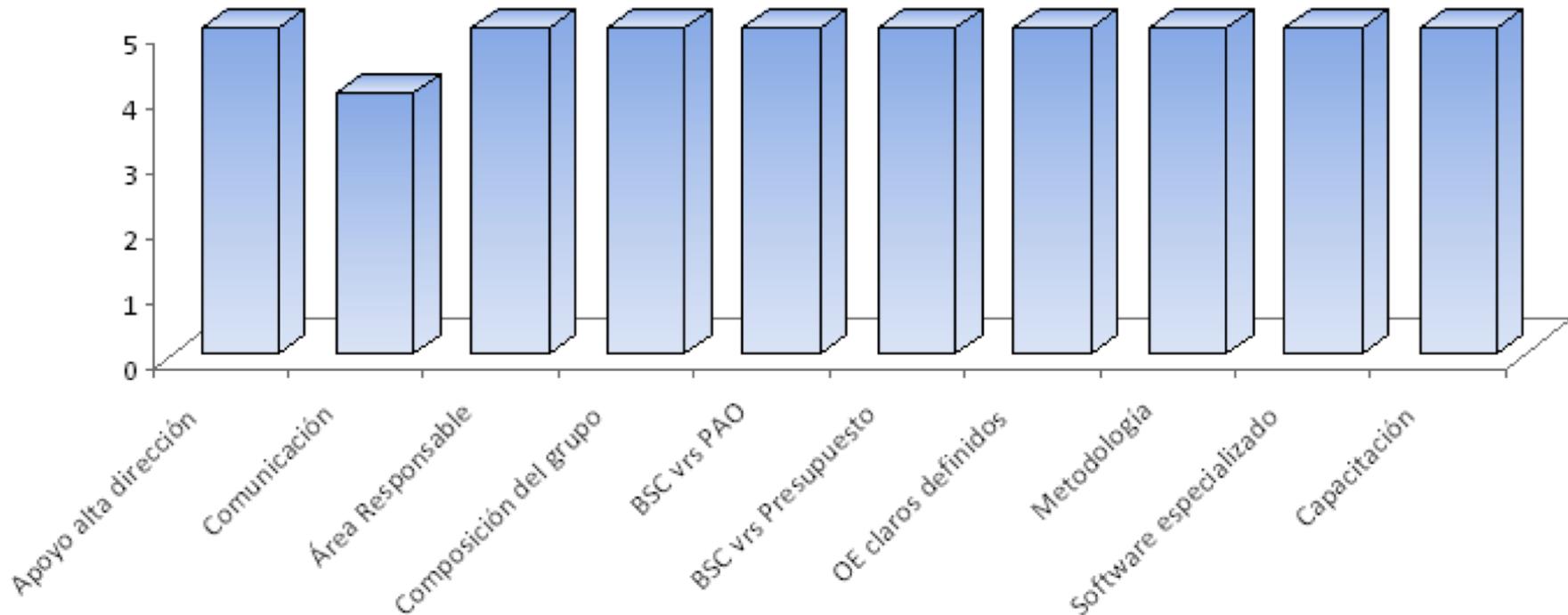


Las organizaciones públicas miden mayor cantidad de objetivos de clientes pues sirven a varios grupos de interés





## Lo que impacta la implementación del BSC en una empresa pública





# Empresa Privada

## Financiera

Aumentar las ventas

Tener un flujo de caja satisfactorio

Aumentar las ventas de la corporación

Tener una utilidad de operación que permita el sano crecimiento

## Clientes

Ser considerada como de productos confiables y servicios oportunos

Ser considerada como una distribuidora eficiente

Ser percibido como la cadena más confiable de país

## Procesos Internos

Mejorar el proceso de ventas

Asegurar cumplimiento de aspectos regulatorios

Comprar con las mejores condiciones

Atraer más clientes a las tiendas

Estandarizar imagen de Tiendas

Obtener distribución de compañías grandes

Minimizar los faltantes de producto

Mejorar tiempo de entrega de servicio a domicilio

## Aprendizaje y Crecimiento

Tener personal de excelencia

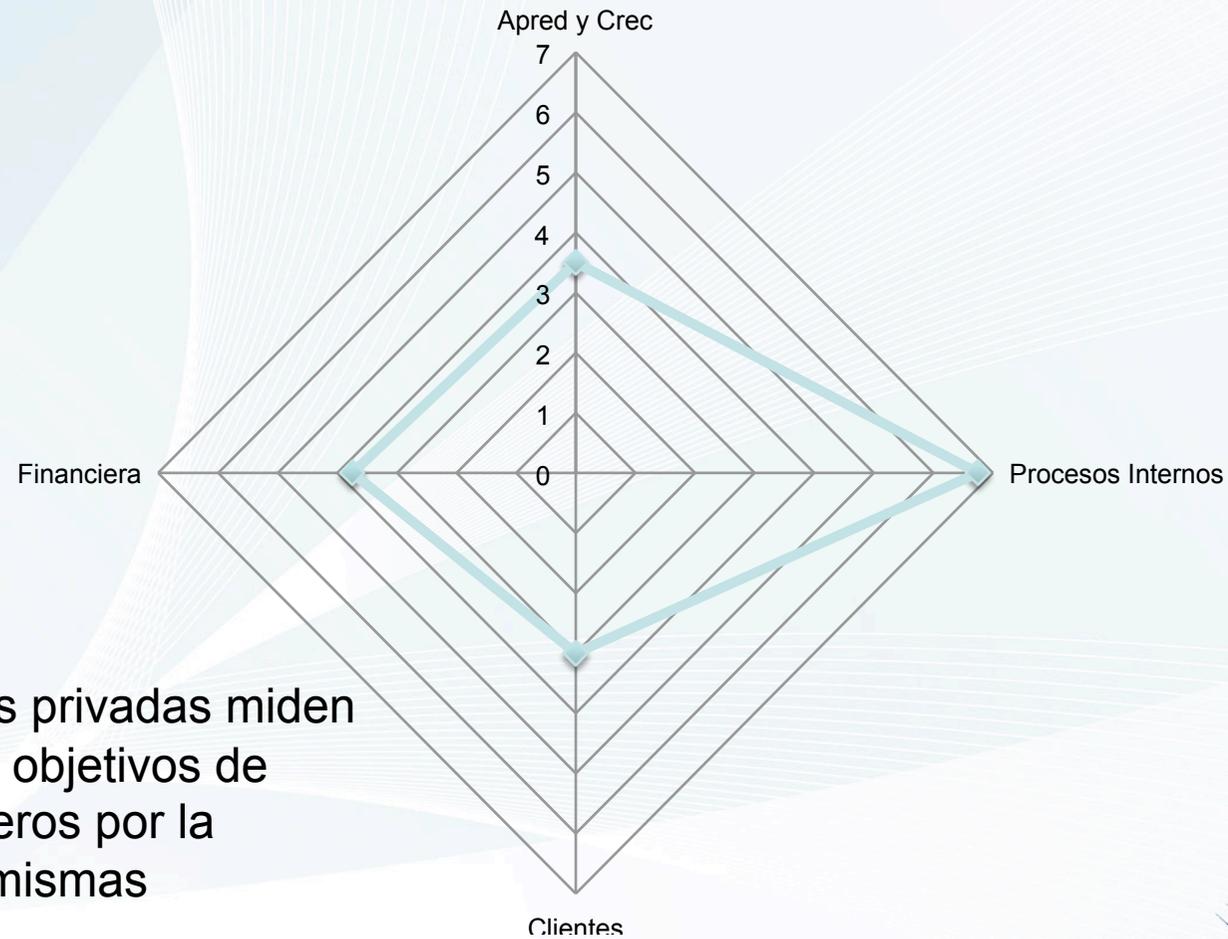
Mantener un ambiente laboral motivador

Tener sistemas de información que satisfagan las necesidades de los clientes internos





## Promedio empresas privadas

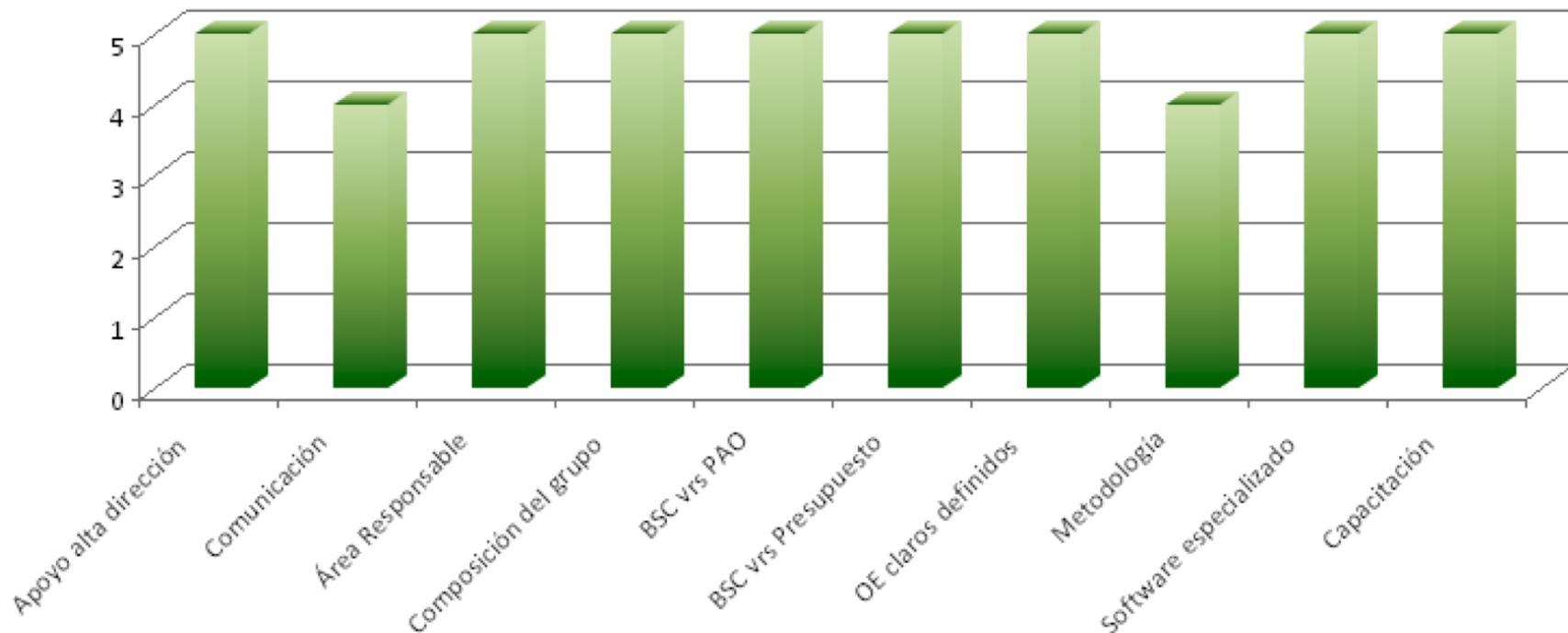


Las organizaciones privadas miden mayor cantidad de objetivos de procesos y financieros por la naturaleza de las mismas





## Lo que impacta la implementación del BSC en una empresa privada



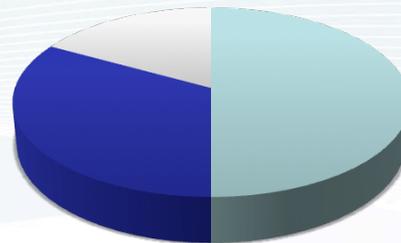


## Grado de implementación del BSC en las organizaciones analizadas

**50%** está operando con datos actualizados periódicamente y se utiliza como herramienta para toma de decisiones en toda la organización o en un área

**33%** está operando con datos no actualizados periódicamente y se utiliza como herramienta para toma de decisiones

**17%** está en el proceso de implementación o la suspendió temporalmente”.





## Conclusiones

- El éxito en la implementación del Balanced Scorecard en las organizaciones analizadas en países de América Latina es relativamente alto, considerando que es una nueva metodología para elaborar el Plan Estratégico .
- El apoyo de la alta gerencia fue calificado como de mayor impacto, seguida del uso de una metodología probada; definir objetivos estratégicos claros con indicadores, tener una comunicación efectiva y cual es el área responsable de la implementación
- En las empresas públicas la composición del grupo que se encarga de la implementación y el poder relacionar el Plan Estratégico con el Plan Operacional y el Presupuesto se evaluó como de menor impacto que en las empresas privadas analizadas.
- Un número de objetivos estratégicos e indicadores no mayor de veinte, fue suficiente para medir los resultados de empresas públicas y privadas
- El conocer que favorece la implementación del Balanced Scorecard, con base en experiencias de países de América Latina puede ayudar a mejorar las posibilidades de éxito de aplicación de esta metodología .



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Información adicional

**Alberto Leer**

[aleer@vanderleer.net](mailto:aleer@vanderleer.net)

(506) 22 24 8532

[www.vanderleer.net](http://www.vanderleer.net)



**TEC**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# Preguntas y Respuestas

Planeación Estratégica mediante el "Balanced Scorecard" en empresas e instituciones de América Latina Alberto Leer  
"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



CONGRESO INTERNACIONAL DE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 marzo, 2010. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**¡Muchas gracias por su atención!**

Planeación Estratégica mediante el "Balanced Scorecard" en empresas e instituciones de América Latina Alberto Leer  
"Competitividad y Productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial"



**TEC**

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas

**CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS  
EXPRESARIALES 2010**

**TITULO:** Comparación de la efectividad entre los cursos presenciales y los cursos on-line para desarrollar competencias laborales. Un estudio en el área económico-administrativa de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

**ÁREA TEMÁTICA:** Impulsores de la productividad. Tecnologías de Información y Comunicación.

**Autores**

Dra. María Josefina Rivero-Villar  
Profesor – Investigador. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Posgrados  
21 Sur 1103 Colonia Santiago, 72100 Puebla, México  
Tel (222) 2299421 Fax (222) 2325251  
[mariajosefina.rivero@upaep.mx](mailto:mariajosefina.rivero@upaep.mx)

Dra. Laura Mayela Ramírez Murillo  
Profesor – Investigador. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Ciencias Económico – Administrativas  
21 Sur 1103 Colonia Santiago, 72100 Puebla, México  
Tel (222) 2299400 Fax (222) 2325251  
[lauramayela.ramirez@upaep.mx](mailto:lauramayela.ramirez@upaep.mx)

Dr. Salvador Ceja Oseguera  
Profesor. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Ciencias Económico – Administrativas  
21 Sur1103 Colonia Santiago, 72100 Puebla, México  
Tel (222) 2299400 Fax (222) 2325251  
[salceja@yahoo.com.mx](mailto:salceja@yahoo.com.mx)

Dr. Tito Livio de la Torre Hidalgo  
Profesor. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Ciencias Económico – Administrativas  
21 Sur1103 Colonia Santiago, 72100 Puebla, México  
Tel (222) 2299442 Fax (222) 2325251  
[titolivio.delatorre@upaep.mx](mailto:titolivio.delatorre@upaep.mx)

## **TÍTULO**

Comparación de la efectividad entre cursos presenciales y cursos on-line para desarrollar competencias laborales. Un estudio en el área económico-administrativa de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

### **RESUMEN**

La preocupación de vincular la educación con las necesidades de la empresa se ha visto reflejada en la formación basada en competencias, para generar una mayor competitividad, nuevas tecnologías y estándares de calidad y sobre todo desarrollar el talento humano que ésta demanda. Los cursos on-line son una modalidad educativa basada en el compromiso del alumno con su proceso de aprendizaje mientras que en los cursos presenciales la responsabilidad recae mayormente en el profesor. Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal simple con el objetivo de comparar la efectividad entre cursos presenciales y cursos on-line para desarrollar competencias laborales. Los resultados demuestran que las competencias más desarrolladas tanto en la modalidad on-line como en la modalidad presencial son el aprendizaje significativo y el trabajo colaborativo respectivamente, mientras que en ambas modalidades, la competencia menos desarrollada es el pensamiento crítico.

### **ABSTRACT**

The concern to relate education to the firm's needs has been reflected in the competency based education, to generate more competitiveness, new technologies and quality standards and most of all to develop the human talent it demands. Online courses are an educational modality based on the student's compromise with his/her own learning process; while, in attending courses that responsibility rests mainly on the teacher. A non experimental, quantitative, descriptive and simple cross-sectional research was designed aiming to compare between the effectiveness of attending courses and online ones to develop work competencies. The results show that the most developed competencies in both online courses and attending ones are meaningful learning and collaborative work respectively, while in both modalities, the least developed one is critical thinking.

### **Palabras clave**

Competencias laborales, cursos presenciales, cursos on-line.

### **Keywords**

Work competency, attending courses, online courses

# INTRODUCCIÓN

La Educación Superior, ante el reto de fortalecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje, ha propuesto el tema de las competencias; hasta ahora se ha centrado en las de la modalidad presencial, pero existe poca evidencia respecto a las que la modalidad virtual permite desarrollar. El concepto en sus inicios tuvo una aplicación laboral, al utilizarse para mejorar las carencias educativas de la formación para el trabajo, sin embargo, esta situación ha ido cambiando hasta convertirse, en ambos casos, en una nueva opción en el ámbito educativo.

Actualmente, las competencias laborales, además de preparar para el empleo, son una transformación educativa hacia la formación integral (Silva, 2008; Gallart, 1995) lo que ha llevado a precisar las competencias que deben ser desarrolladas por las universidades.

Gomez y Althanasou (1996), Somovía (1999), González y Wagennar (2003), Díaz Barriga (2006), Frade (2007), Silva (2008) opinan que se deben desarrollar por separado las competencias específicas y las genéricas. Las primeras apuntan al perfil y los conocimientos de una profesión, y las segundas están relacionadas con el aprendizaje, el análisis y la síntesis.

La educación superior se ha enriquecido con las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) y con las innovadoras tecnologías de aprendizaje y conocimiento (TACs) que cambiaron el proceso educativo-tecnológico. Ambas son herramientas, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan y recuperan información y posibilitan la gestión de conocimientos (Andrade y Campos-Redondo, 2008) y refuerzan aspectos pedagógicos como la comunicación, la colaboración, el análisis y la creatividad (Del Toro, 2006).

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### **Competencias laborales**

De ellas surgen los cambios productivos ocurridos en los últimos años y el mayor peso otorgado a la capacitación de la mano de obra (Paker, 1994). Son tres los modelos para aproximarse al concepto: el conductista, el funcionalista y el constructivista (Mertens, 1996).

*El modelo conductista* describe las motivaciones, características, conocimientos y habilidades personales para ocupar un puesto. Su amplia definición de competencia y sus modelos que impiden operar en un entorno cambiante, han originado fuertes críticas a sus bases teóricas.

*El modelo funcionalista* centrado en las acciones/conducta y resultados, alude al desempeño del trabajador. La competencia se limita a su inserción a un proceso productivo para obtener un resultado, siendo criticado por no indicar la forma de lograrlo (Hager, 1995).

*El modelo constructivista* enfatiza que las competencias deben construirse a partir del análisis del problema a enfrentar, evitando el desfase entre su construcción y la capacitación (Mertens, 1996). Álvarez et al. (2003) indican que éstas emergen de los procesos de mejora continua.

En la definición de competencia laboral que, según el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), emplea la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se detectan rasgos conductistas, al señalar que éstas consisten en “la capacidad de poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentar y resolver problemas y situaciones” (INEE, 2005, p. 16) y González y Wagener (2005) citados en Silva (2008, p.77) indican que las competencias “representan una combinación de atributos que describen el grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos”.

A pesar de que cada modelo tiene sus seguidores, en el área de negocios se utiliza el *conductista*. Connotados investigadores (Spencer y Spencer, 1993; Alles, 2002; Levy-Leboyer, 2000; González y Wagener, 2003; Díaz Barriga, 2006; Silva, 2008; Argudín, 2009) lo han fortalecido creando algunas divisiones de las competencias laborales más importantes, tomando en cuenta su grado de identificación (Spencer y Spencer, 1993), aspectos intelectuales, interpersonales, de adaptabilidad y de orientación de resultados (Levy-Leboyer, 2000), aspectos básicos y genéricos (Alles, 2002). La Secretaría de Educación Pública puntualiza que las competencias son una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y

valores, indispensables en la formación de las personas, para que de esta manera comprendan el mundo del trabajo y puedan influir en él.

### **Tecnologías de la información y comunicación (TICs) y las tecnologías de aprendizaje y conocimientos (TACs)**

La Educación Superior necesita mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, reevaluar el papel de los maestros y alumnos y experimentar nuevas metodologías virtuales. La autorregulación del aprendizaje, el aprendizaje colaborativo, el pensamiento crítico y reflexivo y el manejo de las tecnológicas son factores claves para su mejora. La comunicación ha impactado a la sociedad de tal manera que ha dividido la historia de la humanidad de acuerdo a los cambios logrados (Levinson, 1990; Bosco, 1995; Martínez, 1995; Adell, 1997, Andrade, 2008): 1º El lenguaje (Bosco, 1995), 2º la escritura (Levinson, 1990), 3º la imprenta (Adell, 1997) y 4º los medios electrónicos (Cabero, 1996). Hay más información, aunque muchas veces los individuos no se encuentran más y mejor informados, debido a la poca atención prestada a la selección de conocimientos significativos (Bartolomé, 1995) para evitar la memorización (Álvarez et al., 2003). Las TICs y TACs, además de cambiar el enfoque educativo, han redefinido las situaciones espacio-temporales, modificado los contenidos curriculares y enfatizado el uso de aulas virtuales. Los sistemas sincrónicos y asincrónicos de comunicación han dado flexibilidad a las actividades escolares y los cursos en línea han mostrado que el proceso de aprendizaje no está confinado al aula (Martínez, 1996).

### **Diferencias de la educación presencial y la educación on-line**

En la modalidad presencial, la transmisión del conocimiento se da en el mismo espacio y tiempo, con recursos didácticos limitados y escaso uso de medios audiovisuales. Favorece la relación profesor-alumno, pero restringe la comunicación a *un aquí y ahora* (Prieto, 1997).

La modalidad on-line posibilita asimilar conocimientos por diversos medios, para favorecer el aprendizaje autónomo y el manejo adecuado de la información (SEP, 2008). Permite a los estudiantes, maestros y tutores interactuar a través de un *diálogo diferido*, utilizando nuevas

estrategias pedagógicas. Busca que el alumno se comprometa de manera autogestiva en su formación, para aprender de manera significativa, cooperativa y participativa.

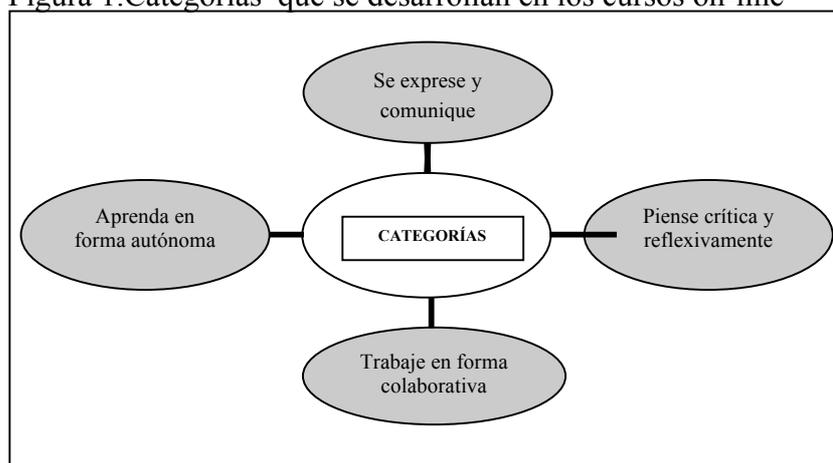
## OBJETIVO GENERAL

La investigación se ha centrado en comparar la efectividad entre cursos presenciales y cursos on-line para desarrollar competencias laborales.

## MODELO DE ESTUDIO

Para realizar la medición de las competencias laborales desarrolladas en los cursos presenciales y en los on-line, se revisaron los modelos propuestos por Ibarra (1994), Cariola y Quiroz (1997), Gallart (1995), Novick et al. (1998), De Ibarrola (2002), González y Wagenaar (2003), SEP (2008) y Silva (2006; 2008) que ofrecen un amplio panorama de las competencias laborales que se deben desarrollar en esta modalidad educativa. La mayoría presentan cuatro categorías (Figura 1) que contienen una serie de competencias básicas para que los alumnos se expresen y comuniquen apropiadamente, piensen crítica y reflexivamente, aprendan de forma autónoma o autorregulada y trabajen en colaboración.

Figura 1. Categorías que se desarrollan en los cursos on-line



Fuente: Elaboración propia con datos de Cariola y Quiroz, 1997; Gallart, 1997; Ibarra, 1997; Novick et al., 1998; De Ibarrola, 2002; González y Wagenaar, 2003; SEP, 2008; Silva, 2006, 2008)

Las competencias genéricas descritas en las categorías (Tabla 1) comprenden una serie de atributos para cumplir en forma básica cada una de ellas (Tabla 2).

Tabla 1. Competencias genéricas que se desarrollan en los cursos on-line

CATEGORÍAS	COMPETENCIAS
Se expresa y se comunica	Lee, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas digitales.
Piensa crítica y reflexivamente	Sustenta una postura y toma decisiones sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.
	Desarrolla propuestas y presenta soluciones a partir de métodos establecidos.
Aprende en forma autónoma	Aprende por iniciativa e interés propio.
Trabaja en forma colaborativa	Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Atributos de las competencias laborales que se desarrollan en los cursos on-line

COMPETENCIAS	ATRIBUTOS
Lee, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas digitales	Interpreta los textos para una adecuada comunicación no verbal.
	Expresa ideas y conceptos de una manera lógica y ordenada mediante el lenguaje escrito, matemático o gráfico.
	Aplica distintas estrategias de comunicación digital, según quiénes sean los receptores de su trabajo.
	Identifica las ideas claves en un texto e infiere conclusiones a partir de ellas.
	Comunica sus ideas en forma ética y responsable.
Sustenta una postura personal y toma decisiones sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva	Elige fuentes de información más relevantes para un propósito específico y discrimina entre ellas de acuerdo a su relevancia y confiabilidad.
	Evalúa argumentos y opiniones e identifica prejuicios y falacias.
	Ejerce y fortalece su pensamiento creativo y divergente para la solución de problemas.
	Estructura ideas y argumentos de manera clara, coherente y sintética.
	Cuestiona de manera crítica y desde la ética, los métodos y los resultados de las investigaciones.
	Toma decisiones y asume consecuencias.
Desarrolla propuestas y presenta soluciones a partir de métodos establecidos	Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo cómo cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo.
	Ordena información de acuerdo a categorías, jerarquías y relaciones.
	Identifica los principios medulares, sistemas y reglas que subyacen en una serie de fenómenos.
	Construye hipótesis, diseña y aplica modelos para probar y argumentar su validez.
Aprende por iniciativa e interés propio	Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para procesar e interpretar información de manera adecuada.
	Define metas y da seguimiento a sus procesos de construcción de conocimiento de acuerdo a un sentido trascendente de vida.
	Identifica las actividades que le resultan de menor y mayor interés y dificultad, reconociendo y desarrollando nuevas estrategias para hacer frente a retos y obstáculos.
	Articula saberes de diversos campos y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.
	Orienta la integración de los conocimientos hacia el desarrollo del trabajo independiente para la solución de problemas reales.
Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos	Asume la responsabilidad de su formación integral con el objetivo de lograr su pleno desarrollo.
	Considera a los demás como sus iguales, respeta sus puntos de vista y valora sus aportaciones en el trabajo.
	Propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un curso de acción con pasos específicos.
	Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.
	Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta dentro de distintos equipos de trabajo.
	Participa de forma proactiva en equipos colaborativos.
Desarrolla las virtudes como la justicia, la generosidad y la caridad buscando el bien personal y social.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Educación Pública, 2008

# METODOLOGÍA

Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal simple, para comparar la efectividad entre cursos presenciales y cursos on-line para desarrollar competencias laborales que ofrece el área económico-administrativa de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla para probar las siguientes hipótesis.

## Hipótesis

H1: *Las competencias se desarrollan en mayor medida en los cursos presenciales que en los cursos on-line*

H2: *Las competencias se desarrollan en la misma magnitud en los cursos presenciales*

H3: *Las competencias se desarrollan en la misma magnitud en los cursos on-line*

De los datos proporcionado por el Departamento Escolar UPAEP, de los alumnos inscritos en la modalidad on-line del área económico administrativa, se determinó que 76 de ellos habían aprobado más del 60% de las asignaturas de su plan de estudios. Para la modalidad presencial la población de séptimo y noveno semestres es de 365 alumnos. La muestra calculada con un 95% de intervalo de confianza y un 5% de error de estimación fue de 64 y 188 alumnos para on-line y presencial respectivamente, estratificándose posteriormente por licenciatura.

Se diseñó un cuestionario con 3 preguntas y 60 ítems en una escala Likert 7, distribuidos en las cuatro dimensiones del modelo. La prueba piloto se realizó con 30 alumnos, 15 de cada modalidad pero del área de humanidades, lo que permitió afirmar que es confiable porque el Alfa de Cronbach es mayor a 0.65 y es válido porque de acuerdo a Vila et al. (2002) todas las correlaciones son significativas y menores que el Alfa de su dimensión (Tabla 3).

Tabla 3. Validación del instrumento

	Comunicación	Pensamiento crítico	Aprendizaje autónomo	Trabajo colaborativo
Comunicación	0.818 $\alpha$			
Pensamiento crítico	.674(**)	0.919 $\alpha$		
Aprendizaje autónomo	.691(**)	.758(**)	0.902 $\alpha$	
Trabajo colaborativo	.705(**)	.745(**)	.697(**)	0.822 $\alpha$

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

$\alpha$  Alfa de Cronbach de la dimensión

## RESULTADOS

A continuación se presentan los promedios de cada una de las dimensiones, así como los ítems que obtuvieron los promedios más altos y más bajos en cada una de ellas.

### Pensamiento crítico

	Mínimo		Máximo		Promedio		Varianza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
Eliges fuentes de información confiables	4	1	7	7	6.00	5.85	0.9	1.5
Evalúas los argumentos y opiniones expuestos en la información consultada	3	1	7	7	5.52	5.28	1.2	1.7
Identificas los prejuicios y falacias expuestos en la información consultada	3	2	7	7	5.26	5.12	1.3	1.3
Fortaleces tu pensamiento creativo para la solución de problemas	4	2	7	7	6.11	5.46	0.8	1.1
Fortaleces tu pensamiento divergente para la solución de problemas	2	2	7	7	5.48	5.36	1.2	1.1
Consideras que estructuras tus argumentos de manera coherente	4	2	7	7	5.64	5.45	1.2	1.1
Consideras que estructuras tus argumentos de manera sintética	4	2	7	7	5.94	5.32	0.8	1.3
Consideras que cuestionas de manera crítica los métodos de las investigaciones	3	2	7	7	5.47	5.19	1.0	1.4
Consideras que cuestionas de manera crítica los resultados de las investigaciones	4	2	7	7	5.70	5.26	0.8	1.3
Tus cuestionamientos tienen una base ética	3	2	7	7	6.06	5.48	0.9	1.3
Asumes las consecuencias de las decisiones tomadas	4	2	7	7	6.08	5.83	0.9	1.5
Consideras que sigues instrucciones de manera reflexiva	5	2	7	7	6.15	5.65	0.6	1.1
Consideras que sigues procedimientos de manera reflexiva (comprendiendo como cada uno de los pasos contribuye al alcance de un objetivo)	4	2	7	7	6.15	5.60	0.8	1.2
Ordenas la información de acuerdo a categorías	4	2	7	7	5.45	5.20	1.0	1.7
Ordenas la información de acuerdo a jerarquías	3	2	7	7	5.35	5.37	1.0	1.5
Ordenas la información de acuerdo a relaciones	4	1	7	7	5.76	5.27	0.8	1.5
Identificas los principios medulares que subyacen a una serie de fenómenos	4	2	7	7	5.82	5.12	0.8	1.3
Identificas los sistemas que subyacen a una serie de fenómenos	3	2	7	7	5.18	4.98	1.0	1.2
Identificas las reglas que subyacen a una serie de fenómenos	3	2	7	7	4.92	5.05	0.8	1.1
Construyes hipótesis para probar y argumentar su validez	2	1	7	7	4.56	4.99	1.5	1.6
Diseñas modelos para probar y argumentar su validez	1	1	7	7	4.94	4.80	1.4	2.0
Aplicas modelos para probar y argumentar su validez	3	1	7	7	5.26	4.77	0.9	2.0
Utilizas las TICs para procesar la información obtenida	4	1	7	7	6.05	5.16	0.6	1.9
<b>Promedio de la dimensión</b>					<b>5.6</b>	<b>5.3</b>		

Para la modalidad on-line, el promedio de la dimensión fue 5.6. La competencia más desarrollada corresponde a seguir instrucciones y procedimientos de manera reflexiva (6.15) y la menos probar y argumentar su validez (4.56). Para la presencial, el promedio de la dimensión fue 5.3. La competencia más desarrollada fue elegir fuentes de información confiables (5.85) y la menos corresponde a no aplicar modelos para probar y argumentar su validez (4.77).

## Comunicación

	Mínimo		Máximo		Promedio		Varianza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
Tu interpretación de los textos te permite opinar sobre el tema estudiado	3	2	7	7	5.68	5.74	1.1	1.1
Los contenidos aprendidos los puedes expresar con precisión de manera escrita	3	2	7	7	5.82	5.39	1.1	1.3
Puedes expresar los conocimientos aprendidos mediante una gráfica	3	2	7	7	5.21	5.17	1.2	1.5
Consideras que puedes esquematizar los conocimientos aprendidos	3	1	7	7	5.85	5.37	0.7	1.6
Utilizas la comunicación sincrónica	1	1	7	7	5.67	5.16	2.6	1.9
Utilizas la comunicación asincrónica	4	2	7	7	6.35	5.61	0.9	1.4
Identificas las ideas clave en un texto	3	2	7	7	5.52	5.96	1.1	1.0
Después de identificar las ideas clave en un texto, infieres conclusiones a partir de ellas	4	2	7	7	5.98	5.84	0.9	1.1
Comunicas tus ideas con honestidad	4	1	7	7	6.24	5.90	0.7	1.2
					<b>5.8</b>	<b>5.6</b>		

Para la modalidad on-line, el promedio fue 5.8. La competencia más desarrollada: la comunicación asincrónica (6.35) y la menor: expresión de los conocimientos aprendidos en una gráfica (5.21) Para la presencial, el promedio fue 5.6. La competencia más desarrollada: identificar las ideas claves de un texto (5.96) y la menor: comunicación sincrónica (5.16).

## Aprendizaje autónomo

	Mínimo		Máximo		Promedio		Varianza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
Defines metas en tu proceso de construcción de conocimiento	4	2	7	7	5.94	5.54	0.9	1.4
Das seguimiento a tus metas propuestas en el proceso de construcción de conocimiento	3	1	7	7	6.11	5.44	1.0	1.3
Identificas las actividades de menor a mayor interés	4	2	7	7	6.05	5.60	0.8	1.4
Identificas las actividades de menor a mayor dificultad	4	2	7	7	5.85	5.62	0.9	1.4
Reconoces nuevas estrategias para hacer frente a los retos	4	3	7	7	5.85	5.60	1.0	1.0
Articulas saberes de diversos campos	4	2	7	7	6.24	5.37	0.8	1.2
Estableces relaciones entre saberes de diferentes campos	4	2	7	7	6.06	5.46	1.0	1.2
Estableces relaciones entre saberes de diferentes campos y tu vida	4	2	7	7	6.02	5.63	0.8	1.1
Orientas la integración de conocimientos hacia el desarrollo del trabajo independiente	4	3	7	7	6.11	5.23	0.9	1.1
Orientas la integración de conocimientos para la solución de problemas reales	4	2	7	7	6.26	5.67	0.7	1.3
Asumes la responsabilidad de tu formación integral	4	2	7	7	6.26	5.72	0.8	1.3
Asumes el objetivo de lograr tu pleno desarrollo	4	1	7	7	6.26	5.84	0.8	1.3
					<b>6.1</b>	<b>5.6</b>		

Para la modalidad on-line, el promedio fue 6.1. Las competencias más desarrolladas: conocimientos para solucionar problemas, asumir la responsabilidad de su formación y lograr su pleno desarrollo (6.26) y las menores: identificar actividades en orden de dificultad y reconocer nuevas estrategias para hacer frente a los retos (5.85). Para la presencial, el promedio fue 5.6. La competencia más desarrollada es: asumir el compromiso de lograr su desarrollo (5.84) y la menor, orientar los conocimientos hacia el trabajo independiente (5.23).

## Trabajo colaborativo

	Mínimo		Máximo		Promedio		Varianza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
Consideras a los demás como tus iguales	5	1	7	7	6.20	5.66	0.7	2.2
Respetas los puntos de vista de los demás	4	2	7	7	6.12	6.04	0.7	1.2
Valoras las aportaciones de los demás al trabajo	3	2	7	7	5.55	6.11	1.2	1.0
Propones maneras de solucionar un problema	2	3	7	7	5.92	6.09	1.0	0.9
Propones maneras de desarrollar un proyecto en equipo	3	1	7	7	5.39	5.94	1.0	1.2
Para desarrollar un proyecto en equipo defines un curso de acción con pasos específicos	4	1	7	7	5.44	5.69	0.8	1.5
Aportas puntos de vista con apertura	3	1	7	7	5.35	5.94	1.3	1.1
Consideras los puntos de vista de otras personas de manera reflexiva	3	1	7	7	5.58	5.99	1.1	1.2
Asumes con actitud constructiva tus capacidades dentro de distintos equipos de trabajo	3	1	7	7	5.41	6.01	1.2	1.0
Asumes con actitud congruente tus capacidades dentro de distintos equipos de trabajo	4	1	7	7	5.65	5.93	0.8	1.2
Participas en forma proactiva en equipos colaborativos	3	1	7	7	5.45	5.87	1.0	1.0
Has ido desarrollado la virtud de la justicia en este proceso	4	1	7	7	5.53	5.99	1.0	1.0
Has ido desarrollado la virtud de la generosidad en este proceso	4	1	7	7	6.11	5.94	0.8	1.1
Has ido desarrollado la virtud de la caridad en este proceso	4	1	7	7	5.67	5.84	0.8	1.2
Has buscado tu bien personal en este proceso	3	1	7	7	5.92	6.03	0.7	1.1
Has buscado el bien social en este proceso	3	1	7	7	5.94	5.91	1.0	1.1
					5.7	5.9		

Para la modalidad on-line, el promedio obtenido por la dimensión fue 5.7. Los alumnos respetan el punto de vista de los demás (6.12) pero no aportan puntos de vista con apertura (5.35). Para la presencial, el promedio obtenido por la dimensión fue 5.9. Los alumnos valoran las aportaciones al trabajo (6.11) pero no consideran a los demás como sus iguales (5.66).

## Preguntas

El 64.3% de los inscritos en la modalidad on-line usan la comunicación sincrónica y el 58.4% de los alumnos de la modalidad presencial usa la asincrónica. Respecto a las fuentes de información confiable que conocen y que usan (Tabla 6) se presentan sus opiniones.

Tabla 6. Fuentes de información confiable que conocen y usan

Fuentes	Porcentaje on-line	Porcentaje presencial	Porcentaje on-line	Porcentaje presencial
Apuntes de clase	3.0	0.0	3.0	5.9
Artículos especializados	3.0	6.9	12.1	17.6
Depende de la materia	1.5	11.2	1.5	0.5
Internet	39.4	9.6	39.4	27.7
Libros	36.4	51.1	25.8	29.3
Periódicos	4.5	1.6	3.0	0.5
Revistas especializadas	9.1	7.4	6.1	7.4
Sitios oficiales	3.0	12.2	9.1	11.1
Total	100	100	100	100

## Respuesta a las hipótesis planteadas

Para la H1: *Las competencias se desarrollan en mayor medida en los cursos presenciales que en los cursos on-line*

Se encontró que el pensamiento crítico, la comunicación y el aprendizaje autónomo se desarrollan en mayor medida en los cursos on-line que en los presenciales, con excepción del trabajo colaborativo que presenta un porcentaje mayor en la modalidad presencial (Tabla7).

Tabla 7. Comparación de las categorías entre las modalidades presencial y on line

Categoría	Porcentaje on-line	Porcentaje presencial
Pensamiento crítico	5.6	5.3
Comunicación	5.8	5.6
Aprendizaje autónomo	6.1	5.6
Trabajo colaborativo	5.7	5.9

Por lo anteriormente expuesto, la hipótesis H1 se rechaza.

Para la H2: *Las competencias se desarrollan en la misma magnitud en los cursos presenciales.*

Los datos muestran que el pensamiento crítico se ha desarrollado en 5.3% y el trabajo colaborativo en un 5.9% mientras que, tanto el aprendizaje autónomo como la comunicación obtuvieron un porcentaje de 5.6. Esto indica que las competencias no se desarrollan en la misma magnitud. Por lo anteriormente expuesto la hipótesis H2 se rechaza.

Para la H3: *Las competencias se desarrollan en la misma magnitud en los cursos on-line*

Los datos muestran que mientras el aprendizaje autónomo ha alcanzado un 6.1%, el pensamiento crítico sólo alcanzó un porcentaje de 5.3. La comunicación y el trabajo colaborativo se desarrollaron en 5.8% y 5.7% respectivamente, lo que indica que las competencias no se desarrollan en la misma magnitud. Por lo anteriormente expuesto la hipótesis H3 se rechaza.

## CONCLUSIONES

La categoría menos desarrollada en ambas modalidades es la de **pensamiento crítico**, ya que los alumnos consideran que la competencia que en menor medida desarrollan es la de saber proponer soluciones a partir de métodos establecidos, es decir, que no logran identificar los principios básicos y las reglas que se forman en una serie de fenómenos. En términos pedagógicos significa que se dificulta la comprensión de la lectura de textos científicos y normativos. Esto puede solucionarse proporcionando herramientas para dominar la lectura en sus tres niveles: literal, inferencial y analógica. Asimismo, en esta misma competencia, al realizar una hipótesis de investigación no son capaces de argumentar su validez o no validez, es decir, no pueden explicar un fenómeno económico o social por medio de hipótesis o dividirlo en variables y establecer sus relaciones. En términos pedagógicos significa que poseen una carencia en el desarrollo de Habilidades Básicas del Pensamiento que puede solucionarse realizando ejercicios continuos de planteamientos específicos de problemas.

La categoría más desarrollada en la modalidad on-line es la **de aprendizaje autónomo**, cuya competencia señala que los alumnos son capaces de aprender por iniciativa e interés propio. Se consideran que son aptos para integrar los conocimientos de varias disciplinas y de esta manera plantear soluciones a los problemas a resolver o tomar decisiones asertivas. En esta misma competencia los alumnos también asumen con responsabilidad la calidad de lo que aprenden, es decir, ellos mismos están convencidos de que son responsables de su propio nivel educativo. En términos pedagógicos significa que los cursos on-line son capaces de favorecer el autodidactismo y la consolidación del aprendizaje significativo.

La categoría de **Trabajo colaborativo** es la más desarrollada por los cursos presenciales logrando que los alumnos participen y colaboran de manera efectiva en equipos de trabajo. Consideran que son capaces de aceptar y respetar otras opiniones en foros de discusiones,

pero, al no tener habilidad para trabajar en equipos, lo que hacen es repartirse las actividades entre los miembros y no en realizar conjuntamente una investigación.

De las cuatro categorías estudiadas se encontró que tres de ellas se desarrollan mejor en el sistema on-line (Pensamiento Crítico, Comunicación y Aprendizaje Autónomo) y una de ellas es mejor en el sistema presencial (Trabajo Colaborativo).

Se concluye que a pesar del impacto que las TICs y las TACs han tenido en la educación superior, todavía es necesario fortalecer ciertos elementos que conforman ambos diseños de aprendizaje, para lograr que las competencias deseadas se desarrollen de manera simultánea y en la misma magnitud.

## REFERENCIAS

- Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Noviembre (7).
- Andrade, J. y Campo-Redondo, M. (2008). Tecnologías de información. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Enero-Marzo, 13 (36), 223-248.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias. El diccionario*. México: Ediciones Granica.
- Álvarez, I., Ayuste, A., Gros, B., Guerra, V. y Romaña, T. (2003) Construir conocimiento con soporte tecnológico para un aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación* (4).
- Argudín, Y. (2009). *La educación basada en competencias*. México: Universidad Iberoamericana.
- Bartolomé, A. (1996). Preparando para un nuevo modo de conocer. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Abril, (4).
- Bosco, J. (1993). Scholling and learning in an information society. U.S.: Congress office of technology assessment, education and technology.
- Cabero, J. (1996). Nuevas tecnologías, comunicación y educación. *En Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Febrero (1).
- Cariolle, L y Quiróz, A. (1997). *Competencias generales laborales y curriculum*. Montevideo: Cinterfor.
- De Ibarrola, M. (2004). *Paradoja reciente de la educación frente al trabajo y la inserción social*. Buenos Aires: Redetis.
- Del Toro, B. (2006). *La educación a distancia y las TICs como apoyo para la enseñanza y el aprendizaje en ciencias de la salud*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Díaz Barriga, A. (2006). El enfoque de competencias en la educación: ¿una alternativa o un disfraz de cambio? *En Perfiles Educativos*, 28 (11), 7-36.
- Frade, L. (2007). *Desarrollo de competencias en educación básica: desde preescolar hasta secundaria*. México: Calidad Educativa Consultores.
- Gallart, M. (1995). Los cambios en la relación escuela-mundo laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*. Madrid, (15), 159-174.

- Gomez, A. y Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación básica en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. Competencia laboral y educación basada en normas de competencias*. México: SEP-CNCCL-CONALEP.
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning educational structures in Europe*. Balboa: Universidad de Duesto/Universidad de Groningen.
- Hager, P. (1995). Competency standard – a hel or a hindrance: an Australian perspective. *Journal of European Training*. Brodford (7).
- Ibarra, A. (1994). Problemas y retos de la capacitación en México. *En Revista Mexicana del Trabajo*. México: STPS (6).
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2005).
- Levinson, P. (1990). *Computer conferencing in the context of the evolutions of media. L.M. Online Education. Perspectives on a new environment*. New York: Praeger Press. 3-14.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Martínez, F. (1996). *La enseñanza ante los nuevos canales de comunicación*. Madrid: Narcea. 101-109.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Novick, M., Bartolomé, M., Miravalle, M. y González, C. (1998). *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Parker, M. (1994). *Working smart*. Detroit: Labor Notes.
- Prieto, D. (1997). *Mediación pedagógica y nuevas tecnologías*. Santa Fé Bogota: ICFES.
- SEP. (2008). *Reforma Integral de la Educación Media Superior*.
- Silva, M. (2006). *La calidad educativa de las universidades tecnológicas: su relevancia, su proceso de formación y resultados*. México: ANUIES.
- Silva, M. (2008). ¿Contribuye la universidad tecnológica a formar las competencias necesarias para el desempeño profesional? *En Revista Mexicana en Investigación Educativa*. Julio-septiembre, 13 (38), 773-800.
- Somovía, J. (1999). *Un trabajo decente para todos en una economía globalizada*. México: OIT.
- Spencer, L y Spencer, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Vila, N., Küster, I., y Aldás, J. (2003). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quadern de treball*, 104. Facultad dEconomía, Universitat de Valencia.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Congreso Internacional de Estrategias empresariales 2010**

**COSTA RICA**

## **CLÚSTER DE TRANSPORTE: UN ANÁLISIS DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN AGUAS CALIENTES.**

**Eje Temático I: Impulsores de la productividad  
Arreglos Productivos Locales (Clusters)**

**Dra. Maribel Feria Cruz**  
**Instituto Tecnológico de Aguascalientes**  
**Departamento Económico Administrativo**  
**Docente Investigadora**  
**Av. López Mateos 1801 Ote. Fracc.**  
**Bona Gens C.P. 20256 Aguascalientes, Ags.**  
**México**  
**e-mail: [fericruz@prodigy.net.mx](mailto:fericruz@prodigy.net.mx)**  
**Tel. 01449 9105002 Ext. 146-127**

### **Resumen.**

En el actual proceso globalizador es necesario que se generen nuevos modelos de desarrollo que respondan de manera efectiva a la intensa competencia. En ese contexto, la importancia de este trabajo radica en que permite identificar la formación y consolidación de las empresas del cluster del transporte en contextos territoriales y económicos específicos, caracterizándolas en cuanto a su nivel de desarrollo. El propósito del estudio es proporcionar evidencia de la conformación de éste conglomerado mediante la forma en que las empresas operan y la manera como se vinculan tratando de identificar la forma en que se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación y que, a su vez, impacte en los niveles competitivos de las firmas. El estudio que aquí se menciona se ubica en el campo del Sistemas Regional de Innovación (SRI), considerándose a la innovación como un proceso social e interactivo que vincula a diversos actores, en él la creación del conocimiento no es sólo resultado de desarrollos internos de las empresas, sino el producto de la recombinação del conocimiento codificado y de la socialización del conocimiento tácito a partir de esta interrelación los que moldean el entorno innovador.

**Palabras clave:** Cluster, proceso de innovación, competitividad-

## **Introducción**

El desarrollo económico en el mundo responde a cambios en las estructuras sociales y específicamente a los movimientos del mercado, las nuevas formas en que se conforman las estrategias productivas son el elemento clave para responder a las necesidades de los consumidores, por ello, surgen los complejos productivos llamados clusters. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad entre cada uno de los elementos que conforman la agrupación. Los clusters se definen como “una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia histórica” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005:1).

La innovación es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier actividad humana, innovar no es simplemente cambiar, implica evolucionar y mejorar, obtener mejores resultados a partir de modificaciones conscientes, en términos de desarrollo industrial, la innovación puede ser definida como la fuerza impulsora que propicia mayores niveles de eficiencia y competitividad empresarial.

La competitividad es un concepto aplicable a diferentes niveles de análisis ya sea que se trate de un país, un sector de actividad ó una empresa. En relación a la competitividad y a la formación de clusters, Porter, M., (1998) menciona que las ventajas competitivas han desplazado de manera definitiva la concepción clásica de las ventajas comparativas, en éstas las capacidades en la dotación de recursos naturales de un país determinaban el nivel competitivo de los mismos.

Los cambios que se han producido en las últimas décadas han provocado importantes transformaciones en el escenario mundial lo cual ocasiona un aumento de la presión competitiva y de las incertidumbres estratégicas que enfrentan los agentes. Los cambios en los paradigmas

tecnorganizativos, intensivos en información y conocimiento han acelerado la globalización de los mercados y sobre todo la competitividad (Feria, 2005). La consecuencia que provoca este conjunto de cambios conduce también a que la concepción anterior de la competitividad entre en crisis, considerada como un fenómeno exclusivamente de naturaleza macroeconómica determinada por ventajas comparativas estáticas o influenciada por la dotación factorial. Así, las políticas industriales del Gobierno del estado de Aguascalientes han estado enfocadas al desarrollo de la competitividad de la planta productiva estatal y la formación de clusters ha sido una de las estrategias aplicadas para dicho fin. A nivel internacional el desarrollo de clusters ha significado un incremento en los niveles de innovación y competitividad, por ello es importante realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentran las empresas del cluster del transporte en Aguascalientes para identificar la forma en que éstas se organizan y las estrategias que plantean para generar las condiciones que produzcan procesos de innovación y el incremento en los niveles de competitividad.

El presente trabajo expone, pues, los resultados y evidencias que apoyan la hipótesis planteada, a efectos de lo cual se estructura de la siguiente manera: el apartado 1 presenta de manera condensada el estado del conocimiento en este campo de estudios; el apartado 2 señala los objetivos elaborados para someter a prueba las hipótesis; el apartado 3 describe los procedimientos metodológicos seguidos para obtener los resultados; el apartado 4 presenta el análisis de los datos de campo y discute los resultados obtenidos; el último de ellos, el 5, menciona las conclusiones y resultados que se desprenden de la problemática abordada.

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **1.1 Panorama general de los clusters**

La estrategia empresarial conocida como clusters ha sido utilizada exitosamente en diversas regiones del mundo y bajo condiciones socio-geográficas y económicas muy diferentes

Alemania, Italia, Francia y España en Europa y en América Estados Unidos es el ejemplo más claro de éxito empresarial a través de aglomeraciones industriales.

La idea básica de especialización industrial determinada por áreas geográficas fue señalada en el campo de la teoría económica por Adam Smith y ampliada por Marshall (1920), sobre distritos industriales en Inglaterra y posteriormente desarrollada por Porter (1991). Las empresas localizadas en clusters geográficos o distritos industriales se benefician competitivamente a través del acceso a habilidades e inputs especializados y de procesos de retroalimentación del conocimiento entre las mismas. Existen diferentes definiciones de clusters, dependiendo del enfoque o disciplina que estudie el concepto tendrá acepciones diferentes, para efectos del siguiente trabajo se considerará la teoría económica para definir dichos agrupamientos industriales. Los clusters se definen como “una aglomeración en un territorio específico donde las industrias se relacionan estrechamente entre sí, y en su mayoría nacen debido a un conjunto de situaciones de carácter histórico social” (Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke, 2005:8).

También puede entenderse por cluster “una concentración geográfica y/o sectorial de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva” (Ramos, 1998:4). El grupo de la OCDE (1992 y 1999) define al cluster como: “la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluye proveedores especializados) vinculados entre sí en una cadena de producción que añade valor. Los cluster también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores) y clientes” (OECD 1999: 85).

Los clusters son una nueva forma de organización de la cadena de valor que se encuentra situada entre el mercado, por un lado, y jerarquías organizacionales o integración vertical, por el otro. La proximidad local de compañías e instituciones, y el establecimiento de relaciones entre ellas, procura una mayor coordinación y confianza que la simple interacción de mercado entre actores dispersos geográficamente lo que permite mayor flexibilidad (Porter 1998).

Las características específicas que identifican un cluster o complejo productivo se pueden describir como un “agrupamiento de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas geográficamente y con una especialización sectorial, vinculadas hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos, también es necesario un entorno cultural y social común que vincule de manera efectiva a los agentes económicos y permita la creación de códigos de comportamiento comunes implícitos y explícitos, además, una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo vinculadas a los agentes económicos” (Rabellotti,1998:14).

De la misma forma existen diferentes definiciones de clusters, también, se encuentran diversos enfoques o tesis que explican la formación de dichas aglomeraciones industriales. Entre las principales características sobre las que se basan estas teorías se pueden señalar: la ubicación o situación geográfica, la forma de integración interempresarial, la competitividad, y la dotación de factores naturales (Perego, 2003).

## **1.2 Dimensión territorial y carácter local de la difusión de conocimiento**

El contexto territorial tiene una fuerte influencia sobre la evolución y difusión del conocimiento y las innovaciones. El carácter tácito de la difusión de conocimiento, es el conjunto de elementos difíciles de codificar y, por lo mismo, de difundir formalmente. Cuando estos elementos tácitos se incrementan dentro de la base de conocimiento, la acumulación tecnológica se empieza a basar

más en la experiencia y en los contactos interpersonales. Además de las diferentes interrelaciones que se crean entre todos los integrantes del cluster y de la influencia del factor territorial y la difusión de conocimientos existen alicientes que fomentan las integraciones industriales, los principales incentivos para la formación de cluster y alianzas han sido la reducción de los costes de transacción, el desarrollo de nuevas habilidades, la superación (o creación) de barreras de entrada en los mercados y la aceleración del proceso de aprendizaje (Scott y Storper, 2003).

En este contexto, se destaca cada vez más el papel del territorio (Boscherini y Poma, 2000) y, por consecuencia, el contexto social, económico e institucional en el que operan las empresas. En este sentido el papel que desempeñan en el nivel local los agentes institucionales y sociales para el fortalecimiento de la capacidad innovativa de las empresas (Boscherini y Yoguel, 2000; Poma, 2000), se manifiesta a través de la capacidad de generación de conocimientos tecnológicos, organizativos y de mercado, y del desarrollo de mecanismos que ayudan a su disseminación a lo largo del tejido productivo.

La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de Hirschman (1958), procura demostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (encadenamiento hacia delante). Así, toda actividad está encadenada con otras. En la teoría de la interacción y los distritos industriales, no existe un consenso absoluto sobre la definición de distrito industrial por lo que se han manejado diferentes términos para denominarlos tales como: agrupamientos empresariales, clusters, cooperación interempresarial. Para Consentino *et al* (1996), un distrito industrial es una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas pequeñas y/o medianas orientadas a un determinado sector industrial y concentradas en la misma área. El concepto de “nuevos distritos industriales” señalan De Luca y Soto (1995), está basado en la reestructuración productiva: en

respuesta a la emergencia de mercados globales y al cambio tecnológico rápido, las empresas se han visto obligadas a adoptar métodos de organización más flexibles, mayor flexibilidad también en su gestión y organización de los recursos humanos, en la adquisición de habilidades, así como en la adopción de formas y métodos de interrelación con otras empresas.

La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, lo que, según Bianchi (1992), explicaría el éxito de los llamados “distritos industriales” en muchas regiones de Italia, dentro de la región de la Emilia Romagna el impulso fue de los empresarios a través de sus cámaras y asociaciones. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, y genera el capital social que es un bien internalizado por el conjunto de empresas en el distrito. La interacción intensa en una localidad genera derrames tecnológicos y economías externas y de escala para el conjunto de empresas del distrito que no podrían ser internalizados de estar cada empresa interactuando con las otras a gran distancia.

La especificidad de las actividades industriales de cada país, la identidad cultural y la estructura del mercado, dan origen a un conjunto de instituciones nacionales que funcionan como una externalidad dinámica en el proceso de innovación. En los trabajos de Rosenberg (1979 y 1988); Ruffier (1984); Jones y Wood (1984); Johnson y Lundvall (1994); Villavicencio (1994); Arvanitis *et.al.* (1992); Arvanitis (1996); la OCDE (1992); Breschi y Malerba (1997), se concuerda en señalar que el aprendizaje tecnológico constituye "un proceso social dinámico y acumulativo de generación y difusión de conocimiento tecnológico en las empresas", proceso que está estrechamente relacionado con la dinámica interna de la firma y que, dependiendo de su grado de *integración* o *cohesión* con respecto a estrategias explícitas de innovación, conforman sus fortalezas o debilidades. La conclusión de estos estudios es que la cohesión, la dinámica y la fortaleza del entorno están conformadas al mismo tiempo por los agentes -públicos y privados-

así como por las interrelaciones que mantienen, ya que dicho entorno promueve y propicia la externalización de un conjunto de actividades que permite a las firmas aligerar sus estructuras y reducir algunos costos.

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta pretende estimular tanto a los productores como a los administradores del desarrollo sobre las ventajas de construir los procesos de innovación que dejan de ser un fenómeno de carácter individual y se transforman en un fenómeno colectivo en donde lo esencial se manifiesta tanto en la capacidad de interactuar y cooperar, como en la presencia de una estructura institucional adecuada y capaz de promover las actividades innovativas de los agentes económicos. La construcción de redes interinstitucionales es un objetivo primordial puesto que las mismas comprenden relaciones de coordinación, cooperación y colaboración más intensas y sólidas que ayuden a incorporar el conocimiento a los procesos, productos, gestiones e intercambios para competir en un mundo globalizado.

Así, la característica central, común a estas instituciones (en el marco de un sistema innovativo), es su integración en estructuras reticulares (redes) para desarrollar capacidades tecnológicas, niveles de competitividad y relaciones de cooperación dentro de un espacio económico común.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se ubica en el campo de estudio de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI), del que los sistemas regionales (SRI) constituyen una derivación. El objetivo del trabajo fue tratar de identificar la relación que existe entre el nivel de integración del cluster del transporte de Aguascalientes y el nivel de desarrollo del mismo en cuanto a su forma de operar y vincularse para que los esfuerzos se dirijan hacia la innovación y la competitividad y 2) Determinar la relación que existe entre la conformación de las empresas que integran el cluster del transporte de Aguascalientes y sus niveles de innovación y competitividad. La pregunta básica que subyace

bajo estos grandes lineamientos es: ¿cuál es la relación que existe entre las empresas que integran el cluster del transporte de Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a la forma de operar y a la manera como se vinculan para que generen las condiciones que produzcan procesos de innovación y sean más competitivos?, puesto que en el nuevo escenario global, la capacidad endógena tecnoproductiva de los agentes y el grado de desarrollo del territorio en el que actúan se han convertido en elementos clave para la construcción de ventajas competitivas. La hipótesis inicial parte de que existe una relación significativa entre las empresas que integran el cluster del transporte de Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a su manera de operar y vincularse.

### **3. MÉTODOLOGÍA**

El estudio es llevado a cabo a entre 2007 y 2009 y forma parte de un proyecto más amplio que abarca 5 clusters. Se caracteriza por ser transversal, diagnóstico-descriptivo, realizado a través de un cuestionario estructurado con respuestas cerradas mediante la escala de Likert, el instrumento es una adaptación del Manual de Oslo y de investigadores italianos de la Región de Emilia Romagna, Italia (Ganzaroli, *et al.* 2006). Los resultados alcanzados son producto de la metodología cuantitativa. Para el acopio de la información se utilizó la técnica de encuesta, para lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario al sector empresarial. Se optó por aplicar el total del universo de las empresas que integran el cluster del transporte en Aguascalientes con una estrategia estadística no paramétrica para variables clasificatorias con nivel de medición nominal (Hernández, *et al.*, 2002), en la que se usó la *Rho de Spearman*, que permite ver el grado de relación respecto a las variables clave que tienen injerencia en la construcción de la innovación y colaboración de las empresas en el entorno. El instrumento incluyó 48 preguntas, cerradas, distribuidas en seis apartados, de los cuales el tercero incluye aspectos relativos al tipo de relaciones que se tienen en el territorio, mercado, vinculación, cooperación, colaboración y

competencia entre las empresas y con otras instituciones. Los resultados obtenidos se contrastaron y enriquecieron con la literatura disponible, con información adicional proporcionada a través de entrevistas con algunos representantes de las instituciones involucradas.

#### **4. ANÁLISIS DE DATOS**

El estado de Aguascalientes es el más claro ejemplo de desarrollo industrial planificado, hace aproximadamente tres décadas comenzó un proceso de transformación en el sistema productivo de la entidad en el cual la producción industrial sustituyó a la producción agrícola y artesanal. El proceso de transformación industrial en el estado presenta una situación fundamental y ante la cual nadie puede quedar exento “la competencia”, debido a lo cual las empresas locales deben buscar nuevas formas de producción, adaptarse a los nuevos paradigmas económicos y encontrar las estrategias adecuadas para hacer frente a la indiscriminada apertura comercial, la conformación de agrupamientos industriales o clusters ha sido una de las respuestas para poder hacer frente a la competencia buscando a través de la asociatividad mayores niveles de competitividad y por lo tanto de participación en los mercados (SEDEC, 2007).

El Cluster de Transporte de Aguascalientes (CLUSTRAN) tiene relaciones con los siguientes sectores: Sector Gubernamental: Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Aguascalientes; Sector Educativo: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Bonaterra, A.C., Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Tecnológica y Universidad Interamericana para el Desarrollo.

En el año 2000 se constituye legalmente el Clustrans (Cluster del Transporte) en un esfuerzo conjunto de la industria del transporte y el gobierno del estado así como de instituciones y organismos promotores de la cooperación interempresarial, la conformación de esta agrupación

industrial se crea ante la necesidad de establecer nuevas formas de estructuración industrial que respondieran mejor a la competencia, a la búsqueda de calidad centrada en la cooperación y a la integración de estrategias conjuntas. Por otra parte como se ha mencionado el cluster del transporte de Aguascalientes, lo integró el Gobierno del Estado, como una estrategia de agrupamiento sectorial a fin de apoyar en un meso nivel y competir en el macro nivel. Así, en el caso en específico del cluster del transporte lo que se detecta es que todavía se encuentra en una etapa de formación de relaciones y acoplamiento entre empresas y demás actores, en donde los actores gubernamentales tienen un papel fundamental para generar los mecanismos necesarios e indispensables mediante la construcción de políticas públicas. Como se demostró en otro trabajo (Feria, 2005), los enlaces establecidos siguen siendo débiles e incluso inexistentes en algunas Instituciones de Educación Superior en términos de redes de conocimiento que impliquen trabajo conjunto en investigación y desarrollo.

**Cuadro 1: Adquisición de certificados de calidad y su relación con proveedores**

			Correlations		
			Adquisición de certificados de calidad	Capacidad de negociación con proveedores	Capacidad de generar alianzas con proveedores
Spearman's rho	Adquisición de certificados de calidad	Correlation Coefficient	1.000	.451	.608*
		Sig. (2-tailed)	.	.122	.027
		N	13	13	13
	Capacidad de negociación con proveedores	Correlation Coefficient	.451	1.000	.668*
		Sig. (2-tailed)	.122	.	.013
		N	13	13	13
	Capacidad de generar alianzas con proveedores	Correlation Coefficient	.608*	.668*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.027	.013	.
		N	13	13	13

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

Asimismo, la cultura empresarial pone obstáculos para establecer redes de colaboración y cooperación donde se participe de manera conjunta en el intercambio de información. Se observa que la mayoría de las empresas cuentan con limitado uso de planeación estratégica y

conocimiento del desarrollo organizacional, centrado en el dueño con un estilo autoritario y con baja capacidad empresarial. La falta de cultura de calidad, a su vez no ha permitido el desarrollo de mercados de servicios de soporte, cabe señalar que en cambio existe una cultura de no pago por servicios y la no facturación. La capacidad para generar alianzas con proveedores ( $r = -0.608$  \*,  $p \leq 0.027$ ) y la capacidad de negociación con proveedores ( $r = -0.668$ \*,  $p \leq 0.013$ ), tiene relación significativa con la “adquisición de certificados de calidad” pero todavía por desgracia no es generalizada (ver cuadro 1).

**Cuadro 2: Relevancia de proveedores sistema productivo local y tecnología sistema productivo externo**

**Correlations**

			Relevancia proveedores sist productivo local	Relevancia proveedores sist prod externo	Relevancia Tecnología sist prod loc	Relevancia Tecnología sist prod ext
Spearman's rho	Relevancia proveedores sist productivo local	Correlation Coefficient	1.000	.582*	.174	.274
		Sig. (2-tailed)	.	.037	.570	.365
		N	13	13	13	13
	Relevancia proveedores sist prod externo	Correlation Coefficient	.582*	1.000	.479	.243
	Sig. (2-tailed)	.037	.	.098	.424	
	N	13	13	13	13	
	Relevancia Tecnología sist prod loc	Correlation Coefficient	.174	.479	1.000	.816**
		Sig. (2-tailed)	.570	.098	.	.001
	N		13	13	13	13
	Relevancia Tecnología sist prod ext	Correlation Coefficient	.274	.243	.816**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.365	.424	.001	.
	N		13	13	13	13

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

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

Estas condiciones, provocan que el desarrollo competitivo de la actividad de este sector este limitado por: falta de estructuras de mercado, falta de un mercado de demanda organizada de insumos y de canales de distribución eficientes, incluyendo un grupo de proveedores vinculados a los procesos de producción y falta de liquidez aunado a bajos recursos presupuestales destinados a la investigación y tecnología, cuya consecuencia se dirige a la falta de condiciones e incentivos para competir. El cuadro 2 y 3 muestran lo anteriormente mencionado no existe una correlación

significativa con la variable “relevancia de proveedores del sistema productivo local” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo local”, sin embargo sí se encuentra relación entre la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo externo” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo local” muestra una relación significativa ( $r = 0.816^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ), ver cuadro 2.

En este mismo tenor, el cuadro 3 muestra relación entre la variable “relevancia de investigación sistema productivo externo” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo local” se observa una relación significativa ( $r = 0.768^{**}$ ,  $p \leq 0.002$ ), y la variable “relevancia de investigación sistema productivo externo” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo externo” ( $r = 0.564^{**}$ ,  $p \leq 0.045$ ). Estos datos tan sólo indican que a pesar de detectar la necesidad de la relevancia de tecnología local y de la relevancia de investigación conjunta con proveedores locales y extranjeros todavía existe cierta resistencia a los cambios.

**Cuadro 3: Relevancia de tecnología y relevancia de la investigación en sistemas productivos**

			Correlations			
			Relevancia Tecnología sist prod loc	Relevancia Tecnología sist prod ext	Relevancia Investigación sist prod ext	Relevancia Investigación sist prod loc
Spearman's rho	Relevancia Tecnología sist prod loc	Correlation Coefficient	1.000	.816**	.768**	.497
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.002	.084
		N	13	13	13	13
	Relevancia Tecnología sist prod ext	Correlation Coefficient	.816**	1.000	.564*	.515
Sig. (2-tailed)		.001	.	.045	.072	
N		13	13	13	13	
Relevancia Investigación sist prod ext	Correlation Coefficient	.768**	.564*	1.000	.179	
	Sig. (2-tailed)	.002	.045	.	.558	
	N	13	13	13	13	
Relevancia Investigación sist prod loc	Correlation Coefficient	.497	.515	.179	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.084	.072	.558	.	
	N	13	13	13	13	

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

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

En las instituciones estudiadas existen imperfecciones determinadas por asimetrías de información e indivisibilidades que afectan especialmente a las empresas de menor tamaño, pues

su inserción en el tejido productivo es débil, y muestran además serios fraccionamientos por la falta de continuidad de los programas de apoyo

Por otro lado, la relativa juventud de las instituciones que realizan investigación científica y tecnológica en Aguascalientes influye en la debilidad de su posición dentro del SRI, por la precariedad de los recursos económicos que se le destinan y la poca relevancia que la ciencia y la tecnología tienen en la cultura estatal. La modernización de las empresas locales exitosas se ha logrado mediante un ajuste industrial ocurrido preferentemente a través de innovaciones de proceso y cambios organizacionales. De hecho, las actividades de investigación y desarrollo se orientan principalmente a la modernización de los procesos de producción, a mejoras en la organización de las mismas y a la calidad de los productos.

Dentro del análisis de las empresas de la región acerca de la variable “resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación” con la variable de “rubro de capacitación recibido por trabajadores” existe una relación significativa aunque se destaca que el desarrollo de actividades de innovación con el rubro de capacitación recibido por los trabajadores es sólo una parte de lo que abarca el rubro de actividades de innovación por lo que este tipo de actividades no han sido lo suficientemente impactantes para generar las externalidades positivas que necesita la región.

La débil integración y articulación con el conjunto de actividades industriales crea un círculo vicioso, cuyas características, referidas a la capacidad de innovación, remiten a la mera adaptación de tecnologías desarrolladas a nivel internacional. Así, el potencial para apropiarse de conocimientos tecnológicos e innovativos por parte de subsectores que dependen de capitales externos es muy limitado, pues está supeditado casi exclusivamente a las fuentes de cada sector, en donde la cooperación intersectorial es reducida, lo que también limita las redes de conocimiento interno y debilita el funcionamiento del Sistema productivo local. De hecho los

beneficiarios de los incentivos de políticas públicas en su mayoría son empresas grandes y transnacionales. A pesar de todo, una de las grandes ventajas que ha tenido Aguascalientes es el haber permitido, por los ámbitos público y privado la aplicación de programas flexibles de acuerdo con las competencias tecnológicas y las necesidades industriales en los distintos niveles.

## **5. RESULTADOS /CONCLUSIONES**

Si bien una red articulada entre las empresas que integran el cluster propicia un ambiente interinstitucional favorable para el desarrollo de la innovación y el aprendizaje, persisten múltiples problemas de coordinación. La falta de información, la duplicación de actividades y, sobre todo, la falta de motivación entre los empresarios para apoyar, solicitar y colaborar en programas de capacitación, impiden consolidar un comportamiento asociativo entre la industria y el sistema educativo técnico que permita utilizar productivamente estos servicios. Es imprescindible lograr una articulación entre los diversos actores que provean la formación y capacitación de recursos humanos y la producción de conocimientos para la generación de ciencia y tecnología acorde a las necesidades de cada cluster en particular.

La respuesta a la hipótesis inicial de que “existe una relación significativa entre el nivel de integración de las empresas que conforman el cluster del transporte en Aguascalientes y su nivel de desarrollo en su manera de operar y vincularse, fue validada al establecerse una correlación significativa entre las variables; sin embargo, se encuentra también un comportamiento desigual de las empresas estudiadas.

El objetivo del trabajo fue tratar de identificar la relación que existe entre el nivel de integración del cluster del transporte de Aguascalientes y el nivel de desarrollo del mismo en cuanto a su forma de operar y vincularse dirigiendo sus esfuerzos hacia la innovación y la competitividad, en este se detectó que sí existe relación entre las variables pero que la manera de

funcionar dista mucho de la manera de vincularse con otras empresas lo que obstaculiza el grado de integración y desarrollo de los mismos.

Las pruebas de correlación efectuadas sólo muestran la tendencia de los datos respecto a su forma de operar y vincularse, de donde se deduce que las empresas que integran el cluster del transporte, registran actividades pertinentes al campo de las relaciones de colaboración y cooperación en torno a la innovación, aunque la manera de incorporar las interrelaciones es de hecho desigual.

A pesar de cierto avance en el desempeño innovativo del tejido interinstitucional, el interés por parte de los empresarios hacia el establecimiento de relaciones con el sector educativo y con instituciones de ciencia y tecnología no es suficiente. Además, los recursos para elaborar diagnósticos e instrumentar programas de capacitación adecuados a las necesidades de la región todavía son limitados, incluso en varias instituciones educativas hay poca respuesta a las demandas del sector productivo y en términos generales a los problemas de la entidad. Con todo, se acepta en el discurso que el fortalecimiento y la solidez de estos vínculos son relevantes y necesarios para generar un proceso de innovación mayor en la región.

Esto responde a otro cuestionamiento básico de la investigación, la relación que existe entre el nivel de integración de las empresas que conforman el cluster del transporte de Aguascalientes y el nivel de desarrollo de las mismas en cuanto a su forma de operar y vincularse dirigidos hacia la innovación y competitividad, se puede decir que aunque existe una relación positiva, esta relación es precaria se detectan asimetrías de información y de adaptación o renovación de tecnologías en el mejor de los casos y no se construye el desarrollo de investigación básica de interés para las empresas o en su caso este desarrollo es muy escaso.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bianchi, P. (1992), "Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales", Serie Industrialización y desarrollo tecnológico, No.13, LC/G.1752, Santiago de Chile, CEPAL.
- Boscherini F. y L. Poma (Comp.) (2000). "Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global", en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, septiembre, 23-38.
- Boscherini, F. y G. Yoguel (2000). "Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa", en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, septiembre, 131-162.
- Boscherini, F. y G. Yoguel (2005). "El desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas y el rol del sistema territorial", en *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*, FLACSO, OIT, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, agosto, 271-311.
- Cossentino Francesco, Frank Pyke y Werner Sengenberger (1996), *Local and regional response to global pressure: The case of Italy: industrial districts*. OIT, Suiza
- De Luca Martínez, J.A. y Soto Pacheco, G. (1995), *Los distritos industriales como estrategia de desarrollo regional*, Ed. Caja Murcia: España.
- Feria Cruz, Maribel. (2005), *Redes interinstitucionales, la construcción de un sistema de innovación en Aguascalientes*, UAA-ITA, 1ª Edición, México.
- Ganzaroli, A., Ficato, G. y Pilotti, L. (2006), "A scoreboard to evaluate clusters'. Competitiveness in the knowledge-based economy. An empirical study on Emilia Romagna Region". Working Paper No. 2006-30, ottobre 2006, Università degli Studi di Milano. Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos, Baptista, Pilar (2002), *Metodología de la investigación*, Ed. McGraw-Hill, México.
- Hirschman, A. O. (1958), *The Strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press. Edición en español: La estrategia del desarrollo económico, México, FCE, 1961.
- Lundvall, B. A. (1993), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers. London.
- Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, (8th Ed. 1920: 1st Ed. 1890) English Language Book Society, London.
- Meyer-Stamer, Jörg y Harnes-Liedtke, Ulrich. (2005) *Como promover clusters*.  
[http://www.mesopartner.com/publications/mp-wp8\\_cluster\\_s.pdf](http://www.mesopartner.com/publications/mp-wp8_cluster_s.pdf). 2 de octubre del 2006.
- OECD (1999), *Managing National Innovation Systems*. París: OECD.
- OECD (1992), *The Technology and the Economy. The Key Relationships*, París: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Poma, L. (2000). "La nueva competencia territorial", en Boscherini, F. y G. Yoguel (2000). *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, septiembre, 131-162.
- Perego, Luis Héctor. (2003), *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Argentina. <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/lp-agrupa.doc>. 10 de Octubre del 2006.
- Porter, Michael E. (1991), *La ventaja competitiva de la naciones*, Argentina. Vergara ediciones.
- Porter, M. (2002), *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index en World Economic Forum* (2002), Global Competitiveness Report. Geneva. pp. 23-45.
- Porter, Michael E. (1998), *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México. Ed. Continental.
- Rabellotti, Roberta (1998), "Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?", Working paper 71, Institute of Development Studies, England.
- Ramos, Joseph. (1998) "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales", *Revista de la CEPAL*, núm. 66, pp. 4-125, diciembre 1998.
- SEDEC (Secretaría de desarrollo económico Aguascalientes) recuperado 8 de marzo del 2007 [http://www.aguascalientes.gob.mx/sedec/organismos/f\\_ags/default.aspx](http://www.aguascalientes.gob.mx/sedec/organismos/f_ags/default.aspx)
- Scott, A. y Storper, M. (2003): "Regions, globalization, development", *Regional Studies*, 37, 6&7, pp. 579-593.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Developing a Sound Operations Strategy's Balanced Scorecard Using System Dynamics: A Case Study**

by

Jorge Ayala Cruz  
Graduate School of Business Administration  
University of Puerto Rico  
Rio Piedras Campus

### **Abstract**

Nowadays, companies face a diversity of operational challenges and decisions in accomplishing their operations strategies and their corresponding competitive priorities. Significant evidence suggests that successful companies have devised operation strategies internally consistent with their business strategy. Different classifications of operations decisions and metrics are used to characterize a particular operations strategy (OS) based on the proposed capacities, supply network, organizational structure, and processes technologies. In general, once the OS has been implemented, companies use performance measurement systems that measure the gap between actual operational performances and key benchmarked performance indicators (KPIs). In early 1990s, Norton and Kaplan introduced the Balanced Scorecard (BSC), a performance measurement framework that addresses the limitation of traditional performance measurement framework that relied exclusively on financial performances or measures. Through the BSC framework, the company's strategy is translated into strategic objectives and measured around four perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth. Although originally designed as a business wide strategy framework, the method quickly became popular in the development of functional strategies (operations management, marketing, finance, etc.) However, traditional BSC practices have serious shortcomings rooted in their inadequacies of dealing with dynamic, systemic, complex and unpredictable competitive and operational aspects in the internal and external company's environments.

This study describes a system dynamics (SD) simulation approach useful in the evaluation of operations strategies based on the BSC framework. The approach has five phases: (1) plan and decide on the initial BSC constructs, (2) develop the corresponding OS, (3) translate the OS into operational terms, (4) develop a system dynamic model based on BSC metrics and the feedback structure of operational terms (making the OS dynamically actionable), and (5) examine and compare the operational performances of the simulation to the BSC metrics throughout time. The approach relates the company's operational strategic capabilities in a dynamic manner and overcome the limitations of traditional BSC practices. The simulation model was based on the causal loop diagrams developed in the fourth phase of the project and reflected the OS process of the company. A case study from the pharmaceutical industry was used to describe the approach. Through model development and simulation experiments, dynamic implications of the BSC configuration were examined, short-comings identified and the consequences of different operations strategies' policies

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

were tested. The results suggest that similar approaches are promising to overcome existing BSC framework limitations.

**Key Words:** Operations Strategy, System Dynamics, Balanced Scorecard

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Introduction**

In recent years, practitioners and scholars have given increasing attention to the importance of corporate, business and functional (marketing, finance, operations management, etc.) strategic measurement systems that includes both financial and non-financial measures. The field of operations management is no exception. At the corporate and business level, companies recognized that financial performances are derivative of other organizational functional performances. Originating in the field of Management Accounting, where organizational control on the basis of only financial criteria was found to be deficient, Kaplan and Norton (1992) proposed that performance management system should be based on BSC approach of interrelated metrics, instead of only financial performances. Since then, their version of the BSC has been popularized and characterized as a "...simple system that can monitor some key indicators, and has the strength of interdisciplinary" (Hafeez, Zhang, & Malak, 2002). The later is related to a proposition by Ackoff (1981) related to the interconnectedness in organizations: "...all different aspects and functions of the organizations are interrelated and that one cannot improve one area, or the whole for that matter, without influencing all other areas as well." The BSC is more than an anthology of financial and non-financial measures established in other strategic measurement systems: Works as a strategic control system aligning functional goals to the overall strategy. Contains performance measures linked together in cause-and-effect relationships and aims to be a feed-forward control system.

Regardless of its popularity, during the last two decades, the BSC has been beleaguered based primarily on its dependency on subjective and unrigorous nonfinancial

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

performance measures (Ittner & Larcker, 2003) that could decrease the precision and clarity, and increase the range of plausible interpretations of its performance results. For example, according to Kaplan and Norton measures in the learning-and-growth perspective drive measures in the customer perspective, which drive measures in the financial perspective. Investigating the cause and effect relationship between these perspectives, Noerrekliitt (2002) concluded that the weak definition of cause and effect undermines the model as a whole. Other studies concluded that similar performance measurement systems provide multiple forms of performance feedback (Arias-Aranda et al., 2009).

This study presents a SD approach useful in the development and evaluation of operations strategies based on the BSC framework. This methodology overcomes some of the BSC weaknesses. Moreover, describes the application of this methodology in a case study done in a pharmaceutical company. At that time, the company needed to formulate an OS as a requirement to attain the Good Manufacturing Practices (GMP) Certificate.

## **Literature Review**

### **Balance Scorecard**

According to Kaplan and Norton, the BSC enhance long-established financial measures with criteria that measure performances from three added non-financial perspectives: customers, internal business processes, and innovation and learning (i.e., learning and growth.) Since companies create value through customers, understanding how customers view performance becomes a major aspect of a performance measurement and its financial derivatives. The internal-business-process perspective deals with how well the

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

business is running, and whether its products and services conform to customer requirements, based on the corresponding mission (Othman, 2006). According to Kaplan and Norton, the innovation-and-learning perspective identifies the actions that the organization must build on to create a long-term growth and improvement environment. It includes employee training and corporate cultural attitudes related to both individual and corporate self-improvement. In a knowledge-worker organization, people - the only “storehouse of knowledge” - are the main resource. Nonetheless, within the BSC, financial measures remain an important dimension, since they specify whether a company's strategy implementation and execution are contributing to end-result outcomes (Luft, 2009). Therefore, altogether, the four BSC perspectives enable organizations to trail the developments and necessary resources for acquiring the desired financial and operational performances (Sim & Koh, 2001). This first-generation BSC may employ 10-25 performance measures. Since BSC requires limited number of metrics for each dimension, it helps organizations to focus on their key strategic vision and operational actions. Figure 1 shows key elements of all perspectives.

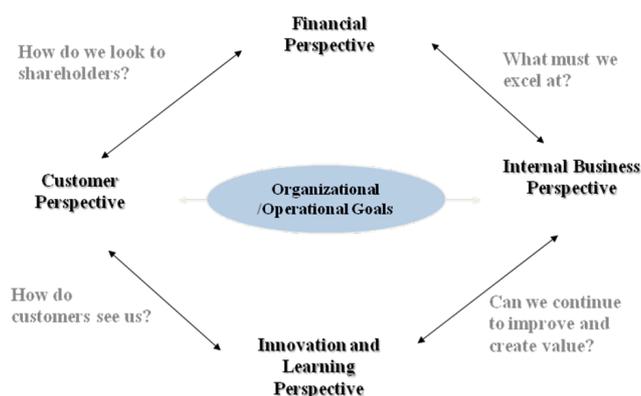


Figure 1. The Balanced Scorecard

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Limited participation of key stakeholders in the BSC formulation process is a latent ambiguity and weakness of first and second generation BSC approaches. Senge (1990) and Kotter (1995) stated that both generation approaches disregarded wide participation in the formulation process, hampering the understanding of a shared vision in the organization.

In the late 1990s, Cobbold & Lawrie (2002) proposed that new approaches were emerging based on management and key stakeholders participation. They referred to these approaches as third-generation BSC. Empirical research demonstrated how this new generation BSC has been applied successfully as a strategic control tool in both private and public organizations (Shulver & Antarkar, 2001; Lawrie, Cobbold, & Marshall, 2004). At the same time various practitioners and scholars emphasize that, the goal of performance measurement is to modify business strategic processes and that one should be careful when selecting the performance metrics Robson (2004).

## **Operations Strategy**

Until late 1960s, business and corporate strategies were primarily based on marketing and financial priorities. The task of the operations management function was to develop and implement all necessary systems and processes to meet these priorities and to restraint production costs. Operations management - particularly in manufacturing - was thought in terms of a century old paradigm that emphasized mass markets, stable productions lines, standard designs, and mass production (Hayes & Pisano, 1994).

In his seminal work, Skinner (1987) pointed out the missing link between operations management and corporate strategy in manufacturing organizations in the United States. He criticizes the absence of manufacturing elements and concerns in the strategic planning

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

process of most manufacturing organizations. He supported (1) the need for a manufacturing strategy to exploit precise actions and distinctiveness of the manufacturing function and (2) the need to converge all functional efforts to support a single competitive priority (cost, dependability, quality, flexibility, speed or product differentiation) to achieve a competitive advantage.

Early in the 1980s, the fast development of worldwide competition and technology improvements increases the pressure on organizations to be more responsive to their markets and foster others. OS became imperative as these changes and requirements evolved in most sectors of the economy and researchers begin to warn about other counterproductive organizational behaviors (e.g. “Manufacturing Myopia” and the “Bullwhip Effect”), triggered by numerous manufacturing actions ((Berry & Hill, 1992; Skinner, 2007). Since then, continual request have been made to better integrate operations management with other organizational functions (Adam and Swamidass 1989; Miller and Roth 1994). In retrospective, the early 1980s is considered the beginning of manufacturing strategy as a field of study.

Wheelwright & Hayes (1984) defined manufacturing strategy as “...the deployment and development of manufacturing capabilities in total alignment with the firm's goals and strategies.” Most definitions agree on the content or process driven rationale of the relatively new field. At this stage, most of the work ponders on (1) the trade-off of competitive priorities, (2) delineation of order-winner and qualifiers, and (3) core competencies identification and development (Hill & Hill, 2009). At the beginning of the 90's, a new breed of practitioners and researchers started to integrate an array of new theories, methodologies

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

and concepts into the field of manufacturing strategy, and the service sector started to mandate specialized tools and frameworks to deal with the operational aspects of organizations in this sector. This gave birth to OS as a distinct and idiosyncratic professional and academic discipline (Slack, Lewis, & Bates, 2004).

Nowadays, some competitive priorities are now being considered as synergistic and simultaneously attainable, i.e., improving the performance in one enhances the performance in another. Also, there seems to be a general agreement that the main concern of OS is the reconciliation of key market requirements with operations strategic decisions (capacity, supply network, process technology, and structure). Therefore, OS has to do with the whole transformation process, philosophy, long-term, and aggregate capabilities of the organizations (Meredith, 1994; Jayanthi et al., 2009). Accounts show that departing from this perspective could intensify appalling consequences, as has been the cases of Hewlett-Packard and Procter & Gamble. Figure 2 provides an illustrative representation of such constructs. The figure identifies four major dynamic interacting collections that drives strategic operational considerations and defines the general reconciliation model.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

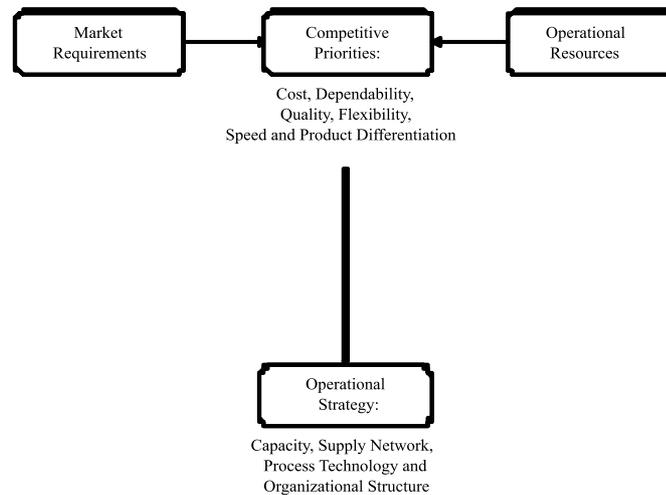


Figure 2: Operations Strategy Constructs

## System Dynamics

System thinking and dynamics plays an important role in understanding the relationship between strategic choices and its outcomes. Five decades ago, Jay Forrester, regarded as the father of SD, started to advocate for the application of systems and feedback theory to the formulation of organizational and social policies (Forrester, 1961). Peter Senge's *The Fifth Discipline* (1990) has been an important source for understanding system thinking and dynamics to a wide audience. SD importance is rooted on the decision-makers limitations to fully understand their environment and business system realities due to three main conditions: complexity, uncertainty, and cognition limitations (Folke, 2006). Rather than try to optimize for a solution, the decision-maker choose for satisfying explanations. This is the groundwork of Simon's "theory of bounded rationality", the type of rationality that a decision-maker draws on when the situation is too complex relative to their limited rational abilities (Simon, 1979). He reasons that decision-making in practice challenge

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

existing assumptions that "...decision-makers pursuit optimal choices in all conditions." For the operational strategist this discussion implies that he/she will be only somewhat capable of retaining and manipulating sufficiently representative information and structural relations during the process of strategy formulation due to the steering of intermediaries, which may be particularly difficult to anticipate and control (Nobs, Minkus, & Rummert, 2007).

In SD, a system is a way of understanding any dynamic process and many complex relations in the organizations. SD creates a representation of the operations choices and studies their dynamics, facilitating the understanding of the relation between the behavior of a system over time and its underlying structure and decision rules. Better performing organizations attempted to gain an understanding of the system structure before they proceeded to develop strategies and take action. Concisely, SD is based on a structural theory that offers a panorama on operations strategy issues.

## **Objective**

The purpose of this study is to explain BSC performance measurement from a systems perspective, and show how the systems thinking and dynamics can improve OS initiatives. Mainly, this study focuses on the use of a concomitant approach to formulate and implement an OS in a pharmaceutical company using SD and BSC. This approach reduces several limitations encountered in the development of OS initiatives: (1) feedback loops rather than unidirectional causality, (2) explicit separation of cause and effect in time, (3) linking strategy with operations, and (4) broadening focus by challenging system boundaries. A case study of a pharmaceutical company is used. The company is a part of a conglomerate of a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

larger pharmaceutical company. Recently, the organization had undergone a major restructuring, shifting from a regional structure to structuring along different areas of sensible expertise. With the SD/BSC model, both strategic measures and operational measures were developed, tested and studied.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Research Method

This study describes a system dynamics (SD) simulation approach useful in the evaluation of operations strategies based on the BSC framework. The approach has five phases: (1) plan and decide on the initial BSC constructs, (2) develop the corresponding OS, (3) translate the OS into operational terms, (4) develop a system dynamic model based on BSC metrics and the feedback structure of operational terms (making the OS dynamically actionable), and (5) examine and compare the operational performances of the simulation to the BSC metrics throughout time. During the first stage, preparatory interviews were conducted with key members of the company. Several exercises on causal loop diagramming and BSC were discussed, and a correspondence OS and BSC dimension matrix was created and agreed on. Table 1 shows key results based on such matrix.

Table 1. BSC KPIs by Operational Strategy Dimension

Balanced Scorecard Dimension	Corresponding Operational Strategy Dimension	Key Performance Indicators
Financial	Supply Network	Output per employee Percentage outsourcing
Customer	Supply Network	Customer satisfaction Throughput time per case
Internal Business	Process Technology, Organizational Structure & Capacity	Throughput time per case % of small and easy cases Number of successful projects
Innovation and Learning	Organizational Structure & Supply Network	Employee satisfaction Training on the job/coaching Hiring of new staff through referral by colleagues Employee Turnover Rate

The other phases are related to the development, use and analysis of a SD simulation model. Strategic and operational level matters were included in the model, and the loops that

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

have been drawn are feedback loops that connect both levels. The causal feedback loops structure for the capacity dimension is shown in Figure 3. Similar feedback loops were developed for the other three operational strategies dimensions (supply network, process technology and organizational structure.)

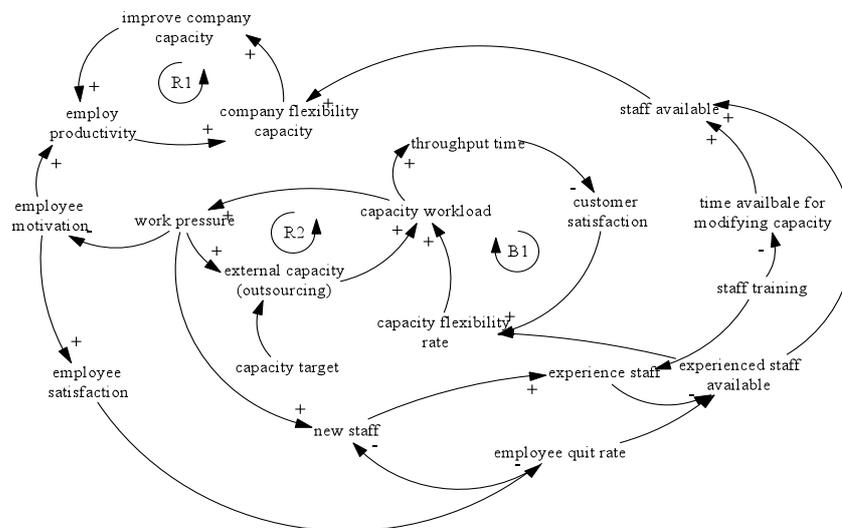


Figure 3. Causal Loop Diagram of Key Interdependencies of Capacity

These diagrams were transformed to stock-and-flow constructs. For example, Figure 4 shows the representation of stocks-and-flows of the feedback loop labeled B1. In the final inclusive model, different loops connect different stocks-and-flows of the BSC performance measures.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

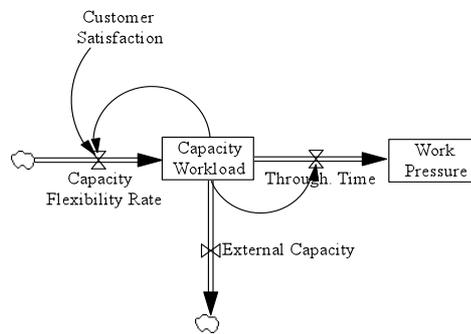


Figure 4. Partial Stocks-and-Flows View of Feedback B1

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Discussion

After quantification key structural relations, based on the BSC and key structural relations of operations' activities, and "running" the SD model, an initial conclusion was that the performance measures selected fairly represent the expected state. They behaved in a similar manner as reference models developed in an early stage. Therefore, aspects such as employee productivity, throughput time, customer and employee productivity, and employee turnover rates were indeed confirmed to be key drivers of performance, as well as in the quantitative version of the model. Figure 5 shows the behavior over time for key KPIs. Again, this graph partly replicates history and reasonably foresees plausible future behavior. The gradual build-up of work pressure over time and the increases in throughput time that are the logical consequence are clearly discernible. Also, as there had been a considerable increase of new and inexperienced staff, there is a gradual decrease of employee productivity.

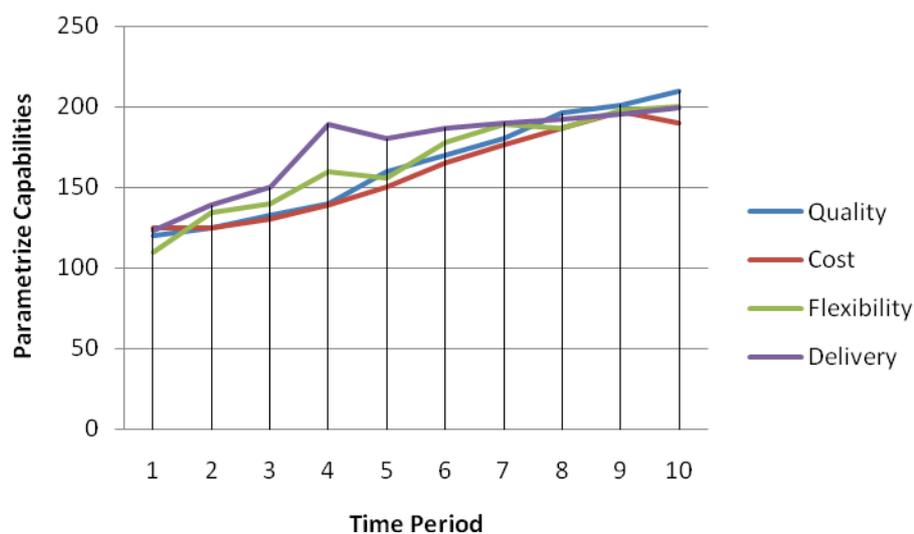


Figure 5: Development of performance under different effort policies (Time Period)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

The improvement based on the interaction process between OS and BSC is shown in Figure 6. For explanation purpose, a brief account of the process: Initial BSC's KPIs were incorporated in the SD model, the model was run, based on the results changes in the structure (BSC decisions) were made in the SD model, the SD was run again, etc. The process stops when it was decided that the performance measures were within tolerable limits. The basic model structure follows the conceptual model outlined and key operational KPIs used in the BSC (quality, delivery, cost and flexibility.) As shown, capabilities are increased by the effort. Every effort put into a capability depends on the connection between the capability stocks and one or more variables (functions) that change this comparison into a supporting or an inhibiting factor. For example, delivery supports the development of cost, meaning that whenever delivery is greater than cost, any effort put on cost is effective and augmented by the preferred relationship between the two. Delivery is affected by cost only, when the level of the cost capability is greater than that of delivery.

## **Conclusions**

The use of SD has proved to be very beneficial in this process. The use of feedback structure was instrumental during the first stage of model building in identifying BSC's KPIs, key variables and their causal interrelations. The use of SD simulation modeling was essential in arriving at a proper appreciation of the importance of behavior in the KPIs (e.g., attracting and retaining employees.) Surely, strategic models that integrate BSC and SD will be more appropriate in some cases than the use of only traditional BSC approaches. Therefore, SD

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

remains a good choice to test for relevance in a wide variety of BSC development settings, as the case of formulating operations strategies.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Bibliography

- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future. Plan or be planned for*. Chichester: Wiley.
- Adam, E., & Swamidass, P. (1989). Assessing Operations Management from a Strategic Perspective. *Journal of Management* , 181-203.
- Arias-Aranda, D., Castro, J., Navarro, M., & Zurita, J. (2009). A CBR System for Knowing the Relationship between Flexibility and Operations Strategy. In *Foundations of Intelligent Systems* (pp. 463-472). Heidelberg: Springer Berlin.
- Berry, W., & Hill, A. (1992). Linking Systems to Strategy. *International Journal of Operations and Production Management* , 3-15.
- Bititci, U., Turner, T., & Begemann, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management* , 522-534.
- Cobbold, L., & Lawrie, G. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Proceedings of PMA2002*, (pp. 23-35). Boston.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses . *Global Environmental Change* , 253-267 .
- Forrester, J. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics* 76 , 39-51.
- Hayes, R., & Pisano, G. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review* 72 , 77-84.
- Hill, T., & Hill, A. (2009). *Manufacturing strategy: text and cases*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review* 81 , 88-95.
- Jayanthi, S., Roth, A., Kristal, M., & Venu, L. -M. (2009). Strategic Resource Dynamics of Manufacturing Firms. *INFORMS* , 1060-1076 .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* (70) , 71-79.
- Kotter, J. (1995). Leading change. *Harvard Business Review*, March/April .

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Lawrie, G., Cobbold, I., & Marshall, J. (2004). Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 353-70.
- Luft, J. (2009). Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges. *Accounting Horizons* , 307-325.
- McDougall, P. (2005, February 14). 'Fixing' HP with Strong Operations Strategy. *InformationWeek* , pp. 24-25.
- Meredith, J. (1987). Implementing New Manufacturing Technologies: Managerial Lessons over the FMS Life Cycle. *Interfaces* , 51-62.
- Miller, J., & Roth, A. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *INFORMS* , 285-298.
- Nobs, A., Minkus, A., & Rummert, A. (2007). Implementing and Controlling an Operations Strategy in Global Industrial Service Networks. In *Advances in Production Management Systems* (pp. 19-26). Boston: Springer.
- Noerrekliitt, H. (2002). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of the assumptions. *Management Accounting Research* , 45-69.
- Othman, R. (2006). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. *Management Decision* , 690-714.
- Robson, I. (2004). From Process Measurement to Performance Improvement. *Business Process Management Journal* , 510-521.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Garden City, NY: Doubleday Currency.
- Shulver, M., & Antarkar, N. (2001). The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders. *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society*, (pp. 43-55). Orlando, FL.
- Sim, K., & Koh, H. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence* , 18-27.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review* , 493-513 .
- Skinner, W. (1987). A Strategy for Competitive Manufacturing. *Management Review* , 54-56.
- Skinner, W. (2007). Manufacturing strategy: The story of its evolution. *Journal of Operations Management* , 328-339.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Slack, N., Lewis, M., & Bates, H. (2004). The two worlds of operations management research and practice: Can they meet, should they meet? *International Journal of Operations & Production Management* , 372-387.

Wirth, I. (1992). Project management education: Current issues and future trends. *International Journal of Project Management* , 49-55.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Gestión de Empresas Familiares: factor clave para el Desarrollo Local**

**Autor: *María Auxiliadora Briceño*<sup>1</sup>**

### **Resumen**

Este trabajo pretende abordar el tema de las Empresas Familiares como factor clave para el desarrollo local en el contexto del Estado Mérida. Para ello, se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial y cómo esta puede contribuir a generar impactos positivos en el entorno de las empresas. El objetivo perseguido es *analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local*. Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto: revisión documental para los datos cualitativos, encuesta por muestreo aleatorio simple para los datos cuantitativos y el enfoque prospectivo para argumentar las conclusiones. El presente estudio ha dado muestras de que las empresas familiares merideñas exhiben un conjunto de fortalezas aprovechables para el desarrollo de la región, que particularmente presenta potencialidades difíciles de reunir en otra localidad; la presencia de la Universidad de Los Andes, junto con un ambiente propicio para el fomento de la cultura y las innovaciones tecnológicas, hacen de Mérida un territorio con potencial para el desarrollo.

**Palabras clave:** gestión, empresas familiares, desarrollo local.

### **1. Introducción**

Este trabajo pretende abordar el tema de las Empresas Familiares como factor clave para el desarrollo local en el contexto del Estado Mérida. Para ello, se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial y cómo esta puede contribuir a generar impactos positivos en el entorno de las empresas.

En este sentido, se identificaron actores y factores clave para el propósito del estudio: empresarios, gobierno, sus interacciones y los roles que desempeñan en este escenario, cuya delimitación emplea como criterio lo referido al estado Mérida, sin dejar de lado aspectos relacionados a la situación

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración. Magister Scientiae en Administración. Estudiante del Doctorado "Formación, Empleo y Desarrollo Regional" en Convenio Cooperativo entre la Universidad de Los Andes y la Universidad de La Laguna (España). Profesora de la Cátedra de Gerencia General y de los Recursos Humanos, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas. Mérida, Edo. Mérida. Contactos: (0274) 2401044 / auxiliadorab@ula.ve.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

particular de Venezuela, vinculados a esta temática. En consecuencia, se revisó lo concerniente al desarrollo local y empresas familiares tanto en el ámbito nacional como internacional. La reunión de todos estos factores permitió tener una visión más acabada de la situación objeto de estudio.

Con esto se busca enunciar una serie de recomendaciones prácticas sobre una mejor manera de llevar a cabo la gestión de las empresas familiares merideñas, con el objeto de que esta gestión les sirva de apoyo para su inserción en el proceso de cambio que implica el desarrollo local. Esta última parte se abordó bajo un enfoque estratégico, utilizando como herramienta de trabajo, una Matriz FODA (David, 1997).

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, este trabajo tiene como propósito general *analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local.*

Asimismo, se plantean propósitos específicos tales como: *Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local que sirva de apoyo contextual basado en experiencias similares; Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares; Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad y Enunciar los elementos clave en la gestión de las Empresas Familiares merideñas para que éstas contribuyan al desarrollo local del estado, formulando una combinación de elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).*

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto (Hernández Sampieri et al, 2006, p. 755), basado en la aplicación de técnicas de recolección e interpretación de datos como: revisión documental para los datos cualitativos, encuesta por muestreo aleatorio simple para los datos cuantitativos y el enfoque prospectivo para argumentar las conclusiones.

El contenido es el siguiente: objetivos, metodología, resultados, conclusiones y bibliografía.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 2. Objetivos

### Objetivo General

Analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local.

### Objetivos Específicos

- 1) Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local que sirva de apoyo contextual basado en experiencias similares.
- 2) Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares para determinar su contribución al mejoramiento en la calidad de la gestión empresarial de los negocios de pequeña o mediana dimensión.
- 3) Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad, con el objeto de evidenciar su presencia en el contexto de estudio y destacar el desempeño de este tipo de negocio a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- 4) Enunciar los elementos clave en la gestión de las Empresas Familiares merideñas para lograr que éstas contribuyan al desarrollo local del estado, formulando una combinación de elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que permitan visualizar estrategias que mejoren la gestión empresarial de estos negocios y su contribución al desarrollo local.

## 3. Metodología

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto, que según Hernández Sampieri et al (2006, p. 798), *es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento de problema.*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Por las características y las técnicas de recolección de datos utilizadas, esta investigación se ubica dentro de la categoría de *Investigación no Experimental, transeccional, descriptiva y correlacional-causal* (Hernández Sampieri et al, 2006, p. 226).

## 3.1 Relación de los objetivos y variables del estudio con la técnica aplicada

Objetivos específicos	Variables e indicadores	Técnica de recolección e interpretación de datos	Sujetos u objetos de estudio (fuentes de datos)
1) Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local	Marco referencial global: Teoría sobre Desarrollo Local Marco referencial intermedio: Teoría sobre desarrollo local y el rol de las empresas Marco referencial específico: Teoría sobre Desarrollo Local, Pymes y Empresas Familiares (Ander-Egg, 1983).	Revisión documental (Hernández Sampieri et al, 2006; Cerda, 2002; Ander-Egg, 1983)	Textos, revistas, ponencias, material impreso, audiovisual o electrónico.
2) Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares	Políticas públicas Venezuela PyMES Empresas Familiares	Revisión documental (Hernández Sampieri et al, 2006; Cerda, 2002; Ander-Egg, 1983)	Leyes, normativas, programas, proyectos, acuerdos organismos, instituciones
3) Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad	Empresas Familiares venezolanas Empresas Familiares merideñas. Características: número, sector, tamaño, edad, profesionalización cambio e innovación financiamiento	Encuesta (Muestreo Aleatorio Simple)	Empresarios familiares merideños
4) Enunciar los elementos clave en la gestión de la EF merideña para lograr que ésta contribuya al desarrollo local del estado.	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas	Prospectiva (Godet, 1999): estrategias FO, DO, FA, DA.	

Fuente: Elaboración propia

## 3.2 Proceso metodológico para la aplicación de la encuesta

### *Selección de la población*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

350 empresas inscritas en la Cámara de Industria y Comercio el Estado Mérida, Venezuela

## ***Cálculo de la muestra***

$n = 99,64$  (Aproximadamente 100 empresas)

## **Selección de las unidades de muestreo**

Utilizando el procedimiento Surveyselect del SAS (Statistical Analysis System) para asegurar la aleatoriedad y el muestreo con reemplazo para asegurar el número total de unidades de muestreo

## **Recolección de los datos**

Aplicación de un cuestionario a los empresarios directivos de las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado de Mérida, Venezuela.

## **Procesamiento de los datos**

La información fue procesada mediante el software SAS (Statistical Analysis System), versión 8.2 bajo UNIX para una IBM RS 6000.

## **4. Resultados**

### **4.1 Marco referencial sobre Desarrollo Local**

Desde comienzos de la década de los 80' se ha venido manifestando un proceso de integración entre países, producto de una progresiva desregulación que incide sobre los intercambios económicos, fortaleciendo las regiones y disolviendo los límites territoriales. A este proceso se le ha denominado globalización (Ferrer, 1996).

Desde entonces el mundo se encuentra inmerso en un proceso de transformación caracterizado por los avances tecnológicos, transnacionalización de las actividades humanas, implantación de valores universales, dando paso al nacimiento de una verdadera sociedad internacional (Galván y Martínez, 1999).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

A partir de los 80' se retoma lo planteado por Schumpeter, quien en 1911 había señalado en su *Teoría del Desarrollo Económico*, que el empresario y la innovación son las fuerzas del desarrollo económico. A partir de allí, se fue creando un cuerpo doctrinario inspirado en la conceptualización del desarrollo como un proceso de crecimiento y cambio estructural que persigue mejorar el bienestar económico, social y cultural de poblaciones concretas, estimulando el aumento de la competitividad de la economía y de las empresas en los mercados internacionales.

Lo que diferencia a este proceso de cambio de otros anteriores es la internacionalización de los mercados, de los capitales y de la producción, la cual ha tenido su mayor apoyo en el uso intensivo de nuevas tecnologías, especialmente tecnologías informáticas (Kenichi, 1994).

Sin embargo, los actores de este proceso no han asimilado de igual manera los efectos del cambio. En consecuencia, se está reduciendo el número pobres en los países menos desarrollados cuyas economías crecen a ritmos más fuertes y están más integradas en el sistema económico internacional, mientras que este número aumenta en los países con bajas tasas de crecimiento y menos integrados (Vázquez, 2005).

Como lo señala la CEPAL (2002), las desigualdades en los niveles de desarrollo entre países se deben fundamentalmente a factores internacionales entre los que destaca la alta concentración del progreso técnico en los países desarrollados, restando posibilidades de inserción a países en vías de desarrollo.

Los resultados se han presentado de forma diferente de unas economías a otras, en función de la capacidad de respuesta de cada territorio a estos desafíos. Las ciudades y regiones han puesto en esto su marca diferenciadora, pues la combinación interna de recursos humanos, materiales, institucionales y especialmente culturales, hacen que el cambio se asuma de manera diferente, trayendo consigo, ventajas o desventajas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En respuesta a estos desequilibrios han ido apareciendo nuevas políticas de desarrollo impulsadas por las administraciones locales y regionales. Por ello, el concepto de desarrollo económico evoluciona y se transforma en lo que ahora se conoce como *desarrollo local*, entendido éste como formas flexibles de ajuste productivo en el territorio, que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento a las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales (Alburquerque, 2003).

Este nuevo concepto de desarrollo hace énfasis en la relevancia del territorio como variable central de los procesos de desarrollo local; aparece como una forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto signado por la globalización, donde el desafío para las sociedades locales está planteado en términos de su inserción, en forma competitiva, en lo global (Arocena, 1995).

Este planteamiento sobre el desarrollo es avalado por el PNUD en su 606ª Sesión del Consejo de Administración de 1978, señalando la idea, cada vez más generalizada, de que el desarrollo es un proceso...*que debe ser endógeno y basarse en la definición autónoma, por cada sociedad de sus propios valores y objetivos.*

En consecuencia, el nuevo enfoque de desarrollo no tiene que ser necesariamente concentrado en las grandes ciudades. La nueva estrategia de desarrollo tiene un enfoque territorial y está determinada por la historia productiva de cada localidad, las características tecnológicas e institucionales del contexto y sus recursos, los cuales condicionan el crecimiento.

Esto plantea una nueva posibilidad que difiere de los modelos de crecimiento inspirados en el fundamentalismo del capital, los cuales no generaron los resultados esperados (Hudson, 2004). Así, surge un enfoque que se ha denominado *desarrollo endógeno*, el cual concibe el desarrollo como un proceso territorial (no funcional), que se apoya metodológicamente en el estudio de casos y que

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

considera que las políticas de desarrollo son más eficaces cuando las realizan los actores locales (y no las administraciones centrales) (Fuá, 1994).

Según Boisier (2003), *endogeneidad* se entiende como la capacidad de las ciudades y regiones para adoptar su propia estrategia de desarrollo y llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que la sociedad se propone, lo que necesariamente debe estar asociado a procesos de descentralización. Todo ello sólo es posible cuando existe una cultura de identidad territorial que permite potenciar la competitividad de las empresas y de la economía local.

## **4.2 Papel de las empresas en el Desarrollo Local. Gestión Empresarial**

Según Aydalot (1985), los procesos de desarrollo tienen tres rasgos fundamentales:

- Rasgos de carácter instrumental, referidos al hecho de que los actores del desarrollo sean organizaciones productivas flexibles como las PyMES, las que por su tamaño son capaces de adaptarse a cambios del entorno y del mercado.
- Rasgos de estratégico, referidos a la diversidad en las técnicas, productos, gustos, cultura y política, los cuales facilitan la apertura al desarrollo para los territorios cuyo potencial lo constituyen, precisamente, sus diferencias.
- Rasgos de carácter operativo, referidos a las innovaciones y el conocimiento, los cuales fomentan el entorno innovador.

Especialmente, los rasgos a los que Aydalot llama de carácter instrumental, son los relacionados con la gestión empresarial. El empresario, en este caso, desempeña un rol determinante, pues la forma cómo gestiona su empresa incide en el proceso de cambio, y su capacidad innovadora se convierte en el punto de apoyo para el proceso de desarrollo, sin olvidar que sus empresas forman parte de sistemas productivos firmemente integrados a la sociedad local, lo cual hace referencia a los rasgos de carácter estratégico.

Como señala Albuquerque (2003), las innovaciones (tecnológicas y no tecnológicas) requieren transformaciones sociales e institucionales, tales como mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas y en la administración pública en general, así como diferentes tipos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de involucramiento entre los actores socioeconómicos e institucionales, como condición previa para la introducción de mejoras.

Todo esto genera un clima y un contexto propicio para el cambio, dado que el éxito competitivo a veces no depende solo de la adquisición de nuevas máquinas o tecnología de punta, sino de mejoras organizativas y cambios sociales y culturales que permitan la instalación de redes de comunicación efectivas y capaces de generar efectos positivos que se manifiestan en la calidad de la prestación de servicio de las empresas, potencia la creatividad y la innovación, mejora las relaciones interempresariales.

En consecuencia, el factor clave es cómo conseguir que las economías locales estén más integradas en la economía internacional y cómo lograr que sus sistemas productivos sean más competitivos, de tal forma que las empresas puedan aprovechar las oportunidades que surgen como consecuencia de los cambios del entorno y del aumento de la competencia.

La estrategia para desarrollar una localidad podría estar en recurrir a los factores endógenos de cada territorio, donde los actores locales tengan la posibilidad de controlar el proceso de cambio, aprovechando su capacidad para transformar el territorio mediante la participación.

Según Porter (1990), las estrategias para lograr ventajas competitivas en las naciones, implican diferentes *arreglos organizativos*, procedimientos de control y sistemas de incentivos, con posibilidades de compartir actividades y recursos entre empresas, lo que baja los costos y aumenta la diferenciación.

Asimismo, Albuquerque (2003) señala que la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones: las realizadas en el interior de las empresas en busca de eficiencia organizativa y calidad en la producción; las llevadas a cabo en la red de proveedores y clientes que conforman la cadena productiva de la empresa; y las orientadas a construir el entorno propicio para el acceso a los servicios de apoyo a la competitividad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **4.3 Papel de las PyMES en el Desarrollo Local. Gestión Empresarial**

En este marco de referencia se trata de colocar, en un primer plano, el papel a desempeñar por las empresas locales, específicamente las PyMES, pues se ha considerado que por su menor tamaño tienen una serie de ventajas comparativas respecto a otras empresas.

Las empresas de pequeña dimensión han mostrado, en los diferentes países desarrollados, una capacidad extraordinaria para incorporar innovaciones tecnológicas y organizativas, pues su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios las dotan de ventajas frente a las grandes empresas.

Como señala Rosales (2000), los impactos de la globalización económica abren un amplio campo de actuación para las empresas pequeñas, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo. La PyME puede aprovechar esta oportunidad apelando a la flexibilidad intrínseca que le da su estructura organizativa, mucho menos rígida que la que exhiben las grandes empresas.

El proceso globalizador de la economía está imponiendo una redistribución geográfica de la manufactura, lo cual ha ocasionado que se conformen circuitos, cadenas o *clusters* (Porter, 1990) de empresas en los cuales existe una oportunidad subyacente para la inserción, en forma competitiva, de pequeñas empresas.

En ese sentido, la Comisión Europea (1994), en el *Libro Blanco para el Crecimiento, Competitividad y Empleo* plantea una serie de recomendaciones para el apoyo al desarrollo de las PyMES y así garantizar un mercado interior plenamente eficaz. Este organismo señala que para obtener el máximo rendimiento del mercado interior, es imprescindible contar con la capacidad motriz que representan las pequeñas y medianas empresas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Seguidamente, señala que aún cuando éste tipo de empresas presenta una serie de debilidades, la mejora de las competencias de los directivos de estas entidades es un factor determinante para el logro y mantenimiento de la competitividad y advierte:

*...tendrán que enfrentarse a la complejidad de la gestión de una empresa, desarrollando estrategias consistentes en que el directivo de la pequeña empresa asuma la mayor parte de la gestión, aunque no tenga en todos los casos la especialización necesaria; el directivo de PyME debe pasar de la función de productor a la de gestor (p. 92).*

Por ello, se entiende que la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial puede ser un obstáculo para muchos negocios pequeños, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios, pero la experiencia ha demostrado que aquellos que utilizan la formalización en la gestión empresarial obtienen mejores beneficios que los que no lo hacen (David, 1997, p. 73).

## **4.4 Papel de las PyMES Familiares en el Desarrollo Local. Características.**

En este orden de ideas, entra a colación el papel desempeñado por las Empresas Familiares, que en su mayoría son consideradas PyMES y que en los ámbitos locales tienen un rol importante por las redes personales y empresariales con los agentes del entorno, las cuales facilitan el surgimiento y desarrollo de éstas empresas en una localidad o territorio.

Así, una empresa familiar según Poza (2005, p. 6), se puede distinguir de las demás por lo siguiente:

*Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1. La presencia de la familia. 2. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad). 3. La coincidencia de familia, dirección y propiedad. 4. La ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.*

Las empresas familiares constituyen una gran parte del tejido empresarial de la mayoría de los países con economías medianamente desarrolladas, siendo especialmente significativa su presencia

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Ginebra, 1997; Bustillo, 1999; Rienda y Pertusa, 2002; Giménez, 2002; Biosca, 2003).

La importancia económica de las empresas familiares puede evidenciarse en su desempeño en Estados Unidos y otros países del mundo en los datos recopilados por Dreux (1990); Daily y Dollinger (1992) y Astrachan y Carey (1994).

Según estos autores, en Estados Unidos, las empresas familiares generan el 49% del PIB de ese país y emplean al 85% de la fuerza laboral. Un 60% de todas las empresas que cotizan en la bolsa están controladas por familias. En la última década, las empresas familiares crearon cerca del 80% de todos los puestos de trabajo nuevos en Estados Unidos. Asimismo, el número de empresas familiares estadounidenses está entre 17 a 22 millones de empresas; de éstas, 35.000 tienen ingresos anuales mayores a los 25 millones de dólares.

En el resto del mundo, según señalan Dreux (1990), Daily y Dollinger (1992) y Astrachan y Carey (1994), las empresas familiares constituyen entre el 80% y 98% de todos los negocios en las economías libres del mundo. Estas empresas generan más del 75% del PIB en casi todos los demás países y emplean a más del 85% de la población trabajadora en todo el mundo.

Otras investigaciones como las desarrolladas por el Instituto de la Empresa Familiar (2001) en España, reportan que aproximadamente el 75% del tejido empresarial español está compuesto por empresas familiares, las cuales proporcionan más de dos tercios del empleo privado y su aporte al PIB se sitúa en torno al 65%.

Asimismo, las Empresas Familiares presentan un conjunto de características distintivas que van conformando alrededor de ellas una serie de condiciones susceptibles de convertir en fortalezas u oportunidades. Los contactos personales entre los actores y los lazos que se generan a través del tiempo son producto de la evolución histórica de la Empresa Familiar, que a su vez forma parte de la historia de la localidad o del territorio.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Por ejemplo, la confianza, considerada una variable no económica por su difícil medición, es estratégica para las relaciones económicas y de mercado porque refuerza el compromiso y la cooperación entre empresas.

Como señala Vázquez (2005, p. 52), respecto a las redes de empresas, las relaciones de confianza...*pueden llegar a desempeñar un papel fundamental en los negocios, debido a que son un referente y a veces sustituyen las evaluaciones profesionales para iniciar un negocio o desarrollarlo.*

El contexto empresarial, la estructura organizativa y las relaciones en red permiten disminuir los riesgos y costos, contribuyendo con el desarrollo de las empresas y del tejido productivo local (Camagni, 1991).

Todo esto puede convertirse en un factor clave para las Empresas Familiares, cuyas relaciones constituyen una características particular en este tipo de negocio.

## **4.5 Políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares**

Las políticas públicas en Venezuela se orientan según lo establecido en la Constitución de la República, la cual señala en su artículo 308, sobre el caso particular de las empresas que son objeto de estudio de este trabajo, lo siguiente:

*El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.*

Para asegurar el cumplimiento de políticas en esta materia, el gobierno venezolano cuenta con una estructura organizativa conformada por ministerios, dentro de los cuales tienen mayor presencia en

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estas tareas, el Ministerio de Producción y Desarrollo, a través de CORDIPLAN y el recientemente creado Ministerio de Economía Popular, a través INAPYMI.

El Ministerio de Producción y Desarrollo, a través de CORDIPLAN tiene entre los objetivos específicos de la política de PyMES en Venezuela, los siguientes: 1) Fortalecer el desarrollo del tejido industrial. 2) Promover el desarrollo de nuevos emprendedores. 3) Desarrollar la competitividad de la PyME. 4) Reactivar el aparato productivo nacional. 5) Reactivar las empresas inactivas (<http://www.mpd.org.ve>).

Los lineamientos, programas y proyectos que este organismo está adelantando actualmente son: Plan de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, Desarrollo de proveedores y sustitución eficiente de importaciones, Cadenas Productivas, Creación del Fondo Nacional de Garantías Recíprocas, Apoyo técnico y financiero para nuevos emprendedores, Creación del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), Consorcios de exportación, Definición de política para el desarrollo de parques industriales o tecnológicos, entre otros.

Dentro de los instrumentos legales y normativas para lograr activar los programas de apoyo a las PyMES, el Ministerio de Producción y Desarrollo ha previsto los siguientes: Ley de Ordenamiento Territorial (Parques Industriales), Ley de Concesiones (Ley de Electricidad), Ley de Impuesto Sobre La Renta (exoneraciones), Ley de promoción y protección de inversiones (garantías jurídicas), Ley de apoyo a la PyME, Ley de salvaguarda comercial (plan de ajuste competitivo de empresas), Programas de compras del Estado, Ley del sistema micro financiero, Ley de licitaciones, Capacitación de fuerza laboral e innovación (INCES), universidades y centros de investigación.

A través de la reciente conformación del Ministerio de Economía Popular se ha logrado concretar el proyecto de Creación del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), que tiene por objeto ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo que en materia de la Pequeña y Mediana Industria dicte el Ejecutivo Nacional (<http://www>).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

inapymi.gob.ve). Este organismo tiene como objetivos: inducir mejoras competitivas en las pequeñas y medianas industrias, estimular el crecimiento del tejido industrial, facilitar el fortalecimiento financiero de las pequeñas y medianas industrias, procurar la recuperación de las PYMIS paralizadas.

Asimismo, el gobierno venezolano mantiene relaciones con organismos internacionales que fomentan el fortalecimiento de las PyMES. Organismos como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), tienen estrategias claves para apoyar de forma directa o indirecta el desarrollo de la PyMES en América Latina.

Para ello se conformó el programa Iberpyme, creado en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que se celebró en Portugal en 1998, el cual está adscrito a la Secretaría General Iberoamericana con sede en Madrid. Su objetivo es apoyar a las organizaciones intermedias que dan soporte a toda la pequeña y mediana empresa en Latinoamérica como entes gubernamentales y empresariales dedicados a las PyMES: viceministerios u organismos dentro de los gobiernos y cámaras, asociaciones y otros organismos empresariales privados. Así el programa tiene dos puntos focales: el gubernamental y el empresarial.

En Venezuela cuentan con aliados como Fedeindustria, Conindustria, Consecomercio, y algunas ONG's como Venezuela Competitiva y Fundes.

Estos organismos prevén dos tipos de apoyo a las PyMES: el apoyo tradicional que la CAF realiza a través de los gobiernos y la banca de cada país. Esto se traduce, en el caso venezolano, en un crédito a la República Bolivariana de Venezuela para ser ejecutado a través de Foncrei.

En segundo lugar, la CAF cuenta con un programa amplio de apoyo a instituciones financieras comerciales. La unidad de Dirección de PyMES y Microfinanzas se concentra en varias áreas, en su mayoría supervisadas por la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN) y Bancos Centrales de los países. En Venezuela han sido promotores de la primera institución microfinanciera regulada y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

supervisada por SUDEBAN que es Bangente, en el que la CAF fue uno de sus accionistas fundadores (<http://www.bvonline.com.ve/cover2.html>).

## **4.6 Las empresas en Venezuela. Empresas Familiares venezolanas**

Las características de gestión que exhiben las empresas venezolanas en la actualidad se deben fundamentalmente a factores condicionantes del entorno donde éstas se han desarrollado.

Hacia finales del siglo XIX la economía venezolana dependía básicamente de la producción agrícola de rubros como café y cacao, principalmente. En general, los principales productos agrícolas de exportación seguían siendo los mismos desde la época de la independencia (Toro, 1993). De modo que los establecimientos de explotación y comercialización de la producción agrícola, lógicamente mostraban características estructurales y de funcionamiento relacionadas con esta actividad.

A comienzos del siglo XX la estructura económica de Venezuela cambia considerablemente con el auge de la explotación petrolera, la cual desplaza a la producción agrícola (Siso, 1967).

Debido a ello, también cambia la estructura y funcionamiento de los establecimientos industriales y comerciales de Venezuela, y comienza a perfilarse el modelo de empresa venezolana que predomina hoy, con la incursión de empresarios nacionales y de origen extranjero, los cuales conforman grupos económicos que en la actualidad, son los más importantes del país. Como lo describe Méndez (2003, p. 29):

*A comienzos del siglo XX no se habla de empresas en el país, sino de casas de comercio, firmas comerciales y, posteriormente, de compañías... Las dos principales firmas comerciales especializadas en la importación y la exportación tenían su origen en la Casa Boulton y la Casa Blohm,... que se establecieron y se vincularon al país, por la vía de negocios o por lazos matrimoniales con familias criollas, desarrollándose un proceso de "criollización" de las casas comerciales, el cual formará parte, posteriormente, del sector empresarial venezolano.*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En esta época, la inversión extranjera se vio favorecida por las políticas del gobierno de turno, principalmente orientadas a la explotación petrolera por la vía de concesiones a compañías extranjeras o a particulares venezolanos que actuaban como testaferros de compañías foráneas (Siso, 1967).

Pasados los años de inestabilidad política, regímenes dictatoriales y huelgas sucesivas del período 1930 a 1960 y una vez situados en la Venezuela democrática, la política gubernamental de sustitución de importaciones generó oportunidades para la operación de grandes y pequeñas empresas venezolanas (Francés, 2002), en la medida en que la empresa nacional podría contar con la participación en el consumo y el gasto público de la nación.

En ese sentido, Purroy (1986), señala que *la política de sustitución de importaciones respondía a la ideología desarrollista y se convertía en el verdadero comienzo de la industrialización* de las empresas venezolanas. Sin embargo, las inversiones extranjeras seguían siendo significativas, principalmente procedentes de Estados Unidos; país que, para 1960, concentraba en Venezuela el 25% del total de los capitales norteamericanos invertidos en América Latina (Toro, 1993).

En este contexto, se van perfilando las características de las empresas venezolanas de la actualidad, y especialmente, las características de las empresas familiares, las cuales, desde comienzos del siglo XX, ya venían presentando rasgos de negocios familiares. Esto se evidencia, entre otras cosas, en la costumbre de conservar el apellido del grupo familiar para denominar a las empresas. Es el caso que a continuación describe Naím (1989, p.32):

*Es importante aclarar que en Venezuela ha tendido a asociarse el término “grupo económico” con un reducido grupo de grandes conglomerados familiares, tales como Vollmer, Mendoza, Boulton, Cisneros, etc.*

En los años 80' las empresas venezolanas, su estructura y funcionamiento se convierten en el objeto de estudio de destacados investigadores particulares y de instituciones dedicadas al estudio de la gerencia en Venezuela.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En este sentido, se encuentra que en Venezuela, las relaciones personales han sido un elemento decisivo en las negociaciones empresariales, pues la búsqueda de vínculos afectivos y aceptación de otras personas, ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios sobre la cultura e identidad del venezolano, y en consecuencia, una característica de las relaciones empresariales (Granell, 1997).

En otros estudios como los de Naím y Piñango (1984, p. 154), se logran distinguir importantes rasgos que caracterizan a las empresas venezolanas. Estos autores destacan la singularidad de la empresa en Venezuela como sigue:

*Un trabajo que intenta caracterizar a las empresas privadas venezolanas indica que algunos de los principales rasgos atribuibles a éstas son: jóvenes, poco competidas, enigmáticamente rentables, domésticas (o poco internacionales en su generación de ingresos), muy diversificadas, insuficientemente capitalizadas y por lo tanto significativamente endeudadas, familiares en su estructura de propiedad y manejo, organizativamente rezagadas, y poco venezolanas en cuanto al origen de su tecnología, equipos y productos.*

Otro trabajo realizado por estudiantes del Programa de Master del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), dirigido por la profesora Esmeralda Garbi de Rangel en el año 1985, pudo dar a conocer que, de una muestra de 309 empresas privadas venezolanas cuyas ventas anuales superaban los cien millones de bolívares, el 88% de las mismas mantenía la propiedad de la empresa concentrada en menos de cinco accionistas y en el 69 % de éstas el poder de decisión estaba en manos de un solo individuo o de un grupo familiar.

Todo esto constituye una pequeña muestra del perfil familiar que presentan algunas de las empresas venezolanas de hoy, aunado a variables políticas, culturales y económicas que han marcado de forma definitiva la estructura y funcionamiento del sector empresarial privado en Venezuela.

Asimismo, el interés por el estudio de las empresas, y recientemente en forma particular, el estudio de la Empresa Familiar ha dado como resultado la publicación de trabajos de investigadores venezolanos como el de Monteferrante (2006), en el que argumenta sobre la profesionalización en

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

los negocios de familia, contrario a la creencia generalizada de que estos negocios son poco profesionales.

También se encuentran trabajos relacionados con la gestión financiera de los negocios familiares como el de Jaramillo (2006), en el que señala que cuando se trata de finanzas, no hay modelos particulares para empresas familiares o no familiares; todo depende del tamaño y las necesidades económicas de cada negocio. Por su parte, Rodríguez y Martínez (2006), desarrollan un trabajo sobre la diversidad, en cuanto a tamaño y actividad, de empresas familiares en algunos países del mundo, mostrando el desempeño de estos negocios especialmente en América Latina.

## **4.7 Las empresas en Mérida. Empresas Familiares merideñas**

El empresariado merideño organizado funciona bajo una representación de Fedecámaras a nivel del Estado; este organismo agrupa y representa a la empresa privada en Venezuela. Fedecámaras - Mérida reúne aproximadamente a 37 Cámaras que a su vez representan a las empresas industriales, comerciales y de servicios adscritas a este ente, en todo el Estado. Por su parte, la Cámara de Industria y Comercio del Estado de Mérida, reúne un total de 350 empresas afiliadas, siendo esta cámara la más grande en cuanto número de afiliados.

En la estructura productiva regional predomina la participación del sector servicios con un 30% del PIB merideño, seguida de la producción agrícola con un 23% del producto estatal; así como un 14% de este aporte proveniente de la actividad comercial, siendo estos tres sectores los que en Mérida apuntalan la economía del Estado (IIES-FACES-ULA, 1999; cap. III, pp. 52-53).

En este marco de referencia se desenvuelven las empresas merideñas entre las que destacan por su número y actividad comercial, las relacionadas con alimentos y bebidas, servicios de reparación, artículos de ferretería, tiendas y quincallerías, vehículos y afines, farmacias y perfumerías, así como

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

restaurantes y hoteles; recientemente también se observa un auge de empresas vinculadas con tecnologías de información y comunicaciones (IIES-FACES-ULA, 1999; cap. III, p. 52).

Para el Estado Mérida los organismos oficiales no muestran cifras desagregadas sobre empresas familiares. Por lo que resulta interesante lo que arrojan los resultados de las empresas de la muestra:

VARIABLES	Porcentajes
<b>Empresas Familiares</b> de la muestra	74.00
<b>Ramo o actividad</b>	
• Comercio	54.05
• Servicios	31.08
<b>Tamaño</b> Pequeñas y Medianas Empresas	87.83
<b>Antigüedad</b> Más de 10 años	86.67
<b>Nivel de estudios de los empresarios</b> Universitario	63.00
<b>Actitud frente a los cambios e innovaciones</b>	
• Diversificación	50.00
• Actividades conexas o de apoyo	35.14
<b>Fuentes de financiamiento</b>	
• Interno	81.25
• Externo	60.47

## 4.8 Matriz FODA de las empresas familiares merideñas

	<b>FUERZAS – F</b> 1. Son numerosas 2. Están vinculadas a los sectores comercio y servicios 3. Son pequeñas 4. Por su edad, tienen trayectoria y continuidad 5. Su gerencia esta a cargo de profesionales universitarios 6. Su actitud frente al cambio es flexible y adaptable, con tendencia a la diversificación e incorporación de actividades conexas o de apoyo. 7. Utilizan el apellido familiar como aval o garantía 8. Sus relaciones están basadas en la confianza	<b>DEBILIDADES – D</b> 1. Se autofinancian
<b>OPORTUNIDADES – O</b> 1. Presencia de la Universidad de	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> (escenario optimista)	<b>ESTRATEGIAS – DO</b> 1. Aprovechar las políticas públicas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<p>Los Andes 2.Mérida es Zona Libre, Cultural, Científica y Tecnológica (ZOLCCYT) 3. Hay un Parque Tecnológico (incubadora de empresas) 3. Geografía, clima y cultura 4.Políticas públicas de apoyo a las PyMES, y en consecuencia a las Empresas Familiares</p>	<p>1.Fomento de las innovaciones 2.Fomento de alianzas, asociaciones o redes interempresariales. 3.Fortalecimiento del entorno innovador 4.Aprovechamiento de políticas pública de apoyo al sector 5.Conformación de redes de apoyo y alianzas con la universidad y parque tecnológico</p>	<p>de apoyo financiero que brindan los entes gubernamentales y los convenios con organismos internacionales que brinda la banca privada</p>
<p><b>AMENAZAS – A</b> 1.Falta de continuidad en la aplicación de políticas públicas de apoyo a la PyMES. 2.Aplicación de leyes y normas que afectan la estabilidad y solidez de la PyMES, y en consecuencia, de las Empresas Familiares</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b>  1. Que todas las fortalezas de las PyMES, especialmente de las empresas familiares se vean anuladas o disminuidas por falta apoyo gubernamental</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b> (escenario pesimista)  1. Escenario económico marcado por la ausencia de estabilidad, continuidad y equidad en la aplicación de políticas públicas que favorecen al pequeño empresario 2.Limitadas fuentes de financiamiento y aprovechamiento de avances tecnológicos 3. Centralización y falta de libertad de asociación 4. Cargas fiscales o tributarias difíciles de sostener para la PyME</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

En un escenario como el actual, caracterizado por la globalización de la producción y de los intercambios, las ciudades se han convertido en el espacio ideal para el desarrollo, pues en ellas se toman decisiones de inversión y se sitúa la mayor parte de actividades de mercado del mundo. Por ello, se reconoce que la ciudad es el espacio idóneo para el desarrollo endógeno. En las ciudades se conforma un conjunto de relaciones, en las que las empresas juegan un importante papel. Especialmente las Empresas Familiares, presentan una serie de condiciones favorables que propician el desarrollo de las localidades. El presente estudio ha dado muestras de que las empresas familiares merideñas exhiben un conjunto de fortalezas aprovechables para el desarrollo de la región, que particularmente presenta potencialidades difíciles de reunir en otra localidad; la presencia de la Universidad de Los Andes, junto con un ambiente propicio para el fomento de la cultura y las innovaciones tecnológicas hacen de Mérida un territorio con potencial para el

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

desarrollo. En ese sentido, la contribución que pueden hacer las empresas de esta entidad puede estar basada en la introducción de mejoras en sus prácticas gerenciales y de gestión, con lo cual facilitarían de forma significativa su inserción en procesos de cambio como los que implica el Desarrollo Local.

## 6. Bibliografía

**ALBURQUERQUE, LL. F.** (2003). Curso sobre desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España.

**ANDER-EGG, E.** (1983). Técnicas de investigación social. Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina.

**AROCENA, J.** (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

**ASTRACHAN, J. Y CAREY, M.** (1994). *Family Business in the United States Economy*. Centro de Estudios de Tributación. Washington, D.C.

**AYDALOT, P.** (1985). *Économie régionale et urbaine*. Economica. París.

**BIOSCA, D.** (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

**BOISIER, S.** (2003). El desarrollo en su lugar. Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

**BUSINESS VENEZUELA ONLINE.** Las PyMES son los pilares que dinamizan la economía latinoamericana. Publicación Venamcham. Disponible: <http://www.bvonline.com.ve/cover2.html>. Consulta: Septiembre 4, 2006.

**BUSTILLO, J. A.** (1999). Los problemas de la empresa familiar. *Revista Debates IESA*. Volumen V. Número 1. Julio-Septiembre. pp. 20-24. Venezuela.

**CAMAGNI, R.** (1991). Local "milieu", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. En R. Camagni (ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Belhaven Press. Londres.

**CEPAL.** (2002) *Globalización y Desarrollo*. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile.

**CERDA, H.** (2002). Los elementos de la investigación. Editorial El Buho. Bogotá, Colombia.

**COMISIÓN EUROPEA.** (1994). Libro Blanco: Crecimiento, Competitividad, Empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Bruselas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- DAILY, C. y DOLLINGER, M.** (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5 (2), pp. 117-136.
- DAVID, F. R.** (1997). *Administración Estratégica*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- DREUX, D.** (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3 (3), otoño, pp. 225-244.
- FERRER, A.** (1996). *Historia de la Globalización. Orígenes del orden económico mundial*. Fondo de cultura económica. Buenos Aires, Argentina.
- FRANCÉS, A.** (2002). La corporación venezolana en el tránsito entre dos siglos. *Revista Debates IESA*. Volumen VIII. Número 1. Julio - Septiembre. pp. 64-70. Venezuela.
- FUÁ, G.** (1994). *Economic growth: a Discussion on Figures*. Ancona, Istaio.
- GALVÁN, F. y MARTÍNEZ de AZAGRA L.** (1999). Lo local y lo global en el nuevo orden económico internacional. I Reunión de Economía Mundial. Huelva, España.
- GARBI de R., E.** (1985). *Líneas de productos*. (Mimeografiado). Programa Master del IESA. Caracas, Venezuela.
- GINEBRA, J.** (1997). *Las Empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. Editorial Panorama. México.
- GIMÉNEZ, J.** (2002). Riesgo y eficiencia en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 395-432. Bilbao, España.
- GODET, M.** (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfaomega. Bogotá, Colombia.
- GRANELL, E.** (1997). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA.
- HERNÁNDEZ, S. R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA. L. P.** (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- HUDSON, J.** (2004). Introduction: aid and development. *Economic Journal*. 496, pp. 185-190.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES (IIES).** (1999). *Plan Estratégico a largo plazo. Mérida Estado competitivo 2020. Diagnóstico económico del Estado*. Convenio ULA-PDVSA.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.** (2001). *IV Congreso Nacional de la Empresa Familiar*. Santiago de Compostela. España.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**JARAMILLO, C.** (2006). Las finanzas de los negocios familiares: el tamaño sí importa. *Revista Debates IESA*. Volumen XI. Número 2. Abril - Junio. p. 28-33. Venezuela.

**KENICHI, O.** (1994). El mundo sin fronteras. Editorial Mc Graw Hill. México.

**MÉNDEZ, C.** (2003). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Editorial Gráficas Acea. Caracas, Venezuela.

**MINISTERIO DE ECONOMIA POPULAR. INAPYMI.** Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria. Políticas de apoyo a las PyMIS. Disponible: <http://www.inapymi.gob.ve>. Consulta: Septiembre 4, 2006.

**MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO.** Políticas públicas de apoyo a las PyMES. Disponible: <http://www.mpd.org.ve>. Consulta: Septiembre 4, 2006.

**MONTEFERRANTE, P.** (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales?. *Revista Debates IESA*. Volumen XI. Número 2. Abril - Junio. p. 12-16. Venezuela.

**NAÍM, M. y PIÑANGO, R.** (1984). *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

**NAÍM, M.** (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

**PNUD.** (1978). Declaración en la 606ª sesión del Consejo de Administración del PNUD. Naciones Unidas.

**PORTER, M. E.** (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto Trimestre. No. 44. pp. 3-26.

**POZA, E. J.** (2005). *Empresas Familiares*. International Thomson Editores, México.

**PURROY, I.** (1986). *Estado e industrialización en Venezuela*. Vadell Hermanos Editores. Valencia, Venezuela.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.** (2000). Constitución de la República. Editorial EDUVEN.

**RIENDA, L. y PERTUSA, E. M.** (2002). Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. *Boletín de Estudios Económicos*. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 483-499. Bilbao, España.

**RODRÍGUEZ, A. Y MARTÍNEZ, L.** (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Revista Debates IESA*. Volumen XI (2). Abril - Junio. p. 35-46. Venezuela.

**ROSALES, L. R.** (2000). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**SCHEAFFER, R., MENDENHALL, W. y OTT, L.** (1991). *Elementos de muestreo*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

**SCHUMPETER, J. A.** (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica. México.

**SISO, J. M.** (1967). *Historia de Venezuela*. Editorial Yocoima. México.

**TORO, J.** (1993). *Fundamentos de Teoría Económica. Un análisis de la Política Económica Venezolana*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

**VÁZQUEZ, B. A.** (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor. Barcelona, España.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Lealtad de Marca y factores condicionantes**

**María Virginia Baptista**

**Fátima León**

### **Resumen**

La complejidad de los mercados aunado a los cambios en el comportamiento de competidores, proveedores y distribuidores dispuestos a ganar la disposición de los exigentes consumidores, muestran un complejo escenario competitivo que exige a las organizaciones, además de atraer nuevos clientes, retener a los actuales. Tal retención pasa por conocer la Lealtad de Marca y los elementos que influyen en su logro. En este sentido, el presente estudio documental se ha sustentado en los aportes que han realizado diferentes investigadores sobre el tema. Sobre esta base se pretende mostrar, en primera instancia, los fundamentos básicos de la Lealtad de Marca, específicamente en lo referido a sus definiciones, tipologías y etapas del proceso de Lealtad. Como segundo cometido, se busca identificar sus elementos condicionantes y proponer una representación que los muestre y vincule a diferentes niveles.

### **Abstract**

The complexity of markets coupled with changes in the behavior of competitors, suppliers and distributors willing to earn the provision of purchase of demanding consumers, show a complex scenario that requires competitive organizations as well as attract new customers, retaining the current. Such restraint is to know and understand Loyalty or Brand Loyalty and the factors that influence their achievement. In this sense, the present study was based on the contributions they have made different researchers on the subject. Based on this documentary is to show, first, the basics of brand loyalty, specifically with regard to their definitions, types and stages of Allegiance. As a second task is to identify the determinants of Allegiance and to suggest simple representation showing different levels and linking those elements conditioning

**Palabras clave:** Lealtad de Marca, fidelidad.

## **2. Introducción**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El comportamiento de los mercados responde a factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, demográficos, ambientales, entre otros, que generan gran complejidad y permiten intuir que, si hay algo seguro en los mercados actuales es el cambio. Aunado a los cambios en estos factores del entorno, se encuentran también las variaciones en el comportamiento de los competidores, proveedores y distribuidores que se esmeran por ganar la buena disposición de los cada vez más exigentes consumidores. Al respecto, se evidencia la gran proliferación de productos y servicios compitiendo por el liderazgo, a través del uso de estrategias cada vez más innovadoras y con importantes elementos de diferenciación.

Ante la importante competencia observada en los mercados, es imperante que las empresas dediquen esfuerzos a la protección de sus cuotas de participación en los mismos, intentando, además de atraer a nuevos clientes, retener a los actuales propiciando la mejora continua de sus procesos y ofertas de mercado, con un mayor valor en el tiempo. Para que las organizaciones logren el cometido de retener a sus clientes es de gran relevancia que incorporen la gestión de la lealtad o fidelización, requiriendo esto de actividades puntuales de investigación de mercado, que favorezcan el conocimiento de las necesidades, percepciones, motivaciones, deseos e intereses de los clientes.

La presente investigación documental, pretende mostrar, por un lado, los fundamentos básicos de la Lealtad de Marca que permita entender su definición, tipologías y proceso de formación. Por otro, una vez demostradas las diferentes etapas de formación de lealtad por parte del cliente, identificar aquellos factores o elementos que la condicionan para finalmente plantear una sencilla representación que vincule estos elementos, sus relaciones y motricidades a favor de contribuir, finalmente, con el logro de la Lealtad de Marca.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **1. Fundamentos de la Lealtad de Marca**

La Lealtad de Marca es el estadio ideal que desearía cristalizar cualquier organización. No obstante, si se desea conceptualizar y clasificar la Lealtad, no existe un criterio único por parte de los estudiosos de la materia ya que consideran, en cada caso, elementos diferentes sobre los cuales fundamentar su definición, tipología o formación. En este apartado se analizan estos aspectos.

### **2.1 Análisis conceptual de la Lealtad de Marca**

Con relación al conjunto de definiciones del término lealtad o fidelidad de marca, es pertinente señalar que existen numerosas visiones y perspectivas, por lo que resulta de gran relevancia considerar los conceptos más recurrentes en la bibliografía y sus aspectos diferenciadores.

Basados en un criterio comportamental, pueden citarse a Jacoby y Chestnut (1978), quienes definen la lealtad a la marca como una respuesta de comportamiento no aleatorio expresado por alguna unidad de decisión durante el tiempo con relación a una o más marcas alternativas, siendo una función de procesos psicológicos de decisión y de evaluación. Arellano (2003) relaciona el término de lealtad con el índice de recompra del producto. Por su parte, Alfaro (2004) define la fidelidad o lealtad como una actitud favorable hacia una marca, que puede reflejarse en la repetición de actos de compra.

Sobre la base del enfoque actitudinal, los investigadores Dick y Basu (1994) enfocan la lealtad como una especie de fuerza entre una actitud individual relativa y el comportamiento de compra repetido, es decir, abordan la lealtad como comportamiento de compra repetida basada en la actitud.

En este mismo orden de ideas, Setó (2004) concluye a partir de estudios previos, que la lealtad puede ser definida de forma más amplia a través de tres enfoques: lealtad de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

comportamiento, de actitud y cognitiva. El autor define en primer término a la lealtad como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca en particular durante un tiempo. En relación con la actitud, destaca la importancia de la disposición interna durante el proceso de repetición de compra, lo cual va más allá de un simple comportamiento del individuo. De esta definición se deduce que las compras no guiadas por una fuerte actitud, sino por exigencias situacionales, no se considerarían como parte de un proceso de verdadera lealtad. La lealtad cognitiva, como tercer enfoque, sugiere que la lealtad a una marca significa que ésta se convierte en la primera en la mente del consumidor al valorar alternativas de compra. En esta situación se manifiesta el compromiso del cliente con su proveedor de servicios como consecuencia de un proceso de evaluación y de algunos factores situacionales.

Otra definición que aborda las tres acepciones de lealtad anteriormente planteadas es la propuesta por Gremler y Brown (1996: 173):

La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicios, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio.

Como se ha podido observar, existen diversos criterios y elementos que han sido considerados por parte de los investigadores en función de definir la Lealtad de Marca. La Tabla 1 muestra un resumen de definiciones, de acuerdo a los elementos conductuales, actitudinales o cognoscitivos, propuestas por diferentes autores, incluidos los referenciados en este apartado.

**Tabla 1**  
**Elementos considerados por investigadores en la definición de Lealtad**

<b>Elemento Investigadores</b>	<b>Comportamental</b>	<b>Actitudinal</b>	<b>Cognoscitivo</b>
Jacoby y Chestnut (1978). Pritchard (1991)	Respuesta de comportamiento no aleatorio basado en la		

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	realización de compras repetidas de una marca en particular.		
Arellano (2003)	Índice de recompra del producto		
Alfaro (2004)	Repetición de actos de compra		
Day (1969)		Resultado de un esfuerzo consciente por parte del cliente para evaluar marcas en competencia.	
Dick y Basu (1994)	Compra repetida	Actitud individual relativa	
Setó (2004)	Forma de comportamiento	Disposición interna no por exigencias situacionales	Primera marca en la mente del consumidor
Gremler y Brown (1996)	Compra repetida	Actitud positiva	Uso exclusivo de un proveedor cuando necesita un servicio.
Newman y Werbel (1973)			Recompra de la marca, considerando solamente esa marca, sin buscar información de esta.
Berné, Múgica y Yague (1996)			Compromiso del cliente con su proveedor como resultado de un proceso de evaluación y de factores situacionales.

**Fuente:** elaboración propia.

En definitiva, lo interesante del análisis conceptual es prever que el término y el análisis de la Lealtad pasa por considerar elementos que exceden al sólo comportamiento de compra del consumidor; deben considerarse a su vez, los aspectos cognitivos y actitudinales que vendrán a configurar un marco más realista sobre el cual generar lealtad en los clientes.

## 2.2 Clasificación o tipos de Fidelidad

En cuanto a la clasificación de la Lealtad de Marca, existen diversas tipologías según el enfoque otorgado por cada investigador. En este sentido, el estudio realizado por Dick y Basu (1994) propone la existencia de cuatro concepciones distintas de lealtad. La fidelidad verdadera,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

entendida como la integración de un comportamiento repetido de compra y una actitud relativa significativa que genera una evaluación cognitiva positiva; fidelidad latente, representada por una alta fidelidad mental pero por una baja tasa de compra; fidelidad espuria, referida a una forma de fidelidad fundamentada en elementos situacionales más que en factores conductuales o cognitivos y finalmente puede también apreciarse infidelidad, es decir limitadas repeticiones de compra y carencia de actitud positiva hacia la marca o empresa en cuestión.

Por su parte, Oliver (1999) también establece una clasificación de lealtad en dos tipos: lealtad situacional y lealtad activa. La situacional remite a las elecciones basadas en criterios de ocasiones de uso en función de situaciones puntuales, contingencias, entre otros. Lealtad activa se observa en las elecciones continuas de una marca específica. En este orden de ideas, Alfaro (2004) sobre la base de diversos modelos de análisis del comportamiento del consumidor identifica cuatro categorías básicas de fidelidad: fidelidad exclusiva, fidelidad que prevé la compra de varias marcas al mismo tiempo, fidelidad a marcas alternadas e Infidelidad.

Se suma a estas tipologías la concebida por Zins (citado por Setó, 2004) quien establece dos tipos de fidelidad: lealtad histórica y lealtad futura. La primera se entiende como un comportamiento real, donde las medidas utilizadas para determinarla, se fundamentan en datos históricos. La segunda, es definida como una intención de comportamiento, basada en el grado de recomendación y preferencia por el proveedor de servicios. En la Tabla 2 se presenta también un resumen de dichas tipologías.

**Tabla 2**  
**Clasificaciones de Lealtad de Marca según diversos autores**

<b>Investigadores</b>	<b>Tipos de Lealtad</b>
Alfaro (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fidelidad exclusiva</li><li>▪ Fidelidad que prevé la compra de más marcas al mismo tiempo</li></ul>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La fidelidad a más marcas alternadas</li><li>▪ Infidelidad, limitadas repeticiones y actitud positiva</li></ul>
Dick y Basu (1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verdadera, evaluación cognitiva positiva y repetición de compra</li><li>▪ Latente, alta fidelidad con baja tasa de compra</li><li>▪ Espuria, basada en elementos situacionales</li><li>▪ Infidelidad</li></ul>
Oliver (1999)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Situacional, elecciones basadas en criterios de ocasiones de uso, contingencias, entre otros</li><li>▪ Activa, elecciones continuas en el tiempo</li></ul>
Zins (1998)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Histórica, fundamentada en datos históricos</li><li>▪ Futura: intención fundamentada en el grado de recomendación y preferencia del proveedor.</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Asimismo, en el análisis realizado merece especial atención el hecho de que, no obstante a los diversos criterios de clasificación, existe acuerdo entre los autores en diferenciar los conceptos de fidelidad de marca y fidelidad de servicio (Setó, 2004). Coincidiendo con lo planteado anteriormente, Gremler y Brown (1996) señalan que la fidelidad de servicio difiere de la fidelidad de marca en varios aspectos inherentes a la naturaleza del servicio, tales como los vínculos existentes entre los proveedores y los clientes, oportunidades de interacción persona-persona, riesgo percibido y barreras existentes. No obstante, las interacciones personales que exige la prestación del servicio pueden permitir prever oportunidades de conseguir mejores relaciones que contribuyan a la fidelidad. Ahora bien, abordados los conceptos y clasificación de la lealtad, es menester considerar lo relacionado a cómo surge la Lealtad o Fidelidad.

## 2.3 Etapas de formación de la Lealtad

Se han desarrollado una serie de modelos a lo largo del tiempo, relacionados con las diversas fases que se consideran parte del proceso de formación del estado de lealtad o fidelidad. Arellano (2002) enuncia cuatro fases de la curva de lealtad de marca.

**1) Fase de resolución de problema amplio:** el cliente requiere de una gran cantidad de información relacionada con los productos o marcas disponibles en el mercado, principalmente

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

debido a que se trata de productos nuevos o de clientes que no habían adquirido los productos anteriormente. Los clientes son muy sensibles a factores como precios, contenidos, empaques, aspectos técnicos del producto, entre otros. La marca juega un rol muy importante ya que puede representar una de las principales referencias que tiene el individuo sobre la calidad del producto y/o servicio, no basado en la experiencia sino en el conocimiento sobre la reputación y confianza que se prevé existe hacia la misma. 2) **Fase de resolución de problema limitado:** se presenta luego de realizadas las primeras compras y recompras del producto, por lo que la decisión de compra implica un menor esfuerzo. Se considera un número limitado de marcas y de atributos, la cantidad de estímulos e información requerida por el consumidor con relación a la marca, empaque y precio es menor y recobran más importancia las características intrínsecas de los productos. La importancia de esta fase radica en que, si existe satisfacción, se amplía la probabilidad de recompra de la marca y por lo tanto el consumidor entra en un proceso decisivo hacia la lealtad de marca. 3) **Fase de comportamiento de compra automático:** se presenta luego que el cliente ha comprado en repetidas oportunidades el producto, es decir se ha alcanzado favorablemente la lealtad hacia la marca y la decisión de compra es instantánea demandando directamente los bienes o servicios sin fijarse en detalles o en otros competidores. En esta etapa el individuo posee los elementos cognitivos necesarios que han propiciado la generación de respuestas conductuales y afectivas hacia la marca. El principal elemento diferenciador es la marca, por lo que los procesos de distribución y exhibición son fundamentales a los efectos de facilitar el encuentro entre el consumidor y sus marcas favoritas. 4) **Fase de duda y abandono del producto:** no obstante a la consecución de la lealtad existen razones que llevan a declinar el apego a determinada marca. Puede que los consumidores se aburran de usar la marca debido a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

las fallas o posible incapacidad del proveedor para satisfacer adecuadamente sus necesidades<sup>1</sup> y contemplen la evaluación de nuevos productos. Se inicia la fase de resolución de problema ampliado y posible lealtad pero de otro producto o servicio competidor. El consumidor realiza análisis más detallados de ciertas características no consideradas anteriormente. Otro modelo de etapas de generación de fidelidad es el expuesto por (1999), el cual se presenta estructurado en cuatro etapas: **fidelidad cognitiva**, en la que el cliente posee cierto conocimiento básico de la marca fundamentado en aspectos como los atributos y características diferenciales; **fidelidad afectiva**, en la cual se evidencia el afecto y el compromiso del cliente con la marca; **fidelidad conativa**, vinculada con el proceso de recompra de la marca de forma permanente y **la fidelidad de acción**, fase en la que el cliente se encuentra dispuesto a superar los obstáculos que no le permitan ejercer la acción emprendida (relacionada con el compromiso de la compra de manera repetida).

Ahora bien, según lo abordado hasta ahora en cuanto al concepto, tipología y formación de lealtad se puede prever que para el logro de la misma deben considerarse diversos aspectos o variables condicionantes. Estos aspectos son abordados en la siguiente sección, al final de la cual se propone, sobre la base de análisis anteriores, una suerte de modelo que permita visualizar elementos y relaciones a considerar para lograr la anhelada lealtad del cliente.

### 3. Factores condicionantes de la lealtad

Entre los elementos clave para el logro de la lealtad está la satisfacción del cliente, la cual

---

<sup>1</sup> Entre otras causales pueden observarse la poca importancia prestada a la innovación, o simplemente la capacidad estructural, tecnológica u organizativa para satisfacer dichas expectativas (Arellano, 2004).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

puede considerarse como el cumplimiento placentero, mientras que la lealtad reflejaría el compromiso profundo de recompra de un producto o servicio preferido de manera consistente en el tiempo. La lealtad va más allá de la satisfacción y demuestra un compromiso a pesar de los factores situacionales y esfuerzos de marketing que podrían ser influenciadores potenciales del cambio de comportamiento de un consumidor (Oliver, 1999). Asimismo, analizando la satisfacción desde la perspectiva secuencial del desarrollo de las relaciones con los clientes, se puede apreciar que éstas inician con la satisfacción hasta lograr el fin último de la lealtad. Las mencionadas etapas pasan por la satisfacción, confianza, conducta fiel, fidelidad mental y lealtad (Alfaro, 2004)<sup>2</sup>.

Existen también estudios que evidencian la existencia de consumidores que dicen encontrarse satisfechos con el servicio que les presta un determinado proveedor pero suelen abandonarlo con el paso del tiempo aun cuando se muestren altamente satisfechos. En este contexto, en la investigación llevada a cabo por Chandrashekar, Rotte, Tax y Grewal (2007), se descomponen los estados de satisfacción de los consumidores en dos facetas relacionadas pero independientes entre sí -satisfacción y alta satisfacción- y luego examinan el papel de la satisfacción intensa en el traslado de un estado de satisfacción a un estado de lealtad.

De acuerdo a esta investigación y utilizando datos relacionados con un estudio de consumidores conducido por una empresa de servicios, se estudiaron niveles de satisfacción en dos contextos. En uno se examina el nivel de la alta satisfacción en la generación de la lealtad en

---

<sup>2</sup> Estas fases son producto de la adaptación propuesta por Alfaro sobre la base de lo planteado por Dick y Basu (1994) y Oliver (1999) en relación a la perspectiva secuencial del desarrollo de relaciones con los clientes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

un escenario de Bussines to Bussines y en el otro, examina las supuestas relaciones de un servicio en situaciones de fracaso/recuperación en un escenario de Bussines to consumer. Los estudios demostraron que la alta satisfacción juega un papel fundamental en el paso de un estado de satisfacción a uno de lealtad. Uno de los hallazgos más importantes en esta investigación es que si bien el estado de satisfacción puede transformarse en un estado de lealtad cuando es bien manejado, la transformación es significativamente menor (aproximadamente 60% menos) cuando la misma satisfacción es débilmente manejada.

En este orden de ideas, para Calderón (2007) existen también otros condicionantes para que la satisfacción culmine en lealtad (o todo lo contrario), es decir, para considerar leal a un cliente deben darse adicionalmente dos condiciones: por un lado la disposición y por el otro la emoción, las que en conjunto propiciarán la acción de compra. La disposición refleja la intención fehaciente del cliente por volver a comprar la marca, utilizar el servicio o seguir utilizándolo si es un servicio de carácter continuo. La segunda condición necesaria (pero no suficiente) para considerar leal a un cliente es la emoción, entendiendo por ésta al conjunto de sensaciones que percibe como inherentes al producto y que le inclinan a elegirlo frente a ofertas alternativas.

En la investigación desarrollada por Agustin y Singh (2005) sobre los efectos curvilíneos de los factores determinantes de la lealtad del consumidor en las relaciones, estudian la satisfacción transaccional, confianza y el valor como principales elementos en las relaciones basadas en los intercambios. Los autores conceptualizan a la confianza como un motivador, a la satisfacción y el valor como factores elementales en los intercambios que dan origen a procesos de lealtad del consumidor.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

A lo largo de la investigación, los autores realizan un conjunto de análisis estadísticos relacionados con los factores determinantes anteriormente mencionados, señalando que no existe uno más importante que el otro. El análisis de las posibles estrategias de lealtad dependerá del segmento de mercado al cual la empresa se encuentre dirigiendo sus ofertas, así como el contexto visto desde el ámbito relacional. Los autores plantean una situación en la que la empresa se dirige a dos segmentos de mercado, uno que es generalmente leal al producto o servicio ofrecido y otro que utiliza ocasionalmente el producto pero que no demuestra una fuerte lealtad. En ese caso, los resultados arrojados por la investigación sugieren que la directiva debiera invertir en el análisis de los factores que fortalecen la **“confianza”** para el primer segmento, mientras que para el segundo recomiendan invertir sus recursos en el análisis de los otros dos factores **“satisfacción y valor”** antes de hacerlo en actividades que se orienten al fortalecimiento de la confianza.

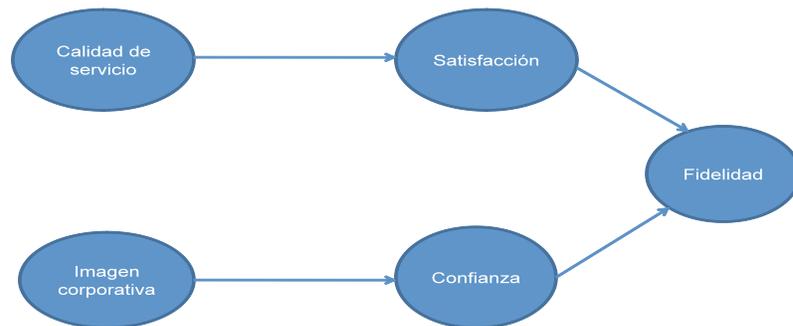
Setó (2004) señala algunas variables o factores que influyen de forma directa en el proceso de búsqueda de la lealtad de los clientes en una organización. Dichas variables son: calidad del servicio, satisfacción del cliente, imagen del proveedor del servicio, confianza y recuperación del servicio. De igual forma, y tal como se puede observar en el Gráfico 1, establece algunas relaciones entre las variables dadas de la siguiente manera: la calidad de servicio percibida por el cliente tiene un efecto positivo en su satisfacción, a su vez la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en su fidelidad. Paralelamente, la imagen del proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la confianza del cliente y ésta, a su vez, tiene un efecto positivo en la fidelidad. Asimismo, la recuperación del servicio llevada a cabo por el proveedor de servicio tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente. Con base en dichas relaciones, el

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

autor señala que la fidelidad del cliente está en función de la satisfacción del cliente y de la confianza. La satisfacción del cliente está dada en función de la calidad de servicio percibida y la confianza, así como ésta lo es de la imagen de marca.

## Gráfico 1. La influencia de la calidad, la satisfacción, la imagen y la confianza en la fidelidad del cliente



**Fuente:** Setó, D. (2004): **De la calidad de servicio a la Fidelidad del Cliente**. Madrid: Esic Editorial. P. 154.

No obstante, adicionalmente a todos los factores citados anteriormente, existen otros elementos que deben ser considerados en un entorno competitivo. La gestión de recurso humano se considera fundamental, puesto que en la medida que el cliente interno de la organización se encuentre altamente capacitado, motivado y satisfecho, aumenta la probabilidad de que transmita su bienestar y pericia a través del trato y atención al cliente externo, logrando en consecuencia también su satisfacción y posible lealtad hacia la organización. El recurso humano comprometido, es un elemento multiplicador altamente positivo.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La orientación al cliente es el fundamento clave en el proceso de búsqueda de la lealtad de los consumidores. Dicha orientación implica que todas las personas que formen parte de la organización asuman una filosofía de trabajo centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente. En otras palabras, que las actividades que se lleven a cabo en la empresa deben estar orientadas a lograr que la brecha entre las expectativas y percepciones del cliente sea lo más estrecha posible y propender a la mejora continua en los procesos y ofertas de productos y servicios. Aunado a lo anteriormente planteado, se encuentra un factor básico en el proceso de búsqueda de la lealtad de los clientes, y es la importancia de la gestión de las relaciones con los grupos de interés de la organización, es decir, proveedores, mayoristas, detallistas, agentes de venta y demás personas u empresas que formen parte de la estructura de los canales de distribución de la organización. Dicha gestión debe fundamentarse en la confianza, seguridad, respeto, transparencia en las transacciones, simetría de la información y por supuesto en la orientación al cliente.

Asimismo, de estas relaciones con los grupos de interés, se considera fundamental el establecimiento de relaciones con otras organizaciones que le agreguen valor a las ofertas de la empresa, a través de la formalización de alianzas estratégicas, contratos de trabajo, integraciones en el canal de distribución, entre otras, que le permitan crecer y poder satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más eficiente.

Por otro lado, los consumidores se comprometen con una marca pero a cambio, esperan que ésta se comprometa también con ellos y en este sentido, esperan recibir aportes de valor añadidos. En términos generales, al consumidor le gusta verse sorprendido positivamente con respecto a su marca. Una de las formas en que puede sorprenderse gratamente al consumidor es procurando definir continuamente mejores y creativas formas de satisfacer sus necesidades. En

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

este contexto, aparece el tercer elemento básico para lograr lealtad: la innovación. La innovación representa uno de los elementos más valorados por los clientes (razón por la cual no puede ser obviado o menospreciado) y es precisamente por ello, que en la medida en que las ofertas de las empresas sean más innovadoras, los clientes sentirán que su lealtad está siendo recompensada a través de la generación de mayor valor.

Apoyando a estos elementos y contribuyendo a generar más valor al proceso de lealtad se encuentra el uso de tecnología y sistemas de información. Se puede intuir que cuando un cliente es fiel a una marca, implica que de alguna manera se siente importante para la organización. En este sentido, las empresas deben interactuar continuamente con cada uno de sus clientes, independientemente del número que se maneje, y transmitirles la importancia que le significa. En este orden de ideas, deben aprovecharse las herramientas que faciliten tales relaciones, ante lo cual entra en juego el uso eficiente de la tecnología y sistemas de información como elementos claves en el proceso de búsqueda de lealtad.

Un elemento que no debe faltar en una organización que se asuma orientada al cliente, es el adecuado manejo de las quejas y las sugerencias, lo que implica la consideración y oportuna respuesta de la organización. Es relevante considerar que una parte importante de las innovaciones pueden provenir de las sugerencias de los clientes, así como también, la manifestación de sus quejas permite intuir, prevenir y mejorar problemas de diversa índole dentro de la organización. Una vez analizados los diversos factores condicionantes de la lealtad y concientes de su importancia, se propone una suerte de modelo que puede orientar acerca de los niveles, relaciones y motricidades que se conjugan para aspirar a lograr la fidelidad del cliente.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

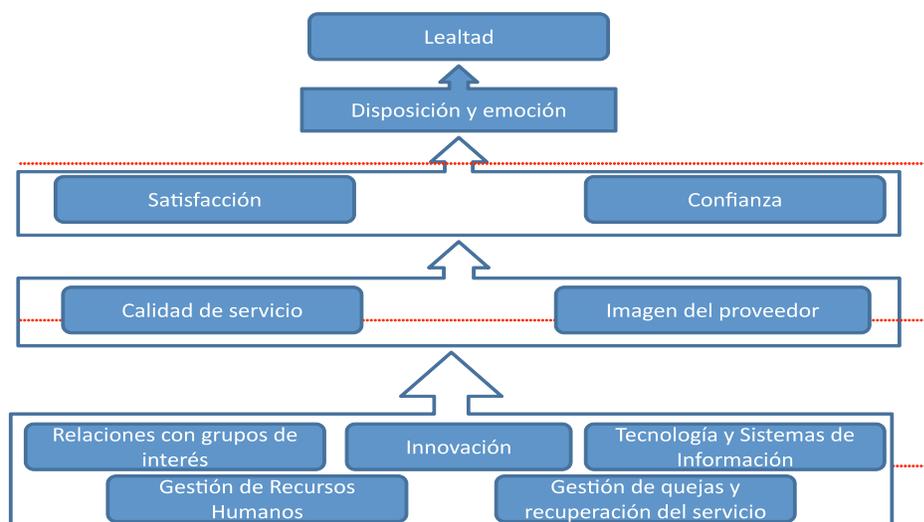
El Gráfico 2 permite apreciar los factores y relaciones condicionantes de la lealtad que vendrían a complementar lo planteado por los diferentes autores. En primer lugar, en la base de la figura, se encuentran cinco elementos fundamentales explicados anteriormente: gestión de recursos humanos, gestión y recuperación del servicio, tecnología y sistemas de información, innovación y relaciones con grupos de interés, las que en conjunto constituyen la base del proceso de búsqueda de la lealtad del cliente. De la adecuada gestión de dichos factores depende en gran medida la valoración que tengan los clientes con respecto a la imagen del proveedor y la calidad del servicio, que a su vez, son los principales elementos influenciadores en el alcance de la satisfacción y la confianza de los clientes. Un cliente satisfecho y con confianza en su proveedor, es probable que refleje disposición y emoción hacia la marca que éste representa, lo que finalmente conlleva a la lealtad de marca.

Esta forma de visualizar los diferentes factores, niveles, relaciones y motricidades que deben considerarse en la gestión de la lealtad de marca, permiten mostrar un escenario más cercano al devenir empresarial. No obstante, no debe olvidarse que este sistema está enmarcado en un sistema económico, sector, industria, segmento, entre otros que pueden ameritar la consideración de elementos adicionales.

## **Gráfico 2. Factores y relaciones condicionantes de la lealtad**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



**Fuente:** elaboración propia.

## 4. Conclusiones

El análisis de la evolución conceptual de la Lealtad de Marca demuestra la conjunción de elementos cognitivos, actitudinales y comportamentales, es decir implica más que sólo la repetición de compra.

Las tipologías planteadas muestran también la existencia de diferentes tipos de lealtad reflejando en cada caso la existencia de un máximo nivel de lealtad que los investigadores pueden llamar exclusiva, verdadera o activa, pero que en definitiva, dejan prever el compromiso de los elementos cognitivos, actitudinales que conllevan al comportamiento o compra continua y exclusiva de una marca por parte del consumidor. Sin embargo lograr este estatus de exclusividad en las decisiones del cliente, pasa por un proceso en cuyas etapas se involucran diferentes elementos condicionantes, que incluso, una vez lograda la lealtad, puede declinar por las fallas presentadas en la gestión de los sistemas que involucran estos elementos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En este orden de ideas y luego del compendio bibliográfico analizado, puede observarse la existencia de diversos factores que inciden en el proceso de lealtad. Su integración e interrelación son fundamentales para comprender el proceso y garantizar el alcance de este estatus deseado de lealtad. Por supuesto la lealtad no es un estado invariable en el cliente y para mantenerla, las organizaciones deben esforzarse por dirigir eficientemente y evitar las fallas en la gestión de recursos humanos, gestión y recuperación del servicio, tecnología y sistemas de información, innovación y relaciones con grupos de interés. La efectividad y sinergia que se puedan obtener de la gestión de estos elementos propiciarán la calidad de servicio y una buena imagen del proveedor contribuyendo a la satisfacción y confianza del cliente hacia una marca. Este es el escenario propicio para que emane emoción y disposición del cliente y lograr así la tan anhelada lealtad de marca.

Adicionalmente es pertinente resaltar, que el proceso de búsqueda de la lealtad de los clientes requiere tiempo, por lo tanto la gerencia debe considerar que la paciencia será la principal fortaleza requerida durante este proceso.

Por todo lo antes expuesto, las empresas deben centrarse más que nunca en propiciar y mantener la orientación al cliente, conocerlos a través de un adecuado manejo de investigaciones de mercado, sistemas de información y relaciones y en desarrollar formas de agregar valor a sus propuestas que les permitan diferenciarse en el mercado y retener sus clientes.

## **Referencias bibliográficas**

- Alfaro (2004). Temas claves en Marketing Relacional. Madrid: Mc. Graw Hill/Interamericana Editores
- Arellano, R. (2003). **Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina**. México: Mc. Graw Hill/Interamericana Editores.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Agustin, C. y Singh, J. (2005). "Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges". *Journal of Marketing Research*, 42, 96-108.
- Berné, Múgica y Yague (1996): "La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad", *Economía Industrial*, 307, 63-74.
- Calderón, C. (2007). "Por qué la satisfacción del cliente no siempre se convierte en lealtad" **Harvard Deusto business review**, 158, 62-67.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. y Grewal, R. (2007). "Satisfaction Strength and Customer Loyalty". **Journal of Marketing Research**, XLIV, 153- 163.
- Day, G (1969): "A two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, 9 (September), p-29-36.
- Dick, A. y Basu, K. (1994): "Customer loyalty: toward an integrated Conceptualframework". **Journal of the Academy of Marketing Science**, 22(2), 21-36
- Gremler, D y Brown, S. (1996): "Service Loyalty: its nature, importance and implications". New York: International Quality Association.
- Jacoby, J. y Chestnut, R. (1978). **Brand Loyalty: Measurement and Management**. Nueva York: Wiley & Sons
- Newman y Werbel (1973): "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances", *Journal of Marketing Research*, 10 (November), pp.404-409.
- Oliver, R. (1999): "Whence consumer loyalty?". **Journal of Marketing**, 63, 33-44.
- Pritcahrd, M.P (1991): Development of the psychological commitment instrument (PCI) for measuring travel service loyalty, Doctoral dissertation. University of Oregon.
- Setó, D. (2004): **De la calidad de servicio a la Fidelidad del Cliente**. Madrid: Esic Editorial.
- Zins, A (1998): "Antecedents of satisfaction and customer loyalty in the commercial airline industry, *Proceedings 27 EMAC conference*, pp. 327-341

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **INVESTIGACION:**

**El emprendedor de la zona sur del estado de Yucatán:  
características, factores de vocación y fuentes de inspiración.**

## **INSTITUCION DE PROCEDENCIA:**

**Universidad Tecnológica Regional del Sur**

## **AUTOR:**

**MDG. Mario René Chan Magaña**

**Calle 46-A No. 414 x 25<sup>a</sup> y 27 Colonia Nuevo Yucatán**

**Teléfonos: 9999-226954 (casa), 99797-40947 (ofna)**

**Correo: [mariochan70@hotmail.com](mailto:mariochan70@hotmail.com)**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Resumen**

Un elemento clave de la innovación es el empresario, pues éste es quien realiza las innovaciones hasta obtener nuevos productos y/o servicios, por lo que es considerado como el motor del cambio tecnológico según Schumpeter. Empero, el estudio del impacto de las actividades desarrolladas por este tipo de agentes es relativamente reciente, los primeros estudios se centraron en las características personales del empresario; sin embargo, la evidencia y hallazgos obtenidos permiten concluir que lo que realmente diferencia al empresario emprendedor es un proceso caracterizado por la innovación constante. Es por esto que, los trabajos recientes, proponen considerar al proceso emprendedor como un conjunto de funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidad y la creación de la organización para explotarla. En este contexto, el objetivo de este trabajo es conocer e identificar las principales características que poseen los emprendedores de la zona sur del estado de Yucatán, para que estos puedan desarrollar productos o servicios innovadores. Entre los resultados obtenidos se encuentra las principales fuentes de inspiración que contribuyeron a generar su negocio, los factores que determinaron su vocación emprendedora y los principales atributos y hábitos que poseen.

### **Palabras clave:**

**Emprendedor, empresario, innovación,**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Antecedentes

La generación de emprendedores es de vital importancia para un país debido a los beneficios que esto genera en el ámbito económico, tales como el crecimiento de la economía, la generación de empleos, el crecimiento del PIB, y mayores inversiones extranjeras dentro del país que mejores resultados económicos refleje. A pesar de estos beneficios existen diversas barreras que impiden el desarrollo de un espíritu emprendedor dentro de una sociedad.

En el caso particular de México se realizan proyectos emprendedores que nunca llegan a culminarse, debido a que se desconocen las fuentes de financiamiento, o que el emprendedor no tiene el suficiente conocimiento técnico sobre como allegarse de recursos.

Durante las últimas décadas se ha observado un creciente interés de parte de varios analistas, investigadores y funcionarios en el fenómeno del empresario emprendedor, y en particular, de su manifestación más conspicua: la emergencia de empresas innovadoras. Este interés surge de la evidente contribución que dichos agentes han hecho al crecimiento económico y a su efecto sobre el rejuvenecimiento del tejido productivo, el relanzamiento de los espacios regionales y la generación de nuevos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

empleos (OCDE, 1999 y 2001). Gracias a ello el debate sobre empresariedad ha registrado una notable evolución: desde quienes intentan definir quien es un emprendedor —y por tanto indagan en los aspectos de su personalidad (Frese y Rauch, 2001)— hasta los que se concentran en el proceso empresarial como un fenómeno más complejo en el que intervienen e interactúan factores situacionales, sociales, culturales y económicos (Smith, Glasson y Chadwick, 2005). Dentro de éstos últimos es posible observar perspectivas que se diferencian según el énfasis que se haga en el plano individual frente al papel del entorno social, llegando algunos a sostener la necesidad de concebir el fenómeno de la empresariedad como de naturaleza colectiva, tal y como Fairlie y Woodruff (2005) proponen para explicar el caso mexicano.

## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En la búsqueda de los factores que explican las variaciones del fenómeno emprendedor, los primeros estudios se centraron en las características personales que diferenciaban los emprendedores de los que no son. Pero dada la diversidad y complejidad de la realidad emprendedora, los resultados no fueron muy productivos. Gartner (1985) plantea que la complejidad y variedad de los emprendedores hizo imposible lograr caracterizar un emprendedor promedio y por ende la construcción de una base teórica común a este tema (Bygrave, 1989). En respuesta a esta situación, Bygrave y Hofer (1991) proponen que la delimitación del campo de conocimiento del espíritu emprendedor se amplíe y que además del estudio de las características personales y las funcionales del emprendedor incluya el estudio del proceso emprendedor y sus características. Estos autores proponen considerar el proceso

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

emprendedor como un conjunto de funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidad y la creación de la organización para explotarla. Como punto de partida, Gartner (1985) propone considerar como elementos esenciales del estudio del emprendedor: a) el entorno, b) las características del individuo, c) el proceso, y d) la organización creada.

Por su parte, Martinelli (2001) nota que para varios autores (e.g., Baumol, 1968; Kirzner, 1973; Thornton, 1999) hay dos aproximaciones al concepto de empresarios/emprendedores. Por el lado de la oferta existe el estudio de aquellos factores que influyen, propician y/o determinan su formación, y por el lado de la demanda está el análisis de los factores que influyen sobre la solicitud de las capacidades del empresario/emprendedor dentro del sistema económico. Así, de acuerdo con Martinelli, existen dos dimensiones que subyacen en este enfoque: variables del sistema y variables de los agentes, que se pueden concebir como dos aproximaciones equivalentes y contrapuestas: a) modelos macroanalíticos contra modelos microanalíticos y b) variables estructurales contra variables culturales.

En cuanto a los rasgos que caracterizan la personalidad del empresario/emprendedor, el trabajo de McClelland (1961) es una referencia clásica. Para este autor las experiencias adquiridas durante la niñez crean en ciertos individuos un factor psicológico particular, al cual McClelland llama “la necesidad por logros” (the need for achievement, o n-achievement). De acuerdo con McClelland, la inculcación de la necesidad por logros es resultado de las prácticas de crianza que subrayan los

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estándares de excelencia, el entrenamiento de la autosuficiencia, el calor maternal y la poca dominación paterna. Lo interesante es que McClelland dice encontrar menos gentes con alta necesidad por logros en los países en desarrollo, además de que los que hay tienden a irse a otros campos distintos de los negocios o la industria

## **III. CONTEXTO DEL TRABAJO**

Después de analizar toda la información anterior podemos entender el porqué es importante conocer cuál es la personalidad de los emprendedores que han logrado realizar proyectos productivos, y las más interesadas en conocerlo son las universidades ya que requieren inculcar el perfil de emprendimiento entre sus alumnos. Es por ello que esta investigación analizara las características de los emprendedores de la zona sur del estado de Yucatán, específicamente de los municipios de Oxcutzcab y Ticul, zonas de alto crecimiento comercial en esa zona de nuestro estado, cercanas a donde se encuentra ubicada la Universidad Tecnológica Regional del Sur (UTRSUR), la cual cuenta entre su matrícula con estudiantes de los municipios mencionados. El resultado de este estudio nos permitirá saber las características de los emprendedores de la zona sur, y se propondrán a través de las academias y cuerpos académicos de investigación, estrategias para inculcarlas a los alumnos de la UTRSUR. De igual manera se llevaran los resultados a la incubadora de negocios para el análisis y diseño de estrategias de fortalecimiento de la incubadora.

### **3.1. Planteamiento del problema**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Un elemento clave de la innovación es el empresario, ya que este es la persona que realiza las innovaciones hasta obtener nuevos productos y/o servicios, por lo que es considerado como el motor del cambio tecnológico (Schumpeter, J. A. 1997). Empero, el estudio del impacto de las actividades desarrolladas por este tipo de agentes es relativamente reciente, los primeros estudios se centraron en las características personales del empresario; sin embargo, la evidencia y hallazgos obtenidos permiten concluir que lo que realmente diferencia al empresario emprendedor es un proceso caracterizado por la innovación constante. Es por esto que, los trabajos recientes, proponen considerar al proceso emprendedor como un conjunto de funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidad y la creación de la organización para explotarla. La Universidad Tecnológica Regional del Sur (UTRSUR se crea en el año 2000 en el municipio de Tekax, y entre sus propósitos esta el formar gente emprendedora que pueda desarrollar negocios y contribuir al crecimiento económico de la zona sur del estado de Yucatán. Debido a que la UTRSUR se localiza en el cono sur del estado de Yucatán, a pocos kilómetros de los municipios de Oxcutzcab y Ticul; en el presente trabajo se pretende analizar las principales características inherentes al emprendedor de estos municipios mencionados, así como de igual manera conocer cuales fueron los principales factores que determinaron su vocación emprendedora y sus fuentes de inspiración.

## **3.2. Objetivo general**

Determinar las principales características de los emprendedores de los municipios de Oxcutzcab y Ticul del estado de Yucatán.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **3.3. Objetivos específicos**

1. Determinar cuales son las principales características del emprendedor de los municipios de Oxcutzcab y Ticul.
2. Identificar los factores que determinaron su vocación emprendedora.
3. Identificar sus principales fuentes de inspiración para crear su propio negocio.

## **3.4. Justificación**

La industria reclama al sistema educativo la responsabilidad de formar a los jóvenes en competencias metodológicas y habilidades sociales y desarrollar competencias tales como: interés por la calidad, capacidad de innovar, responsabilidad ante las propias decisiones y actuaciones, familiarizarse con el entorno, capacidad para trabajar en equipo y cooperar, pensar en positivo y capacidad de aprender. Es muy importante para nuestro estudio, conocer las principales competencias o características de la gente emprendedora de los municipios de Oxcutzcab y Ticul, esto nos dará los elementos necesarios para establecer estrategias que coadyuven en la adecuada formación emprendedora de nuestros estudiantes tomando como base este estudio. El conocer los resultados de este proceso, nos permite sentar las bases e identificar las áreas de oportunidad en este sentido, de manera que podamos ser congruentes en nuestros estilos de enseñanza y técnicas didácticas aplicadas, buscando que se produzca un mejor efecto formativo en nuestros alumnos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **3.5. Tipo de estudio**

Este estudio es no experimental, ya que las se analizaran las principales características de los emprendedores, las cuales no son objeto de manipulación, es transaccional ya que se recolectara datos en un tiempo determinado y descriptivo ya que se describirá a los sujetos de estudio en base a sus características de emprendimiento

## **3.6. Población y muestra**

Se analizaron los municipios de Oxcutzcab y Ticul del estado de Yucatán, distinguiendo a los potenciales empresarios/ emprendedores dentro de la población en general a través de un criterio de selección basado en que el respondiente hubiera iniciado una empresa o negocio en el pasado reciente o de estar en vías de hacerlo en el futuro próximo. En otras palabras, el ayuntamiento de los municipios seleccionados nos proporciono una lista de su padrón de empresas y tomando como base sus ingresos y número de empleados se selecciono un muestra de 35 empresas (de ambos municipios).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **IV. METODOLOGÍA**

La metodología que se utilizó se basó en el análisis de las características inherentes a los empresarios que han iniciado sus negocios propios en la zona sur del estado de Yucatán, específicamente en los municipios de Oxcutzcab y Ticul, distinguiendo a los potenciales empresarios/ emprendedores dentro de la población en general a través de un criterio de selección basado en que el respondiente hubiera iniciado una empresa o negocio en el pasado reciente o de estar en vías de hacerlo en el futuro próximo. De igual manera se aplicó una encuesta que permitió conocer los principales factores que determinan la vocación emprendedora, sus principales fuentes de inspiración para crear sus empresas, la importancia de algunos determinantes de la cultura emprendedora en México, así como las fuentes de financiamiento que conocen y que han utilizado.

### **4.1. Instrumento**

El instrumento utilizado para medir las características de emprendimiento es el de “Inventario de perfil del emprendedor” elaborado por el Ing. Rafael Alcaraz, del tecnológico de Monterrey, el cual consiste en un cuestionario de 20 ítems, contestado en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “Definitivamente no” y 5 es “definitivamente sí”. Las preguntas nos permitirán conocer dimensiones o características del emprendedor como: creatividad, riesgo, iniciativa, autoconfianza, energía y capacidad de trabajo, perseverancia, liderazgo, capacidad para afrontar el riesgo, necesidad de logro, tolerancia al cambio y manejo de problemas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## V. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación:

### 5.1. Evaluación promedio de las preguntas del instrumento “El inventario del perfil del emprendedor” aplicado a los encuestados:

En la siguiente tabla 01, se muestran las evaluaciones promedio del instrumento “Inventario del perfil del emprendedor” que respondió la muestra de 20 empresarios innovadores de los municipios de oxcutzcab y ticul:

Tabla 01. Valoración promedio del cuestionario “inventario del perfil del emprendedor”.

PREGUNTAS	Valoración promedio
1.-Frecuentemente tengo ideas originales y las pongo en practica	4.5
2.-Cometo errores y me equivoco, pero se que puedo hacer bien las cosas	4.6
3.-Cuando quiero algo insisto hasta que lo consigo	4.5
4.-Cuando invierto mi dinero prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme mas ganancias, que en un deposito a plazo fijo	4.7
5.-No me resulta dificil encontrar varias soluciones a un mismo problema	4.3
6.-Puedo resolver problemas rápidamente , incluso bajo presión	4.1
7.-Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago	4.3
8.-Creo firmemente que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer	4.5
9.-Creo firmemente que si la primera vez no lo logro, debo de intentarlo una y otra vez	4.2
10.-Me considero una persona ingeniosa, especialmente cuando se presentan soluciones dificiles	4.5
11.-Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas	4.3
12.-Considero que el riesgo es estimulante	4.5
13.-Estoy convencido de mis capacidades y se muy bien como explotarlas	4.6
14.-Creo en el dicho “El que no arriesga no gana”	4.7
15.-Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades	4.7
16.-Me entusiasma cosas nuevas e inusuales	4.7
17.-Creo que en la vida hay que tomar riesgos para ganar mas o alcanzar metas mas altas	4.8
18.-Frecuentemente encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas	4.2

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

19.-Soy bueno enfrentando una gran cantidad de problemas al mismo tiempo	4.0
20.-Considero que la perseverancia (constancia) es importante para llegar al éxito	4.9

Fuente: Elaboración propia (2008)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Como podemos observar la mayoría de los ítems esta por encima de la valoración de 4, es decir, todos los encuestados coincidieron en mencionar que poseen las características mencionadas en el instrumento utilizado.

## **5.2. Características obtenidas en la aplicación de los resultados promedio obtenidos**

Tomando como base la tabla anterior se obtuvo la puntuación total de cada una de las dimensiones, sumando el valor promedio de cada ítem correspondiente. Se comparo con el máximo valor que marca el instrumento y en base a ello se determino el nivel de evaluación de las respuestas por dimensión (alto, medio, bajo). Una vez obtenida esta información se establecieron comentarios y sugerencias del resultado.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla 02. Determinación del nivel de evaluación de cada dimensión del “Inventario del perfil del emprendedor”.

Dimensiones (Características)	Puntuación total	Puntuación encuesta	Diferencia	% relativo	Evaluación	Comentarios y sugerencias del instrumento
Creatividad	25.0	22.3	-2.7	89%	Nivel alto	Eres una persona que cuenta con sensibilidad para analizar los problemas, originalidad para resolverlos, flexibilidad, evaluación y capacidad de análisis y síntesis, te gusta promover un ambiente de innovación y eres un generador constante de ideas originales. Continúa reforzando estas características.
Seguridad personal	35.0	32.0	-3.0	91%	Nivel alto	Tienes seguridad en la toma de decisiones, consideras las capacidades y aptitudes que posees para salir adelante en cualquier situación. Te conoces a ti mismo y sabes cuales son tus limitaciones, no te afecta las críticas de los demás ya que tienes la certeza de tus cualidades. Trata de aplicar esta característica en todas las áreas de tu vida.
Aceptación del riesgo	20.0	8.5	-1.5	92%	Nivel alto	Estás convencido que el riesgo es algo inherente al éxito, ya que evalúas el riesgo en función al tamaño de su meta y confías en tus capacidades para afrontarlo. Crees que el riesgo es un catalizador, la adrenalina que te mueva a actuar con más ahínco. Continúa reforzando esta característica.
Manejo de problemas	20.0	16.6	-3.4	83%	Nivel alto	Identificas claramente discrepancias entre un estado actual y uno deseado y actúas para resolver tal discrepancia. Este proceso de solución te orienta a superar los obstáculos y vencer las dificultades que impiden lograr un objetivo. Escuchas la opinión de aquellos que entienden un problema de manera diferente a la propia, es esencial que sigas fortaleciendo esta característica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Perfil completo	100%	89.4%	-10.6		
-----------------	------	-------	-------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2008)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Como podemos observar en la tabla 02 la mayoría de los encuestados obtuvo una alta puntuación en las características de creatividad, seguridad personal y aceptación del riesgo, todas en promedio en un 90%; pero en la de manejo de problemas se obtuvo únicamente el 83% de la misma. A pesar de que el instrumento lo evalúa como de nivel alto, sería bueno trabajar en este punto para que fortalezcan su habilidad de identificar claramente el problema, vencer los obstáculos para lograrlo y el hecho de aceptar opiniones que contribuyan a su solución.

Un tema de importancia para el presente análisis lo constituye la evaluación de los factores que inciden en la determinación de la vocación emprendedora fundada en cada una de las encuestas aplicadas a los empresarios. La tabla 03 refleja los resultados obtenidos:

Tabla 03. Evaluación de los factores que determinan la vocación emprendedora

FACTORES	%
Motivación personal	35
Espíritu emprendedor	27
Oportunidad de negocios	15
Tradición familiar	12
Autoempleo	11
TOTALES	100

Fuente: Elaboración propia (2008)

De acuerdo con los respondientes, la motivación personal pesa mucho en la decisión de volverse emprendedor, mientras que el autoempleo es, paradójicamente, el factor menos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

importante. Cabe mencionar que el espíritu emprendedor es el factor en segundo orden de importancia por encima de la oportunidad de negocios y la tradición familiar. Esta última antes de iniciar este estudio, es la que se presumió que iba a prevalecer como el factor determinante, ya que la zona sur del estado de Yucatán es de empresas prácticamente familiares.

En el tema de la cultura empresarial del país, el 85% de los entrevistados dijo que si existe tal cultura en México y el 15% opino lo contrario. También se les pregunto a los entrevistados en que medida estaban de acuerdo con seis preposiciones que explican la existencia de dicha cultura emprendedora en el país. Las respuestas se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 04. Importancia de algunos determinantes de la cultura emprendedora en México

FACTORES	%
Para ser emprendedor hay que tener vocación	34
Ser emprendedor es cuestión de personalidad	30
En la escuela se enseña a ser emprendedor	15
La sociedad valora a la empresas generadoras de empleo	14
Existen políticas que incentivan la creación de empresas	4
El gobierno incentiva la creación de changarros	3

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

TOTALES	100
---------	-----

Fuente: Elaboración propia (2008)

Como se observa en la tabla 04, la mayoría de los respondientes estuvo de acuerdo en pensar que para ser emprendedor hay que tener vocación, mientras que la mayoría de los entrevistados estuvo en desacuerdo en que el gobierno incentiva o facilita la creación de changarros. En términos del sexo de los respondientes, se destaca que existió una diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas dadas por los hombres y las mujeres en cuanto a la pregunta de que para ser emprendedor hay que tener vocación, en virtud de que el 88% de los hombres estuvo de acuerdo con esta aseveración, mientras que solo el 50% de las mujeres también lo estuvo. Con respecto a la aseveración de que para ser emprendedor es cuestión de personalidad, estadísticamente hablando no hubo diferencia, ya que el 72% de los hombres aceptó la propuesta mientras que el 75% de las mujeres lo hizo.

Otra de las preguntas que se les hizo a los encuestados es de qué fuentes se habían inspirado para formar las empresas que crearon. La tabla 05 reporta la proporción de esas fuentes:

Tabla 05. Fuentes de inspiración para la creación de nuevas empresas

FACTORES	%
Observación de las necesidades del mercado	24
Identificación de nichos de mercado	15
Observación de cambios en la demanda	15
Desarrollo tecnológico propio	14
Visitas a ferias y exposiciones	13
Otros - Iniciativa propia	10

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Oportunidades vistas en otras empresas	9
TOTALES	100

Elaboración propia (2008)

Como se observa en la tabla anterior, la cuarta parte de los respondientes se inspiró a través de la observación de las necesidades del mercado, seguida de la identificación de nichos de mercado y la observación de cambios en la demanda. Es de resaltar que la explotación del desarrollo tecnológico propio representó un porcentaje relativamente bajo (14%) del total de los entrevistados, dejando ver la baja propensión que tienen los emprendedores innovadores de esta muestra de la zona sur del estado.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo 01 el cual se refiere a la determinación de las principales características de los emprendedores de la zona sur del estado de Yucatán, específicamente Ticul y oxcutzcab, podemos mencionar que son la creatividad, la seguridad personal, aceptación del riesgo y manejo de problemas. Cabe mencionar que las 3 primeras dimensiones o características la poseen los emprendedores en un alto porcentaje (89%, 91 y 92% respectivamente). La cuarta dimensión a pesar de que el instrumento la señala como de alto nivel, su porcentaje es del 83%, por lo que se recomienda identificar con mayor claridad discrepancias entre un estado actual y uno deseado y actuar de manera más oportuna para resolver tal discrepancia. Tratar de escuchar la opinión de aquellos que entienden un problema de manera diferente a la propia, es esencial que se fortalezca esta característica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

De acuerdo al objetivo 02, acerca de cuales son los factores que determinaron la vocación emprendedora de los sujetos del presente estudio, se llego a la conclusión de que la motivación personal pesa mucho en la decisión de volverse emprendedor, mientras que el autoempleo es, paradójicamente, el factor menos importante. Cabe mencionar que el espíritu emprendedor es el factor en segundo orden de importancia por encima de la oportunidad de negocios y la tradición familiar. Esta última antes de iniciar este estudio, es la que supusimos que iba a prevalecer como el factor determinante, ya que la zona sur del estado de Yucatán es de empresas prácticamente familiares.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

De acuerdo al objetivo 03, en el que se menciona el identificar sus principales fuentes de inspiración para crear su propio negocio, se concluye que la cuarta parte de los respondientes se inspiró a través de la observación de las necesidades del mercado, seguida de la identificación de nichos de mercado y la observación de cambios en la demanda. Es de resaltar que la explotación del desarrollo tecnológico propio representó un porcentaje relativamente bajo (14%) del total de los entrevistados, dejando ver la baja propensión que tienen los emprendedores innovadores de esta muestra de la zona sur del estado.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumol, W. J. (1968) "Entrepreneurship in Economic Theory," AER, vol. 58 (2) pp. 64-71.
- Bygrave, W. (1989) "The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its Research methodologies", Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, Vol. 14, no. 1, pp. 7-26.
- Bygrave, W. y Hofer C. (1991) "Theorizing about entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, no. 2, pp. 13-22.
- Fairlie, R. y Woodruff C. (2005). "Mexican Entrepreneurship: A Comparison of Self-Employment in Mexico and the United States," Cambridge MA, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper no. 11527.
- Frese, M. y Rauch A. (2001) "Psychology of Entrepreneurship," en Smelser, N. J. y Baltes, P. B., (Eds.) International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, Pergamon, pp. 4552-4556.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Gartner, W. B. (1985) "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, vol. 10 (4) pp. 696-706

Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press

Martinelli, A. (2001) "Entrepreneurship," en Smelser, N. J. y Baltes, P. B., (Eds.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford, Pergamon, pp. 4545-4552.

Mcclelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*, New York, Free Press.

Smith, H. L., Glasson, J. y Chadwick, A. (2005) "The Geography of Talent: Entrepreneurship and Local Economic Development in Oxfordshire," *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 17 (6) pp. 449-478.

Thornton, P. H. (1999) "The Sociology of Entrepreneurship," *Annual Review of Sociology*, vol. 25 pp. 19-46.

Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munich, Verlag Dunker und Humbolt (Traducción al español: *Teoría del Desarrollo Económico*, México, FCE, 2 ed., 1997).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA ESCUELA DE AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

### **Aprendizaje organizativo en las empresas Transnacionales en Costa Rica para el desarrollo de PyMES proveedoras costarricenses: Estudio de casos en empresas de Manufactura.**

Autor: Master Rafael Gutiérrez Brenes, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Ingeniería en Producción Industrial

Correo electrónico: guti@itcr.ac.cr

Dirección: Cartago, Barrio de la Pitahaya

País: Costa Rica

Co-autora: Dra. María de los Angeles Escribá Moreno, Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas

Correo electrónico: Maria.A.Escriba@uv.es

Dirección:

País: España

## **Resumen**

Toda organización debe analizar la estrategia de competencia y así posicionarse en el medio de una manera sostenible, sin temor a ser sacados del mercado, a este reto no se escapan las empresas PyMES costarricenses, de ahí la necesidad de interiorizarse en el Aprendizaje Organizativo para ser competitivos. El concepto de Aprendizaje Organizativo es un fenómeno relativamente reciente donde, establece que las organizaciones para ser competitivas son como una empresa continua adaptativa, que fomenta el desarrollarse en lo individual, en el equipo y lo organizacional. Las PyMES son mayoritarias en muchas economías, sin embargo, poca atención han tenido comparándolas con las grandes empresas, por ello el aprendizaje en éstas ha sido adquirido por medio de una simple economía “artesanal” desde la post segunda guerra mundial, bajo éste fundamento se partió inicialmente con el afán, de conocer el aprendizaje organizativo en las Empresas Transnacionales en Costa Rica; para que coadyuven en desarrollar a las PyMES costarricenses para ser proveedoras.

**Palabras Clave:** Aprendizaje Organizativo, PyMES costarricenses.

## **INTRODUCCION**

Estamos ante un mundo donde el mercado es globalizado y extremadamente competitivo dado que la información y la tecnología día a día aceleran su paso con el afán de buscar nuevas y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

eficientes formas producción, para brindar un excelente producto o servicio a la sociedad en general. Uno de los aspectos característicos de la industria costarricense son las relaciones entre las PyMES y las Empresas Transnacionales sin embargo no existe una reflexión en torno a dicha relación y coherencia sobre cómo las PyMES se adaptan al aprendizaje organizativo de éstas, de ahí la importancia de conocer cómo las PyMES costarricenses se relacionan, analizando las diferencias no sólo de tamaño sino también de su gestión. Tomando como base esta temática, proponemos preliminarmente la posibilidad de ofrecer a las PyMES una perspectiva útil para la adaptación estratégica de las pequeñas y medianas empresas Transnacionales, dado que hoy en día en Costa Rica este tipo de empresas son vistas como una oportunidad de desarrollo. En general, las empresas pequeñas y medianas de Costa Rica han tenido poco apoyo tanto financiero como operacional a través de los años, generando una serie de obstáculos, como parte del entorno empresarial, siendo estas: el elevado nivel de las cargas sociales, la ilegalidad de otras empresas como consecuencia de lo anterior, las condiciones para el acceso al crédito y la ausencia de políticas gubernamentales de apoyo a favor de las PyMES, Castillo y Chaves (2001).

## **FUNDAMENTOS TEORICOS**

Las Pequeñas y Medianas Empresas en el mundo se ven sometidas a operar continuamente donde la demanda de todos los miembros de una organización deben responder rápidamente a las demandas del mercado, mientras que al mismo tiempo las compañías de productos y servicios están continuamente bajo presión por mejorar la calidad. Para algunos autores, las tradicionales formas de administración para el éxito de las PyMES a futuro no va a ser suficiente para enfrentar la cambiante demanda, la amplia participación en el desarrollo de la organización y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

administración del proceso en los negocios, van a ser vitales otros ingredientes para la efectividad organizacional en el futuro. En el turbulento incremento, en el ambiente las organizaciones han mostrado más interés en buscar nuevos caminos para beneficios y mantener la ventaja competitiva. El diccionario define ampliamente aprendizaje como “la adquisición del conocimiento o habilidad” y el aprendizaje organizativo es un proceso para detectar y corregir errores, error es cualquier característica de conocimiento o conociendo estos inhibidores del aprendizaje. Cuando el proceso hace posible que sus políticas y objetivos se alcancen, el proceso puede ser llamado el aprendizaje de ciclo simple, (single loop learning), (Argyris, 1977), además El aprendizaje en una compañía, es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y mejorando continuamente Pedlar et al.'s (1991). Dentro de los tipos de aprendizaje están, el individual, en equipo, en la organización, en la acción, Munford (1991) ha recomendado que la efectividad de la acción del aprendizaje puede ser mejorada siguiendo directamente las cuatro “Is” por sus siglas en inglés: Interacción, Integración, Implementación e Iteración. Fuera de estos cuatro factores, interacción es probablemente el que provea los más grandes beneficios organizacionales. El beneficio del desarrollo de un aprendizaje ethos (aprendizaje por costumbre) en una organización no es nuevo. Revans (1982) ha recomendado esto directamente en su modelo del aprendizaje por muchos años y su perspectiva que su modelo es altamente apropiado para el desarrollo de la efectividad de la PyMES el cual está bien documentado. Armstrong (1990) encontró que la “experiencia” es el mejor “recurso para el aprendizaje. Algunos autores argumentan que el tamaño de las PyMES hace posible flexibilizar en el aprendizaje y haciendo cambios (Ghosh et al., 1993; Rizzoni 1991; Young et al., 1994). Sin embargo, otros autores tienen otro punto de vista, establecen que las PyMES sufren de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

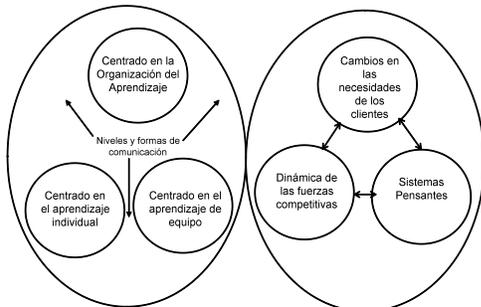
desventajas intrínsecas en tecnología y en la gestión del aprendizaje por su tamaño y su baja capacidad financiera. Estas empresas a menudo tienen baja inversión en formalizar sistemas de gestión, sufriendo con el mercadeo y las desventajas competitivas (Chittenden et al., 1998; Sim, 2000). North et al.,(1993) llevó a cabo una serie de entrevistas telefónicas a 120 PyMES en el sector servicios y 30 en el sector de manufactura en el Reino Unido encontrando que solamente el 3,4% optó por registrarse bajo la ISO-9000 y una tercera parte respondió que la búsqueda para la acreditación por ISO-9000 fue demasiado costosa y casi dos terceras no tenía conocimiento de las normas. Tsui Auch (2001); sin embargo, argumenta que las PyMES en Asia, las cuales trabajan como proveedoras de grandes compañías locales y corporaciones ETN en línea estructurada para redes de proveedores, tienen pocas alternativas pero asumen con responsabilidad el aprendizaje tecnológico para moverse hacia la industria con cierto orden.

Sin embargo, los economistas políticos analizan solamente el aprendizaje tecnológico y desatienden la imitación organizacional. Con respecto a esta temática DiMaggio y Powell (1983) ofrecieron conceptos útiles y analíticos para crear tres categorías de isomorfismo institucional. La aceptación de la competitividad y los cambios estratégicos como un componente del proceso permite que las empresas orienten los resultados de una amalgama de cambios imperativos con el tiempo Whipp (1991). Incrementando, estos procesos resaltan la importancia del aprendizaje en todos los niveles para mantener poco a poco una competitividad. Aprendizaje para ser breve, es poco probable que logren estas metas a menos que se ubiquen. El aprendizaje con el tiempo se centra con el cambio en el tiempo dependiendo del conocimiento de las empresas en las fuerzas competitivas que juegan. Esta combinación de nociones han dado el desarrollo del concepto de la “Organización Competitiva del Aprendizaje”, ver figura 1

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Figura 1.: Modelo de la Organización Competitiva del Aprendizaje



Fuente: Whipp (1991), Mintzberg (1991), Garvin (1987), Senge (1990).

Una organización del aprendizaje competitiva puede ser descrita como una continua empresa adaptativa que promueve el ubicarse en lo individual, en el equipo y aprendizaje organizacional. Esto es un logro directo a satisfacer los cambios en las necesidades de los clientes, conocimiento de las dinámicas de las fuerzas competitivas y el fomentar los sistemas de pensamiento.

De los dos componentes de la organización competitiva del aprendizaje, nombrada, en los diferentes niveles del aprendizaje y centrándose en éste, esta en simpatía con el punto de vista de Pettigrew y Whipp (1991) en la competitividad y el cambio estratégico, como el enlace con la habilidad de las empresas para el conocimiento y el cambio natural de las fuerzas competitivas y los niveles de aprendizaje como ligamen a las empresas en la habilidad de gestionar y movilizar sus recursos directos para dar una respuesta competitiva a tiempo.

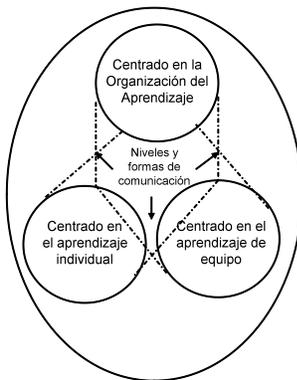
La capacidad de una empresa para identificar y conocer la naturaleza de las fuerzas competitivas y como ellas cambian con el tiempo contribuyen hacia su estabilidad competitiva Hosley et al (1994), ellos establecen que la naturaleza del aprendizaje se origina de una definición de organización de Argyris y Schon (1978), ¿esta es una visión de grupo, un agente, una estructura, un sistema, una cultura organizacional o una política de la entidad?, para el análisis de los casos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

del estudio se va a evaluar a la organización como un sistema dinámico y explorar la naturaleza individual, el equipo y la organización del aprendizaje según la siguiente figura, el nivel y flujo de la comunicación es asumida para promover el doble-ciclo del aprendizaje (double-loop learning) asistir en la distribución del aprendizaje y conocimiento desde el principio hasta el final de la organización como lo establecen Hosley et al (1994).

Figura 2, Niveles del aprendizaje



Fuente: Hosley et al (1994)

En relación con la revisión de literatura plasmada en este capítulo, se presenta a continuación un modelo considerando cinco variables principales que hemos identificado como principios que establecería la partida inicial del aprendizaje de las empresas translocaciones en Costa Rica, es decir principios que influyen en el aprendizaje de la organización como un sistema dinámico y como estas aportarían al desarrollo de PyMES proveedoras costarricenses.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

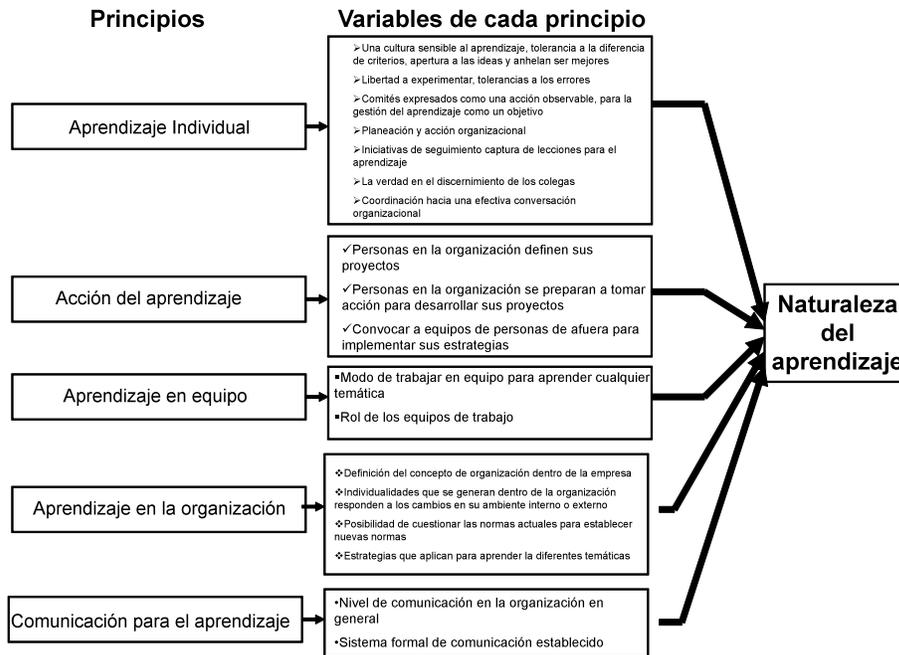


Figura 3 Elementos que influyen en el aprendizaje de la organización como un sistema dinámico.

Fuente: Elaboración propia

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

Conocer el aprendizaje organizativo de las Empresas Transnacionales en Costa Rica y si éstas a través de este concepto podrían coadyuvar al desarrollo de las PyMES costarricenses como proveedoras en sus estrategias del aprendizaje de éstas.

Objetivos Específicos:

1. Analizar a las ETN en lo que es la naturaleza del aprendizaje
2. Identificar cuáles de los principales principios del aprendizaje están presentes en las ETN ubicadas en Costa Rica.
3. Analizar si las ETN coadyuvan en su estrategia del aprendizaje para que se desarrollen

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

PYMES costarricenses como proveedoras de estas y en qué campo.

4. Establecer los principios clave de la naturaleza del aprendizaje para determinar en las ETN el nivel de apoyo hacia las PyMES costarricenses para que se adapten al establecimiento de negocios como proveedoras.

## **METODOLOGIA**

La intención de este estudio es el pretender una mejor comprensión de lo que es la naturaleza del aprendizaje basándonos como se dijo anteriormente en el marco teórico en cinco principios en las transnacionales ubicadas en Costa Rica por cuanto el estudio de casos nos permitirá hacer planteamientos a ser contrastados en estudios posteriores (Yin, 1989 y 1993) y Gutiérrez, Rodríguez, (1999). Yin (1994) manifiesta que el estudio de casos exploratorio permite realizar trabajo en los que las cuestiones del cómo y porqué adquieren mayor relevancia. Esta es una técnica que se adecua al análisis de fenómenos contemporáneos en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre ambos no está claramente definidas. Dentro de las sugerencias para el desarrollo de casos, están el establecer el número de casos que debe incluir la investigación, sería tomar la decisión de desarrollar un caso o seleccionar varios casos, para Yin, (1989) el primero de ellos puede estar justificado cuando nos enfrentamos a tres situaciones: a. cuando se cuenta con un caso que resulta crítico en la comprobación de una teoría que está muy bien fundamentada, b. cuando el caso nos muestra la oportunidad de observar y analizar un evento que hasta ese momento resultaba inaccesible para ser investigado o, c. cuando caso constituye un evento único o raro. Para este estudio se dispuso el realizar cuatro casos ya que esto nos permitirá tener una perspectiva más amplia de las diferentes empresas del estado de la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cuestión en Costa Rica, ya que según (Eisenhardt, 1989), un número reducido de casos puede dificultar al investigador generar un teoría con cierto grado de complejidad, pero por otro lado, el aplicar un análisis con un número elevado de casos podría hacer más complejo el manejo y volumen de datos. Para Rodríguez et al. (1996) y Dyer y Wilkins (1991) para que los casos contribuyan al aprendizaje de un determinado fenómeno es conveniente el disponer de una variedad suficiente de casos que cubran la gama de posibilidades en la que se presente el fenómeno que interesa estudiar y que a su vez se logre cierto equilibrio entre los casos seleccionados con el propósito de que se compensen las características de unos y otros.

## ANALISIS DE LOS DATOS

Se llevo a cabo un análisis comparativo tomando en consideración los principios y variables relacionadas con la naturaleza del aprendizaje según la revisión de literatura, orientando el análisis en determinar el nivel de aprendizaje en la organización de la ETN ubicadas en Costa Rica y si estas transfieren ese aprendizaje a las PyMES costarricenses para ser proveedoras de éstas. El interés es el de establecer cuál es el aporte de las Empresas Transnacionales en las PyMES costarricenses relacionado con la temática del Aprendizaje Organizativo para ser proveedoras, a continuación se describirá sintetizando cada transnacional en un cuadro.

Cuadro 1

Empresas Transnacionales

Descripción	A	B	C	D
Tienen algún programa para apoyar o formar empresas proveedoras	No	Actualmente hay un programa (objetivo estratégico) de desarrollar	No respondió	Sí, en este momento estamos con tres proveedores ayudándoles a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

		proveedores locales, con el fin de obtener ganancias ambas partes. Actualmente se esta trabajando en el desarrollo de dos proveedores locales		implementar su sistema de gestión de calidad.
<b>Dan capacitación a las PyMES para que estas sean proveedoras</b>	No	Se hace por medio de proyectos, la compañía define un coordinador que tiene que trabajar con el proveedor desarrollando una estrategia de mejora, con el fin de que se pueda convertir en un proveedor tipo A, los proyectos son revisados por una grupo coordinador de desarrollo de proveedores	No respondió	Sí, sobre todo a los centros de distribución de rotación de producto de inventarios. Principios de sistema de gestión de calidad
<b>Dan capacitación a las PyMES para que estas sean proveedoras</b>	Sí, pero no todas pueden participar por falta de certificaciones o por altos costos	Sí, sin embargo a todas se les hace unas evaluaciones iniciales, para ver que oportunidades de desarrollo tienen y no todas cumplen con nuestros requerimientos	No respondió	Sí, sobretodo de materia prima como la pulpa
<b>Bajo cierta experiencia que tienen algunas PyMES podrían sean proveedoras</b>	Sí, solamente que en algunos casos faltan certificaciones	La gran mayoría tienen mucho que mejorar y necesitan más apoyo del estado	No respondió	Sí
<b>Hay posibilidad para que las PyMES sean proveedoras</b>	Si cumplen con los requisitos y pueden acercar los costos a los que manejamos actualmente sería muy posible ya que así bajaríamos los niveles de inventario	Siempre y cuando estén dispuestas a invertir en mejorar sus procesos, pueden convertirse en proveedores.	No respondió	Algunas ya lo son y están aumentando su capacidad instalada.
<b>Tienen alguna</b>	No	Cuando se detecta	No respondió	El próximo año se

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<b>estrategia para ubicar las PyMES proveedoras en ser competitivas</b>		un posible proveedor se hacen las evaluaciones necesarias para ver que tan factible es unir esfuerzos para el desarrollo del proveedor.		debe iniciar con el tema de la ISO-14000
<b>Las PyMES posibles proveedoras sufren desventajas en tecnología y en la gestión del aprendizaje por su tamaño y baja capacidad financiera</b>	No	Claro que sufren muchas limitaciones, sin embargo muchas veces son miedos a la nueva inversión, tal vez por falta de conocimiento o adecuado enfoque de negocio	No respondió	Eso en algunos casos no es tan cierto pues algunas PyMES dado que se da soporte con algunos programas que en términos financieros son bastante elevados y éstos son gratuitos.
<b>Creer que el estado (gobierno) y las transnacionales juegan un papel importante en la forma tecnológica y la gestión del aprendizaje de las PyMES</b>	Si	Si hay un papel importante, sin embargo falta más compromiso por parte del gobierno principalmente por los obstáculos bancarios que encuentran las empresas cuando quieren empezar algún proyecto. En nuestro país se habla mucho de que existe un verdadero sistema de desarrollo empresarial por medio de la Banca del estado, eso esta lejos de ser una realidad, porque ningún Banco quiere correr riesgos financieros, se debería revisar la estrategia desarrollo que tiene el país	No respondió	Si el soporte a las PyMES es fundamental y la transnacionales que tengan sistemas de ISO, se ven obligados al soporte sobre todo en el caso de ISO-14000.
<b>El gobierno de CR les exige de alguna forma la</b>	No	Si existen una transferencia de tecnología, pero es	No respondió	No respondió

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<b>transferencia de tecnología para desarrollar PyMES proveedoras</b>		más por iniciativa de la empresa, con el fin de lograr tener un proveedor local que cumpla al 100% los requerimientos de calidad y servicio		
---	--	---	--	--

## RESULTADOS

El trabajo de campo **nos mostró como las Transnacionales “piensan” y actúan respecto a los principios** de la naturaleza del Aprendizaje en relación con la literatura revisada, además del cual es su pensamiento con respecto a las PyMES costarricenses lo que nos llevará a realizar varias proposiciones sobre las cuestiones de estudio. Los hallazgos más importantes del trabajo de campo se presentarán a continuación.

Se logro establecer que el **Aprendizaje Individual** al analizar las trece variables en las cuatro transnacionales es adecuado lo cual se refuerza con Galer y Van der Heijden, (1992) donde mencionan que estas organizaciones ha mostrado interés en buscar nuevos caminos para su beneficio y mantener su ventaja competitiva, por cuanto el dinamismo organizacional están haciendo avanzar con una gran velocidad cambio en los productos y servicios.

En la capacidad de **Acción del Aprendizaje** de estas Transnacionales se comprueba que en general esta bien, dado que se ven fortalezas en términos de las tres variables estudiadas, donde estas orientan a que los administradores trabajen con tareas reales y aprendan de sus experiencias (Smith y Neil, 2003), donde crean pequeños grupos de personas creando una sinergia para solucionar dificultades que no son resueltas por las actuales mejores prácticas, Revans (1983).

De otra manera se observa que el **Aprendizaje en Equipo** en las transnacionales tiene buen nivel debido los resultados coinciden con Belbin (1981) el cual mostró que el éxito de los equipos esta

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

compuesto de miembros ofreciendo una amplia cobertura de los roles de los equipos y un bella propagación de habilidades mentales.

Por otra parte se comprobó que en el **Aprendizaje en la Organización** es de buen nivel por ese compromiso integral de buscar un solo resultado organizacional, el cual se pone de manifiesto en lo que representa el ciclo-simple (single-loop learning) y el ciclo-doble (double-loop learning) donde en el primero se conjugan en el aprendizaje las individualidades las cuales responden a los cambios en su interno y entorno con el afán de determinar y corregir errores para la manutención de las características principales de las normas de la organización y en el segundo es donde las normas de la actual organización y suposiciones son cuestionadas para establecer a un nuevo conjunto de normas, Argyris y Schon (1978).

En la comunicación para el aprendizaje se estableció que es adecuado, esto por cuanto las cuatro empresas bajo estudio expresan que tienen una aceptable metodología y tecnología en la forma de comunicarse, lo que nos corrobora que en los niveles y formas de comunicación de Hosley et al., (1994) las Transnacionales ubicadas en Costa Rica están bien porque se centran en la organización del aprendizaje, en el aprendizaje individual y en equipo como se menciona anteriormente.

En relación con lo anterior se determina que el sistema dinámico de la naturaleza del aprendizaje en las transnacionales esta en un nivel adecuado debido a que los diferentes niveles de comunicación y sus formas en éstas, los hace una organización pensante y que se adaptan a los cambios promovidos por las fuerzas competitivas y sus clientes, tal como nos lo dice Whipp (1991) en que la aceptación de la competitividad y los cambios estratégicos como un componente del proceso permite que las empresas orienten los resultados de una amalgama de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cambios imperativos con el tiempo . Incrementando, estos procesos resaltan la importancia del aprendizaje en todos los niveles para mantener poco a poco una competitividad resultando preliminarmente que las transnacionales ubicadas en Costa Rica podrían estar iniciando sin plena conciencia en el desarrollo de la organización competitiva del aprendizaje; esto por cuanto manifestaron que no existe ningún método de aprendizaje establecido.

Por lo anterior se comprueba que el aprendizaje en las transnacionales podría ser aprovechado inicialmente por las PyMEs costarricenses para que puedan ser proveedoras, a través de la capacitación en lo que podría ser Gestión de la Calidad, específicamente en las ISO-9000 esto por cuanto es conocido en el ambiente industrial costarricense en general y su costo es manejable como lo expresaron las ETN.

## **CONCLUSIONES**

Se determinó que dos de cuatro ETN expresan que tiene algún programa para apoyar a las PyMES y sí apoyan para que éstas sean proveedoras, por medio de proyectos donde la compañía define un coordinador para que trabaje con estas para desarrollar una estrategia de mejora a su vez se da capacitación en los principios de la Gestión de la Calidad, de ahí que la experiencia de las ETN es vital para el desarrollo de las PyMES tal como nos lo dice Amstrong (1990) ya que encontró que la “experiencia” es el mejor “recurso para el aprendizaje”.

Por otra parte no todas las PyMES pueden participar por falta de certificaciones, por falta de requerimientos o por altos costos lo que inhibe a muchas a acercarse a las transnacionales, lo que ocasiona como lo dice Handy (1989) que cambios discontinuos en el ambiente ha adicionado confusión, lo que causa una paranoia en cantidad de empresas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Estas empresas a menudo tienen baja inversión en formalizar sistemas de gestión, sufriendo con el mercadeo y las desventajas competitivas (Chittenden et al., 1998; Sim, 2000).

Además se encontró que las ETN manifiestan que la gran mayoría de las PyMES tienen poca posibilidad en ser proveedoras porque tienen que mejorar demasiado, necesitando más compromiso del estado principalmente por los obstáculos bancarios, porque no hay un verdadero sistema de desarrollo empresarial por lo que se debería revisar la estrategia de desarrollo que tiene el país, ya que Costa Rica no hay una exigencia de transferir tecnología hacia las PyMES, lo que deja al descubierto a las PyMES porque estas empresas a menudo tienen baja inversión en formalizar sistemas de gestión, sufriendo con el mercadeo y las desventajas competitivas (Chittenden et al., 1998; Sim, 2000), entonces si no cumplen con los requisitos, estén dispuestas a invertir, acercar los costos y en mejorar sus procesos respecto a las ETN no podrían ser proveedoras, esto nos indica que la noción del aprendizaje no está clara, al igual que algunos científicos, en que sobre la temática tienen dificultades en alcanzar acuerdos en las claves (ingredientes) del aprendizaje en la organización, muchos están de acuerdo en los beneficios (Burgoyne, 1995; Choueke y Armstrong, 1996), esto por cuanto hay una falta de precisión en el definir el proceso natural del aprendizaje.

Sobre la temática se comprobó que las ETN no tienen ninguna estrategia para que las PyMES costarricense posibles proveedoras o no, sean competitivas, lo cual es coherente con las investigaciones de Handy, Burgoyne, Choueke y Armstrong.

También se comprobó que desde la perspectiva de las ETN, las PyMES sufren muchas limitaciones aunque manifiestan que en alguna medida es temor a la nueva inversión o por falta de conocimiento, sobre esta temática Tsui-Auch (2003) discute en su estudio de casos: que las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estrategias de las PyMES en empresas familiares revela que ambos el estado y las corporaciones ETN juegan un papel importante en la forma tecnológica y la gestión del aprendizaje de PyMES familiares. Con respecto a este rol el estado en su característica más importante; es su capacidad para conducir corporaciones ETN a incorporar empresas dentro de sus redes adentro, identificando trayectorias tecnológicamente estratégicas, como varios investigadores también recomiendan (Hobday, 1995; Mathews y Cho, 2000; Wong, 1995), además, Pettigrew y Whipp (1991) mostró que la estrategia del cambio y las necesidades competitivas deben ser vistas como un proceso continuo más que un estado constante de la cuestión.

En la revisión de literatura se encontró como un marco orientador a través de ciertas cuestiones que propone Choueke (1998), en profundizar cuál es la verdadera naturaleza del aprendizaje y del porqué en alguna medida da poco resultado, indudablemente podemos parcialmente dar cierta respuesta a esas cuestiones en relación con la información recopilada de las transnacionales ubicadas en Costa Rica y es que el tema es desconocido, la temática del aprendizaje como tal es muy amplio y por ello es que los científicos en esta materia hablan positivamente de los beneficios pero no del proceso en sí habiendo mucha disyuntiva en cual es la clave para el desarrollo de las empresas aplicando el aprendizaje de ahí lo interesante de poder ahondar más en esta temática a futuro.

Por otra parte dentro la literatura nos dice que el aprendizaje ha sido diferenciado grandemente en términos de una tipología dicotómica, y por los resultados preliminares que nos muestra la información recopilada de la ETN en este país se pudo comprobar se puede estar dando el aprendizaje operacional versus aprendizaje estratégico (Dodgson, 1993) el que sin duda se logrará transferir a las PyMES esta reflejarían la dicotomía distinguiendo entre imitación e

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

innovación: el anterior ha sido adaptado al comportamiento y luego al comportamiento creativo, Czarniawska, (1997), sobre este pensamiento se podría establecer que las PyMES o cualquier empresa no imitan sino innovan, lo cual es complementado por

Czarniawska y Sevón (1996) el cual rechaza la imagen negativa convencional de la imitación como un mecanismo de copiar y borrar la metáfora de “transformación” (Latour, 1986) en orden a iluminar la creatividad natural de la imitación.

Se corrobora que las PyMES podrían aprender de una experiencia en un contexto dependiente, cuyo proceso involucra transformación, modificación, cambio, renovación e identidad en la construcción una combinación de lo extranjero y lo local, lo nuevo y lo viejo, como nos lo hace ver la literatura revisada, y que se fundamenta por ejemplo con Hobday, (1995) el cual encontró que las empresas han mejorado sus productos y procesos incrementado por acumulación la experiencia diaria de producción e interiorizando el conocimiento hacia la cooperación dentro de la empresa.

Se corrobora que una lección no aprendida es que los economistas políticos analizan solamente el aprendizaje tecnológico y desatienden la imitación organizacional, DiMaggio y Powell (1983) lo que nos lleva a analizar el isomorfismo que proponen los anteriores científicos donde en Costa Rica y sobre la tres categorías de isomorfismos se da el normativo, por el cual los “apropiados” patrones organizacionales o “mejores prácticas” son defendidas por organizaciones profesionales lo que no coadyuva a que las PyMES costarricenses puedan desarrollarse mucho más rápido, dejando de lado el isomorfismo imitativo, que es cuando las organizaciones responden a las dudas del ambiente imitando a aquellas organizaciones que son percibidas como “exitosas” en esa clase de ambiente, temática muy interesante de analizar a futuro.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Sobre el estudio de los cuatro casos de las ETN ubicadas en Costa Rica en lo que respecta a esta metodología cualitativa no podemos inferir o generalizar sobre la población de estudio, pero por la conclusión y discusión que hemos venido realizando han surgido interesantes inquietudes para una análisis posterior y de mayor profundidad. Este estudio preliminar nos ha orientado en la importancia de lo que es la naturaleza del aprendizaje y sus principios los cuales por medio de las ETN ubicadas pueden aportar grandemente al desarrollo de PyMES proveedoras bajo un contexto más sistematizado y tal vez bajo un desarrollo isomorfo imitativo o algo similar, donde en la curva de aprendizaje de éstas se adapten con robustez a los requerimientos de las ETN.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Argyris, C (1977): "Double loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 115-25. Argyris, C y Schon, D., (1978): "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison – Wesley , Reading, MA, 1978.
- Armstrong, R. K. (1990): "How do managers learn?", unpublished research pape, Lancaster University CSML..
- Armstrong, R. K. (1992): "Managament learning and development: aspects of contextual learning", unpublished dissertation, Lancaster University, CSML..
- Belbin, M (1981): "Management Teams: Why They Succeed or Fail, Heinemann, London.
- Burgoyne, J. (1995): "Feding minds to grow the business", *People Management*, 21 September, Vol. 1, No. 19, pp. 2-6.
- Chittenden, F., Poutziouris, P y Multar, S. M. (1998): "Small firms and the ISO-9000 Approach to Quality Management", *International Small Business Journal* 17(1):74-88.
- Choueke, R, Armstrong, R. K. (1996): "Small business growth and management development: three perspectives revisited", *Managin Beyon the Millennium: Key Issues and Challenges Conference*, Bolton Business School.
- Czarniawska, B. , (1997): "Learning Organizing in a Changing Institutional Order: Examples form City Management in Warsaw", *Management Learning* 28(4):475-95.
- Czarniawska, B. y Sevón, G. (1996): Introduction, in B. Czarniawska y G. Sevón (eds), *Translating Organisational Change*, pp. 1-12. Berlin y New York:: Walter de Gruyter.
- Dimaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields", *American Sicological Review* 48:147-60.
- Dodgson, M., (1993): "Organisational Learning: A Review of Some Literature", *Organisation Studies* 14(3):375-94.
- Dyer, W. G. Jr. y Wilkins, A. L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550
- Galer, Graham; van der Heijden, Kees (1992): "The Learning Organization: How Planners Created Organizational Learning", *Marketing Intelligence & Planning*: 1992; 10,6.
- Garvin, D.A., (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, pp.54-67.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Ghosh, B. C., Teo, S. K. y Low, A. M. (1993): "Factors Contributing to the Success of Local SMEs: An Insight from Singapore", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 10:33-46.
- Gutiérrez, J. y Rodríguez, A. I. (1999): "La investigación científica". En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid
- Galer, Graham; van der Heijden, Kees (1992): "The Learning Organization: How Planners Created Organizational Learning", *Marketing Intelligence & Planning*: 1992; 10,6.
- Garvin, D.A., (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, pp.54-67.
- Geppert, M. (1996): "Paths of Managerial Learning in the East German Context", *Organisation Studies* 17(2):532-50.
- Gherardi, S, Nicolini, D y Odella F. (1998): "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum", *Management Learning* 29(3): 273-97.
- Ghosh, B. C., Teo, S. K. y Low, A. M. (1993): "Factors Contributing to the Success of Local SMEs: An Insight from Singapore", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 10:33-46.
- Gutiérrez, Francisco de Paula y Bolaños Rodrigo, (1999): *El Financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica: Análisis del Comportamiento Reciente y Propuestas de reforma*, Santiago de Chile.
- Handy, C, (1989): "The Age of Unreason, Arrow Books, London.
- Hobday, M. (1995): "Innovation in East Asia: The Challenge to Japan. Aldershot: Edward Elgar.
- Hosley, Suzanne Miller, Lau, Agnes T W; Levy, Ferdinand K; Tan, Doreen S. K. (1994): "The Quest for the Competitive Learning Organization", *Management Decision*; 32,6.
- Latour, B., (1986): "The powers of Association", in J. Law (e.) *Power; Action and Belief*, pp. 264-80. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pedlar, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991): "The learning Company, a Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, London.
- Pettigrew, A y Whipp, R. (1991): "Managing Change for Competitive Success, Blackwell, Oxford.
- Rizzoni, A., (1991): "Technological Innovation and Small Firms: A taxonomy", *International Small Business Journal* 9:31-42.
- Revans, R. W. (1982): "Origins and Growth of Action Learning, Chartwell Bratt, Bromley.
- Senge, P. (1990): "The Leader's New York: Building Learning Organization", *Century, Sloan Management Review*, pp. 7-23.
- Sim, L.L; (2000): "Government Assistance for the Small Retailer: The Case of Singapore", *International Small Business Journal* 18(2):93-7.
- Tsui Auch, L. S. (2001): "Management Learning in Foreign-invested Enterprises of China", *Management International Review*, 41:29-51.
- Tsui Auch, L. S. and Lee, Y. J. (2003): "The State Matters: Management Models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups", *Organization Studies* 24(3): 507-34.
- Whipp, R. (1991): "Human Resource Management, Strategic Change and Competition: The role of Learning", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2. No. 2, pp. 165-92.
- Whitley, R. (2000): "The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies", *Organization Studies* 21(5):855-86.
- Wilson, D. C. (1993): "A strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change, Routledge, London.
- Wong, P.K. (1995): "Singapore's Technology Strategy", in D. Simon (ed). *The Emerging Technological Trajectory of the Pacific Rim*, pp. 103-31. New York: Sharpe.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. En Arzaluz, S.S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y Sociedad*. 17 (32).107-144.
- Yin, R. K. (1993): *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park, CA. Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Sage, Newbury Park, CA.
- Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Sage, Newbury Park, CA.
- Yin, R. K. (2003): *Applications of Case Study Research*, Segunda Edición, Sage, Publications, Inc., USA.
- Young, R. C., Francis, J. D. y Young, C. H., (1994): "Flexibility in Small Manufacturing Firms and Regional Industrial Formation", *Regional Studies* 28:27-38.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Satisfacción Laboral e Intenciones de Deserción en trabajadores Hispanos en Estados Unidos en Relación con el Apropio del Trabajo-Intenciones de Deserción.**

Dr. Arístides R. Baraya, Director del Instituto Hispano de Liderazgo  
Empresarial, Southeastern Louisiana University. SLU 10350 Hammond, LA 70402.  
Tel: 985-549-3976-Fax: 985-549-2019. [abaraya@selu.edu](mailto:abaraya@selu.edu)

Ing. Alberto Silva, MBA. Asistente del Instituto Hispano de Liderazgo  
Empresarial Southeastern Louisiana University SLU 10350 Hammond, LA 70402.  
Tel: 985-549-3976-Fax: 985-549-2019. [Alberto.Silva@selu.edu](mailto:Alberto.Silva@selu.edu)

Lic. Johana I. Valero C, Consultora Internacional para Colombia,  
CASTLE2002 – Washington DC. Tel: 57-316-684-5529, [jvalero@castle2002.com](mailto:jvalero@castle2002.com)

**Palabras Claves:** Apropio del Trabajo, Individualismo-Colectivismo.

### **Resumen**

Desglosando el crecimiento total de la población en Estados Unidos, los hispanos representan el 51% de este total. La expansión de este grupo en el país ha puesto a los empresarios a desarrollar y adecuar los puestos de trabajo de acuerdo a l origen étnico y cultural del empleado. Con esta investigación se busca desarrollar un modelo teórico que ayude a entender como a través del concepto de apropiio del trabajo se puede lograr un incremento de los niveles de satisfacción laboral y reducir la deserción voluntaria que representa grandes costos para las organizaciones. Ajustando el puesto de trabajo se incrementan los lazos del trabajador para con la empresa y, por ende, el sacrificio de dejar la organización es mayor. Todo esto traería como resultado el incremento de la productividad de la empresa y la disminución de las tasas de deserción voluntaria, sin importar cuán apetecible esté el mercado de trabajo externo.

### **Introducción**

La retención de trabajadores se ha convertido en un asunto de suma importancia para las empresas debido a los altos costos involucrados en la sustitución y entrenamiento del nuevo empleado. Para tratar de disminuir la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

deserción voluntaria, las organizaciones han comenzado a poner atención en factores que sean realmente significativos para los empleados. Horarios flexibles, gimnasios in-situ, clases de yoga, y guarderías son algunos ejemplos de los beneficios adicionales que pueden ser valiosos para los trabajadores en general.

Muchos estudios han analizado factores que realmente impactan positivamente la satisfacción laboral y disminuyen las intenciones de deserción; términos como apropiado del trabajo y diversidad están siendo usados para determinar cómo desarrollar un ambiente de trabajo que se ajuste a las expectativas de los empleados en general.

A medida que el crecimiento de la comunidad hispana en los Estados Unidos ha alcanzado el 51% del crecimiento total de la población del país (America's Voice, 2009), la diversidad juega un papel importante en un país donde las minorías representan grandes proporciones de la población. La satisfacción laboral de los hispanos y otras minorías tiene que ser considerada a la hora de diseñar los puestos de trabajo, estas minorías necesitan recibir más atención con la intención de mantenerlos en el trabajo que desempeñan y así evitar los altos costos de la deserción laboral voluntaria.

## **Fundamentos Teóricos**

### **- Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral puede ser definida como “un placer o un estado emocional positivo que resulta de la evaluación de una experiencia laboral” (Locke, 1983). El pago, el trabajo mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión y los compañeros de trabajo son algunas de las variables relacionadas a la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

satisfacción laboral. Las características individuales también impactan la satisfacción laboral; el negativismo, positivismo, los problemas familiares, la carencia de compañeros de trabajo de la misma etnia, o el mercado laboral son algunos de los muchos factores que pueden afectar el cuan satisfecho va a estar un trabajador a la hora de desarrollar sus actividades laborales. Un trabajador satisfecho o un trabajador que se siente comprometido con la empresa tiene menos probabilidades de dejar la organización.

Los trabajadores de las minorías hispanas en general experimentan niveles de satisfacción laboral más altos comparados con los trabajadores anglos (Moyes, 2007). Estos niveles de satisfacción han mejorado una vez que el trabajador se siente respetado por sus compañeros de trabajo.

Para medir los niveles de satisfacción laboral en hispanos, muchos investigadores han propuestos diferentes variables relacionadas a la posición de trabajo misma tales como: los atributos del trabajo, beneficios salariales, el resto de las personas, y la organización como tal (Moyes, 2006)

## - **Apropio del Trabajo**

En su intento por desarrollar ventajas competitivas en cualquier economía o contexto geográfico, las organizaciones cuentan con la retención de sus talentos (Mitchell et al, 2001). Existen diversos factores dependientes de las actitudes del trabajador y otros que están relacionados con las organizaciones.

El concepto de apropiación al trabajo representa un amplio arreglo de los factores que influyen en la retención de los empleados (Mitchell et al, 2001). Estos factores incluyen los lazos, los ajustes y los sacrificios (Mallol et al, 2007). Los lazos son

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

todas las conexiones tanto formales como informales que existen entre un trabajador y sus compañeros de trabajo o la organización; algunos de estos lazos pueden incluir las normas sociales que obligan a una persona a mantenerse en el trabajo, la edad, estado civil, estatus migratorio, e hijos. Los ajustes se definen como la percepción de confort de un empleado con la organización y con su ambiente; los valores personales, las metas profesionales, y los planes para el futuro deben “ajustarse” a la cultura de la organización para poder así disminuir las intenciones de deserción del empleado. Los sacrificios incluyen todo a lo que el trabajador debe renunciar si decide dejar la empresa; a medida que el sacrificio sea mayor, la decisión de dejar el empleo se torna más difícil de tomar.

## - **Individualismo, Colectivismo y Conflictos Trabajo-Familia**

Una de las características culturales potencialmente importante y que puede variar de acuerdo a cada país es el individualismo-colectivismo (Triandis, 1995). Las sociedades en las cuales la principal preocupación de las personas es ellos mismos y su familia son definidas como individualistas (Spector et al, 2007); colectivista es un individuo cuya principales preocupaciones van mas allá de su familia hasta incluir a su comunidad en general. Los hispanos son considerados colectivistas. Estos conceptos están relacionados con la satisfacción laboral ya que el exceso de demanda de trabajo puede generar conflictos trabajo-familia. En las comunidades hispanas, los conflictos trabajo-familia generados por exceso de trabajo son menores ya que el trabajar horas extras es considerado como un sacrificio que el trabajador hace para con su comunidad (Spector, 2007). Este soporte familiar

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

reduce el stress generado por estos conflictos e incrementa la satisfacción laboral aun en ambientes con excesiva carga de horas de trabajo.

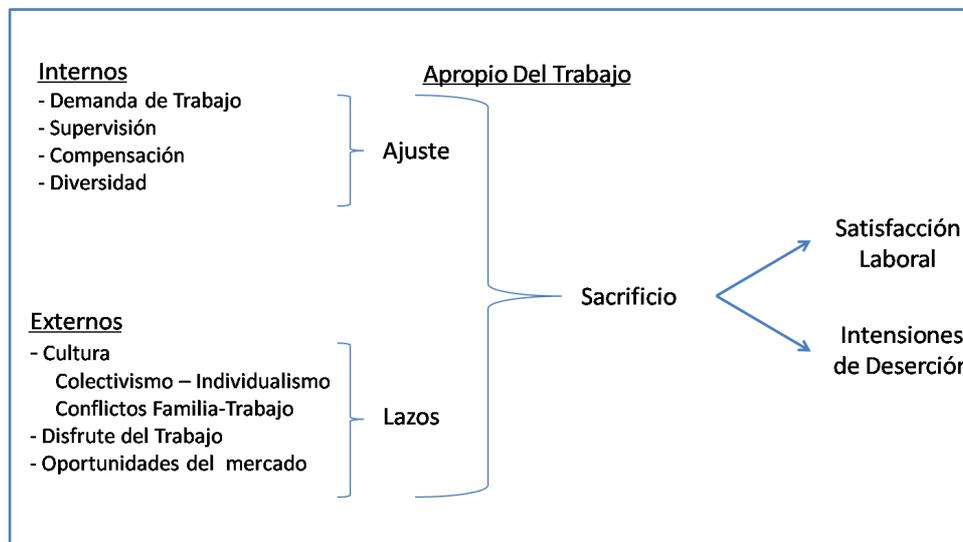
## Objetivos de Investigación

El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo teórico que nos permita analizar el impacto que tendría en la población Hispana el apropiio u adaptación del puesto de trabajo en relación a la lealtad del trabajador para con la empresa.

## Metodología

### Modelo Propuesto

**Factores que afectan la Satisfacción Laboral y la Tasa de Deserción Voluntaria.**



Existen muchos factores que afectan como un puesto de trabajo es percibido por un individuo. Muchos de esos factores no dependen de la cultura, pero en los trabajadores hispanos, la influencia del colectivismo y de los conflictos trabajo-familia puede afectar esta percepción. Si dividimos estos factores en dos tipos:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Internos y Externos a la organización, podemos inferir que la demanda laboral, los asuntos relacionados con la supervisión, compensación salarial y diversidad pueden ser controlados por la empresa bien sea contratando más personal para distribuir la carga de trabajo, ofreciendo entrenamiento a los supervisores, ajustando las compensaciones a niveles competitivos o creando un ambiente de trabajo más diverso en donde las minorías no se sientan aisladas en la organización. Las empresas pueden hacer algunos de estos cambios con la finalidad de “ajustar” la organización con las metas de los trabajadores.

Los Factores Externos a la Organización tales como individualismo y colectivismo dependen de la cultura de cada uno de los individuos, pero juegan un papel importante en la satisfacción laboral. Los hispanos son colectivistas y en consecuencia ellos pueden trabajar más horas con menos conflictos trabajo-familia. Las familias hispanas y su comunidad asumirían que este trabajador o trabajadora está trabajando más duro como parte de un sacrificio que él o ella hacen por la comunidad en general; esta situación lleva al trabajador a incrementar los niveles de disfrute de su trabajo y a su vez reduciría las intenciones de deserción voluntaria por presión familiar. Esta ventaja crearía mas “lazos” entre los trabajadores hispanos, sus familias, comunidades y la organización.

Si se logra que los factores internos a la organización se ajusten con las metas individuales, y si se persigue como meta el hacer que los puestos de trabajo se hagan más disfrutables por los trabajadores, donde sus familias y comunidades se puedan conectar con la organización, no importan que oportunidades existan en el mercado externo, el sacrificio de dejar la compañía seria un muy alto precio a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

pagar transformándose en una disminución de las intenciones de deserción voluntaria y un incremento de la satisfacción laboral.

## **Resultados**

Como resultado se puede asumir que los hispanos tienden a estar más satisfechos con las tareas que desarrollan debido a los altos niveles de colectivismo: Los hispanos ocupan el puesto 85/100 en una colectivismo, comparados con los americanos que ocupan el puesto 11/100 (Geert Hofstede, 2009). Estos valores permiten asumir que si los factores internos a la organización se mantienen favorables al trabajador, incluyendo la diversidad, los trabajadores hispanos tendrán niveles de satisfacción más altos y, en consecuencia, las intenciones de deserción voluntaria disminuirán. Los hispanos crean vínculos con la organización para la que trabajan; si ellos tienen la oportunidad de trabajar horas extras, esto será visto como una oportunidad para ganar más dinero y beneficios para su comunidad.

Con toda esta información se puede inferir que los trabajadores hispanos prefieren un empleo en donde tengan la oportunidad de trabajar horas extra, o en donde tengan puedan hacer el trabajo para el que los contrataron en menos tiempo, si el pago acordado no disminuye por ahorrar tiempo.

## **Conclusión**

La satisfacción laboral es un concepto que ha venido cambiando desde que era relacionado solamente con las intenciones de dejar la firma y se media según la tasa de deserción voluntaria. Actualmente, la satisfacción laboral es más importante no sólo por los altos costos relacionados con la búsqueda de un sustituto, sino por el tiempo involucrado en la preparación del nuevo candidato para desempeñar las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

tareas de una manera adecuada. Cada día aparecen nuevos conceptos y técnicas para evaluar cuan satisfecho están los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones, y para encontrar nuevos métodos que hagan que el sacrificio de dejar el empleo actual sea mayor que los beneficios del nuevo trabajo.

La globalización está empujando a las organizaciones a ser más diversas y a ofrecer entrenamiento no solo a los supervisores, sino a los empleados para crear un ambiente de trabajo adecuado a la diversidad de etnias. Los hispanos están jugando un papel importante en las organizaciones; ellos están llenando los espacios laborales y están realizando bien su trabajo. Ante esto, las organizaciones deben cambiar algunas de las técnicas de retención de trabajadores que aplican a los trabajadores anglos para lograr retener no solo los hispanos sino a los trabajadores de otras culturas. La inclusión de más trabajadores de la misma cultura y el apadrinamiento pueden incrementar los niveles de satisfacción laboral entre los miembros de las minorías y reducir la tasa de deserción.

Futuras investigaciones que busquen características más específicas en referencia a la satisfacción laboral entre los hispanos podría ayudar a los gerentes y supervisores a desarrollar nuevas técnicas de retención. Estas investigaciones deben incluir variables tales como el nivel de educación del trabajador, un trabajador con un nivel de educación universitaria mide la satisfacción desde un punto de vista diferente al de un obrero de construcción; el estatus migratorio, el apadrinamiento y el tipo de contratación (temporal o fija) también afectan la percepción personal de satisfacción laboral. Estas investigaciones traerían como resultado que las empresas “apropien” el trabajo a las necesidades de hispano

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

creando “vínculos” entre éste y la organización, y en consecuencia incrementaría el sacrificio de dejar el trabajo.

Cabe destacar que los trabajadores hispanos no sólo son excelentes trabajadores, sino que están dispuestos a trabajar horas extras con menos conflictos trabajo-familia. Estas características los hacen mejores candidatos para desempeñar tareas de producción que requieran horas extras o pagos por trabajo terminado; los hispanos trataran de culminar el trabajo en el menor tiempo posible sin descuidar la calidad.

## References

America's Voice. (2009, November). *The New Constituents: How Latinos Will Shape Congressional Apportionment After the 2010 Census*. *En America's Voice Education Fund*. Tomado el 11 de Noviembre 2009 desde [http://amvoice.3cdn.net/e16fc0bcc0faaa98d3\\_3ym6btct9.pdf](http://amvoice.3cdn.net/e16fc0bcc0faaa98d3_3ym6btct9.pdf)

Geert Hofstede. (2009). Cultural Dimensions. En geert-hofstede.com. Tomado el 11 de noviembre de 2009 desde <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>

Locke, E.A. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Illinois: Rand-McNally College Publishing Company, Chapter 30.

Mallol, Carlos M., Holtom, B. C., and Lee, T. W. (May 2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*. 22, 35-44.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Mitchell, T. R., et al. (2001). The Development of an Effective Employee Retention Plan. *Academy of Management Executive*. 15, 4, 96-108.

Moyes, G. D., Cortez, A. C., and Lin, P. (2007). Determinants of Job Satisfaction and Retention of Mexican-American Accounting Professionals. *Journal of Business & Economics Research*. 5, 77-88.

Moyes, G. D., et al. Factors Influencing the Level of Job Satisfaction of Hispanics Accounting Professionals: A Perceptual Survey. *Journal of Business & Economics Studies*. 12, 1, 12-26.

Spector, P. E. et al. (Nov. 2007). Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Rate Intentions with Work-Family Conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835.

Triandis, HC. (1995). Individualism & Collectivism. *Boulder, CO*. Westview.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

“El Manual FIM, Modelo de Excelencia Organizacional: Un Instrumento para Proyectos de Asistencia Técnica Integral a PyMES.”

Rodríguez, Francisco.; Gómez Navarro, Tomás.

## **Resumen**

La complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que éstas desarrollen capacidades para mejorar su competitividad hasta llegar a la “Excelencia” y afrontar con garantías los nuevos retos. La evolución de la noción de Excelencia más amplia e integradora se expresa en modelos de excelencia organizacional como el “Modelo EFQM”, o el modelo del “Premio Malcolm Baldrige”. Esos modelos permiten conceptualizar hitos y fases de desarrollo para realizar proyectos de mejora competitiva de las empresas.

En este artículo se presenta el “Manual FIM”, coherente con los citados modelos, que sirve como instrumento para medir la capacidad de gestión de la calidad y la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PyME’s). Su metodología, particularizada para las PyME’s de Venezuela, permite el despliegue de “proyectos de asistencia técnica integral” que se desenvuelven un entorno complejo y cambiante.

**Palabras clave:** *Modelos de Excelencia Organizacional, Calidad y Productividad, Sustentabilidad, PyMEs*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **1. Introducción**

La complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que éstas desarrollen mayores capacidades [1], para mejorar su competitividad hasta llegar a la “Excelencia” y afrontar con garantías los nuevos retos.

La noción de Excelencia en las organizaciones integra la noción de “Calidad Total” y, actualmente, también los conceptos de “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) “Responsabilidad Ambiental” y “Sustentabilidad” [2]. Esta evolución de la noción de Excelencia más amplia e integradora se expresa en modelos de excelencia organizacional como el “Modelo EFQM” (de la European Foundation for Quality Management) [3], o el modelo del “Premio Malcolm Baldrige” (Baldrige National Quality Program) [4]. Esos modelos permiten conceptuar hitos y fases de desarrollo para desarrollar proyectos de mejora competitiva de las empresas.

## **2. Fundamentos Teóricos - Competitividad, mejora de gestión y modelos de excelencia**

La posibilidad de hacer de la empresa un ente capaz de hacer frente a la creciente complejidad del entorno globalizado, haciendo de la RSE una realidad más allá de las propuestas meramente discursivas, requiere llevar a las organizaciones por el camino de la mejora incremental hasta alcanzar la Excelencia Organizacional, a fin de dotarlas de mejores capacidades de gestión.

Se trata de transitar desde un paradigma en el cual sólo los resultados económicos son valorados, a un paradigma en el cual lo ambiental y lo social también lo son. Pero al mismo tiempo, al incorporar dentro de la propia gestión de la empresa y de su planificación

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

estratégica el tema de la RSE, le provee de mayor viabilidad y por ende lo convierte en propulsor de la mejora competitiva de la empresa.

En esa perspectiva, al analizar el desarrollo histórico y la evolución de la gestión de la calidad [5], vemos que han ido asumiéndose niveles de complejidad incrementales, hasta llegar a la comprensión con los significados actuales. En otras palabras, del estrecho concepto de “calidad del producto” se pasó a los de “calidad del proceso”, y más aún a “calidad del Sistema Empresa” (conjunto de procesos).

Hoy, hablar de calidad implica trabajar en la “cadena sectorial a la que pertenece la empresa”; y si uno interpreta a todos los interesados (*stakeholders*) como socios comerciales, la sociedad en su totalidad, incluyendo a las organizaciones no gubernamentales (ONG), entonces la organización llega a manejar un nivel de complejidad que puede ser llamada “orientada hacia la sociedad”, y en la cual la Excelencia Organizacional es condición clave para su desempeño.

Consideración similar hacemos de la acepción de Productividad como la expresa K. Kurosawa [6]: *“la productividad, primero que todo, es un principio guía de cómo usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo”*.

Esta concepción permite sustentar la búsqueda incesante de la mejora continua hasta alcanzar la Excelencia Organizacional (EO), que incluiría la búsqueda de la mejora, la gestión incesante de la innovación y el conocimiento. Adicionalmente implicaría ampliar el ámbito de las mismas no solo a resultados económicos, sino incluyendo lo ambiental y lo social, con lo cual estaremos en capacidad de alinear completamente a la productividad así entendida con los conceptos de Ecoeficiencia [7] y Responsabilidad Social Empresarial [8].

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Además, el enfoque actual de Calidad y Productividad implica que el progreso hacia la Excelencia Organizacional debe incorporar a los actores afectados o *stakeholders*. De hecho así está recogido en la EFQM [3], que lo sintetiza cuando señala: “una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar.”

Similar interpretación podemos hacer del modelo del “Premio Malcolm Baldrige” (*Baldrige National Quality Program*) [4], que reclama la EO a través de sus 11 conceptos o valores medulares, al conjunto de: liderazgo visionario (con explícita referencia a satisfacer las necesidades de los diferentes *stakeholders*), orientación hacia el cliente, aprendizaje personal y organizacional, agilidad, orientación hacia el futuro, gestión hacia la innovación, gestión basada en hechos, responsabilidad social, orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor, y perspectiva de sistema.

En un entorno económico crecientemente competitivo, marcado por recurrentes crisis financieras, evidencias de cambio climático y conflictos sociales, se le exige hoy a las empresas un cambio profundo, capaz de integrar la RSE hacia la sustentabilidad de las mismas. Esta sustentabilidad debe basarse no sólo en el cálculo económico de ingresos superiores, sino que debe gestionar a favor de los grupos de interés que su actividad impacta. Se trata de que la empresa vele simultáneamente tanto por su sustentabilidad como empresa viable y factible en el tiempo, como por la del sistema del cual forma parte. [2],

Ello deviene en que una empresa a medida que asume los principios y pautas de estos modelos de gestión, verá impactados positivamente sus resultados valorados por los distintos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

*stakeholders*. Esto fue corroborado ampliamente por el estudio de *The Centre Quality Excellence* de la Universidad de *Leicester* que concluyó en la existencia de una “fuerte correlación entre la adopción de los principios del modelo de Excelencia EFQM y el mejoramiento del desempeño del negocio”. Más aun: “toda la evidencia del Estudio indica que cuando los principios del modelo de Excelencia EFQM se han implementado efectivamente mejoran los resultados de desempeño tanto en el corto como en el largo plazo” [9].

La clave para la búsqueda de la EO en la empresa está en reconocer que se trata de una “estrategia”, mediante la cual las empresas deciden voluntariamente mejorar, fortalecerse y contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Por ello, al igual que en otro tipo de acciones estratégicas, se requiere una actuación integral y estructurada en una dirección.

## **Las PyME's en Venezuela**

La economía venezolana ha estado signada durante décadas por el peso dominante del petróleo como el principal generador de divisas y garante de la estabilidad del comercio externo. Durante un período prolongado el uso del reparto de la renta petrolera como mecanismo primario de distribución del ingreso y manejo de la relación política entre gobiernos y población, ha sido la norma [10].

Hasta inicios de los 90s, esta característica estructural de la economía coincidió con un esquema de mercado cerrado y Estado protector e interventor. En cierto modo puede afirmarse que en las empresas existía una clara necesidad de trabajar en un marco de referencia establecido externamente a las mismas para las decisiones básicas. La norma era

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

centrarse en la gestión de procesos que asumen como datos ciertos los parámetros del entorno (reglas preexistentes), antes que en el diseño de procesos que tengan como premisa una visión alternativa de dicho entorno y la importancia de crear nuevas reglas.

Como efecto de esto una gran mayoría de las PyME's venezolanas ha desarrollado una escasa capacidad de visión y planificación estratégica.

Por último y como efecto del entorno señalado, también hay que destacar como característica del tejido productivo local, una baja propensión a la innovación. La innovación de sus productos y procesos, como forma de ganar mercado, no ha estado en el centro de la estrategia empresarial. Esta característica, acentuada en las PyME's, ha llegado a ser mencionada como una causa central de su falta de dinamismo: *"In the case of Venezuela structural, innovation and efficiency variables prove significant explaining SME share" ... "it is the absence on Venezuela of innovation and efficiency improvements of smaller firms that helps explain their long-term decline"* [11]. Esta afirmación está respaldada por los estudios de Viana, Cervilla, IESA [12] y la Encuesta de capacidades tecnológicas de OCEI/CONICIT; 1997) [13].

Por ello, los instrumentos de diagnóstico que apliquen los programas de asistencia técnica a las PyME's, deben evitar dar por supuesto que las empresas sujeto de asistencia poseen dicha capacidad de posicionamiento estratégico. Antes que ello, deben asumir que esto es un elemento a incorporar en el proceso de diagnóstico y asistencia.

En segundo lugar, la experiencia de consultoría local y la investigación realizada muestran que un aspecto clave detrás del débil desempeño de las empresas en general y de las PyME's en particular, es la deficiencia en impulsar la innovación y mejora de los procesos y productos, las cuales están directamente vinculadas a la calidad de gestión en las mismas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El mejoramiento de la gestión de las empresas, en base a un diagnóstico de comparación con las buenas prácticas y el uso de una metodología adecuados a las características de las organizaciones locales, puede ser entonces un instrumento determinante para el desarrollo de las mismas.

## **Objetivos de la investigación**

A los fines del presente artículo se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: Se puede prescribir un modelo de gestión teórico que refleje la capacidad de gestión de las PyME's Venezolanas (PYMEV). Se le denomina Modelo de Excelencia Organizacional (MEO).

Corolario: Se puede diagnosticar la capacidad de gestión de una organización comparándola con ese modelo.

H2: En general las (PYMEV) tienen problemas de competitividad debido, entre otras causas, a su poca capacidad de gestión.

H3: La competitividad de las PYMEV mejora si su modelo de gestión se parece más al MEO.

De esta manera se podrán verificar los siguientes objetivos:

1.- Mostrar que los modelos de Excelencia Organizacional efectivamente prescriben cómo mejorar la competitividad de las empresas mediante la mejora de su capacidad de gestión. Es decir, cuanto más se asemeje la capacidad de gestión actual de una PYMEV al MEO, mejor será su capacidad de gestión y mejor será su competitividad.

2.- Mostrar una metodología de diagnóstico que evalúa la capacidad de gestión de una PYMEV mediante la comparación de su capacidad de gestión actual con el MEO, y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

3.- Aplicar la metodología y sus herramientas y comprobar que es útil.

## **3. METODOLOGÍA Descripción del Manual FIM**

Para lograr el progreso y fortalecimiento de las empresas , es importante que asuman niveles crecientes de excelencia organizacional, entendida según los modelos de excelencia organizacional, tales como el EFQM o el premio Malcolm Baldrige, ya que la utilización de directrices que señalan el “deber ser” y más específicamente de las “buenas prácticas de gestión” de las organizaciones, es un recurso fundamental probado para ello, según lo argumentamos a través del estudio de la Universidad de Leicester, ya comentado.

En su presente versión el Manual FIM (Rev.4) [14] presenta un conjunto de elementos que permiten identificarlo como un modelo de excelencia organizacional [15]. El Manual FIM es el modelo de excelencia organizacional de una metodología específica. Esta metodología permite la elaboración de diagnósticos empresariales (integrales y ágiles) de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente.

Sus resultados sirven para conocer, analizar y concluir respecto de las capacidades y aptitudes de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad y productividad, a fin de operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro. Con la misma pueden desarrollarse proyectos de fortalecimiento a la competitividad de las pymes enfocados a través del apoyo a la mejora de la calidad de gestión de las mismas. En cuanto a su alcance, es aplicable a empresas manufactureras sean estas grandes, medianas o pequeñas. Para su aplicación a empresas de servicio habría que hacer un conjunto de reajustes y consideraciones de los términos, mas no de los conceptos. [14].

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **3.1. Áreas o factores de la evaluación y modulación**

Todos los modelos de EO pautan que el resultado final de una buena o mala capacidad para mejorar su gestión tiene múltiples factores. Sus posibilidades de comprensión e interpretación son variadas, de acuerdo a los diversos enfoques disciplinarios que se ocupan de la gestión empresarial. En el caso del Manual FIM (Rev.4) se asumen 13 áreas funcionales bajo el supuesto de que el establecimiento de las áreas o factores que se debe evaluar en la empresa es un problema complejo de difícil decisión, que implica la aplicación de técnicas de análisis y decisión multicriterio si queremos jerarquizarlas y ponderarlas. Estas áreas son: i) Gerencia, ii) Organización, Información y Funciones, iii) Recursos Humanos, iv) Planificación, Programación y Control de Producción, v) Distribución en planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales, vi) suministros, vii) Investigación y Desarrollo, viii) Mantenimiento, ix) Finanzas, x) Mercadeo, xi) Ventas, xii) Sistema de Control de Calidad, y xiii) Higiene y Seguridad Industrial.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Las áreas están divididas en Sub-áreas y éstas en elementos. El modelo es jerárquico y ponderado, siguiendo un proceso de clasificación de las áreas entre sí, luego las subáreas de cada área, y luego los elementos de cada sub-área. Un concepto adicional fue incorporado en la concepción del Modelo, la modulación, con lo cual se incorporó una noción similar al concepto de “fases de desarrollo” (PHASE-WISE DEVELOPMENT) incorporado por el ECSF [1].

Efectivamente, en tanto la mayoría de las empresas PyME’s venezolanas tienen debilidades fundamentales en las áreas de calidad de gestión, el concepto de modulación permitió establecer hitos que sólo pueden ser cumplidos en forma secuencial e incremental. Para ello se establecieron tres niveles: básico, suficiente y excelente.

**BÁSICO:** “Abarca las políticas y prácticas mínimas indispensables para que la empresa como un todo y cada una de sus áreas funcionales operen de manera eficiente en el presente, garantizando efectividad de resultados y eficacia”,

**SUFICIENTE:** “Incluye el Módulo Básico y abarca además el desarrollo formal de los sistemas y funciones para poder atender el manejo de complejidades mayores, con mayor precisión de la información, mejores tiempos de respuesta y minimizando el desperdicio”.

**EXCELENTE:** “Incluye los dos niveles anteriores y abarca la adopción y desarrollo en la empresa de los nuevos enfoques de gestión orientados a la excelencia del desempeño que garantizan flexibilidad, capacidad de innovación y mejora continua”.

Para hacer esto se procedió a clasificar los elementos de cada sub-área según una prelación, en Básico, Suficiente ó Excelente, construyéndose un formato electrónico en Excel para su aplicación.

## **3.2. Diagnóstico y Planes de Mejora**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Para aplicar el diagnóstico ágil integral con el Manual FIM el consultor sigue los siguientes pasos:

- 1.- Familiarización con el entorno competitivo, busca que el evaluador reconozca los principales elementos de contexto, y se familiarice con la actividad de la empresa,
- 2.- Introducción a la empresa y recolección de información Un momento fundamentalmente analítico, de observación de elementos específicos en cada una de las funciones, aunque velando por descubrir las posibles interrelaciones de los factores. Se utiliza el Formato de Recolección de Información,
- 3.- Evaluación área por área para construir el perfil de gestión, Luego de obtenida toda la información se evalúa cada elemento y se construye el perfil de gestión y
- 4.- Elaboración del Informe Final Este es un momento de síntesis y creatividad. Con toda la información y reflexión de los tres puntos anteriores, se trata de identificar una propuesta de mejora, alineada con el despliegue de una estrategia competitiva. Se trata de construir capacidades en el proceso de despliegue de la estrategia.

De la aplicación del Manual FIM se logra una radiografía “multipanorámica” de las diversas áreas. De esta forma se obtienen trece “puntos de observación” (redundantes, dada la naturaleza sistémica del instrumento), sobre la manera como se dirige integralmente cada empresa.

De esta evaluación (ejecutada por un consultor experto externo) se procede a proponerle a la empresa un plan de mejora que adquiere múltiples posibilidades, pero manteniendo una perspectiva sistémica, vale decir que al mejorar un elemento de un área determinada, se estará impactando otros elementos de otras áreas funcionales. En la práctica, se propone un plan de mejora (ver figura --) que involucra atacar la necesidad más sentida

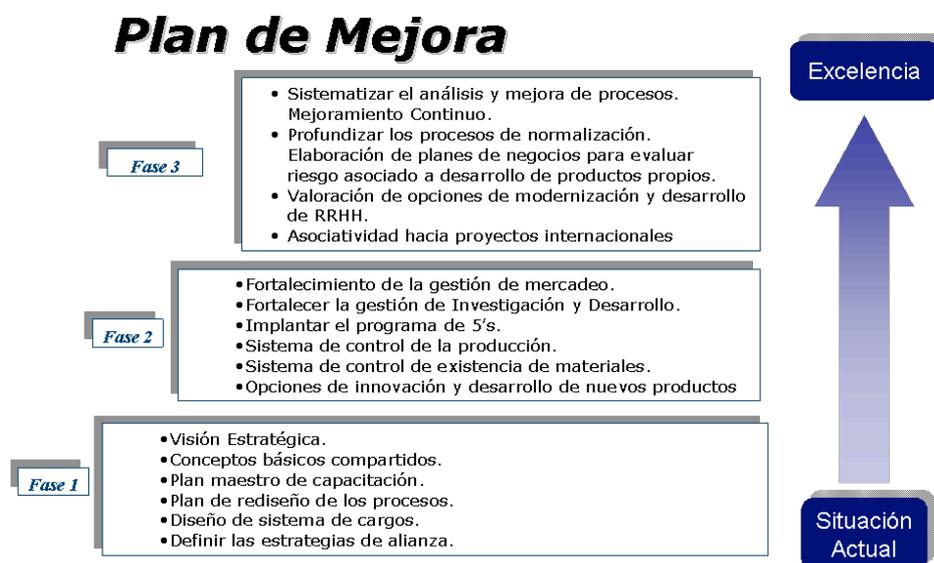
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

por la empresa, y a partir de la mejora de la misma, se logre no sólo un incremento positivo en algunos de los indicadores clave (productividad, calidad, ventas, oportunidad de entrega, etc.) sino que a la par, se verifique un cambio cualitativo en la capacidad de gestión, siempre en la dirección de Básico a Suficiente y de éste a Excelente. Con esta información se pueden diseñar planes de mejora de la calidad de gestión en la empresa diagnosticada, identificando una situación inicial y una deseada de acuerdo a los recursos de dedicación de la consultoría y de los integrantes de la empresa.

Esta posibilidad de tener de una manera ágil, una forma de aprehender la estrategia de la empresa, y su verdadera relación con las capacidades de la empresa es la clave para fortalecerla, y llevarla a alcanzar nuevos estadios o fases de fortalecimiento, de una estrategia de desarrollo, en su fortalecimiento hacia la excelencia.

Los planes de mejora los podemos clasificar, según su énfasis, en: 1) Estrategia, mercadeo, posicionamiento general de la empresa, 2) Mejoramiento de la productividad y producción, 3) Mejoramiento de la calidad y reducción de desperdicios, 4) Reducción de costos y de tiempos de entrega de producto y 5) Organización y Recursos Humanos.



# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Figura --. Plan de Mejora tipo

### 3.3. Aplicación del Manual FIM (Rev 4)

El Manual FIM- Rev. 4, es de 1999 y se hizo incorporando las diversas evaluaciones de la experiencia del Programa de Asistencia Integral a la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado Táchira, que se desarrolló en los años 1996-1999, formando a un grupo de Consultores Integrales en PyME's, y aplicando el Manual FIM a unas treinta empresas . Este Programa sirvió de experiencia piloto para poner a punto la metodología y estimar los diversos parámetros del proyecto piloto.

Este Manual FIM Rev. 4 ha servido como metodología fundamental para la evaluación de las empresas que voluntariamente se propusieran iniciar programas de modernización y reconversión empresarial; esto ha dado origen en Venezuela a diversos programas de asistencia técnica dirigidos al fortalecimiento de las PyME's, destacándose los siguientes:

- ✓ Programa de Asistencia Integral a las Pymes proveedoras de la Industria petrolera (PAIPYME PARD) (2002 al 2006),
- ✓ Programa de Desarrollo de Competencias Básicas en Consultoría Junior para Diagnóstico y Fortalecimiento de PyME's de la Universidad Metropolitana (1999 a la fecha),
- ✓ Programa para la Promoción de Asociaciones Productivas entre PyME's del Municipio de Sucre, Estado Miranda (Proyecto BID-FOMIN No. ATN/ME-9173-VE) (2005-2007),
- ✓ Programa de Gestión Empresarial en Guayana (2005-2007),
- ✓ Formación Modernizadores ANZOÁTEGUI (2001-2003).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- ✓ Pero la experiencia mayor se corresponde al Programa CONINPYME (originado en el CONVENIO BID-CONINDUSTRIA N° ATN/ME 5942-VE) (1999-2004), concebido como una aproximación entre el ente cúpula gremial de la industria en Venezuela - y las PyME's, que ha incorporado el Manual FIM como metodología de diagnóstico y cuyos resultados validan tanto el modelo del Manual FIM para el logro de sus objetivos, como la validez del proyecto de asistencia integral desplegado.

Este programa tuvo como principal objetivo fortalecer la competitividad de las PyME's industriales, que voluntariamente expresasen su intención de mejorar, a través de la asistencia técnica, la consolidación del mercado de consultores, la capacitación de empresarios, consultores e interesados, así como prestando servicios de información en el área de negocios.

En este proyecto participó el Fondo para la Investigación y el Mejoramiento de la Productividad - FIM Productividad, conjuntamente con la Universidad Metropolitana y la Escuela de Estudios Universitarios y de Negocios del País Vasco. Como parte del despliegue del programa, se garantizó la formación de 60 consultores integrales de PyME's en un programa de 480 horas de formación y tutoría, la homologación de capacidades para la aplicación de la metodología del Manual FIM a más de 300 consultores, a través de cursos *ad hoc* convocados en conjunto con el Programa CONINPYME [16], así como a diversos programas de formación de consultores integrales para PyME's.

El Programa CONINPYME atendió en el período señalado 212 empresas de los sectores Plástico, Metalúrgico/Metalmecánico, Construcción, papel & Artes Gráficas, Autopartes, químicos & petroquímicos, juguetes, alimentos, madera & muebles, eléctrico, textil & confección.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **7- Análisis de Datos y Resultados**

Para la evaluación final del Programa el BID contrató a la empresa ACE Asesores de Comercio Exterior, lo cual permitió contar con un punto de vista independiente, no sesgado.

El método de evaluación se ha basado en entrevistas y cuestionarios a:

- Los gerentes y personal de la institución ejecutora del Programa (CONINDUSTRIA).
- A 10 Estados y representantes de Gobiernos.
- A delegados de instituciones regionales.
- A la Banca Comercial (Banco Mercantil, Caribe, Provivienda, del Sur, etc.).
- A organizaciones privadas y públicas de apoyo a PyME's.
- A 39 empresas beneficiarias en 10 Estados.
- Revisión de la documentación disponible de los programas y comparación con las mejores prácticas internacionales.
- Experiencia acumulada sobre programas similares en otros países de Latinoamérica y Europa. [16].

Se obtuvo así una muestra del 19% de los proyectos de consultoría terminados al 04 de Mayo 2004, fecha de inicio de la labor de campo de la evaluación. Todas estas encuestas fueron ubicadas dentro de sus respectivos sectores, a saber: Plástico (21%), Metalúrgico y metalmecánico (38%), Construcción (3%), Mármol (3%), Papel & artes Gráficas (13%), Autopartes (3%), Químico & Petroquímico (5%), Juguetes (3%), alimentos (5%), Madera & Muebles (3%), Eléctrico (3%) y Textil Confección (3%).

Señala el Informe en cuestión que “el grado de satisfacción mostrado por las empresas era muy alto en tanto el programa ha llenado una necesidad en plena crisis económica y política del país. “El mismo ha permitido a la pequeña y mediana empresa el desarrollo de una visión estratégica de su negocio y el diseño de planes de mejora para insertarse en programas enfocados hacia la competitividad”. Y destacaba que “en el caso del impacto en las funciones y procesos de las empresas, se ha puesto de relieve que las asesorías orientadas hacia el

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

mejoramiento continuo en Calidad y Productividad, son las apropiadas para el nivel de industrialización de la pequeña y mediana industria venezolana” [16].

En adelante se resumen algunos aspectos del diagnóstico, pertinente para nuestro análisis:

## GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL PROGRAMA

Muy Satisfecho: 65%      Satisfecho: 35%      Insatisfecho: 0%      Muy Insatisfecho:

Pag 23. [16].

## IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS

“Las entrevistas y los cuestionarios indican un claro y acusado reconocimiento por las empresas de un incremento en la productividad (53% de las encuestas), conformidad con normas (55%), reducción de la tasa de defectos (48%) y reducción de costes (48%) en las empresas beneficiarias. Haciendo la salvedad de “-El evaluador cree que esta falta de indicadores cuantitativos del impacto y resultados de las intervenciones es el mayor fallo del diseño del programa, y además es una pena, ya que tanto las entrevistas como los cuestionarios recibidos y analizados indican abrumadoramente que el programa tiene un gran impacto y es muy apreciado por las empresas beneficiarias. Pero no se puede cuantificar este impacto, por lo que el resultado es algo deslucido por falta de comprobación cuantitativa”. (Pag.55) [16].

## MEJORAS EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS

Las entrevistas y los cuestionarios indican que, en relación con los cambios en las funciones o procesos realizados en las empresas, se observó que el área de Gestión de Recursos Humanos fue la más beneficiada con un 57,7% de respuestas positivas obtenidas, seguido por las mejoras en la Formulación de estrategias y Ventas con 55%.

Estos resultados nos indican que hay una buena correspondencia entre el tipo de consultoría que se está ofertando, la experticia de los consultores formados en Calidad y Productividad y los objetivos perseguidos por el Programa. También es conveniente destacar la importancia asignada al área de Producción y Mantenimiento y Sistemas de Calidad con un 52,5% porque nos demuestra lo acertado de la consultoría al atacar parte de las debilidades de las PyME's en la actual situación económica y política de Venezuela, como son la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

adaptación del recurso humano al cambio y el diseño de nuevas estrategias para poder sobrevivir” (pag.56)

La mortalidad de PyME's Venezuela demuestra la pertinencia del Programa, ya que con su fortalecimiento, las mismas pudieron desarrollar estrategias para sobrevivir. De las 212 empresas atendidas y encuestadas telefónicamente por el equipo consultor (descrito en el documento C), se detectó que sólo 7 empresas estaban totalmente cerradas (3%), lo cual contrasta radicalmente con la realidad de los establecimientos industriales en Venezuela, cuya mortalidad en el periodo 1998-2003 ascendió al 40%. Se pasó de 11.917 establecimientos en 1998 a 6.631 en el 2003”. (pag 27) [16].

## Conclusiones

El “Manual FIM. Capacidad para mejorar la calidad y la productividad” ha mostrado ser una herramienta de gran utilidad tanto para la gerencia profesional de las PyME's, como para el desarrollo de programas de asistencia técnica integral. Los resultados del Programa CONINPYME, concordantes programas desarrollados en Venezuela, así lo evidencian.

La evaluación presentada da cuenta de que el Manual FIM confirma la hipótesis 1, ya que que refleja la capacidad de gestión de las PyME's Venezolanas (PYMEV). Y permite diagnosticar la capacidad de gestión de una organización comparándola con ese modelo. Se confirma la hipótesis 2, por los trabajos de Viana y Cervilla [12], y (OCEI/CONICIT; 1997). [13], y la hipótesis 3 se confirma a nivel general por el trabajo del CEQ de la Universidad de Leicester [9] y en Venezuela al contrastar la tasa de mortandad de las empresas en general con las empresas, con la tasa de mortandad de las empresas participantes en el CONINPYME. [16].

El Manual FIM se ha revelado como de elevada pertinencia para el diagnóstico de las empresas locales, en tanto parte del reconocimiento de sus limitaciones de gestión y desde esa base permite ir avanzando gradualmente en la mejora. Sin embargo, los retos a que se enfrentan las empresas actuales han evolucionado y la Excelencia hoy exige nuevas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

capacidad de gestión para afrontarlos. Así, el Manual FIM debe actualizarse a los fines de incorporar los conceptos de RSE y los elementos de Responsabilidad Ambiental para mantenerlo como un Modelo de Excelencia Organizacional acorde a los nuevos paradigmas de gestión.

## Referencias.

- [1] Marrewijk, V. Marcel, W. De Cleyn, I. Wim, T. Panapanaan, J. Linnanen, L. (2004) 'A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR' *Journal of Business Ethics* 55: 83–98.
- [2] Zwetsloot, Gerard I.J.M. and Marrewijk, M. (2004) "From Quality to Sustainability" *Journal of Business Ethics* 55:Pag79-82.
- [3] EFQM. (2003) 'Introducción a la Excelencia' Brussels Representative Office Avenue des Pléiades 15 1200 Bruselas Bélgica [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [4] Baldrige National Quality Program. (2007). *Criteria for Performance Excellence*.
- [5] Marrewijk, Marcel, Hardjono, Teun W. (2003). 'European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation' *Journal of Business Ethics* 44: 121–132, 2003. Erasmus University Rotterdam
- [6] Kurosawa Kazukiyo [8] Medición y Análisis de la Productividad en la Empresa. Editado por Comisión Venezolana para la Productividad. Pag. 10
- [7] Capuz, S, Gómez, T. et al (2003). *Ecodiseño ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles*. Edit Alfaomega pag 46.
- [8] Velasco, F. (2004) "La responsabilidad social corporativa o la soteriología empresarial: Hacia una ontología como fundamento de la ética empresarial". [www.clad.org.ve/fulltext/0049926.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0049926.pdf)
- [9] CQE University of Leicester Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organizational excellence strategies on key performance report
- [10] Baptista A. & Mommer B. *El Petróleo en el Pensamiento Económico Venezolano*. 2da Edición (Revisada), Ediciones IESA, 1992
- [11] Mullern, Stewart; 2003:225). Long-term decline of small and medium size enterprise share *Small Business Economics*; Nov 2003; 21, 3; ABI/INFORM Global, pg. 215
- [12]. Viana H., Cervilla M., *Estudio Capacidad Tecnológica*, 1998. IESA;).
- [13] OCEI/CONICIT; "Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana", 1997.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

[14] Rodríguez, F. (1999). Manual FIM Productividad: Capacidad para Mejorar la Calidad y Productividad de las Empresas. Caracas, Venezuela. FIM – Productividad

[15] Gaetano, Antonio (1999) papeles de trabajo Modelo Iberoamericano de Excelencia, FUNDIBEQ

[16] Fuster J. (2004) Informe EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA CONINPYME (ATM/ME-5942 /VE) ACE para Banco Interamericano de Desarrollo.

**Correspondencia** (para más información contacte con):

- Ing. Francisco Javier Rodríguez Sánchez

Cursante del Doctorado en Proyectos de Ingeniería de la Universidad Politécnica Valencia Proyecto tesis doctoral: “Propuesta de Metodología para la realización de Proyectos de mejora de la capacidad de gestión de la PYMES”

Presidente de Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad y Director General del INFOEM / Universidad Metropolitana.

Dirección: INFOEM, Edif. AGO, Zona Rental UNIMET, Urb. Terrazas del Ávila, Caracas 1073, Venezuela.

Teléfonos +582122427156 y +582122423550.

Email: frodriguez@unimet.edu.ve

- Dr. Tomás Gómez Navarro
  - Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética.
  - Departamento de Proyectos de Ingeniería.
  - Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.
  - Universidad Politécnica de Valencia.
  - Camino de vera s/n. 46022. Valencia. España.
  - Teléfono: +34963877007 Fax: +34963879869
  - Web del grupo de investigación: ([www.upv.es/entidades/GEDCE](http://www.upv.es/entidades/GEDCE))
  - Curso Experto Universitario en RSC: (<http://www.cfp.upv.es/rsc>)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**¿Quiénes las crean y qué tipo de empresas están surgiendo de las actividades de fomento al espíritu emprendedor?: Un vistazo a las empresas surgidas del Concurso Nacional Emprendedor y el Programa de Formación en Espíritu Emprendedor del Instituto Tecnológico de Costa Rica.**

**JUAN CARLOS LEIVA BONILLA<sup>1</sup>**

Programa de Emprendedores. Instituto Tecnológico de Costa Rica

**CARLA GARITA GRANADOS<sup>2</sup>**

Oficina de Prensa. Instituto Tecnológico de Costa Rica

## **RESUMEN**

---

<sup>1</sup> Juan Carlos Leiva Bonilla, Estudiante de doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, España. Master en Economía Industrial. Profesor coordinador del Programa de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Ciudad de Cartago, Costa Rica. Tel: 506-2550-2319. E- mail: [jleiva@itcr.ac.cr](mailto:jleiva@itcr.ac.cr)

<sup>2</sup> Karla Garita Granados, Master en Administración de Empresas y Periodista. Directora de la Oficina de Prensa del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Ciudad de Cartago, Costa Rica. Tel: 506-2550-2348. E- mail: [cgarita@itcr.ac.cr](mailto:cgarita@itcr.ac.cr)

La presente investigación estudió el proceso creador de empresas entre las personas que participaron en el Concurso Nacional Emprendedor y el Programa de Formación en Espíritu Emprendedor, ambos organizados por el Instituto Tecnológico de Costa Rica desde 1996. La investigación hace dos aportes principales. Primero, a nivel global aumenta la medición del impacto de las acciones de fomento al espíritu emprendedor. Segundo, a nivel costarricense subsanar la relativa carencia de estudios que ahonden en la creación de empresas entre los emprendedores costarricenses. Los hallazgos muestran que el proceso es emprendido en su mayoría por hombres, mayores de 25 años, con educación universitaria y residentes en el área metropolitana. La motivación más importante que los impulsó fue de índole personal, los elementos contextuales influyeron poco en esa motivación, sus ideas de negocios provienen de experiencias personales, los recursos para arrancar son propios y el haber participado en el concurso o el programa fue valorado como importante pero no vital.

**PALABRAS CLAVES:** creación de empresas, emprendedores universitarios, perfil de emprendedores, actividades de fomento a emprendedores, entorno emprendedor.

#### **ABSTRACT**

The present research studied the start up process among people who participated in the “National Entrepreneurship Contest” and the “Formation Entrepreneurship Program”, both of them organized by the Technological Institute of Costa Rica since 1996. This study provides two main contributions. First of all, in a global perspective, increase the evaluation of the impact in the actions appointed to foster the entrepreneurship. Secondly, in Costa Rican context, overcome the relative lack of researches that delve into the start up process among entrepreneurs. Findings show that the process is mostly undertaken by men older than 25 years old, with university education and resident in the metropolitan area. The main motivation was personal and the contextual elements are not relevant in this motivation. Their business ideas come from personal experiences. Their initial resources came from themselves. Participating in the contest or program was assessed as important but not vital for them.

#### **KEYWORDS**

Start up, university entrepreneurs, entrepreneurial profile, entrepreneurship fostering, entrepreneurial environment.

## **INTRODUCCIÓN**

En muchos países se hacen esfuerzos por incrementar la creación de empresas entre sus habitantes con el fin de que la sociedad obtenga los beneficios asociados con el espíritu emprendedor (creación y distribución de riqueza, innovación, regeneración del tejido empresarial, creación de empleo, etc.). Estos esfuerzos, en favor del emprendimiento empresarial, deben ser medidos y evaluados con el objetivo de tomar decisiones que mejoren el impacto obtenido (Fayolle et al., 2006). No obstante la importancia percibida de lo anterior, existe una notable carencia en la literatura de evaluaciones del impacto de los esfuerzos a favor del espíritu emprendedor (Henry et al., 2004).

En Costa Rica, dos de esos esfuerzos son el Concurso Nacional Emprendedor (CNE) y el Programa de Formación en Espíritu Emprendedor (PFEE), que organiza el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). En ellos, uno con carácter competitivo y el otro no, se incentiva a que personas poseedoras de una idea de negocio desarrollen un plan de negocio como elemento de planificación previo al arranque de su empresa.

En línea con lo anterior, el presente estudio buscó cuantificar y caracterizar el número de empresas creadas a partir de dichos esfuerzos de fomento al emprendimiento empresarial. El aporte que se hace es ayudar a comprender mejor un fenómeno que ha sido poco estudiado como es la creación de empresas en Costa Rica, además coadyuvar en la medición de impacto que tienen actividades como las descritas, que cada vez son más frecuentes en diversos países.

El artículo presenta una breve argumentación teórica, el diseño metodológico utilizado, los resultados más importantes, las conclusiones, recomendaciones así como algunas limitaciones y futuras líneas de investigación propuestas.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Espíritu emprendedor y creación de empresas**

Diversos autores han definido al espíritu emprendedor como un campo de estudio en construcción, en el cual ni siquiera existe una definición básica (Shane y Venkataraman, 2000). Aunado a lo anterior existen diversas formas de abordar el fenómeno, lo cual explica, por ejemplo, porque algunos estudios toman al espíritu emprendedor como el

proceso de generación y oportunidades de nuevas ideas o negocios aunque eso no conlleve una nueva empresa (Shane y Venkataraman, 2000) mientras que otros autores lo asocian a la creación de nuevas empresas y cómo esto influye en el progreso económico (Low y Macmillan, 1988) o al proceso creador subyacente a toda nueva empresa (Gartner, 2001).

Otra forma de ver la relación entre espíritu emprendedor y creación de empresas la propusieron Fayolle y Bruyat (2002) quienes señalan tres perspectivas al respecto: la económica que se ha concentrado históricamente en analizar el rol del emprendedor en su contexto económico y social (el qué), la de las ciencias humanas que se ha abocado a los aspectos personales (quién y por qué), y la de las ciencias de la organización que se enfoca al proceso (cómo).

Por su lado, Gartner (1988) divide al estudio del espíritu emprendedor en dos visiones: la economicista tradicional versus la no economicista. En la primera ubica a quienes tienden a ver al emprendedor como un tomador de decisiones (ser empleado o independiente) dentro de un ambiente económico, sin que los atributos de personalidad del mismo individuo sean un factor explicativo del proceso en cuestión. En la segunda se ubican quienes buscan entender el quién y por qué se crea una empresa (visión de rasgos o psicológica) así como quienes buscan comprender el cómo se crea la empresa (visión conductual).

Vale ampliar que la visión de rasgos o psicológica, se ha concentrado históricamente en tratar de dilucidar los rasgos o características intrínsecas que “marcan” a un emprendedor. Bajo este concepto el emprendedor tiene condiciones innatas que lo predeterminan como tal, y su apoyo solo puede ser de forma marginal. Estas condiciones se definen como necesidad de logro, independencia, locus de control, autoconfianza, pensamiento intuitivo y orientación a la acción (Gibb y Ritchie 1982 citando a McClelland). En síntesis, es un proceso un tanto subconsciente (en la búsqueda de oportunidades) y de “selección natural” (Gibb y Ritchie, 1982). Por otro lado la visión conductual considera que el proceso emprendedor es multi variado y complejo con factores contextuales determinantes en la toma de decisiones del emprendedor (Gartner 1988; Gibb y Ritchie, 1982).

En síntesis, como puede apreciarse, desde diversas perspectivas teóricas puede asociarse el espíritu emprendedor con la creación de empresas. Para ello la mayoría de autores han acudido a modelos o procesos de creación de empresas.

### **El proceso de creación de empresas**

En la literatura pueden observarse diversas propuestas de modelos o procesos de creación de empresas, que parten del concepto que la creación de empresas es un proceso social llevado a cabo por individuos que se “hicieron” a través de las distintas relaciones e influencias sociales ocurridas a lo largo de su vida (Gibb y Ritchie 1982).

Dentro de esta línea temática, Shapero (1984) por ejemplo define que el acto emprendedor es complejo y no puede explicarse por un único factor. Por definición es la culminación de un proceso único y personal, que está influido por aspectos culturales, económicos, sociológicos y psicológicos. Específicamente propone que el nacimiento de una empresa nueva es el resultado de una decisión que contiene cuatro factores (necesarios pero no suficientes) como: un evento desubicador (displacement) en la vida del individuo; la disposición de actuar; credibilidad del acto y finalmente, disponibilidad de recursos.

Por otro lado Reynolds et al., (1994) distinguen tres fases, a saber, concepción; gestación y nacimiento; infancia y crecimiento, mientras que Gibb y Ritchie (1982) identifican un proceso creador de empresas compuesto por seis etapas, pero catalogan a este proceso como “de idas y vueltas”, irregular y sujeto a constante retroalimentación. Las seis fases en cuestión son adquisición de la motivación; búsqueda de la idea; validación de la idea; identificación de los recursos; negociación previa a la entrada; nacimiento y supervivencia.

Más recientemente han surgido modelos consensuados alrededor de consorcios de investigación (como el Global Entrepreneurship Monitor) o de instituciones financieras internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo). En el primero, el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) el proceso creador de empresas consta de tres fases: concepción, nacimiento y persistencia (Reynolds et al., 2005). Por su lado el modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propone tres fases también: gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial (Kantis et al., 2002).

## **Evaluación de actividades de fomento a la creación de empresas**

En general evaluar el impacto de los esfuerzos de promoción del espíritu emprendedor implica un proceso difícil, muchas veces a causa de que no existen objetivos definidos o los mismos no responden verdaderamente a lo que se quiere lograr (Henry et al., 2004). Por ejemplo cuando se habla de generar una cultura, existen divergencias en cómo se puede valorar ese concepto (Gibb, 2002); también hay dudas sobre cuál puede ser el resultado esperado en una evaluación de este tipo e incluso la relación causal que puede existir entre dichos resultados (Wyckham, 1989).

Considerando lo anterior, las recomendaciones para valorar los esfuerzos del fomento al espíritu emprendedor son variadas. En primer lugar apegarse a los objetivos establecidos en las actividades o intentar aproximarse a ellos, si no están definidos (McMullan et al., 2001). Una segunda sería evaluar en diferentes niveles, por ejemplo entre los participantes, entre los docentes y en la sociedad (Wyckham, 1989), para lo cual podrían combinarse mediciones subjetivas y objetivas (Westhead et al., 2001). Esto podría implicar la necesidad de usar indicadores subjetivos como la opinión que tienen los beneficiarios de las actividades en que participaron o la opinión de expertos conocedores del tema, combinado con algunos indicadores más objetivos como creación de empresas, empleo generado, valor agregado a la economía, entre otros.

## **Enfoque de la investigación propuesta**

En la presente investigación se analiza el proceso creador de empresas de las personas que participaron del CNE o del PFEE, visto desde las dos primeras fases del modelo creador de empresas de Kantis et al., (2002) para el BID: gestación y puesta en marcha.

Dentro de este modelo, en la fase de gestación el emprendedor posee ciertas características demográficas que son una plataforma elemental de su accionar. Además se puede ver motivado por una serie de factores tanto de índole personal como contextual. En esa misma etapa el emprendedor accede a su idea de negocio, que puede provenir de diversas fuentes personales y contextuales.

Seguidamente, en la fase de puesta en marcha el emprendedor valora y accede a ciertos recursos (financieros y no financieros) y finalmente toma la decisión de lanzar su empresa, para lo cual eventualmente puede acudir a su entorno en busca de apoyo (emocional, recursos, información, etc.).

El cuadro 1 resume lo expuesto en torno al modelo teórico utilizado.

**Cuadro 1**  
**Definición de variables de interés de la investigación**

<b>Etapa</b>	<b>Componentes</b>	<b>Forma de medición</b>
Gestación	Perfil del emprendedor	Características demográficas
	Motivación original	Tipo de motivación individual Papel del entorno
	Idea de negocio	Fuente de la idea de negocio
	Acceso a recursos para el arranque	Forma de acceso a recursos financieros y no financieros
Puesta en marcha	La decisión de emprender	Qué papel jugaron las actividades de fomento al espíritu emprendedor en estudio

Fuente: diseño propio con base en Kantis et al., 2002

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Como problema de investigación se definió: ¿cómo ha sido el proceso creador de empresas entre las personas que participaron en el CNE o PFEE y cuál fue el impacto de estos eventos en dicho proceso? Como ya se comentó el proceso creador de empresas utilizado es el de Kantis et al., (2002) en sus dos primeras fases de gestación y puesta en marcha.

En cuanto al CNE y el PFEE es valioso señalar que son dos eventos, el primero de carácter competitivo y el segundo sin competir, en los cuales se estimula para que las personas interesadas en crear su propia empresa escriban un plan de negocios como mecanismo previo a la apertura de la empresa.

En el caso del CNE se realiza una convocatoria pública nacional y se seleccionan las ideas propuestas más acordes a los objetivos y los ámbitos de acción definidos por el TEC como organizador del evento (servicios; computación-electrónica; productos ecoamigables). Una vez seleccionadas las ideas (normalmente unas 20) se les otorga un proceso de acompañamiento para que puedan presentar ante un jurado calificador en un lapso de dos meses los fundamentos de su plan de negocios. Ese jurado calificador selecciona los mejores 6 proyectos quienes se hacen acreedores a ingresar en condiciones especiales (libres de pago por un año por ejemplo) al Centro de Incubación de Empresas (CIE) que el mismo TEC posee. Como puede verse la idea es llevar a cabo una especie de proceso en la cual las personas optan por participar en el CNE como mecanismo de preparación para el lanzamiento de su empresa, pero también como forma de postulación para ingresar al CIE ([www.cietec.org](http://www.cietec.org)).

En el otro evento, el PFEE, no hay competencia de planes de negocios pero si un proceso formativo que trata de guiar a las personas participantes en la escritura de dicho plan de negocios. En este caso los interesados se inscriben pagando una cuota (aproximadamente 200 dólares) y asisten tres horas por semana (lunes ó sábados) durante trece semanas para recibir lecciones y asesoría en sus planes de negocios. El PFEE, a diferencia del CNE, no establece áreas de interés ni exposiciones finales de los planes. Lo que si está contemplado es que quienes finalicen el PFEE puedan optar por ingresar al CIE o concursar en el CNE si quisieran ser incubados en condiciones preferenciales.

En cuanto a la recolección y tratamiento de la información, se tiene que de acuerdo con los registros históricos de los PFEE y CNE utilizados, desde el año 1996 a 2007 han participado 663 personas o grupos de ellas. Para efectos de la investigación se tomó en cuenta una persona por proyecto cuando se trataban de grupos de socios con una misma idea de negocio.

A partir de dicha información, se procedió a efectuar un censo telefónico mediante el cual se logró contactar completamente a 131 personas en un lapso de 9 meses del año 2007. Con esta información se detectó tres grandes grupos: emprendedores activos (EA)

(aquellos que ya tienen su empresa funcionando), emprendedores nacientes (EN) (quienes están haciendo gestiones pero no han iniciado como empresa formal) y no emprendedores (NE) (personas que no tienen su empresa ni planean hacerlo en el corto o mediano plazo).

La recolección de la información se efectuó mediante un cuestionario diseñado para tal fin. En el caso de los EN y NE se recolectó la información disponible con miras a usarla como grupo de control. La vía de recolección de dichos cuestionarios fue por teléfono y correo electrónico.

## **RESULTADOS**

### **Características generales de las personas contactadas y diferencias entre grupos**

En este estudio, como fue señalado, se logró contactar a 131 personas, de las cuales 68 habían participado en el PFEE y 63 en el CNE.

Analizando los datos generales del total de entrevistados por grupo de edad, en términos generales, se nota una predominancia de personas entre 25 y 34 años, seguido por entre 35 y 44. Vale resaltar la baja participación de personas menores de 25 años. En cuanto al sexo de las personas que respondieron el cuestionario, 53% fueron hombres y 47% mujeres. Por zona de residencia, una mayoría notoria, 89%, es del área metropolitana. Por nivel educativo, se halló que el 94% son universitario e incluso un 15% con nivel de postgrado. Relacionado con educación un 43% posee formación en alguna ingeniería y 25% en ciencias económicas. Finalmente, vale señalar que el 73% de las personas encuestadas concluyó el programa formativo, ya fuera del PFEE o del CNE.

En cuanto a presencia de emprendedores activos, nacientes y no emprendedores se obtuvo que un número de 49 personas, del total de entrevistadas, son propietarios de su empresa, 46 la están planeando y 35 no la poseen ni planean hacerlo en el corto plazo. Acorde a la metodología planteada se tiene que el 26% califica como no emprendedor (NE), 34% como emprendedor naciente (EN) y 36% se clasifica como emprendedor activo (EA).

- ***Los No Emprendedores: ¿por qué no tienen su empresa?***

Entre los NE existen diversas causas para no haber emprendido, siendo la más mencionada (63%) los aspectos personales (pérdida de interés, aversión al riesgo y surgimiento de mejores oportunidades laborales o profesionales) versus los contextuales (mercado, financiamiento, etc.). Es interesante hacer notar que no se halló relación entre la conclusión del curso y la creación de empresas.

- ***Los Emprendedores Nacientes: ¿qué están haciendo?***

Los EN están tomando poco riesgo relativo: esto por cuanto están llevando más capacitaciones (64%) o realizando planes de negocios (45%). Por el contrario solamente un 30% está operando en pequeña escala informalmente o haciendo pruebas de mercado.

- ***Los Emprendedores Activos: ¿son diferentes en algo?***

El perfil de los EA, como se verá más adelante, en cuanto a la edad, sexo y educación no difiere de los otros dos grupos (EN y NE), lo cual induce a pensar que no existen diferencias atribuibles a estas variables en la decisión de crear su propia empresa.

### **Fase de gestación de las empresas de los EA**

- ***Perfil de los emprendedores activos***

En cuanto a rango de edad, no hay ninguno que sobresalga significativamente, aunque si llama la atención la poca proporción de menores de 25 años. Este resultado difiere de otros, en los cuales si hay concentración de emprendedores activos (usando como referencia de ello casos exitosos) en algunos rangos de edades. Por ejemplo Kantis (2004; p.41) encontró que los emprendedores latinoamericanos más dinámicos de su estudio abrieron sus empresas cuando tenían entre 31 y 45 años (el promedio fue de 36 años). Por su lado Reynolds (1997; p.453) y Gibb and Ritchie (1982; p.35) señalan que, en sus estudio para los Estados Unidos de América (EUA) e Irlanda respectivamente, predominaron emprendedores entre 25 y 35 años. Finalmente el GEM (2008) señala una concentración de emprendedores nacientes en la edad de 25 a 34 años y de emprendedores activos entre los 45 y 54.

En cuanto a sexo, en los EA hay mayoría de hombres (61,2%). Este hallazgo coincide con otros estudios Kantis (2004), Tiffin (2004), GEM España (2008) en señalar una menor proporción de emprendimientos femeninos.

En la variable educación, la mayoría de EA (73,5%) posee educación universitaria, incluso un porcentaje significativo (18,4%) tienen postgrados.

▪ ***Motivación original***

La motivación para emprender más señalada (73,5%) fue la de carácter personal (necesidad de logro, deseo de independencia, aplicación de conocimientos), seguida de aprovechar una oportunidad y contribuir a la sociedad, que fueron mencionadas por poco más de la mitad de los encuestados (cuadro 2). Asimismo, es interesante notar la baja proporción de menciones que obtuvieron las opciones de “ser millonario”, influencia de familia o amigos y del sistema educativo.

Es importante indicar que esta sección se basa en el análisis de los EA. Dentro de ese grupo (49 en total) se obtuvieron 40 cuestionarios, dado que 9 de las personas que manifestaron poseer su empresa no respondieron las preguntas correspondientes a dicha sección.

**Cuadro 2**

**Motivaciones para tener su empresa entre los Emprendedores Activos  
Porcentual. Opciones múltiples (n = 40)**

Motivaciones empresariales	Porcentaje de
----------------------------	---------------

	<b>mención</b>
Aspectos personales	73,5
Contribuir con la sociedad	59,2
Aprovechar una oportunidad	51,0
Influencia de familia o amigos	28,6
Ser millonario	16,3
Influencia del sistema educativo	10,2
Otras razones	12,2

Este resultado coincide con la mayoría de estudios internacionales en señalar que las motivaciones para emprender van más allá de los asuntos meramente económicos (Kantis, 2004), sobretodo cuando se habla de emprendimientos por oportunidad más que por necesidad (GEM, 2008)

Bajo el marco analítico seleccionado, puede verse como el entorno costarricense (cultura, familia, amigos, modelos de rol, sistema educativo, instituciones de apoyo, sistema financiero, redes personales) en general, pareciera haber influido poco en el proceso de gestación de estas empresas.

Quizás puede rescatarse que más de la mitad de las personas mencionaron el hecho de aprovechar una oportunidad como motivación empresarial, lo cual podría asociarse con un ambiente económico relativamente generador de oportunidades empresariales.

▪ ***Fuentes de ideas de negocios de los emprendedores activos***

Las fuentes de ideas de negocios más importantes fueron las experiencias personales relacionadas con estudios y los contactos personales. Es interesante notar como existe gran variedad entre las fuentes de estas ideas (cuadro 3). En este sentido la mayoría mencionó como la principal, experiencias personales relacionadas con sus estudios (22,4%), aunque muy de cerca también fueron mencionadas las opciones de contactos personales (18,4%) y experiencias personales relacionadas con el trabajo (16,3%).

**Cuadro 3**  
**Fuentes de ideas de negocios de los emprendedores activos**  
**Porcentual**

<b>Fuentes de ideas de negocios</b>	<b>Porcentaje de</b>
-------------------------------------	----------------------

	<b>mención</b>
Experiencias personales relacionadas con sus estudios	22,4
Contactos personales	18,4
Experiencias personales relacionadas con su trabajo	16,3
Lo observó en otro país y lo aplicó	10,2
Otros	14,3
No sabe o no responde	18,4
Total	100

Si se compara este resultados con otros obtenidos en investigaciones efectuados en Costa Rica y América latina en general (Leiva, 2002; Kantis et al, 2004), llama la atención que la opción de experiencias relacionadas con los estudios es la más mencionada, pues en esas otras investigaciones la opción de experiencias relacionadas con trabajos anteriores fue la más importante.

Retomando el caso costarricense de la presente investigación, debe recordarse que la composición de los entrevistados (94% con formación universitaria incluyendo postgrados) probablemente esté influyendo en esta valoración positiva del sistema educativo como generador de ideas de negocios. Por ende, aunque pareciera no ser muy bien valorado por los emprendedores como motivador de vocaciones empresariales, o colaborador en el proceso de valoración preliminar de las ideas de negocios, si se le considera un generador importante de ideas de negocios.

### **Fase de puesta en marcha de las empresas de los EA**

#### ▪ *Acceso a recursos para el arranque*

Los ahorros y recursos personales fueron los más importantes para el lanzamiento de la empresa en la mayoría de las ocasiones. Un 35% manifestó que fue su principal fuente de financiamiento, pero además un 14% adicional lo señaló como parte de una mezcla de opciones de financiamiento. En la misma línea los préstamos bancarios fueron usados por el 18% de los casos y en un 4% adicional se mezclaron con otras fuentes.

Profundizando en esta modalidad de préstamos, se encontró que un 54% de los casos fueron préstamos propiamente para la creación de empresas y el restante 46% fueron obtenidos de forma personal. Los datos parecen indicar un incipiente apoyo de

instituciones bancarias para el lanzamiento de empresas, aunque dada la magnitud del estudio no se pueden hacer inferencias ni afirmaciones concluyentes en este aspecto.

▪ ***La decisión de emprender***

Los emprendedores calificaron como importante, pero no vital, su participación en los eventos para la decisión de abrir su propia empresa. Entre los EA actuales, que no tenían su empresa al momento de participar en el PFEE o CNE, se les pidió que valoraran su participación en términos de la influencia que tuvo en su decisión de abrir su propia empresa. La mayoría (65%) la calificaron como importante pero no vital, esto significa que de todas formas la habrían abierto. No puede dejarse de lado que un 20% señaló que la participación fue vital (sin ella no habrían abierto la empresa) mientras que un 15% la calificó de irrelevante.

Entre quienes ya tenían su empresa al momento de participar en el PFEE o el CNE, se indagó cuál consideraban que había sido el principal beneficio de su participación. Las respuestas más mencionadas fueron: el conocimiento general (25%), contar con un plan de negocios (20%) y el pensamiento estratégico (15%).

## **CONCLUSIONES**

Existe una gran cantidad de personas involucradas en la creación de sus empresas. Aunque la metodología utilizada no permite extrapolar resultados para toda la población ni para el país, es significativo que dos terceras partes, de la muestra estudiada, tengan o estén planeando tener su propia empresa.

Hay un perfil demográfico muy claro de los emprendedores activos: hombres, universitarios, residentes del área metropolitana, sin distinción de edad (excepto menores de 25 años). Este resultado denota un sesgo contra otras poblaciones potenciales de emprendedores como son mujeres, personas residentes de áreas rurales, menores de 25 años o sin educación universitaria. Por supuesto que no debe perderse la perspectiva de que el PFEE o el CNE en su concepción original, fueron diseñados para enfocarse en ciertos grupos (por lo menos en la variable de educación). No obstante podría presumirse que estos datos son síntomas de lo que está sucediendo a nivel nacional en la temática.

A la par de lo anterior, puede afirmarse que este proceso de emprender ha sido un fenómeno individualista y personal si se considera que: la motivación emprendedora más citada fue la definida como de carácter personal, el entorno de apoyo al emprendimiento (familia, amigos, cultura, gobierno, sistema educativo, sistema financiero, entre otros) parece ser poco significativo en la decisión de emprender y el acceso a los recursos para la creación de empresas ha sido de carácter privado.

Esa falta de conexión del emprendedor con su sistema de apoyo puede verse desde dos ópticas: de empuje o de halar. La primera sería si el sistema es suficientemente proactivo para acercarse al emprendedor y ofrecerle su apoyo, la otra es si el emprendedor valora o conoce suficientemente el apoyo que le puede brindar, como para halarlo. En esta investigación pareciera que no se cumple ninguna de las dos condiciones.

En cuanto al impacto de las actividades bajo estudio, (CNE y PFEE) los emprendedores calificaron como importante, pero no vital, su participación en los eventos para la decisión de abrir su propia empresa.

## **RECOMENDACIONES**

A nivel país es importante contar con mayor cantidad de estudios sobre el fenómeno emprendedor en aras de comprenderlo mejor y poder impulsarlo. En este sentido la academia y los entes gubernamentales de apoyo a la investigación pueden influir positivamente.

Asimismo se requiere una labor sistémica que permita ir desarrollando cada uno de los componentes del entorno de apoyo al emprendedor de la nación. Los diversos actores sociales involucrados deben trabajar de forma coordinada para modificar la percepción y el valor asociado a la “carrera empresarial” así como los recursos disponibles para los emprendedores.

Dichos actores sociales involucran a sectores muy variados como son las familias, la cultura, el sistema financiero, el parque empresarial existente, la institucionalidad, el sistema educativo, los medios de comunicación, entre otros. Dada la naturaleza de estos actores, lo que corresponde al Estado sería una labor de impulso y orientadora de las acciones que desde cada uno de ellos se pueda acometer.

Un ejemplo concreto puede ser la articulación de los esfuerzos para que los diversos entes que están trabajando actualmente en apoyo del emprendimiento puedan enfocarse en cada uno de los nichos existentes y evitar traslapes o acciones sin coordinación. En este momento por ejemplo las universidades han empezado a trabajar el tema, el Instituto Nacional de Aprendizaje, varias fundaciones y ONGs. Es de esta forma que debe buscarse la manera de coordinarlas, intercambiar experiencias, propiciar publicaciones de mejores prácticas, al estilo europeo.

Otro elemento de nivel nacional es el acceso a los recursos para la creación de empresas. El aporte, en este sentido de los actores del contexto, ha sido limitado. Es decir salvo algunos casos de financiamiento bancarios la mayoría de emprendedores deben auto proveerse de los recursos para el arranque de sus empresas por medio de sus ahorros o recursos personales. Esto es así en Costa Rica como en otros contextos analizados. No obstante otros países han buscado desarrollar otras fuentes, no necesariamente bancarias, como son ángeles inversores, mercados de segunda mano, financiamiento de proveedores o cámaras de ellos, que serían interesantes de implementar en el caso de Costa Rica.

En cuanto al sistema educativo que es donde propiamente se desenvuelve el ITCR y sus CNE y PFEE, los datos muestran que se requiere seguir inculcando un cambio de actitud en cuanto al emprendimiento, si se quiere incrementar el número de emprendedores que toman el riesgo de lanzar su empresa.

Algunas acciones concretas en este campo es enfocar buena parte de los cursos sobre espíritu emprendedor, que ya existen en las universidades nacionales, hacia el fomento de actitudes o motivaciones y no solamente a la escritura de planes de negocios.

Ese fomento de actitudes y motivaciones debe contemplar elementos tanto de desarrollo personal (creatividad, toma de decisiones, tolerancia al riesgo) así como aspectos de trabajo en equipo, desarrollo de redes, conocimiento y aprovechamiento del sistema de desarrollo emprendedor que, como se apreció, los emprendedores estudiados no poseían.

En cuanto a ideas de negocios, cabe recomendar que se relacionen proactivamente ideas de negocios con personas interesadas. Hasta el momento en la mayoría de los casos los Programa de Emprendedores y los Centros de Incubación de Empresas parten de proyectos planteados por emprendedores, pero no hay un acercamiento proactivo de estos entes ha buscar cierto tipo de ideas específicas o emprendedores con determinados perfiles. Otra modalidad de lo anterior podría ser conformar bases de datos o “bancos de ideas o proyectos” que puedan ser tomados por emprendedores interesados.

Finalmente en lo relativo al impacto de los eventos de apoyo al emprendimiento acá valorados, se considera oportuno ampliar la evaluación introduciendo algunos aspectos de índole cualitativa que permita profundizar en la valoración que los emprendedores otorgan tanto al CNE como al PFEE con el fin de potenciar sus fortalezas y mejorar los temas susceptibles de ello.

## **LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

Este informe arroja luces importantes sobre el fenómeno de la creación de empresas en Costa Rica. La dimensión del estudio no permite hacer inferencias a nivel nacional, incluso considerando el total histórico de participantes registrados en los eventos la proporción de personas entrevistadas no es muy elevada, pero sin duda constituye un sondeo valioso en aras de mejorar los esfuerzos de fomento al espíritu emprendedor nacional.

Temas susceptibles de profundizar serían, el proceso emprendedor en grupos específicos (mujeres por ejemplo), conexión entre educación y tasas de supervivencia empresarial, fuentes de ideas de negocios y conexión con experiencias previas de los

emprendedores, influencia del entorno social y económico entre los tipos de emprendimientos, ya sean de oportunidad o necesidad.

---

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Fayolle A. y Bruyat C. (2002). A conceptual and methodological framework to study, using the modelling of complex system, the foundation and the development processes of innovative business activities. RENT XVI, 16 Workshop. Conference Proceedings. Nov 21-22, 2002. Barcelona, España.
- Fayolle, A., Gailly, B. y Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9): 701-720.
- Gartner, W. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? : Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(4):27-40.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? : Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12:11-32.
- Gibb, A. A. (2002). In Pursuit of a New 'Enterprise' and 'Entrepreneurship' Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews* 4(3): 233-69.
- Gibb, A. A. y Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1): 26-46.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2006) Informe Ejecutivo España 2006.
- Henry, C., Hill, F. M., y Leitch, C. M. (2004). The Effectiveness of Training for New Business Creation: A Longitudinal Study. *International Small Business Journal*, 22(3): 249-271.
- Kantis, H (Ed.) (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional.

- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación de empresas en América latina y el este de Asia*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Leiva, J (2002). “El proceso de creación de empresas en Costa Rica: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: Informe Costa Rica”. *Tecnología en Marcha*, 17(2): 87-94.
- Low, M. B., y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139–161.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., de Bono, N., Servais, I., López-García, P., y Chin, N. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003*. *Small Business Economics*, 24(3): 205-231.
- Reynolds, P., Storey, D., y Westhead, P. (1994). Cross-national comparison of the variation in new firm formation rates. *Regional Studies* 28(4): 443-456.
- Shapiro, A. (1984). The Entrepreneurial Event, en Kent CA (ed), *The environment for the entrepreneurship*, Lexington: Lexington Books, pp21-40.
- Shane, S. y Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small Business Sector*. London: Routledge.
- Tiffin, S. (Ed.) (2004). *Entrepreneurship in Latin America*. Boston: Praeger.
- Westhead, P. Storey, D. J. y Martin, F. (2001). Outcomes Reported by Students who Participated in the 1994 Shell Technology Enterprise Programme. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(2): 163–85.
- Wyckham, R. G. (1989). Ventures Launched by Participants of an Entrepreneurial Education Programme. *Journal of Small Business Management*, 27(2): 54–61.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



## **Impacto e Integración de la Administración de Operaciones en la PYME de Aguascalientes: Un Estudio Empírico.**

Octavio Hernández Castorena<sup>1</sup>

Maestro en Administración

Gabriel Leija Escamilla<sup>2</sup>

Maestro en Estrategias para Sistemas de Calidad

Salomón Montejano García<sup>3</sup>

Maestro en Estrategias para Sistemas de Calidad

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesor Investigador del Departamento de Recursos Humanos, Academia de Producción y Calidad, Tel: 52 (449) 910-86-60 Ext.373, Fax. 52 (449) 910-84-61, [ohernandez@correo.uaa.mx](mailto:ohernandez@correo.uaa.mx), [jasonnsan@yahoo.com.mx](mailto:jasonnsan@yahoo.com.mx), Avenida Universidad No.940 Ciudad Universitaria C.P. 20100, Aguascalientes, Ags; México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Academia de Producción y Calidad, Tel: 52 (449) 910-84-72, Ext.373, Fax. 52 (449) 910-84-61 [gleija@correo.uaa.mx](mailto:gleija@correo.uaa.mx), Avenida Universidad No.940 Ciudad Universitaria C.P. 20100, Aguascalientes, Ag; México.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos, Coordinador de la Academia de Producción y Calidad, Tel: 52 (449) 910-70-93, Ext.373, Fax. 52 (449) 910-84-61 [smontej@correo.uaa.mx](mailto:smontej@correo.uaa.mx), Avenida Universidad No.940 Ciudad Universitaria C.P. 20100, Aguascalientes, Ag; México.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **EJE TEMATICO: Impulsores de la Productividad.**

### **PYME's.**

### **Abstract**

De las distintas estrategias utilizadas en la Pyme, la Administración de Operaciones (ADO), aparece como una estrategia empresarial que permite a las organizaciones un crecimiento y desarrollo, así como una mejora sustancial en los procesos. Por ello, la ADO es una estrategia que facilita la integración de las nuevas tecnologías de la información y los recursos humanos en la Pyme. En este sentido, en este trabajo de investigación se utilizó una muestra de 258 PYME's del sector industrial y de servicios de Aguascalientes. Los resultados obtenidos muestran que la ADO tiene impacto positivo en el rendimiento de la Pyme.

Key Word: *Administración de Operaciones, Rendimiento, Pyme.*

### **Introducción**

Actualmente la Pyme presenta una compleja evolución en un entorno de negocios caracterizado por la globalización de los mercados, por lo que ante la necesidad de incrementar su desempeño, (Raymond and St-Pierre, 2005), requieren de estrategias que beneficien las operaciones internas y externas a la organización. En este sentido, las estrategias requeridas tendrán que mejorar los procesos de la organización, especialmente en las empresas manufactureras (Mechling *et al.*, 1995), con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos e incrementar la productividad (Davis and Whybark, 1976; Fuerst, 1981; Wacker and Cromartie, 1979).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En este contexto, en diversas Pymes se ha implementado la estrategia de Administración de Operaciones (ADO), la cual ha hecho uso de la tecnología para facilitar el control de sus procesos, específicamente en la planeación de los recursos materiales (MRP) y en la planeación de los recursos empresariales (ERP), (Julien, 1995; Raymond *et al.*, 2001). Asimismo, la necesidad de crecimiento que el entorno exige a las empresas, especialmente a las Pymes, las han llevado a invertir en tecnología (Mechling *et al.*, 1995), con el objeto de mejorar los procesos de operación interna (Shani *et al.*, 1992). Por ello, la ADO con el uso de la tecnología puede mejorar significativamente el MRP y el ERP en las organizaciones (Raymond, 2005).

En este sentido, la integración de la ADO en las organizaciones incrementa la flexibilidad, productividad y rentabilidad de sus operaciones (Garsombke and Garsombke, 1989; Forza, 1995; Swamidass and Kotha, 1998; Mansfield, 1993), lo que conlleva a que las Pymes mejoren sus procesos y disminuyan las contingencias y limitaciones internas que puedan presentar (Meredith, 1987).

Con la integración de la ADO y el uso de la tecnología en las Pymes, en términos de manejo empresarial, control financiero y medición del entorno del mercado, se requiere que los gerentes tengan una suficiente experiencia en la gestión empresarial, ya que ello tendrá un efecto significativo en el rendimiento de las empresas (Jacob *et al.*, 1997). Así, una aplicación adecuada de la ADO y de la tecnología puede mejorar el rendimiento empresarial (Millen and Sohal, 1998).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Finalmente, se puede observar en la literatura que la experiencia de los gerentes, el uso adecuado de los recursos y la aplicación de la tecnología (Moss, 1997; Covey, 1981), sobre todo si se hace uso de la automatización (Rishel and Burns, 1997; Efstathiades *et al.*, 1999), afecta directamente a la generación de empleos (Brown and Lockett, 2004), y si el efecto es negativo, la desmotivación que tendría el personal se puede ver reflejado en el rendimiento de la organización (Morgan, 1997).

## **Fundamentos teóricos**

En la literatura actual se pueden encontrar diversas definiciones de Administración de Operaciones (ADO), pero la más aceptada por los investigadores de esta importante área es la presentada por Riggs y Bracker (1986) quienes la definen como una estrategia que apoya y mejora los procesos relacionados con la planeación de los recursos empresariales. Asimismo, la relación que tiene la ADO con los procesos organizacionales para algunos grupos académicos se considera un estudio poco relevante (Chase, 1981; Groff *et al.*, 1981), sobre todo porque no se enfoca con el mismo interés la solución de todos los problemas que se generan en los procesos de la empresa (Riggs and Bracker, 1986). Aun así, para otro grupo de investigadores interesados en el tema, les llama fuertemente la atención el estudio de la relación de la ADO y el rendimiento de la Pyme (Bracker, 1982).

Por otro lado, para poder integrar con facilidad la ADO en la Pyme es necesario que primeramente se tengan definidos los controles internos de operación (Sabherwal and Kirs, 1994), ya que con ello se facilita el estudio de aquellos factores estrechamente

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

ligados a la ADO como lo son: la planeación de la producción, el control de la producción, la gestión de suministros, la gestión de inventarios, la gestión de la calidad y el control del equipo (Steiner and Solef, 1988; Mechling *et al.*, 1995; Ozsomer *et al.*, 1997; Raymond, 1999; Rochette, 1998; Cagliano *et al.*, 2001; Petroni, 2002), ya que de esta manera es más fácil medir el rendimiento en las organizaciones (Raymond, 2005; Hendry, 1998),

El rendimiento empresarial, sin embargo, también presenta algunas dificultades para integrarse con facilidad la ADO (Gerwin, 1993), ya que algunos problemas considerados como vitales (Bracker, 1982) son atribuidos a factores como: las carencias en la uniformidad de la tecnología, la incapacidad para obtener rendimientos significativos, la complejidad para interpretar los resultados de investigaciones específicas, la carencia para integrar en los resultados los análisis estadísticos apropiados y, desde luego, el uso de procedimientos adecuados para la solución de la problemática que presentan las empresas, (Riggs and Bracker, 1986).

En este sentido, la medición del impacto de ejerce la ADO en el rendimiento empresarial es importante, por lo que las mediciones que se realicen de sus variables de estudio deben ser confiables (Sapienza *et al.*, 1988; Kaplan, 1982; 1984; Steers, 1977; Choe *et al.*, 1997), con todo y que en una investigación se está expuesto a críticas al considerar o no variables de estudio que analicen exactamente el rendimiento y la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

integración de la ADO, (Quinn and Rohrbaugh, 1983; Venkatraman and Ramanujam, 1986).

De igual manera, la ADO busca una integración en los procesos por mejorar la planeación y tratamiento de los recurso aprovechando la tecnología actual, (Goldhar and Jelinek, 1985), y esto debe reflejarse finalmente en los indicadores financieros que la empresa debe buscar para poder ser competitiva, (Mukhopadhyay, Kekre and Kalathur, 1995).

Por lo tanto, una empresa que maneja la información operativa y financiera con apoyo de la ADO y la tecnología, muestra siempre una mejoría sustancial (Daft, 1978; Brandyberry *et al.*, 1999), ya que sin importar la forma de cómo identificar el rendimiento empresarial, lo más importante es que se cubran al máximo las expectativas de la organización (Browne *et al.*, 1984; Beckman, 1990; Sethi and Sethi, 1990; Hyun and Ahn, 1992), y con ello un incremento del nivel de rendimiento de la organización (Brandyberry *et al.*, 1999).

## **Objetivos de investigación**

Conocer el impacto que tiene integrar una estrategia como lo es la Administración de Operaciones en la PYME del estado de Aguascalientes, específicamente en los sectores de interés para esta investigación como lo son los sectores industrial y de servicios, con el fin de conocer la rentabilidad empresarial en este tipo de organizaciones, teniendo como referencia el nivel de educación que tienen en la actualidad los propietarios o

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

gerentes, el entorno del mercado, la adopción de la tecnología así como el tipo de procesos con los que opera la PYME.

## **Metodología**

Bajo este contexto y de acuerdo con la información anteriormente presentada, es importante considerar que la experiencia y la formación que adquieren los gerentes o propietarios de las Pymes, influyen en la adopción de sistemas tecnológicos de información que permiten controlar de mejor manera las operaciones de la empresa (Thong, 1999; Riemenschneider and Mykytyn, 2000). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H1: La administración de operaciones se verá influenciada por la educación y la experiencia del gerente o propietario de la Pyme.***

Por otra parte, para la Pyme es vital la búsqueda constante de nuevos mercados, el uso de la tecnología y la innovación de sus productos o servicios (Covin and Slevin, 1989; Ozsomer *et al.*, 1997), pero también es importante observar que existe un ambiente hostil y complejo con la postura que tenga la competencia y esto hace que la orientación estratégica se vuelva más agresiva para lograr los objetivos que se tengan planeados en la organización. En este sentido se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H2: La administración de operaciones se verá influenciada por el desarrollo de mercados y la adopción de tecnologías de la Pyme.***

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El proceso de producción de las empresas generalmente está basado en los recursos con los que cuenta, en su posición competitiva y en la naturaleza de los productos que fabrica, por lo que el tipo de producción con el que cuenta la Pyme depende en gran medida por la capacidad de producción y el procesamiento de la información (Grover and Malhotra, 1999; Kathuria *et al.*, 1999). Asimismo, la Pyme se desarrolla bajo un entorno de empresas subcontratistas en razón de las exigencias que le marca la globalización del mercado (Jacobo *et al.*, 1997), por lo cual este tipo de empresas presenta una dependencia comercial de sus clientes más importantes (Wilson and Gorb, 1983; Holmlund and Kock, 1996). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H3: La administración de operaciones se verá influenciada por el tipo de producción y el nivel de dependencia comercial de la Pyme.***

Asimismo, las empresas que implementan una ADO esperan finalmente obtener una rentabilidad aceptable (Hitt and Brynjolfsson, 1996), ya que la reducción de costos y la eficiencia en los procesos es una forma de generar rendimiento en la organización (Chen *et al.*, 2001), principalmente en términos de crecimiento de ventas aprovechando para ello la tecnología que se implemente en la Pyme, (Ward *et al.*, 1994; Swamidass, 1996; Boyer *et al.*, 1997; Swamidass and Kotha, 1988). En este sentido, se puede plantear la siguiente hipótesis:

***H4: El rendimiento empresarial se verá influenciado por la administración de operaciones que implemente la Pyme.***

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En lo referente a la metodología, este estudio analiza la influencia que tiene la ADO en el rendimiento de la Pyme del Estado de Aguascalientes. Para el desarrollo de este trabajo se tomo de referencia la base de datos que ofrece el Directorio Empresarial de Aguascalientes (SIEM, 2008). El trabajo es de carácter empírico y se tomaron como muestra los datos de 258 Pymes de los sectores de servicio e industrial.

Para la medición de la ADO, la encuesta se dividió en 6 bloques identificados de la siguiente manera: *medio ambiente del empresario*, en el cual se aplican las variables de experiencia y educación del gerente de la empresa; *entorno organizativo*, está compuesta por las variables tipo de producción y dependencia comercial; *orientación estratégica*, que contiene las variables de desarrollo de mercados y adopción de nuevas tecnologías; y ADO, que contiene las variables de asimilación e integración del sistema avanzado de manufactura. Todos estos bloques fueron adaptados de Miller (1993), Thong (1999) y Raymond y St-Pierre (2005). Finalmente, el *rendimiento empresarial*, se midió utilizando el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) por medio de 12 variables de acuerdo a la evolución que tuvieron las empresas en los dos últimos años.

## **Análisis de datos**

El modelo utilizado en este trabajo de investigación para la comprobación de las hipótesis planteadas, fue analizado por medio de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando para ello el software SmartPLS y utilizando el método de Partial Least Squares (PLS), ya que este método es más apropiado en los inicios de las fases del

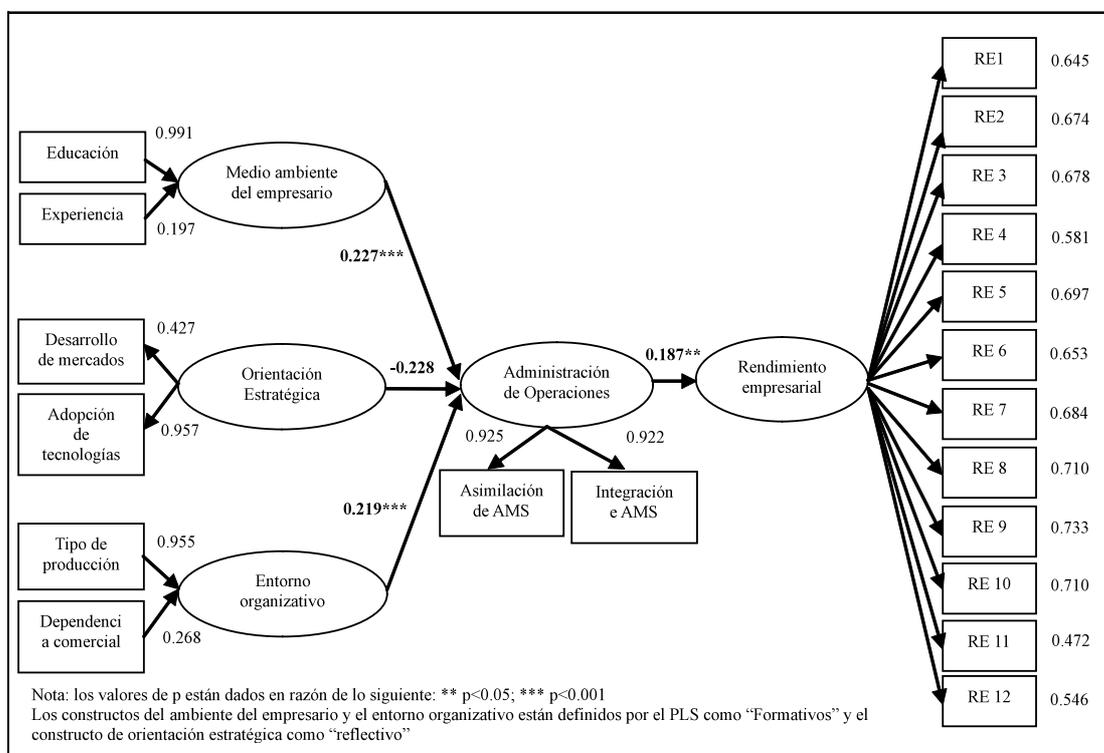
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

desarrollo y verificación de las teorías, como es el caso del ADO (Fornell and Bookstein, 1982). Asimismo, el PLS es un método robusto que no requiere de muestras grandes o datos multivariantes que siguen una distribución normal (Fornell and Larcker, 1981).

En este sentido, en la Figura 1 se muestran las cargas factoriales existentes en los constructos del modelo, y se observa que existe un impacto positivo entre los constructos medio ambiente del empresario y entorno organizativo con el constructo de ADO, y éste a su vez tiene un impacto positivo con el constructo de rendimiento.

Figura 1: Medición del Modelo de ADO



Asimismo, con la aplicación del PLS simultáneamente se obtienen los resultados de las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

proposiciones teóricas y de las propiedades de medida del modelo del ADO. Para la medición de la de las variables observadas y no observadas (o variables latentes) se consideraron valores únicos, ya que las variables son unidimensionales, por lo cual se considera que una carga factorial superior a 0.5 en este tipo de variables, proporciona suficiente varianza con sus constructos relacionados (Chin, 1998).

Por otro lado, la fiabilidad compuesta fue analizada por medio del valor del coeficiente rho, el cual se define como el ratio entre el cuadrado de la suma de las cargas factoriales y la suma de los errores de la varianza de los constructos. Un valor de rho superior a 0.7 (Werts *et al.*, 1974; Fornell and Larcker, 1981; Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) es un buen indicador de la fiabilidad del modelo, por lo cual todas las variables del modelo tienen un valor de 0.7, lo que indica que el modelo tiene suficiente fiabilidad.

Finalmente, la validez discriminante se analiza para cada par de constructos del modelo y es diferente una de otra (Fornell and Larcker, 1981; Chin, 1998). Así, el índice de la varianza extraída entre cada par de constructos debe ser superior a 0.5 (Fornell and Larcker, 1981; Chin, 1998) y debe ser mayor que los valores de la correlación al cuadrado entre cada par de constructos. Finalmente, la evaluación del modelo estructural se realiza por medio de la  $R^2$ , la cual se interpreta como la cantidad de la varianza del constructo que es explicada por el modelo, por lo cual la  $R^2$  no puede ser inferior a 0.10 (Falk and Miller, 1992). En el caso del modelo del ADO, la  $R^2$  de los tres constructos es superior al valor recomendado. La Tabla 1 muestra los resultados de las variables consideradas en el modelo del ADO.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla No.1: Análisis de correlación y Coeficiente de Fiabilidad.

Factores	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy	Entorno Organizativo	Medio ambiente del empresario	Orientación estratégica	Rendimiento empresarial	Administración de operaciones
Entorno Organizativo	---	---	---	0.51	---	---				
Medio ambiente del empresario	---	---	---	0.49	---	-0.08	---			
Orientación estratégica	0.78	0.11	0.76	0.55	---	0.06	-0.35	0.55		
Rendimiento empresarial	0.90	0.13	0.88	0.43	0.01	0.02	0.06	-0.15	0.53	
Administración de operaciones	0.92	0.17	0.83	0.85	0.03	0.19	0.29	-0.29	0.19	0.85

## Resultados / Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos con las 258 Pymes de Aguascalientes con los sectores industriales y de servicios, se concluye que la educación y la experiencia que tienen los propietarios o gerentes de la empresa, influyen en la Administración de Operaciones, y esto en función de que al conocer la forma de cómo integrar la Administración de Operaciones es porque se tiene pleno conocimiento de los beneficios que se van a obtener.

Asimismo, las empresas que por su forma de producir y de cómo gestionan los propietarios o gerentes la venta de sus productos, al integrar la Administración de Operaciones, influyen positivamente en los procesos internos que tengan las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

organizaciones, lo que permite decir que al contar con una organización operativa, en base a las técnicas que ofrece la ADO, es posible asegurar que los controles de un proceso darán resultados de gran beneficio a la empresa.

El factor que no influye positivamente en la Administración de Operaciones, es la orientación estratégica compuesto por los elementos de desarrollo de mercados y la adopción de nuevas tecnologías. El integrar la última versión tecnología no asegura que se tendrá un beneficio importante en la empresa, así mismo el que se tengan a la vista nuevos nichos de mercado no asegura que la empresa tendrá resultados que le permitan el despegue competitivo que constantemente está buscando tener.

Finalmente, el poder integrar de manera adecuada la Administración de Operaciones, influye de manera positiva en el rendimiento empresarial de las empresas que para este trabajo se estudió a la Pyme de Aguascalientes, (Sectores industrial y de servicio).

Por lo tanto, para poder tener rendimiento empresarial en una Pyme, es relevante integrar la Administración de Operaciones cuidando que los propietarios o gerentes tengan pleno conocimiento y experiencia del cómo debe integrarse en los procesos internos de la organización un sistema tan completo, y benéfico como lo es la Administración de Operaciones.

## **Referencias bibliográficas**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1995), "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modelling: Personal Computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies*, Special Issue on Research Methodology, Vol. 2 (2), pp. 285-309.
- Beckman, S.L. (1990), "Manufacturing Flexibility: The next source of competitive advantage". In P.E. Moody (Ed.), *Strategic Manufacturing*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Boyer, K.K., Leong, G.K. Ward, P.T. and Krajewski, L.J., (1997), "Unlocking the potential of advanced manufacturing technologies". *Journal of Operations Management*, Vol. 15 (4), pp. 331-347.
- Bracker, J.S. (1982), "Planning and financial performance among small entrepreneurial firms: An industry study". *Unpublished Doctoral Dissertation*, Georgia State University.
- Brandyberry, A., Rai, A. and White, G.P. (1999), "Intermediate performance impacts of advanced manufacturing technology systems: An empirical investigation". *Decision Sciences*, Vol. 30 (4), pp. 993-1020.
- Brown, D.H. and Lockett, N. (2004), "Potential of critical e-applications for engaging SMEs in e-business: a provider perspective", *European Journal of Information Systems*, Vol. 1 (13), pp. 21-34.
- Browne, J.D., Dubois, D., Rathmil, K., Sethi, S., and Stecke, K. (1984), "Classification of FMS", *FMS Magazine*.
- Cagliano, R., Blackmon, K and Voss, C. (2001), "Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.12 (7), pp. 469-82.
- Chase, R.B. (1981), "A classification and evaluation of research in operations management". *Production and Inventory Management*, Vol.22 (2), pp.49-58.
- Chen, L.H., Liaw, S.Y. and Chen, Y.S. (2001), "Using financial factors to investigate productivity: an empirical study in Taiwan". *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 101 (7), pp. 378-384.
- Chin, W.W. (1998), "The Partial Least Squares approach to structural equation modeling", In G.A. Marcoulides (ed.): *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.
- Choe, K., Booth, D. and Hu, M. (1997), "Production competence and its impact on business performance". *Journal of Management Systems*, Vol.16 (6), pp.409-421.
- Covey, R.E. (1981), "MRP for smaller manufacturing business", *Proceedings of The American Production and Inventory Control Society*, pp. 102-104.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Daft, R.L. (1978), "A dual-core model of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 21 (2), 298, pp. 193-210.
- Davis, E.W. and Whybark, D.C. (1976), "Small business inventory management", *Production and Inventory Management*, Vol. 17 (3), pp. 83-94.
- Efstathiades, A., Tassou, S., Antoniou, A. and Oxinos, G. (1999), "Strategic considerations in the introduction of advanced manufacturing technologies in the Cypriot industry". *Technovation*, Vol. 19 (2), pp. 101-115.
- Falk, R.F. and Miller; N.B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fornell, C.R. and Bookstein, F.L. (1982), "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 440-452.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, pp. 39-50.
- Forza, C. (1995), "The impact of information systems on quality performance: an empirical study". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 (6), pp. 69-84.
- Fuerts, W.L. (1981), "Small business get a new look at ABC analisis for inventory control", *Journal of Small Business Management*, Vol. 19 (3), pp. 39-43.
- Garsombke, T.W. and Garsombke, D.J. (1989), "Strategic implications facing small manufacturing: the linkage between robotization, computerization, automation and performance". *Journal of Small Business Management*, Vol. 27 (4), pp. 34-44.
- Gerwin, D. (1993), "Manufacturing flexibility: A strategic perspective", *Management Science*, Vol. 39 (4), pp. 395-410.
- Groff, G.K., Clark, T.B. and Riggs, W.E. (1981), "An envolving paradigm for operations management", Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, San Diego, CA.
- Grover, V. and Malhotra, M.K. (1999), "A framework for examining the interface between operations and information systems: implication for research in the millenium", *Decision Sciences*, Vol. 30 (4), pp. 901-920.
- Goldhar, J.D. and Jelinek, M. (1985), "Computer integrated flexible manufacturing: Organizational, economic and strategic implications", *Interfaces*, Vol. 15 (3), pp. 94-105.
- Hendry, L.C. (1998), "Applying world-class manufacturing to make-to-order companies: problems and solutions", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 18 (11), pp. 1086-100.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Hitt, L. and Brynjolfsson, E. (1996), "Productivity, business profitability and consumer surplus: three different measures of information technology value", *MIS Quarterly*, Vol. 20 (2), pp. 121-141
- Holmlund, M. and Kock, S. (1996), "Buyer-dominated relationships in a supply chain: a case study of four small-sized suppliers", *International Small Business Journal*, Vol. 15 (1), pp. 26-40.
- Hyun, J.H. and Ahn, B.H. (1992), "A unifying framework for manufacturing flexibility", *Manufacturing Review*, Vol. 5 (4), pp. 251-260.
- Jacob, R., Julien, P.A. and Raymond, L. (1997), "Developing the network enterprise: foundations technologies and experiences". *Proceedings of the 7th International Forum on Technology Management, Kyoto, 3-7 November*, pp. 178-83.
- Julien, P.A. (1995), "New technologies and technological information in small businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (6), pp. 459-75.
- Kathuria, R., Anandarajan, M. and Igarria, M. (1999), "Selecting IT applications in manufacturing: a KBS approach", *Omega*, Vol. 27, pp. 605-616.
- Kaplan, R.S. (1982), "Advanced management accounting". *Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.*
- Kaplan, R.S. (1984), "Yesterday's accounting undermines production". *Harvard Business Review*, Vol. 62 (4), pp. 95-101.
- Mansfield, E. (1993), "The diffusion of flexible manufacturing systems in Japan, Europe and the United States", *Management Science*, Vol. 39 (2), pp. 149-159.
- Mechling, G.W., Pierce, J.W. and Busbin, J.W. (1995), "Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 (2), pp. 61-76.
- Meredith, J.R. (1987), "The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (3), pp. 249-258.
- Millen, R. and Sohal, A. (1998), "Planning process for advanced manufacturing technology by large American manufacturers", *Technovation*, Vol. 18 (12), pp. 741-750.
- Miller, D. (1993), "The architecture of simplicity", *Academy of Management Review*, Vol. 18 (1), pp. 116-138.
- Morgan, K. (1997), "The Learning Region: Institutions, Innovations and Regional Renewal, Regional Studies". *The Journal of Regional Studies Association*, Vol. 31 (5), pp. 491-503.
- Moss, M.L. (1997), "Technological trends affecting the Manufacturing sector of New York City". *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 87-89.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Mukhopadhyay, T., Kekre, S. and Kalathur, S. (1995), "Business value of information technology: A study of electronic data interchange", *MIS Quarterly*, Vol. 19 (2), pp. 137-156.
- Özsomer, A., Calantone, R.J. and Benedetto, A. (1997), "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12 (6), pp.400-16.
- Petroni, A. (2002), "Critical factors of MRP implementation in small and medium-sized firms", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22 (3), pp. 329-48.
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria". *Managemen Science*, Vol. 29, pp. 363-372.
- Raymond, L. and St-Pierre, J. (2005), "Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs". *International Journal of Operations and Production Management*, 25, (5/6), Pg. 514.
- Raymond, L. (2005), "Operations management and advanced manufacturing technologies in SMEs". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.16 (7/8), pp. 936.
- Raymond, L., Julien, P.A. and Ramangalahy, C. (2001), "Technological scanning by small Canadian manufacturers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (2), pp. 123-38.
- Raymond, L. (1999), "Information analysis for operations management in small manufacturers: a computer-assisted self-diagnostic approach", *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Vol. 20 (7), *Production and Operations Management Division, Saint John, New Brunswick, NJ*.
- Riemenschneider, C.K. and Mykytyn, P.P. (2000), "What small business executives have learned about managing information technology", *Information and Management*, Vol. 37, pp. 257-269.
- Riggs, W.E. and Bracker, J.S. (1986), "Operations management and financial performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 10 (3), pp.17-23.
- Rishel, T.D. and Burns, O.M. (1997), "The impact of Technology on small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.35 (1), pp.2-10.
- Rochette, R. (1998), "Operations Management", in Julien, P-A. (Ed.), *The State of the Art in Small Business and Enterpreneurship*, Ashgate, Aldetshot, pp.247-75. *Journal of Small*
- Sabherwal, R. and Kirs, P. (1994), "The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions". *Decesion Sciences*, Vol.25 (2), pp.3001-3030.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Sapienza, H.J., Smith, K.G. and Gannon, M.J. (1988), "Using subjective evaluations of organizational performance in small business research". *Educational foundation*, pp.45-53.
- Sethi, A.K. and Sethi, S.P. (1990), "Flexibility in manufacturing: A survey", *International Journal of Flexible Manufacturing System*, Vol. 2, pp.119-190.
- Siem, (2008).
- Steers, R.M. (1977), "Organizational effectiveness: A behavioral view", *Santa Monica, CA: Good-Year Publishing, Co.*
- Steiner, M.P. and Solef, O. (1988), "Factors for success in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 (1), pp.51-56.
- Swamidass, P.M. (1996), "Benchmarking manufacturing technology use in the united states", in *Gaynor, G.H. (Ed.), Handbook of Technology Management*, Vol. 18, McGraw-Hill, New York, NY.
- Swamidass, P.M. and Kotha, S. (1998), "Explaining manufacturing technology use, firm size and performance using a multidimensional view of technology". *Journal of Operations Management*, Vol. 17 (1), pp.23-37.
- Thong, J.Y.L. (1999), "An integrated model of information systems in small business". *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15 (4), pp. 187-214.
- Venkatraman, N and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.801-814.
- Wacker, J.G., and Cromartie, J.S. (1979), "Adapting forecasting methods to the small firm". *Journal of Small Business Management*, Vol. 17 (3), pp.1-7.
- Ward, P.T., Leong, G.K. and Boyer, K.K. (1994), "Manufacturing Proactiveness and Performance", *Decision Sciences*, Vol.25 (3), pp. 337-358.
- Werts, C.E., Linn, R.L. and Jöreskog, K.G. (1974), "Interclass reliability estimates: testing structural assumptions", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, pp. 25-33.
- Wilson, P. and Gorb, P. (1983), "How large and small firms can grow together", *Long Range Planning*, Vol.16 (2), pp. 19-27.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **La innovación como resultado de las capacidades organizacionales en las empresas hoteleras.**

### **Resumen**

La industria hotelera Mexicana cuenta con importantes retos ante la competitividad global, la innovación de servicios es un factor fundamental para el éxito. El logro de la innovación, implica el involucramiento del factor humano, sus conocimientos y capacidades orientados al cambio y diferenciación de los servicios para la atracción de un mayor mercado.

El objetivo de este artículo es identificar desde una perspectiva teórico – conceptual que capacidades inciden en el logro de la innovación, que tipo de innovaciones puede generar la empresa hotelera y como pueden dimensionarse ambas variables para permitir el desarrollo de un instrumento de medición que permita identificar la relación de las capacidades con la innovación.

### **Palabras Clave**

Innovación, capacidades, hoteles.

### **Información de autores**

**Jose Luis Bravo Silva**, Universidad de Guadalajara Centro Universitario de la Costa, Profesor Investigador, Departamento de Administración y Contabilidad, Av. Universidad de Guadalajara No. 203, Delegación Ixtapa, C.P. 48310, Puerto Vallarta, Jalisco, México, [j.luis.bravo@gmail.com](mailto:j.luis.bravo@gmail.com), Tels++ (52) 322 1203052, fax ++ (52) 322 226 22 52

**Luz Amparo Delgado Díaz**, Universidad de Guadalajara, Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de la Costa, Secretario Académico, Rectoría, Av. Universidad de Guadalajara No. 203, Delegación Ixtapa, C.P. 48310, Puerto Vallarta, Jalisco, México, [delgado@pv.udg.mx](mailto:delgado@pv.udg.mx) (52) 322 226 22 52

**Miriam del Carmen Vargas Aceves**, Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de la Costa, Profesor Investigador, Departamento de Ciencias Exactas, Av. Universidad de Guadalajara No. 203, Delegación Ixtapa, C.P. 48310, Puerto Vallarta, Jalisco, México, [mvgargas@pv.udg.mx](mailto:mvgargas@pv.udg.mx) (52) 322 226 22 52

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Luis Roberto Domínguez Aguirre**, Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de la Costa, Profesor Investigador, Departamento de Administración y Contabilidad, Av. Universidad de Guadalajara No. 203, Delegación Ixtapa, C.P. 48310, Puerto Vallarta, Jalisco, México, [luisrda@hotmail.com](mailto:luisrda@hotmail.com), Tels ++(52) 322 226 22  
52

**Georgina Dolores Sandoval Ballesteros**, Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de la Costa, Profesor Investigador, Departamento de Administración y Contabilidad, Av. Universidad de Guadalajara No. 203, Delegación Ixtapa, C.P. 48310, Puerto Vallarta, Jalisco, México, [georgina@pv.udg.mx](mailto:georgina@pv.udg.mx) Tels ++(52) 322 226  
52

## Introducción

México ocupó el 10° lugar mundial en cuanto al número de viajeros que recibe (aproximadamente de 22.63 millones), apareció en la posición doce por ingresos, con 10,753 millones de dólares, los retos en cuanto a competitividad turística aun son grandes, pues a nivel mundial ocupa la posición 55 con importantes retos en infraestructura turística, competitividad en precios, seguridad pública, educación, capacitación y disponibilidad de mano de obra calificada para el sector turístico (World Economic Forum, 2008).

Ante estos retos, la innovación representa una vía para la diferenciación y logro de ventajas competitivas. Los establecimientos de hospedaje junto con el sector de preparación de alimentos y bebidas presentan importantes rezagos en innovación, pues según datos oficiales (INEGI, 2009): 88 por ciento no invierte en innovaciones de producto y proceso, 72 por ciento no realiza innovaciones organizacionales, 58 por ciento no realiza innovaciones de mercadotecnia, 95 por ciento no utiliza tecnología en sus procesos y 70 por ciento no capacita al personal en el uso de tecnologías. Esta situación se presenta en las empresas grandes, que

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

por sus características de dimensión podrían contar con mayores recursos para la inversión en innovación y mayor presión competitiva por innovar. El escenario para las empresas de menor tamaño puede ser desalentador en mayor medida.

Puerto Vallarta es el segundo destino de sol y playa en importancia del país, cuenta con 93 unidades de hospedaje registradas en categorías de 1 a 5 estrellas y Gran Turismo, con una tendencia creciente tanto en afluencia turística como en derrama económica en los últimos 5 años. Según datos de la Dirección de Informática y Estadísticas (SETUJAL, 2006), el 36 por ciento del gasto total que realiza el turista que visita el destino, se destina al hospedaje, que representa la mayor proporción de la derrama por turista. En las empresas hoteleras, se presenta una polarización caracterizada por una mayor oferta de habitaciones, 83 por ciento en hoteles de categoría inferior a 5 estrellas y Gran Turismo que solo captan el 55 por ciento de la demanda y el 45 por ciento de la demanda se concentra en el 17 por ciento de la oferta de habitaciones con las que cuentan los hoteles de categoría 5 estrellas y Gran Turismo. Los hoteles de categoría inferior a 5 estrellas y Gran Turismo son generadores de empleo, atractivos de demanda pero con problemas para incorporarse a las cadenas de valor a nivel internacional, lo que indica la necesidad de iniciar una reconversión, una adaptación a las nuevas tendencias en tecnologías, servicios y equipamientos demandados por los diferentes segmentos de mercado. Una clara y apremiante necesidad de innovación en valor que no puede lograrse sin el desarrollo de capacidades en los empleados del sector para reconfigurar los recursos, modos de actuar y resultados en busca de una mayor competitividad.

## **Fundamentos teóricos.**

### **Innovación y capacidades como fuente de ventaja competitiva.**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Schumpeter (1939) fue de los primeros economistas en analizar la importancia económica de la innovación. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) considera a la innovación de servicios como un factor fundamental para el éxito de las empresas, señala que las empresas invierten en innovación para ganar participación de mercado, reducir costos e incrementar utilidades (OCDE, 2000). Según Jacob, Tintore, & Torres (2001), en todos los sectores de la economía, incluido el sector servicios, las empresas innovan para responder a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global. La competencia cada vez mayor, induce a las empresas a innovar más rápida y eficientemente, a realizar una actividad innovadora más orientada a la demanda y a integrar la Investigación y Desarrollo e innovación (I+D+i) de forma más cercana a las estrategias empresariales. En el sector servicios, el capital humano es especialmente importante dado el carácter indisociable del servicio (Kotler et al., 2006). Se necesita la presencia del factor humano para la prestación del servicio, pues son las personas y sus habilidades las que ayudan a conducir la innovación (OCDE, 2000b).

La literatura económica de crecimiento de los últimos años coincide en señalar la importancia de la inversión en capital tecnológico y humano como un motor fundamental del crecimiento económico. Los resultados empíricos de trabajos como los de Mankiw et al. (1992), Engelbrecht (1997) y de la Fuente (1995), confirman la importancia cuantitativa de la inversión educativa y tecnológica sobre el crecimiento económico. Según Parra & Calero (2006), la innovación y el conocimiento son actualmente fuentes de ventaja competitiva de las empresas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Preissl B.(1998) (2000), señala que la planeación y la realización de innovaciones requieren ciertos conocimientos y calificación del personal de la empresa. Jacob, Tintore, y Torres (2001) añaden que de manera general hace falta experiencia en la gestión de innovaciones, señala déficits de conocimientos sobre las posibilidades de mejorar la provisión del servicio y sobre fuentes de capital. En general, señala una falta de cultura organizacional para la innovación. Druker (2003) declara que “el saber es hoy el único recurso significativo”. El conocimiento es la capacidad de las personas para interpretar: entender y utilizar la información, para Nonaka & Takeuchi (1995) “En una economía donde a única certeza es la incertidumbre. La única fuente segura de ventaja competitiva es el conocimiento”.

Ottenbacher & Gnoth, (2005) señalan en un estudio de la industria hotelera alemana dentro de los factores que influyen la innovación: La administración estratégica del recurso humano para que desarrolle prácticas superiores a las de la competencia, contar con programas de capacitación y entrenamiento orientados a cambiar los conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento social y a la mejora de desempeño de los individuos y grupos de la organización.

## **Capacidades de Innovación**

Según Barney (1997) el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Goñi (2009) considera a la innovación como una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos, de la topología organizativa y de las

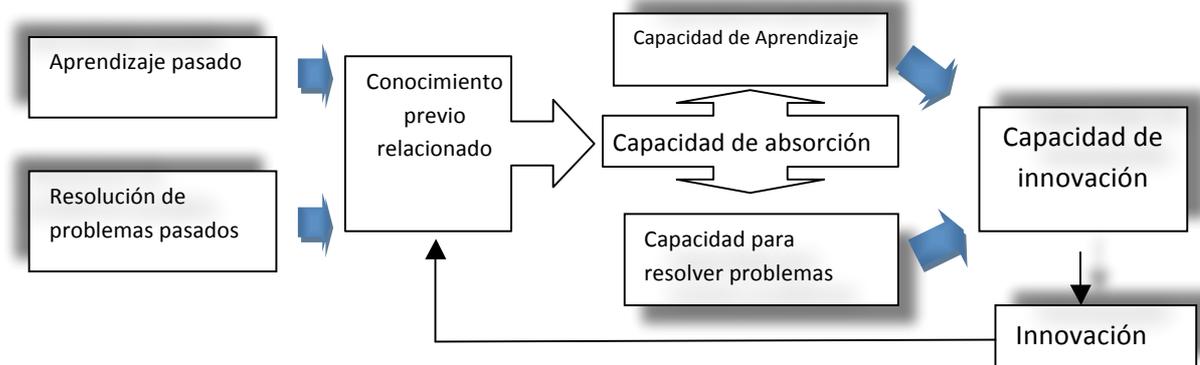
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial.

Cohen y Levinthal (1990) señalan que la capacidad de innovación se construye a partir del aprendizaje pasado, la resolución de problemas pasados que constituye el conocimiento previo relacionado que influye en la capacidad de absorción, que junto con la capacidad de aprendizaje y la capacidad para resolver problemas generan la capacidad de innovación de una organización y en consecuencia que la empresa innove (Ilustración 1).

## Ilustración 1 Condicionantes históricos y capacidad de innovación.



Fuente: (Cohen & Levinthal, 1990)

Fernandez et al. (2008) señalan la importancia de elaborar mapas de conocimiento que puedan indicar el conocimiento existente que no contiene al mismo conocimiento, solo referencia sobre donde encontrarlo, configurándose como una guía para poder explotar su utilización.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Pöschl & North (2002) desarrollan un mapa de conocimiento susceptible de medición, que permite identificar si la empresa cuenta con capacidades de respuesta, resolución de problemas, capacidad de aprender/crear/innovar, memoria, actitudes y comportamiento ante los elementos clave de la organización; Mercados/competidores, clientes, productos, procesos, colaboradores (Tabla 1).

**Tabla 1. Modelo para el análisis del posicionamiento de la empresa respecto a la utilización del conocimiento y plan de apoyo.**

	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender/ crear/ innovar	Memoria	Actitudes / comportamientos
Mercados / competidores (1)	Ante nuevos productos de competidores y tendencias del mercado	Conjuntamente con nuestros competidores	De mercados y competidores	De la evolución de mercados y competidores	Con respecto a las relaciones con competidores, y agentes del mercado, asociaciones,
Clientes (2)	Rápida y completa a consultas de clientes	Anticipar/ detectar/ resolver/ problemas de nuestros clientes	De clientes, rapidez, extensión y consolidación de los conocimientos adquiridos	Formalización de los trabajos anteriores realizados para clientes	Confianza y trato con los clientes
Productos (3)	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	Relacionados con los productos, en plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de la empresa	Para identificar la evolución de los productos de la empresa	Para innovar y cambiar criterios

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Procesos (4)	Ante la aparición de nuevos procesos	De los procesos	De los procesos de la empresa	Mejores prácticas / lecciones aprendidas	Para innovar y cambiar criterios
Colaboradores / proveedores (5)	Ante las inquietudes de los colaboradores / proveedores	Problemas de los colaboradores / proveedores	Conjuntamente con los colaboradores / proveedores	Formalización del conocimiento adquirido en las relaciones con colaboradores / proveedores	Cultura de cooperación abierta y dinámica

Fuente: (Pöschl & North, 2002)

## Clasificación de la innovación en el sector hotelero.

Un antecedente en el estudio del comportamiento innovador en las empresas hoteleras, puede encontrarse en (COTEC, 2007) quienes utilizando el criterio de clasificación de la innovación del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), identifican los tipos de innovaciones que se pueden encontrar en el sector. Distinguen cuatro categorías fundamentales de innovación (producto, proceso, organización y marketing) con la aclaración que la innovación tecnológica no se recoge como un tipo de innovación, dado que la tecnología puede ser parte integrante de cualquiera de los tipos de innovación expuestos (Tabla 2).

**Tabla 2 Tipología de innovación en el sector hotelero.**

Innovación de producto	Concepto de negocio
	Servicios al cliente

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

	Infraestructura y diseño de espacios
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna ( <i>Back office</i> )
	Procesos de gestión externa ( <i>Front office</i> )
Innovación de Organización	
Innovación de Marketing	

Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

**Innovación de producto:** La innovación de producto dentro del sector hotelero puede clasificarse en tres grandes categorías dependiendo del alcance de la misma:

**Concepto de negocio:** Características específicas de la organización desde su mismo origen, que muestra unos rasgos diferenciales sobre las propuestas de negocio habituales en el sector.

**Nuevos servicios al cliente:** Desarrollo de propuestas innovadoras hacia el cliente en los campos básicos del negocio, como son el propio alojamiento y la restauración, o nuevos servicios en áreas complementarias, tales como: Salud y belleza, ocio y animación, deporte, infraestructuras y diseño de espacios.

**Innovación de proceso.** Introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas, con objeto de mejorar los resultados obtenidos en términos de tiempo, costo y/o calidad. El esfuerzo por mejorar los procesos alcanza a todos los ámbitos de la organización, incluyendo los procesos denominados *front-office*, relacionados con el comportamiento hacia el exterior

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

del hotel (recepción, reservas, facturación) así como procesos de *back office* o de gestión interna (administración, contabilidad, personal, etc.).

**Innovación en la organización.** Transformación de estructuras para gestionar la organización, incorporaciones en el organigrama de unidades o figuras nuevas, inexistentes anteriormente, para profesionalizar o sistematizar una actividad o simplemente para realizar algo que antes no se llevaba a cabo.

**Innovación de marketing.** Incorporación de nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios de la empresa en el mercado y facilitar el acceso de potenciales clientes a los mismos.

La encuesta permite identificar el tipo de innovaciones, la frecuencia, grado de novedad y grado de contenido tecnológico en las innovaciones de los hoteles, lo que posibilita la medición de innovación en el sector.

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General**

Establecer un marco teórico y metodológico para el abordaje e identificación de las capacidades organizacionales que inciden en mayor medida en el logro de la innovación en las empresas hoteleras, que posibiliten el desarrollo de instrumentos de medición para ambas variables.

## **Metodología**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Para realizar este trabajo se ha seleccionado el método deductivo partiendo de situaciones generales a situaciones particulares, bajo un diseño documental informativo en el cual se exponen los referentes teórico - conceptuales de la innovación y las capacidades organizacionales para su logro. Para seleccionar la bibliografía del tema, se ha recurrido a la revisión de literatura en bases de datos electrónicas que se conjuntaron en un archivo de referencia y la revisión de libros relacionados con el tema.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Resultados / Conclusiones**

Como resultado de la revisión teórico – conceptual, se identifican dos variables con relación conceptual, expresada en el modelo de Cohen & Levinthal (1990), en donde la innovación es el resultado de: El aprendizaje pasado que junto con la resolución de problemas pasados, configuran el conocimiento previo relacionado que mediante la capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje y la capacidad de resolver problemas, configuran la capacidad de innovación que incide en el logro de innovación según lo expresado por el modelo.

Se identifica un método, para medir la capacidad de innovación de una organización a través de un mapa de conocimiento, expresado en el modelo de Pöschl & North (2002) que consiste en la medición de las capacidades organizacionales de: Respuesta, resolver problemas, aprender/crear/innovar, memoria, actitudes y comportamientos ante: Mercados/competidores, clientes, productos, procesos, colaboradores/proveedores.

Se identifica un método para medir la frecuencia, nivel de novedad, nivel de contenido tecnológico, en innovaciones específicas para el sector hotelero clasificadas de acuerdo al criterio de COTEC (2007) como: Innovaciones de producto que incluyen: Concepto de negocio, servicios al cliente, diseño de infraestructura y espacios. Innovación de proceso: Procesos de gestión interna, procesos de gestión externa. Innovación de organización e innovación de marketing.

Los hallazgos, permiten establecer variables y dimensiones que permite contar con elementos para elaborar un instrumento de medición que permita explorar la relación entre las mismas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Referencias bibliográficas

1. Dirección de Informática y Estadísticas SETUJAL. (2006). *Secretaría de Turismo de Jalisco*. Recuperado el 03 de 08 de 2006, de <http://visita.jalisco.gob.mx/espanol/dependencia/estadisticas.html>
2. Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.
3. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* .
4. COTEC. (2007). *Innovacion en el sector hotelero*. Madrid: Fundacion COTEC para la Innovacion Tecnologica.
5. de la Fuente, A. (1995). Catch-up, Growth and Convergence in the OCDE. *CEPR Discusión Paper n° 1274* .
6. Druker, P. (2003). *Management del Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
7. Engelbrecht, H. J. (1997). "International R&D spillovers, human capital and productivity in the OCDE economies: an empirical investigation." . *European Economic Review* 41 , 1479-1488.
8. Fernandez Isiod, C., Sanchez, F., Unamuno, A., & Iñigo, U. (2008). *¿Tocamos las trompetas? Organizandose para innovar*. Madrid: Diaz de Santos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

9. Goñi, J. J. (2009). *Instituto Ibermatica para la Innovacion*. Recuperado el 17 de 02 de 2009, de <http://www.i3b.ibermatica.com/i3b/articulos>
10. Jacob, M., Tintore, J., & Torres, X. (2001). *Innovación en servicios*. Madrid: Colección Estudios nº 19. Fundación Cotec.
11. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamycs of innovation*. Oxford University Press .
13. OCDE. (2000). *Innovation and Economic Performance”, Science, Technology and Industry Outlook* . Paris: OCDE.
14. OCDE. (2000b). *Innovation and Economic Performance”, Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OCDE.
15. OCDE/Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guia para la recogida e interpretacion de datos para la Innovacion, 3a. Edicion*. Madrid: Grupo TRAGSA.
16. Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 , 205-222.
17. Parra, E., & Calero, F. (2006). *Gestion y direccion de empresas turisticas*. Madrid: Mc Graw Hill.
18. Pilat, D. (2000). *Innovation and Productivity in Services: state of the Art*. Sydney: OCDE/Australia Workshop.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

19. Pöschl, A., & North, K. (2002). Intelligente Organisationen. *Best Practice Human Resource Management* , 55-59.
20. Preissl, B. (1998). Barriers to Innovation in Services. *SI4S Topical Paper n° 2* .
21. Preissl, B. (2000). Service Innovation: What Makes It Different?. Empirical Evidence from Germany. *Innovation Systems in the Service Economy: Measurement and Case Study Analysis, Economics of Science, Technology and Innovation, vol. 18* , 125-148.
22. World Economic Forum. (2008). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008*. Ginebra: World Economic Forum 2008.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **“PRIMERO HACEMOS GENTE ANTES QUE PRODUCTOS Y SERVICIOS” MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA**

**José Martínez V.**

[jomartinez@itcr.ac.cr](mailto:jomartinez@itcr.ac.cr)

**Ronald Leandro Elizondo**

[rleandro@itcr.ac.cr](mailto:rleandro@itcr.ac.cr)

En el mundo actual y globalizado, las empresas no pueden continuar siendo complacientes y conservadoras con la creencia que su razón de ser son los productos o servicios que ofrecen al cliente. Para ser ganadores en el juego mundial de la supervivencia y competitividad, las compañías deben de realizar grandes cambios en su manera de pensar.

Es por ello que, la Productividad representa un elemento empresarial diferenciador. Únicamente, a través del mejoramiento de la productividad las empresas podrán alcanzar un nivel de competitividad internacional contribuyendo socialmente para el crecimiento económico de un país. Es el factor más importante y determinante para mejorar el estándar de vida de la gente, la supervivencia de los negocios y la prosperidad de las naciones.

### **PERO ENTONCES, ¿QUE ES PRODUCTIVIDAD?**

La productividad debe considerarse de manera integral, lo cual significa que este concepto tiene varios aspectos, ellos son:

- Social: hacer el mañana mejor que hoy,
- Económico: generar más valor agregado de los productos y servicios y la justa distribución de las ganancias,
- El mental: aumento de la motivación y
- El técnico: mejor calidad de los productos y servicios, es una relación entre salidas e insumos.

Resumiendo lo anterior, se puede entender como Productividad Integral es hacer al ser humano FELIZ, a través del progreso constante.

Este concepto puede ser dirigido hacia distintos tipos de niveles como lo son el país, el sector productivo, la empresa y hasta el personal. Para fines de este artículo, el énfasis será a nivel de empresa.

De acuerdo con el enfoque japonés, la productividad tiene dos componentes: el práctico y el mental.

- El práctico: se refiere a la relación entre los productos finales o servicios (salidas) y todos los recursos requeridos para producirlos (entradas) en armonía con el ambiente, como lo son mano de obra, maquinaria, materiales, capital y energía, principalmente.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La productividad puede ser dividida en sus componentes y medirlos parcialmente, y establecer cuan eficiente y eficaz ha sido la administración de las entradas con respecto a las salidas, como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Esquema de Proceso Productivo

- El mental: se refiere a un cambio de actitud, basados en la premisa de que el trabajador es la fuente más importante de ideas para la reducción de costos y no solamente un elemento que aporta fuerza física. Para hacer esto posible y guiar a la empresa hacia el mejoramiento continuo (Kaizen), es primordial obtener el compromiso, permitiendo la participación de todos los niveles organizativos de la compañía mediante el trabajo en equipo.

En este artículo se enfatizará en la parte mental, basado en la experiencia japonesa el cual muestra que una empresa puede, a largo plazo, obtener grandes beneficios de la productividad, como por ejemplo mejorar la calidad del producto o aumentar la motivación del personal, entre otros. El Centro de Productividad del Japón (JPC) define la productividad como un concepto de la mente, una marcha hacia la perfección. Esta definición puede ser el factor más importante que establezca la supervivencia de cualquier negocio, la prosperidad de las naciones y niveles más altos en la vida de las personas.

Es por ello que este enfoque mental es un concepto que permite recordar que:

*“La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

*económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Es una creencia firme en el **progreso del ser humano**".<sup>1</sup>*

Un efectivo sistema de manufactura o servicio satisface los siguientes factores: Calidad (Q), Costo (C), Entrega (D), Seguridad (S) y en armonía con el ambiente (E). Este es un sistema que entrega productos o servicios en armonía con el ambiente, con un nivel de calidad requerido por el cliente, al menor precio posible, seguro y en cantidades específicas, incluyendo los ajustes de la variación de la demanda del consumidor.

Según, la siguiente ecuación, comúnmente conocida:

$$\text{GANANCIAS} = \text{PRECIO VENTA} - \text{COSTO}$$

Para obtener ganancias, es necesario: A) aumentar el precio de venta, este es determinado generalmente por el mercado, por lo que está fuera de nuestras manos, ó B) reducir los costos, esto implica no ver al ser humano como un costo, sino como una fuente importante de mejoramiento que agrega valor al producto o servicio. Y las técnicas básicas administrativas representan uno de los medios por el cual se puede incrementar la productividad; es por ello indispensable que el profesional moderno sea el formador de los colaboradores para que deje de apagar incendios y conozca no solamente de su campo sino que profundice sobre otras áreas.

Es por lo anterior que, el puesto de trabajo (Genba) representa un nuevo horizonte para el incremento de la productividad y la obtención de ganancias, y una forma de alcanzarlo es a través de la democratización de técnicas básicas de administración en general.

Sin embargo, esta nueva concepción no es suficiente. Es por ello que, el primer paso debe ser realizado por la gerencia; iniciando con la educación y el entrenamiento de su personal. La razón es simple, es indispensable fomentar la participación del recurso humano. De ahí que, al fortalecer a los colaboradores, la gerencia estará fomentando en su gente el espíritu de Kaizen (mejoramiento continuo) dentro de la organización.

Toda innovación inicia por un cambio mental, es por esto necesario un cambio cultural, lo que implica una visión a largo plazo, dentro de cualquier organización antes de realizar cambios tecnológicos o implantar filosofías administrativas como Justo a Tiempo, Calidad Total o Mantenimiento Total Productivo.

## MOVIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD JAPONES

---

<sup>1</sup> Fuente: Agencia de Productividad Europea, Roma, 1958.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

“El mejoramiento de la Productividad es para todos”, como se ha explicado anteriormente, estas palabras son comúnmente confundidas con racionalización o aumento de la eficiencia. La racionalización y la eficiencia están relacionadas con la maximización de las salidas (productos, bienes y/o servicios), el cual puede resultar en un aumento del desempleo, condiciones laborales pobres o reducciones salariales al trabajador.

Para evitar este malentendido, el JPC desarrolló el Movimiento de la Productividad como base del surgimiento japonés hacia la competitividad internacional, esto consta de la definición anterior de Productividad Mental junto con los siguientes “Tres Principios Guías”:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **1) En el largo plazo, un incremento en productividad siempre crea eventualmente mayor empleo.**

Una empresa será más productiva al velar por la diversificación de los productos o servicios en armonía con el ambiente. En otras palabras, si ofrece al cliente más opciones de calidad, permitirá el crecimiento de la empresa y por qué no convertirse en una corporación. Entonces, la investigación y el desarrollo juegan un papel primordial para lograr esta meta.

Mientras esto se lleva a cabo, es necesario que el gobierno, los académicos, los sindicatos y las empresas privadas cooperen con medidas alternas para evitar el desempleo, minimizando las fricciones que podrían aparecer y que no afecte la economía del país. Esta es una labor para un programa Nacional.

Otro punto a considerar es que, en Japón existe un sistema llamado Keiretsu, el cual pretende que las empresas “apadrinen” a sus proveedores. En otras palabras, las compañías con sistemas de calidad, seguridad, medio ambientales y de administración, en general, ya bien organizadas trabajan y brindan asistencia a sus suplidores para que también, como efecto de cascada, cumplan con los niveles requeridos de calidad permitiendo asegurar que el producto o servicio sea acorde a las necesidades de los clientes.

## **2) La gerencia y los empleados deben trabajar uno al lado del otro para resolver problemas y mejorar la productividad.**

Se debe tener la convicción de que el capital humano con que se cuenta, tiene experiencia y conoce su puesto de trabajo, y es una fuente inagotable de ideas para el mejoramiento de la productividad. Los profesionales, gerencias y niveles de supervisión, cuentan con los conocimientos metódicos y sistemáticos para resolver problemas con mayor facilidad; si ambas partes se unen permitirá un perfecto enlace para el mejoramiento continuo y la reducción de costos, además brindan un valor agregado que satisface las necesidades del cliente y en compatibilidad con el medio ambiente.

### **El nuevo Papel de la Alta Gerencia y los Mandos Medios.**

La principal tarea del administrador es apoyar las labores de calidad de los productos y/o servicios y el mejoramiento de la productividad para que la empresa tenga mayores utilidades. Las distintas técnicas, herramientas y programas son generalmente utilizadas para reducir costos. Esto lo puede lograr a través del uso efectivo de los recursos (hombre, material, maquinaria y métodos). Y, no solamente, agrega valor al bien o servicio sino que también al trabajo en sí mismo. Esta es la razón por la cual debemos democratizar algunas técnicas básicas de la administración en el Genba, de áreas tales como administración, diseño, mercadeo, ingeniería industrial, mantenimiento industrial, seguridad ocupacional, estadísticas, entre otros.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Por otro lado, basados en la premisa, el trabajador es quien conoce mejor los problemas de su puesto de trabajo pues los vive diariamente; tal vez, él sepa como resolverlos pero su falta de conocimiento técnico no le permite hacerlo o no se le brinda el tiempo para que los resuelva.

Esto es parte del nuevo rol del administrador y profesional, fungir como facilitador de los niveles operativos; con ello se les enseña las herramientas básicas para la solución de problemas, promoviendo el trabajo en equipo y la creatividad (entre profesionales y colaboradores).

Una vez realizado esto, entonces el profesional podrá dejar de “apagar incendios” y dedicarse a la investigación y el desarrollo. Lo que permitirá a la empresa crecer siguiendo las tendencias del mercado, ya que ellas determinaran la satisfacción del cliente.

En otras palabras, la única salida que tienen las empresas para sobrevivir es crear nuevos y mejores productos y/o servicios, con procesos más productivos. Por ello, la necesidad de que se forme un grupo multidisciplinario que trabaje en equipo para la investigación y desarrollo.

Algunas técnicas avanzadas son:

- Diseño y mercadeo.
- Desplazamiento de la función de la Calidad (QFD)
- Análisis del Valor y la Ingeniería del Valor (VA/VE).
- Modelos de Simulación. Diseño de Experimentos
- Investigación de Operaciones (OR)
- Planeación de proyectos (PERT/CMP)
- Automatización de la planta y rediseño de procesos, entre otros.

### ***3) Las ganancias por productividad deben distribuirse equitativamente entre la Gerencia, los trabajadores y los consumidores.***

Las ganancias obtenidas del incremento de la productividad por el esfuerzo conjunto entre la gerencia y los colaboradores deben ser distribuidas equitativamente para continuar desarrollando y la diversificación de las compañías, acrecentar el bienestar económico del capital humano contribuir al crecimiento económico nacional, social y del medio ambiente. Esto permitirá un balance sano para la sociedad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Estas ganancias por productividad pueden ser distribuidas equitativamente como se representa en el siguiente esquema:

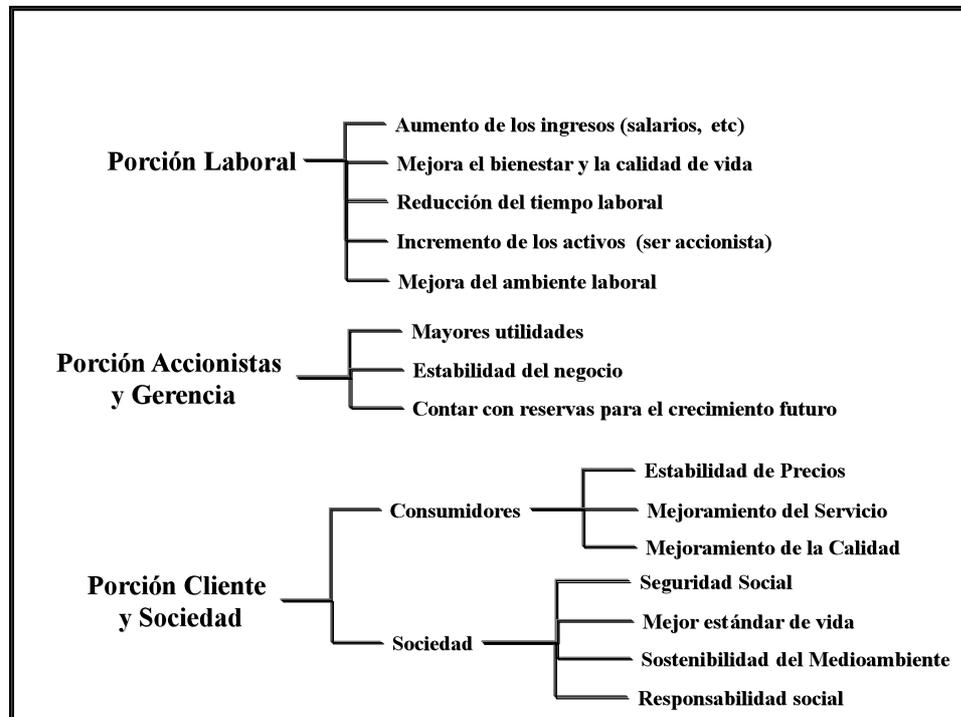


Figura 3. Distribución equitativa al incrementar la productividad

Una vez considerados estos conceptos básicos, tal y como lo aplicaron los japoneses en su cultura, se procedió a desarrollar una estrategia mínima que toda empresa debería tener para iniciar con el cambio cultural que implica el nuevo concepto de productividad integrada. Como se muestra en la figura No 4.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

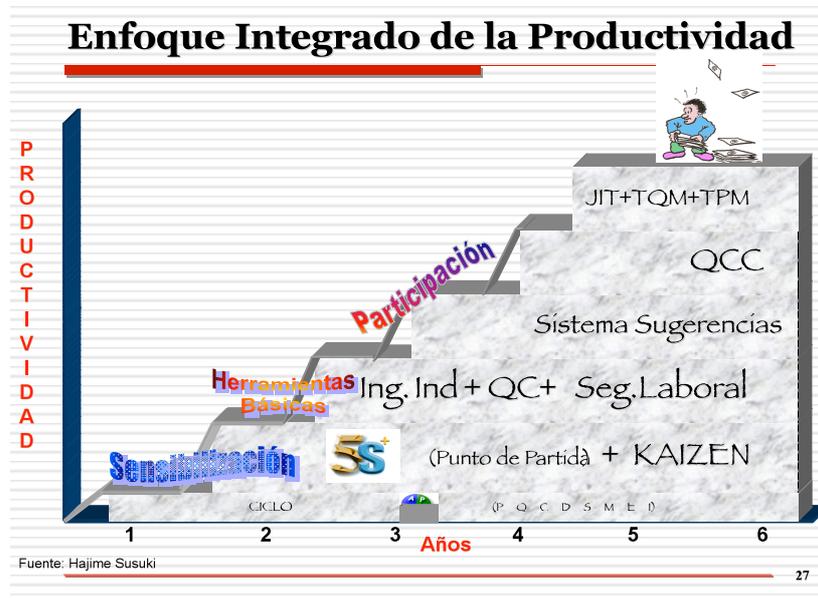


Figura Nº 4. Enfoque Integrado de la Productividad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Esta estrategia consiste en primero desarrollar una etapa de sensibilización dentro de la empresa, utilizando Kaizen y el programa 5S como base para el mejoramiento de la productividad. Con ello se pretende preparar el camino de la participación hacia el cambio a través de conceptos fáciles y básicos que toda persona conoce pues le fueron inculcados desde pequeños; sin importar el nivel educativo de las personas, en especial de los niveles operativos. Se explicará más adelante estos conceptos.

Posteriormente, siguiendo el tercer principio del movimiento de la productividad, para ser facilitadores se debe formar al personal o en otras palabras brindar las herramientas para la solución de problemas y no resolvérselos; para ello las mínimas herramientas que se debe capacitar son las herramientas de calidad como lo son: tablas de datos, histogramas, diagramas de pareto, de dispersión, de causa efecto, lluvia de ideas, gráficos de control, entre otros. Así como también herramientas básicas de ingeniería industrial como lo son el estudio del trabajo (tiempos y movimientos). Con ello, fortalecemos que todo mejoramiento debe basarse en datos.

Luego, una vez que se ha transmitido los conceptos básicos del cambio cultural y se ha capacitado en herramientas básicas para la solución de problemas, se debe apoyar a todos los niveles para que desarrollen todo ese potencial de mejoramiento continuo (Kaizen) que permita eliminar los desperdicios y reducir costos, esto a través de un sistema de sugerencias formal y el establecimiento de equipos de trabajo multidisciplinarios que inste al colaborador a participar cada vez más y desarrollar cada vez más su creatividad.

Sin embargo, la experiencia dicta que es necesario que exista un sistema de premiación dentro de la empresa que permita la continua participación del personal y que los altos niveles reconozcan el trabajo que viene siendo desarrollado por sus subalternos.

Finalmente, una vez obtenida este plan estratégico mínimo que toda organización debe desarrollar se piensa en llegar a aplicar algunas de las filosofías administrativas como lo son Justo a Tiempo, Control de la Calidad Total o Mantenimiento Productivo Total. Pero, para los japoneses la excelencia llega al aplicar estas tres filosofías y no conformarse con aplicar una de ellas.

Como base para cualquiera de estas u otras filosofías administrativas se encuentra el Kaizen y el programa 5S, como lo mencionamos anteriormente y presentado en la figura. A continuación se explica brevemente ambas.

## **KAIZEN**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Kaizen es una palabra japonesa que significa mejoramiento continuo y pretende un cambio cultural positivo, desarrollo de las habilidades fomentando la creatividad del individuo, encontrar las causas raíces de los problemas y a la vez solucionarlos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Los principios de Kaizen son conceptos simples pero fáciles de entender y que no requieren conocimientos técnicos para aplicarlos, ellos son **ECRS**:

- **E**liminar.
- **C**ombinar.
- **R**e-organizar.
- **S**implificar.

Otro elemento utilizado, “5 Por qué” que establece que para encontrar las causas raíz de los problemas hay que preguntarse al menos 5 veces ¿Por que? y la encontrará.

Existen 3 tipos:

1. Kaizen por ideas es basada en experiencia y la creatividad del personal para la resolución de problemas. Herramientas usadas son los principios ECRS y los 5 ¿Por qué?
2. Por análisis: todo mejoramiento debe basarse en datos para ello se utiliza como mínimo las herramientas de la calidad (tabla de datos, histogramas, diagramas de pareto, diagramas causa efecto, diagrama de dispersión, lluvia de ideas, gráficos de control, entre otros)
3. Introducción de nueva tecnología: es cuando una empresa implanta una innovación (máquinas, procesos, etc.) para mejorar su productividad y ahora hay que mantenerlo a través del Kaizen.

## **Programa 5S**

Otra técnica que puede ser llevada a cabo en cualquier organización para motivar al personal a que participe y brinde ideas de mejoramiento son las actividades de 5S y que permiten apoyar otras áreas como la Seguridad Ocupacional, el Mantenimiento Preventivo, Mejorar la calidad y el servicio al cliente y por supuesto la reducción de costos.

El programa es aplicable a empresas de toda clase, sea industria, comercio, manufactura o servicio; independientemente de sus dimensiones; esto debido a que la filosofía y los principios en los que se basa son muy simples y fáciles de asimilar, además de que trasciende las barreras culturales y de educación.

En Japón, normalmente se dice que las actividades de mejoramiento inician y terminan con el Programa 5S. Esto significa que para la empresa que lo aplica sabe que el puesto de trabajo es la fuente de utilidades tanto como la calidad de los bienes y servicios.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Esta técnica es más que lo comúnmente conocido "Good Housekeeping" (Orden y Limpieza), pero esta designación es completamente errónea, pues es mucho más que eso. Es un cambio cultural para ser más productivos, ya que promueve cambios positivos en los colaboradores por medio de la participación. Además, permite mejorar las relaciones entre las personas y su motivación, concientiza y también muestra las necesidades de involucrarse más a través del espíritu de trabajo en equipo.

Este concepto enfoca cuatro aspectos fundamentales:

- Desarrollo en la gente de un pensamiento de mejoramiento continuo.
- Desarrollo de mejores grupos de trabajo, fomentando la participación de todos los colaboradores de la empresa.
- Preparación a gerentes y mandos medios para un liderazgo práctico
- Mejora de la infraestructura de la compañía para que contribuya a la eficiencia y seguridad en el trabajo, a la vez creando un ambiente agradable para todos.

Las 5S son cinco conceptos japoneses, que inician con la letra "S":

- Seiri: eliminar lo innecesario y en cantidad innecesaria y descartarlos.
- Seiton: tener únicamente lo necesario ordenado. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe cumplir 3 principios: 1. Cualquier persona debe encontrar las cosas en menos de 30 segundos, 2. Como tomar un objeto y dejarlo exactamente en el mismo lugar y 3. Primero en entrar primero en salir.
- Seiso: limpieza con inspección. A través de la limpieza se conoce la máquina y el equipo de tal manera que si se observa una anomalía se debería reparar o reportar al departamento de mantenimiento.
- Seiketsu: aplicar en un mayor grado las tres primeras "S" de manera que se puedan establecer reglas, estándares y uso de controles visuales. Esto permite dar sostenibilidad al programa.
- Shitsuke: disciplina de mantener las actividades a través de la capacitación. En este punto, se busca el cambio cultural por medio de los buenos hábitos de trabajo.

Finalmente, se concluye que con la aplicación de los conceptos propuestos por las 5S se hace evidente el inicio hacia un cambio cultural, a corto plazo, que se percibe en que:

- a. Se obtienen mejoras en la calidad.
- b. Mejoras en la salud ocupacional
- c. Reducción de costos.
- d. Eliminación de lugares de almacenamiento temporales dentro de la planta, pérdida de tiempo al buscar herramientas, equipos, etc.
- e. Al mantener un equipo en óptimas condiciones, se está en capacidad de descubrir paros no programados, fallas mecánicas y peligros latentes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- f. Un apropiado mantenimiento de los equipos de medición es un requisito previo para cero defectos y más confianza en los datos obtenidos.
- g. Un lugar limpio y ordenado crea consciencia en los colaboradores para hacer bien su trabajo desde el inicio.

## **Conclusión**

El cliente es la razón de ser de cualquier compañía y su supervivencia. Solamente él brinda empleo y utilidades. De ahí que es indispensable brindar productos y servicios de calidad en un mundo tan competitivo y globalizado como el de hoy.

Para tener ganancias es necesario reducir costos y ahí es donde la creatividad del recurso humano es imprescindible, dependiendo en cuanto valor es agregado al producto o servicio. Es por ello que cabe la expresión “el puesto de trabajo representa un nuevo horizonte para incrementar la productividad”; y es, a través, de la participación y la democratización de algunas técnicas básicas de la administración como una de las formas de alcanzarlo.

En resumen, de acuerdo al enfoque japonés, la esencia del movimiento de la productividad es hacer al ser humano feliz a través del progreso constante (KAIZEN) y permitir enriquecer la vida de las personas.

Por eso la pregunta es:

**¿Qué esfuerzo está haciendo usted para enriquecer la vida de las personas en su compañía y en su Nación?**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 6. Referencias Bibliográficas.

1. Arakawa, M. (1996). **Productivity Improvement through Industrial Engineering** Tokyo, Japan: Arakawa Engineering & Management Institute.
2. Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica. (1996). **Mejoramiento de la Productividad a través de la Ingeniería Industrial**. Alajuela, Costa Rica: CEFOF.
3. Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica. (1995). **Programa de Control Total de la Calidad. Curso para Supervisores**. Alajuela, Costa Rica: CEFOF.
4. Centro de Productividad del Japón. (1988). **Introduction to the Roles of Productivity Facilitators**. Tokyo, Japan: Japan Productivity Center.
5. Fukuda, Y. y Sase, T. (1994). **Integrated Productivity & Quality Improvement (IPQI) for Productivity Facilitators**. Tokyo, Japan: Japan Productivity Center-SED.
6. Hirano, H. (1990). **JIT Implementation Manual**. Tokyo, Japan: Productivity Press.
7. Suzuki, H. (1993). **Practical Kaizen for Productivity Facilitators I**. Tokyo, Japan: Japan Productivity Center.
8. Tsusumi, Y. (1994). **Elementary Introduction about concept of increasing productivity applied to manufacturing system**. Alajuela, Costa Rica: CEFOF.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Resumen

La tendencia mundial es la formación de bloques comerciales crecientes mediante la expansión geográfica de los mercados; esto permite nuevas oportunidades y nuevas amenazas por la “proliferación” de la COMPETENCIA. En este sentido, hay dos caminos: se abandona el negocio o se convierte a la empresa más PRODUCTIVA.

Un factor clave es no considerar al ser humano como un rubro del costo, sino como el recurso más importante de la organización, debido a su “know-how” (conocimiento y experiencia) que brinda un valor agregado al producto o servicio. Este valor representa un nuevo papel creado dentro de la compañía hacia su gente, su Participación, es por ello que primero se debe formar y capacitar al personal para luego pensar en ofrecer al cliente un bien o un servicio como el lo requiere. El factor humano establece una ventaja competitiva primordial para la supervivencia de cualquier empresa.

Debido a este cambio actitudinal positivo hacia el trabajo es que se puede decir que:

“el puesto de trabajo representa un nuevo horizonte para incrementar la productividad y obtener ganancias”.

## Abstract

Nowadays, the world trend is to the globalization through the geographical expansion of markets; all of these allow new opportunities as well as threats because of the “appearance” of the COMPETITORS among companies. In this point of view, there are two ways: to quit the business or to make the company more PRODUCTIVE.

A key factor is not to consider the human being as a part of the cost but as the most important asset of the organization, because of his “know how” (knowledge and work experience) which brings an value added to the product or service. This value represents a new paradigm created inside of the company to their collaborators, the Participation, that is why the first thing to do is to educate and to train their personnel, and then think about to offer the client a product or bring them a service that satisfies their needs. The human factor represents a key competitive advantage for the survival of any company.

Because of this positive behavior change to look up to the work, it can be said that:

“the workshop represents a new horizon of opportunities to enhance productivity and to obtain gains”.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Palabras Clave/Key Words:

Productividad Mental – Mental Productivity

Productividad Verde – Green Productivity

Kaizen

Programa 5S – 5S Program

Justo a Tiempo – Just in Time

Mantenimiento Productivo Total – Total Productive Maintenance

Control Total de la Calidad – Total Quality Control

Movimiento de la Productividad – Productivity Movement

Centro de Productividad de Japón – Japan Productivity Centre

Principios Gen – Gen Principles

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **"Cooperación internacional y parques científicos y tecnológicos: impulsores de productividad y desarrollo en América Latina"**

Autores: **Maldonado Q., Xiomara J. (\*)**  
**Rivas R., Francisco M. (\*\*)**

(\*) Ingeniero de Sistemas. Especialista en Investigación de Operaciones. cursando Doctorado en "Formación, Empleo y Desarrollo Regional", Universidad de La Laguna, España. Profesora adscrita a Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Av. Las Américas, Núcleo Liria, Edificio F, 2º piso. Mérida, 5101-A / Venezuela. Teléfono: 58-2742401122. e-mail: [mxioma@ula.ve](mailto:mxioma@ula.ve)

(\*\*) Ingeniero Civil. MSc. Desarrollo de Aguas y Tierras. Profesor adscrito a Facultad de Ingeniería. Universidad de Los Andes. Email: [rivasf@ula.ve](mailto:rivasf@ula.ve)

---

Eje temático del Congreso: **Impulsores de la Productividad - Parques Tecnológicos.**

**Key words:** Scientific parks, technological parks, public policy, scientific policy, make decisions.

---

### **1. Introducción.**

En la actualidad, la promoción de la investigación científica y la innovación tecnológica forman un eje fundamental en la pretensión de desarrollar una economía competitiva en cualquier país en desarrollo. No obstante, el desarrollo que se pretende alcanzar desde los países de América Latina, es un desarrollo humano, con miras a la reducción de la pobreza basada en el conocimiento; sostenible, con respeto del medio ambiente mediante prácticas responsables; y local, considerando las potencialidades de la región.

Un desarrollo así concebido, requiere de la vinculación de los actores involucrados en un entorno que permita la interrelación productiva de los mismos. En este sentido, universidades y centros de investigación, empresas, administraciones públicas y comunidades locales, necesitan disponer de un espacio donde confluyan conocimiento, emprendimiento, competitividad, empleo, y bienestar social en aras de un desarrollo humano, sostenible y local.

Se identifica a los parques científicos y tecnológicos (PCyT), como componentes concentradores del esfuerzo de innovación y desarrollo productivo local, como fomentadores de una cultura de innovación y emprendimiento, como promotores de una cultura ética y socialmente responsable, como entornos de vinculación entre todos los actores involucrados, constituyéndose en un

potencial eje promotor de desarrollo en América Latina. En este contexto de interés, se suscita una interrogante sobre la existencia de un marco institucional que en la región intente promover el diseño de políticas, la elaboración de planes e implementación de instrumentos con propósitos de estimular nuevas iniciativas de creación de PCyT o de fortalecer los existentes, reconociendo el rol fundamental que éstos pueden ejercer como medios de innovación, emprendimiento, y articulación de sectores productivos, científicos y tecnológicos, públicos y privados, en aras de avanzar hacia la búsqueda del desarrollo que se pretende alcanzar.

La inquietud por encontrar respuesta fundamentada a tal cuestión, derivó en el presente estudio, que se plantea como objetivo alcanzar una aproximación de las tendencias de la política científica, tecnológica y de innovación (Política CTI) orientada a parques tecnológicos en la región como instrumentos que permiten impulsar la productividad y el desarrollo en los países latinoamericanos. Este estudio sugiere abordar la cuestión desde las políticas internacionales concertadas entre los gobiernos nacionales de gran parte de los países latinoamericanos y del mundo, en el marco institucional de la cooperación internacional.

En el caso de interés, se pretende conseguir un acercamiento a la orientación de la política CTI en la región, desde la revisión de algunos de los más destacados acuerdos asumidos por los gobiernos nacionales, promovidos por organizaciones de cooperación internacional en el ámbito multilateral. Se pretende identificar en tales acuerdos sugerencias de creación y fortalecimiento de PCyT mediante promoción de políticas dirigidas a establecer estrategias de estímulo a la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), considerando la vinculación Estado-Empresa-Universidad<sup>1</sup>, en un contexto de desarrollo local.

---

<sup>1</sup> Según el “The TripleHelix approach” (enfoque triple hélice), propuesto por Etzkowitz (1994), y posteriormente, por Leydesdorff y Etzkowitz (1996, 1997) y por Leydesdorff (2005a; 2005b).

El desarrollo de la investigación considera como hipótesis que, pese a existir consideraciones en acuerdos internacionales suscritos en materia de orientación de los procesos de elaboración de políticas CTI dirigidas a la promoción de la I+D+i con intenciones de vinculación Estado-Empresa-Universidad en un contexto de desarrollo regional, no se consideran lineamientos concretos orientados a promover la creación y el fortalecimiento de PCyT como impulsores del mismo. Se adelanta un análisis cualitativo, con el propósito de alcanzar los fundamentos que permitan contrastar la hipótesis planteada y, a su vez, buscar, disseminar y analizar la información que permita construir una matriz de lineamientos sobre las tendencias que apuntalan a la promoción y fortalecimiento de los PCyT dentro de la orientación de políticas CTI para Latinoamérica en el ámbito de cooperación multilateral. Bajo esta metodología de trabajo se desarrolla una fase descriptiva que deriva en una síntesis sobre política CTI en América Latina y la identificación del contexto de estudio; una fase interpretativa con el análisis de acuerdos multilaterales en los que se suscriben los países de la región, relacionados con el objeto de estudio. Finalizando en una fase reflexiva, con la matriz mencionada.

## **2. Oportunidades para Parques Tecnológicos en América Latina**

### **2.1. Parques Tecnológicos: empresas y CTI para el desarrollo local.**

Según Albuquerque<sup>2</sup> *“el desarrollo de cualquier territorio depende, en gran medida, de su capacidad para utilizar al máximo todos sus recursos de conocimientos, aptitudes y creatividad emprendedora. En este sentido, además de la actividad que en dicho sentido pueda desplegar el sector privado empresarial, las autoridades públicas territoriales (municipales, provinciales y regionales), como entidades intermediadoras, pueden desempeñar un papel fundamental en la movilización de dichas potencialidades, fomentando la creación de redes de empresas locales y vinculándolas con las instituciones de apoyo, así como las universidades e institutos de*

---

<sup>2</sup> Albuquerque, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. El subrayado no es del autor, es propio por considerarse de interés para el desarrollo del epígrafe.

*investigación regionales, estableciendo enlaces eficientes entre unas regiones y otras, a fin de fortalecer el crecimiento de la capacidad innovadora de cualquier país, desde la heterogeneidad de su propia base territorial.*

Desde lo local, se identifica a las empresas pequeñas y medianas, Pymes, como las organizaciones con potencial para innovar sobre la base de los recursos y capacidades de su entorno; y a los PCyT, como los espacios adecuados para concentrar y fortalecer empresas con capacidad innovadora, además de vincularlas con instituciones de apoyo, universidades y centros de investigación.

Siendo un PCyT, una organización gestionada por profesionales especializados, cuyo objeto fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad, promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones generadoras de saber instaladas en el parque o asociadas a él, su dinámica funcional propende a estimular y gestionar el flujo de conocimiento y tecnologías entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados; a impulsar la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y de generación centrífuga (Spin-off), y a proporcionar otros servicios de valor agregado, así como espacios e instalaciones de gran calidad<sup>3</sup>, convirtiéndose en potencial medio de innovación, productividad y desarrollo local.

## **2.2. Cooperación internacional y Política CTI en América Latina.**

La política CTI pretende incorporar en conjunto instrumentos y mecanismos, normas, lineamientos y decisiones públicas, en aras de promover la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación dentro de consideraciones de los planes de desarrollo del Estado-nación o de una región. Los instrumentos y mecanismos<sup>4</sup> pueden ser: institucionales, legales,

---

<sup>3</sup> Definición de la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (IASP).

<sup>4</sup> Conjunto interrelacionado de instrumentos, procedimientos, recursos e instituciones.

financieros, fiscales, presupuestarios, de productividad, comerciales, regionales y de integración. Según Sagasti<sup>5</sup>, la política CTI en América Latina ha transitado por cinco fases desde que comenzaron a implementarse en la región, destacándose los organismos de cooperación internacional como impulsores de la misma. (Ver Figura 1).

La Fase I, *Empuje de la Ciencia*, comienza en la década de los 50's y se extiende hasta mediados de los 60's, marcando el inicio de la formulación de políticas CTI en América Latina, bajo la premisa del modelo lineal de innovación o modelo ofertista<sup>6</sup>, e impulsada por lineamientos de los acuerdos ONU, UNESCO y OEA. En varios países de la región, se inicia el proceso de institucionalización de la ciencia, con la inclusión de consideraciones en el ámbito de la CyT en la legislación de las naciones, la creación de instituciones responsables de formular la política CyT, a la creación de infraestructura de I+D, la profesionalización en disciplinas científicas, en un contexto económico basado en exportación de productos primarios.

**Figura 1.** Esquema evolutivo de la política CyT en América Latina.(\*)  
 (\*). Elaboración propia, a partir de Sagasti (2006).



La Fase II, *Regulación de la Transferencia de Tecnología*, que transcurre desde fines de los 60's a mediados de los 70's, impulsada por la OEA<sup>7</sup>, supone la limitación de impactos negativos y reducción de costos de importación de tecnología debidos a la industrialización por sustitución

<sup>5</sup> Francisco Sagasti, Presidente del Consejo Directivo del Programa de Ciencia y Tecnología, Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, en su conferencia Estrategias y Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación en la Sociedad del Conocimiento: El caso de América Latina.

<sup>6</sup> El modelo lineal de innovación concibe el proceso innovador como un continuo entre la investigación básica y el desarrollo tecnológico.

<sup>7</sup> Declaración de Punta del Este en 1967, donde se expresa la necesidad de desarrollar metodologías para la planificación de política científica y tecnológica vinculada con la planificación del desarrollo.

de importaciones, y el fomento de la investigación tecnológica. Entre mediados de los 70's y de los 80's, identifica la Fase III, *Política Tecnológica y Enfoque de Sistemas*, que destaca la promoción del cambio tecnológico en empresas, la vinculación de la oferta y la demanda de CyT en el contexto de los modelos mixtos de innovación, y el rescate de tecnología tradicional, en respuesta a un agotamiento de sustitución de importaciones, y la emergencia de algunas crisis incipientes en la región. En un contexto de cooperación hemisférica y multilateral, desde la OEA y ONUDI, se implementa la articulación de políticas explícitas e implícitas, el análisis de comportamiento de actores en CyT considerando los modelos integrados y de redes, la transformación de los Consejos de Investigación a Consejos de CyT, la atención a las tecnologías tradicionales, entre otras. Se destaca entre los 80's y fines de los 90's, la Fase IV, *Ajuste y Desplazamiento de la Política Científica y Tecnológica*, que considera la intervención estatal como nociva, y al mercado como el actor que resuelve los problemas de CyT, prevaleciendo los lineamientos que incorpora el Consenso de Washington, y que imponen el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo a los países en vías de desarrollo. Se destaca la política de reducción del gasto público, siendo afectado el sector CyT, y la privatización y reestructuración productiva que desencadenó la desaparición de empresas y capacidades en CyT, abriendo paso al mercado exterior. Por último, Sagasti considera, la Fase V, *Sistemas de Innovación y Competitividad*, que comienza a fines de los 90's, vigente a la fecha y que surge debida a la globalización que impone la necesidad de ser competitivos, promoviendo la articulación de sistemas de innovación, e incorporando la búsqueda de la eficiencia productiva, transforma los Consejos de CyT a Consejos de CTI, prevé el financiamiento de la innovación y la inversión en nuevas tecnologías.

### **2.2.1. Política CTI para parques tecnológicos desde la cooperación internacional.**

Alcanzar una aproximación a las tendencias de política CTI en América Latina, orientadas a la creación y/o fortalecimiento de PCyT, comienza por evaluar el marco institucional conformado por acuerdos, mandatos y programas en el ámbito de cooperación internacional (Ver Figura 2).

**Figura 2.** Estadio de la Cooperación Internacional en América Latina. (\*)

Cooperación Internacional en América Latina			
Intraregional	Hemisférica	Multilateral	Iberoamericana
<ul style="list-style-type: none"> <li>•CAN<sup>1</sup></li> <li>•CTCAP<sup>2</sup></li> <li>•Mercosur<sup>3</sup></li> <li>•PROSUL<sup>4</sup></li> <li>•CAB<sup>5</sup></li> <li>•ALADI<sup>6</sup></li> <li>•CAF<sup>7</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•OEA<sup>8</sup>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- CIDJ<sup>9</sup></li> <li>- Cumbres delas Américas</li> <li>- MERCOCYT<sup>10</sup></li> <li>- CIECC<sup>11</sup></li> <li>- COMCYT<sup>12</sup></li> <li>- PRICYT<sup>13</sup></li> </ul> </li> <li>Apoyo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de ciencia y tecnología de OEA</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naciones Unidas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNCTAD<sup>14</sup></li> <li>- UNESCO<sup>15</sup></li> <li>- CEPAL<sup>16</sup></li> </ul> </li> <li>Apoyo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ONUDI<sup>17</sup></li> <li>- PNUD<sup>18</sup></li> </ul> </li> <li>•BID<sup>19</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CAB</li> <li>•OEI<sup>20</sup></li> <li>•Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- CYTED<sup>21</sup></li> </ul> </li> <li>•CAF</li> <li>•ALTEC<sup>22</sup></li> <li>•Observadores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-OEA, BID, CEPAL, CAB (SeCAB), UNESCO</li> </ul> </li> </ul>
<p><sup>1</sup> Comunidad Andina de Naciones  <sup>2</sup> Comisión para el Desarrollo Científico y Tecnológico de Centroamérica y Panamá/Auspiciado por la OEA  <sup>3</sup> Mercado Común del Sur. Incluye RECYT Reunión especializada en ciencia y tecnología.  <sup>4</sup> Programa Sudamericano de Apoyo a las actividades de Cooperación en Ciencia y Tecnología.  <sup>5</sup> Convenio Andrés Bello, mediante SeCAB: Secretaría de CAB.  <sup>6</sup> Asociación Latinoamericana de Integración  <sup>7</sup> Corporación Andina de Fomento  <sup>8</sup> Organización de Estados Americanos.  <sup>9</sup> Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral  <sup>10</sup> Mercado Común del Conocimiento Científico y Tecnológico.  <sup>11</sup> Consejo Interamericano de la Ciencia y la Cultura, incluye Foro del Intercambio de Conocimiento Científico y Tecnológico.  <sup>12</sup> Comisión Interamericana de Ciencia y Tecnología.  <sup>13</sup> Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.  <sup>14</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  <sup>15</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  <sup>16</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  <sup>17</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.  <sup>18</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  <sup>19</sup> Banco Interamericano de Desarrollo.  <sup>20</sup> Organización Estados Iberoamericanos.  <sup>21</sup> Programa iberoamericano de ciencia y tecnología para el Desarrollo.  <sup>22</sup> Asociación LatinoIberoamericana de Gestión Tecnológica.</p>			

(\*) Elaboración propia. **Fuente:** Consulta en páginas web de organismos internacionales: CAN, OEA, MERCOSUR, CAB, CAF, Naciones Unidas, CEPAL, BID, OEI, ALTEC.

Se considera los ámbitos de cooperación internacional según la ubicación geográfica de los países que participan en tratados o convenios internacionales, o son miembros firmantes de organizaciones internacionales de cooperación. (Ver esquema de la Figura 2). *Cooperación intraregional*, referida a dos o más países dentro de la región; *cooperación hemisférica*, entre países de la región latinoamericana, Estados Unidos, Canadá y/o el Caribe; *cooperación multilateral* respecto a la concurrencia de América Latina como participante junto con países del

resto del mundo, y por último, *cooperación iberoamericana*, implica Latinoamérica con España y Portugal. El estudio presente en este documento se centraliza en la cooperación multilateral desde Naciones Unidas, Banco Mundial y el BID, en cuyo espacio de cooperación, se adelanta una revisión de políticas, planes, acuerdos, convenios, mandatos, declaraciones y programas, suscritos y/o puestos en acción, identificando aquellos que incorporan orientaciones hacia las tendencias de interés.

### **2.2.1. Oportunidades desde la cooperación multilateral: espacio de análisis**

La cooperación multilateral se analiza sobre la base de las Naciones Unidas, Banco Mundial y el BID; este último se incorpora en el contexto de la cooperación internacional debido a que la mayoría de países no prestatarios no son parte del hemisferio occidental. (Ver Tabla 2).

Naciones Unidas, para el interés particular, puede analizarse desde el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y el Banco Mundial, organizaciones adscritas a ésta que explícita o implícitamente, ofrecen oportunidades a los PCyT desde sus políticas de cooperación.

El PNUD constituye la referencia obligatoria para iniciar el análisis de cooperación multilateral desde las Naciones Unidas, debido a que en el marco de un acuerdo mundial<sup>8</sup>, los jefes de gobierno de los Estados miembros se comprometieron a alcanzar los “Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para 2015”<sup>9</sup>, con el PNUD como coordinador de los esfuerzos mundiales y

---

<sup>8</sup> En septiembre del 2000, 189 líderes mundiales reunidos en la ONU, aprobaron la Declaración del Milenio.

<sup>9</sup>“Los ODM representan una asociación global que surgió de compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa. En respuesta a los principales desafíos de desarrollo y a la voz de la sociedad civil, los ODM promueven reducción de la pobreza, educación, salud materna, equidad de género, y apuntan a combatir

nacionales para alcanzar tales objetivos. Los diferentes acuerdos, programas, planes y políticas que a partir de este compromiso, asuman los países miembros, obligatoriamente deben orientarse hacia la consecución de los ODM, por tanto, las tendencias en las políticas CTI se verán sesgadas en este sentido.

Con la intención de alcanzar los ODM, se elaboró un plan de acción que consta de ocho objetivos medibles que hay que alcanzar para el año 2015, uno de éstos es *Asegurar la sostenibilidad medioambiental*, y para lograrlo, se proponen estrategias tales como *integrar los principios de desarrollo sostenible a las políticas y programas de los países; invertir la pérdida de recursos medioambientales*, tomando en cuenta que no se puede reducir la pobreza sin empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos. Con el propósito de evaluar el avance en el logro de estos objetivos, el PNUD elabora anualmente el Informe sobre Desarrollo Humano<sup>10</sup>, que sirve de base en el ámbito mundial para el debate sobre cuestiones fundamentales del desarrollo, proporcionando nuevos instrumentos de medición, análisis innovadores y, a menudo, propuestas de política para las naciones. En este contexto, se prevé que las tendencias de política CTI desde la cooperación internacional tendrán una orientación hacia el logro de los ODM bajo las perspectivas del desarrollo humano.

Así, la UNCTAD, organización de las Naciones Unidas encargada de promover la integración de los países en desarrollo en la economía mundial dentro de un marco propicio para el desarrollo<sup>11</sup>, evalúa aspectos relacionados al comercio y desarrollo, enmarcada en estos contextos de desarrollo, y emite orientaciones para el análisis de las políticas nacionales con consideraciones

---

mortalidad infantil, VIH/SIDA y otras enfermedades. Con meta al 2015, los ODM se pueden cumplir si todos los actores hacen su parte. Los países pobres se comprometieron a gobernar mejor e invertir en sus poblaciones con salud y educación. Los países ricos se comprometieron a apoyarlos a través de asistencia, alivio de la deuda y de un sistema comercial más justo”. Disponible en <http://www.undp.org/spanish/mdg/>. Accesado Abril. 2009.

<sup>10</sup> “El desarrollo humano trata de colocar a las personas en el centro del desarrollo: que las personas desplieguen todo su potencial, que aumenten sus opciones de elegir y disfruten de la libertad de llevar vidas dignas”. PNUD.

<sup>11</sup> Referido al desarrollo sostenible en el contexto de los Objetivos del Milenio para el 2015.

del contexto internacional, en conferencias cuatrianuales, atendiendo a informes de las diferentes comisiones suscritas y de las reuniones de expertos que sirven de base para sus declaraciones y mandatos. Se destaca, el informe de la Comisión de CyT para el desarrollo del 2008<sup>12</sup>, que recomienda a los gobiernos nacionales orientar políticas para dirigir apoyo, con recursos financieros públicos y privados, al fortalecimiento de los PCyT y las incubadoras de empresas, aplicando las mejores prácticas. A su vez, propone promulgar nuevas leyes para promover el surgimiento de un espíritu empresarial en los centros académicos y los institutos de investigación, ofreciendo concretamente libertad para negociar acuerdos flexibles con los asociados.

**Tabla 2.** Oportunidades para los PCyT desde la cooperación multilateral. (\*)

Instancia		Documento compromiso
Naciones Unidas	PNUD	Declaración del Milenio. UN. Quincuagésimo quinto período de sesiones. Resolución aprobada Asamblea General. New York. 2000
	UNCTAD	Informe del secretario general. Comisión de ciencia y tecnología para el desarrollo. “Ciencia, tecnología e ingeniería para la innovación y la creación de capacidad en los ámbitos de la educación y la investigación”. 11° período de sesiones. Ginebra, 2008.
		Informe de la reunión multianual de expertos sobre políticas de promoción de la empresa y fomento de la capacidad en ciencia, tecnología e innovación. Ginebra, 2009.
	UNESCO	Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO para 2008-2013 (documento 34 C/4 )
	CEPAL	Resoluciones aprobadas por la CEPAL en el XXXII Período de Sesiones. Santo Domingo, República Dominicana. 9 al 13 de junio de 2008
	ONUDI	Informe del Director General. Junta de Desarrollo Industrial. 35° período de sesiones. Viena, 2008. Aplicación del marco programático de mediano plazo, 2008-2011.
Banco Mundial	InfoDev. Programa Incubator Initiative	
BID	Fondo para Operaciones Especiales	

(\*) Elaboración propia basada.

**Fuente:** Documentos oficiales de las Naciones Unidas disponibles en: <http://www.un.org/es/documents>, Infodev (2006), BID (2000).

Igualmente, el informe de la reunión multianual de expertos sobre políticas de promoción de la empresa y fomento de la capacidad en ciencia, tecnología e innovación, presentado ante Naciones Unidas este año 2009, recomienda incluir la promoción o financiación de incubadoras mediante el suministro de capital inicial; destacando la importancia de las incubadoras y redes de

<sup>12</sup> “Ciencia, tecnología e ingeniería para la innovación y la creación de capacidad en los ámbitos de la educación y la investigación”. 11° período de sesiones. Ginebra, 2008.

empresas para la promoción del espíritu empresarial. Constituyendo la UNTAD la organización de las Naciones Unidas responsable del debate de las políticas supranacionales y nacionales referidas al desarrollo, y considerando que los mismos se adelantan con miras a cooperar en el logro de los ODM, el hecho de que reconozca en los PCyT e incubadoras de empresas medios de promoción del espíritu empresarial, vinculando centros académicos, institutos de investigación y Pymes, supone una política de cooperación con intenciones de orientar políticas nacionales hacia el apoyo y fortalecimiento de estas estructuras como instrumento de desarrollo local, nacional y por ende, regional. Tal política se intuye orientada a la creación de fondos de capital de riesgo para nuevos emprendimientos dentro de un parque o incubadora, por un lado, y de financiamiento para ampliación y fortalecimiento de parques e incubadoras específicamente, por el otro.

Por su parte, la UNESCO adopta una estrategia a plazo medio cada seis años, que establece su visión estratégica, marco programático y objetivos que guían su acción en sus áreas de competencia a nivel global, regional y nacional para cada período. Se encuentra vigente la Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO para 2008-2013, que establece, como parte de su finalidad general, impulsar la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación al logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, los ODM. Considerando que este organismo basa sus estrategias en políticas orientadas a la educación, se manifiesta su intención hacia la materia de análisis en este estudio, en un objetivo global, de los cinco definidos, *Movilizar conocimiento científico y políticas científicas para el desarrollo sostenible*. Dentro de las estrategias para su logro insta a los Estados miembros a “fomentar las políticas y el aumento de las capacidades en materia de ciencia, tecnología e innovación”.

El papel de la UNESCO en el ámbito de la ciencia es, por mandato, ser en el sistema de las Naciones Unidas la “principal promotora del poder transformador del conocimiento científico en apoyo de la paz, la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible, mediante el fomento del diálogo, la cooperación, el trabajo en redes, el aumento de las capacidades y el intercambio de conocimientos con la comunidad científica, los encargados de la adopción de decisiones y la sociedad civil, en los planos mundial, regional y nacional”. Se destaca en este contexto, la Cátedra UNESCO, programa implementado en varias universidades a nivel mundial, que desarrolla cursos avanzados en temas relacionados con los objetivos estratégicos establecidos. Merece particular mención, la Cátedra de la Universidad de Málaga, que promueve un Máster en Gestión Integral de Parques Científicos y Tecnológicos, en colaboración con el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA) y la International Association of Science Parks (IASP), como título propio de la Universidad de Málaga dentro de su oferta para el curso académico 2008-09, abierto a profesionales de los Estados miembros. Este programa pone manifiesto la importancia que esta estructura ocupa dentro de la estrategia de acción de esta organización.

Otra organización de cooperación en el marco de la Naciones Unidas, es la CEPAL, que colabora con los Estados miembros y diversas instituciones locales, nacionales e internacionales en el análisis de los procesos de desarrollo a través de la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Crecientemente, esta Comisión ha venido privilegiando un enfoque multi-sectorial y multi-anual en la implementación de sus actividades de cooperación, promoviendo la ejecución de programas que involucran a varios sub-programas y divisiones de la institución, y cuya duración puede extenderse más allá de un bienio. Es así, como en su relación con los donantes, CEPAL está evolucionando hacia una etapa cualitativamente superior que la está llevando a privilegiar la implementación de programas de esta naturaleza, en vez de

proyectos específicos. Esto le permite a la CEPAL afrontar la problemática del desarrollo desde una perspectiva multi-dimensional y multi-anual, más acorde con la forma en que se presentan los problemas en el mundo real. Los productos generados por los proyectos de la CEPAL incluyen: investigaciones comparativas entre países de la región y con países fuera de la región o con aplicabilidad práctica para los mismos; la implementación de actividades de asistencia técnica; la realización de seminarios, talleres y cursos de entrenamiento; el desarrollo de bases de datos y la articulación de redes de especialistas. Con estos productos CEPAL persigue influenciar en los procesos de formulación de políticas públicas de los países de la región, proporcionando una perspectiva regional. Una de las fortalezas más sobresaliente de la CEPAL consiste en su capacidad de combinar de forma óptima la investigación, la asistencia técnica y la capacitación de forma tal que se maximicen los resultados de su intervención en los países beneficiarios de estos proyectos y en los países cooperantes.

Conviene destacar que en el documento de resoluciones de la CEPAL del 2008<sup>13</sup>, se encarga a la Secretaría Ejecutiva que “lleve a cabo estudios y elabore propuestas de políticas públicas y políticas científico tecnológicas, en estrecha colaboración con los encargados de formular políticas, con el objeto de fortalecer las capacidades nacionales en materia de desarrollo productivo e innovación. Identifique iniciativas público-privadas exitosas en la región en materia de desarrollo productivo e innovación que puedan aplicarse y adaptarse a otros contextos nacionales o regionales como mejores prácticas, teniendo en cuenta en cada caso las especificidades nacionales y el propio marco institucional. En el marco del trigésimo tercer período de sesiones, organice una sesión especial para analizar el estado de avance de las

---

<sup>13</sup> Resoluciones aprobadas por la CEPAL en el XXXII Período de Sesiones. Santo Domingo, República Dominicana. 9 al 13 de junio de 2008

políticas de desarrollo productivo e innovación en la región, con especial énfasis en los sistemas nacionales de innovación”.

Conociendo que existen experiencias exitosas de parques tecnológicos en la región como Argentina, Brasil y México, donde estas infraestructuras han impactado positivamente generando empleo, actuando como entorno de vinculación Estado-Universidad-Empresa, como mecanismo de transferencia tecnológica, como medio de innovación y acercamiento a la sociedad, entre otros; la identificación de tales iniciativas seguramente constituirá parte de la justificación de implementación de políticas orientadas a su apoyo y creación. Así desde la CEPAL las tendencias de apoyo son favorables y a futuro pueden concretarse con lineamientos específicos importantes.

Desde la ONUDI, organismo especializado de las Naciones Unidas, encargado de promover la industrialización en el mundo en desarrollo, se destaca la tendencia explícita de políticas de apoyo hacia la “creación de parques tecnológicos para la transferencia y difusión de tecnologías modernas y adecuadas en combinación con el fortalecimiento de los sistemas nacionales de innovación para mejorar la productividad industrial y la competitividad”. Tal resolución se encuentra en el Informe del Director General de la Junta de Desarrollo Industrial, 35º período de sesiones, celebrada en Viena, 2008, en el marco de la aplicación de su marco programático de mediano plazo para el período 2008-2011. Se evidencia la intención de vincular innovación con industria, y de incorporar como instrumento de vinculación a los PCyT.

Por otro lado, se puede considerar como un organismo de cooperación multilateral al Banco Mundial, que ofrece asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo, mediante dos instituciones de desarrollo el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) que canaliza sus recursos hacia los países de ingreso mediano y los países

pobres con capacidad crediticia, y la Asociación Internacional de Fomento (AIF), que orienta ayudas a los países más pobres del mundo. En conjunto ofrecen a los países en desarrollo préstamos con bajas tasas de interés, créditos sin intereses y donaciones para una gran variedad de propósitos, que incluyen inversiones en educación, salud, administración pública, infraestructura, desarrollo del sector financiero y el sector privado, agricultura y gestión ambiental y de los recursos naturales.

En relación a la materia de interés, el Banco Mundial con el auspicio del Gobierno del Japón, ha desarrollado el InfoDev, *Programa Incubator Initiative*, con el propósito de promover el emprendimiento y el desarrollo del sector privado en los países en desarrollo. Esta iniciativa se propone establecer una red de incubadoras para facilitar el surgimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas vinculadas a las tecnologías de información y comunicación (TICs) en los países en desarrollo, difundir las mejores prácticas en incubación de empresas, dar a conocer como las incubadoras y las TICs pueden contribuir al desarrollo económico y social en estos países en el marco de los ODM bajo criterios de intercambio, y a la cooperación a nivel nacional, regional y global.

El Banco Mundial muestra su tendencia a orientar fondos para la creación de incubadoras de empresas específicas para las TIC's, y a destinar apoyo sobre la base de intercambio de información de experiencias entre incubadoras, que es una política coincidente con la de la CEPAL en relación a las iniciativas exitosas que puedan ser adaptables como mejores practicas.

Por su parte el BID, como fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe, se considera inserto en el ámbito multilateral de cooperación, debido a que sus países miembros no prestatarios son en su mayoría externos a la región. Este organismo maneja un criterio de categorización de los países que,

aunque resulta excluyente, es el que han definido para supervisar la distribución del financiamiento de sus proyectos. Esta clasificación responde a dos grupos, según su PIB per cápita correspondiente al año 1997; el grupo I<sup>14</sup> conformado por los países de mayor PIB, es beneficiario del 65 por ciento de los fondos de financiamiento, el 35% restante se canaliza hacia los países del grupo II, los de ingreso menor<sup>15</sup>.

El Banco tiene el mandato de destinar 50% o más de sus operaciones y 40% o más de sus recursos a programas que promuevan la equidad social y se dirijan a los pobres, con propósitos de trabajar alineados con los ODM. Asimismo, dispone de un Fondo para Operaciones Especiales, considerando como uno de sus objetivos otorgar apoyo a las autoridades locales o regionales a fin de crear un entorno apropiado para las empresas y la innovación, mediante el desarrollo de la infraestructura local o regional que considera centros de tecnología, parques tecnológicos o centros de fomento de la tecnología.

### **3. Resultados y Conclusiones: Matriz de lineamientos con aproximación de tendencias hacia promoción y fortalecimiento de Parques Tecnológicos dentro de la orientación de políticas CTI en AL.**

En el marco de la cooperación multilateral, se observa como cada una de las instancias adscritas a las Naciones Unidas, e incluso, el Banco Mundial y el BID, están trabajando bajo lineamientos que intentan avanzar hacia el logro de los ODM. Cada uno en el ámbito de acción particular, y con programas acordes a sus funciones. En este contexto, las tendencias que se observan hacia los PCyT se perciben orientadas a fortalecerlos como instrumentos impulsores de innovación y productividad en empresas pequeñas y medianas, con excepción del Banco Mundial que sesga su apoyo a empresas del sector TIC's; así, se conciben los PCyT hacia diversos sectores

---

<sup>14</sup> Grupo I: Argentina, Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, México, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela

<sup>15</sup> Grupo II: Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Suriname.

económicos, con la premisa que deben responder a los ODM, es decir, PCyT que ofrezcan vinculación entre empresas, universidades, centros de investigación, sector privado, sector público y emprendedores, en aras de propiciar el desarrollo humano desde las localidades y de acuerdo a las necesidades y condiciones específicas del entorno funcional de los mismos.

Las tendencias de apoyo a los parques tecnológicos desde la cooperación multilateral se orientan, sobre la base de asegurar la sostenibilidad medioambiental, en recomendaciones para integrar los principios de desarrollo sostenible a las políticas y programas de los países; promulgar nuevas leyes para promover el surgimiento de un espíritu empresarial en los centros académicos y los institutos de investigación, y reconocer los PCyT e incubadoras de empresas como nichos de promoción del espíritu empresarial; apoyar desde los gobiernos y sector privado, suministrando fondos tecnológicos y capital de riesgo; identificar y aplicar las mejores prácticas; elaborar propuestas de políticas públicas y políticas científico tecnológicas, en estrecha colaboración con los encargados de formular políticas, con el objeto de fortalecer las capacidades nacionales en materia de desarrollo productivo e innovación; analizar el estado de avance de las políticas de desarrollo productivo e innovación en la región, con especial énfasis en los sistemas nacionales de innovación; crear PCyT para la transferencia y difusión de tecnologías modernas y adecuadas en combinación con el fortalecimiento de los sistemas nacionales de innovación para mejorar la productividad industrial y la competitividad; establecer redes de incubadoras para facilitar el surgimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas vinculadas a las mismas; otorgar apoyo a las autoridades locales a fin de crear un entorno apropiado para las empresas y la innovación, mediante el desarrollo de la infraestructura local con PCyT, entre las más resaltantes. Se reconoce desde la cooperación multilateral la importancia de la educación como medio generador de conocimiento, éste como generador de innovación, y ésta como generadora de

empleo; se identifican entonces, políticas implícitas relacionadas con el fortalecimiento de la educación para garantizar el éxito en esta cadena de valor que se suscita dentro de los parques tecnológicos. (Ver Tabla 10).

La Matriz de Convergencia Políticas de CTI orientadas a Parques Tecnológicos en América Latina, resultado del presente estudio, constituye una evidencia del potencial de oportunidades que ofrecen, las políticas de CTI desde los organismos de cooperación multilateral para los PCyT. Asimismo, evidencia que, no obstante ser un tema agotado fuera de la región, en la actualidad representa para América Latina, un instrumento capaz de impulsar la productividad y el desarrollo local, que dirigido a la creación y fortalecimiento de las Pymes, constituyen una estructura capaz de sostener la confluencia de generación de conocimiento, innovación, emprendimiento, competitividad, empleo y bienestar social.

**Tabla 10.** Matriz de Convergencia de Políticas de CTI orientadas a Parques Tecnológicos en América Latina. (\*)

<b>Matriz de Convergencia Políticas CTI orientadas a Parques Tecnológicos en AL</b>	
ODM: Nuevo compromiso (contrato) social de la ciencia basada en la erradicación de la pobreza, la armonía con la naturaleza, y el desarrollo sostenible.	
<b>Lineamientos desde la Cooperación Internacional</b>	
<b>Fondos Tecnológicos</b>	Apoyo de los gobiernos con fondos públicos y/o privados para crear y/o fortalecer los parques tecnológicos
<b>Capital de Riesgo</b>	Capital inicial o semilla público y privado para la creación de pequeñas y medianas empresas incubadas, con preferencia a aquellas de base tecnológica
<b>Marcos Regulatorios</b>	Leyes que estimulen la vinculación sector CyT, sector productivo y sector público en estructuras como los parques tecnológicos para impulsar la transferencia tecnológica en beneficio del sector productivo y de su entorno local
<b>Otros</b>	Asistencia técnica en formación de políticas CTI. Identificar experiencias exitosas y diseminar las mejores prácticas Interés en desarrollar indicadores, aunque no dentro de los parques tecnológicos.

(\*) Elaboración propia sobre la base de las coincidencias entre los diversos organismos de cooperación.

## **Bibliografía.**

- Albuquerque, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque de desarrollo local* en “Desarrollo territorial y gestión del territorio”, Chile.
- \_ (2008). *Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente*. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura CLXXXIV 732 julio-agosto (2008) 687-700.

- Association of University Research Parks. (2006). *Research Parks: America's Competitive Edge. 2006*; Disponible en: [http://www.aurp.net/about/econ\\_impact\\_oct06.ppt](http://www.aurp.net/about/econ_impact_oct06.ppt). Accesado Agosto, 2008.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID (2000). *La ciencia y la tecnología para el desarrollo: Una estrategia del BID*. Serie de informes de políticas y estrategias sectoriales del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D.C.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (1998). *Cincuenta años del pensamiento de la CEPAL*. FCE-Chile
- \_ (2008). Periodo de sesiones (32°. 2008. Santo Domingo) *Informe del trigésimo segundo período de sesiones de la Comisión*: Santo Domingo, 9 al 13 de junio de 2008. - Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988). *Nuestro futuro Común*. Madrid: Alianza Editorial (orig. 1987).
- Etzkowitz, H. (1994). *Academic-Industry Relations: A Sociological Paradigm for Economic Development*, en L. Leydesdorff y P. Van den Besselaar [ed.]: *Evolutionary Economics and Chaos Theory: New Directions in Technology Studies*. London: Pinter.
- Information for Development Program, Infodev (2006). *Progress report, fiscal year 2006: Linking Knowledge and Action*. Disponible en: <http://www.infodev.org/en/Publication.482.html>
- Kline, S.; Rosenberg (1986). An overview of innovation. A Landau i Rosenberg eds. National Academy Press, Washington.
- Leydesdorff, L. (2005a). *The Triple Helix Model and the Study of Knowledge-Based Innovation Systems*, *International Journal of Contemporary Sociology*, vol. 42, núm. 1, pp. 1-16.
- \_ (2005b). *The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model*, en W. Dolfsma y L. Soete [ed.]: *Reading the Dynamics of a Knowledge Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Leydesdorff, L.; Etzkowitz, H. (1996): *Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. *Science and Public Policy*.
- \_ (1997). *A Triple Helix of University-Industry-Government Relation*. (Book of Abstracts). State University of New York, The Future Location of Research, Science Policy Institute.
- Naciones Unidas (1993). *Declaración de Río Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y Programa 21*: en Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Río de Janeiro, 3 al 14 de junio de 1992. Vol. I. Resoluciones aprobadas por la Conferencia de Naciones Unidas. Nueva York.
- \_ (2000). *Declaración del Milenio*. Quincuagésimo quinto período de sesiones. Resolución aprobada Asamblea General. New York.
- \_ (2008). *Ciencia, tecnología e ingeniería para la innovación y la creación de capacidad en los ámbitos de la educación y la investigación*. Informe del secretario general. Comisión de ciencia y tecnología para el desarrollo 11° período de sesiones. Ginebra.
- \_ (2009). *Informe de la reunión multianual de expertos sobre políticas de promoción de la empresa y fomento de la capacidad en ciencia, tecnología e innovación*. Ginebra.
- ONUDI (2008). *Informe del Director General. Junta de Desarrollo Industrial*. 35° período de sesiones. Viena, 2008. Aplicación del marco programático de mediano plazo, 2008-2011.
- Organización de los Estados Americanos OEA (1967). *Declaración de Punta del Este*.
- Padmore, T., Schuetze, H. y Gibson, H. (1998). *Modeling systems of innovation: an enterprise-centered view*, *Research Policy*, No. 26, pp. 605 – 624.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (1990). *Informe de Desarrollo Humano*, Tercer Mundo Editores, Bogotá.
- \_ (1998). *Desarrollo Humano: Informe 1992- 1998*. Mundiprensa. Madrid.
- Sagasti, F. (1981a). *El factor tecnológico en la teoría del desarrollo económico*. International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Jornadas 94. COLMEX, México.
- \_ (1981b). *Ciencia, tecnología y desarrollo latinoamericano*. Colección: Lecturas de El Trimestre Económico. México.
- \_ (1983). *La Política científica y tecnológica en América Latina: estudio del enfoque de sistemas*. México.

- \_ (1999) *Equidad, integración social y desarrollo: hacia un nuevo enfoque para la política social en América Latina*. Perú.
- \_ (2006). *Estrategias y Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación en la Sociedad del Conocimiento: El caso de América Latina*. Conferencia Universidad del Risario, Bogotá.
- Sagasti, F., Araoz, A. (1988). *La Planificación Científica y Tecnológica en los Países en Desarrollo: La Experiencia del Proyecto STPI / Comp.*
- UNCTAD (2007). *Los países menos adelantados, informe de 2007: el conocimiento, el aprendizaje tecnológico y la innovación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra.

#### **Páginas en Internet.**

Banco Mundial: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

BID: Banco Interamericano de Desarrollo: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

CAB: Convenio Andrés Bello: [www.convenioandresbello.info](http://www.convenioandresbello.info)

CAF: Corporación Andina de Fomento: [www.caf.com](http://www.caf.com)

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas : [www.eclac.org](http://www.eclac.org)

CIDI: Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral. [www.cidi.oas.org](http://www.cidi.oas.org)

CAN: Comunidad Andina de Naciones: [www.comunidadandina.org/quienes.asp](http://www.comunidadandina.org/quienes.asp)

CTCAP: Comisión para el Desarrollo Científico y Tecnológico de Centroamérica y Panamá: [www.ctcap.org.hn](http://www.ctcap.org.hn)

IASP: Internacional Association of Science Parks: [www.iasp.ws](http://www.iasp.ws)

MERCOSUR: Mercado Común del Sur. [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)

OCDE/OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OEA/OAS: Organización de Estados Americanos: [www.oas.org](http://www.oas.org)

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos: [www.oei.es](http://www.oei.es)

Oficina de Ciencia y Tecnología de la OEA [www.redhucyt.oas.org/ocyt/espanol/stip.htm](http://www.redhucyt.oas.org/ocyt/espanol/stip.htm)

ONU: Organización de las Naciones Unidas: [www.onu.org](http://www.onu.org)

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: [www.undp.org/spanish](http://www.undp.org/spanish)

INFOCYT Red de Información C&T para América Latina y el Caribe: <http://infocyt.conicyt.cl/>

UNCTAD: [www.unctad.org](http://www.unctad.org), desarrollo y comercio, informes y estadísticas on-line.

UNESCO: Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: [www.unesco.org](http://www.unesco.org) (Oficina de París), [www.unesco.org.uy](http://www.unesco.org.uy) (Oficina de Montevideo).

# **CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: MODELO  
DETERMINANTE DE LA NUEVA DIRECCIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**Rafael Fernández Guerrero  
Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”  
Universidad de Valencia**

**Marzo, 2010**

## MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS. NUEVAS TENDENCIAS

### Contextualización

Para las organizaciones empresariales modernas, las últimas décadas han conllevado cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo. Se han tenido que reconsiderar las ideas y creencias y tópicos acuñados acerca de los recursos humanos, que han pasado, del concepto de hombre-máquina taylorista, que se expresa en el “no te pago para que pienses”, a las actuales perspectivas de abordaje que se plantean, no sólo la incidencia del factor humano en los resultados empresariales, sino también el protagonismo determinante de las personas en las llamadas organizaciones autocualificantes (*Senge, 1992*). El nuevo planteamiento se traduce en eslóganes que hacen referencia a la creatividad, la innovación, la iniciativa, etc. Esta misma evolución ha propiciado que lo sistémico constituya el signo de los tiempos del post-taylorismo (*Zarifian, 1987*) que se puede definir en parte por:

- La sustitución del concepto de tarea por el de función integrada en un sistema.
- La corresponsabilidad que sustituye a la prescripción.
- La interdependencia de las funciones que sustituye a la adición de tareas en la organización.

Los individuos no son tan intercambiables entre sí, o sustituibles por máquinas, como planteó el llamado *management científico*, y encontramos confirmación evidente de ello en el propio mercado de trabajo en el que cada día podemos observar que, mientras se mantiene una voluminosa bolsa de parados, sigue existiendo carencia de determinados profesionales en sectores punteros de la industria y los servicios. Este fenómeno ocurre de manera permanente, impulsado por el desarrollo tecnológico acelerado, por la competitividad creciente, por el aumento del poder de la demanda frente a la oferta y, en suma, por la complejidad que caracteriza los entornos

socioeconómicos, y que se traduce en dificultad para predecir los efectos de las decisiones empresariales, de manera que han llegado a ser conceptualizados como turbulentos, y han obligado a reformular el propio concepto de estrategia.

Como consecuencia de esta situación, apenas esbozada, se ha planteado la revisión en profundidad de las relaciones entre el individuo y la organización, cuestionando los contratos psicológicos clásicos, y obligando a proponer programas orientados al desarrollo de las capacidades profesionales del personal. Así, la exigencia de polivalencia, definida como la capacidad del individuo para realizar diferentes funciones correspondientes a un mismo ámbito de competencias, o la plurivalencia, entendida como la posibilidad de actuar en áreas de conocimiento distintas constituyen, cada vez más, condiciones relevantes de empleabilidad. Estas nuevas demandas en el perfil de los trabajadores reflejan claramente las exigencias de flexibilidad y diversificación que impone la realidad socioeconómica. Ante ello, los demandantes de empleo responden, a menudo, sobrecualificándose.

En la misma línea, Drucker (1989, 1999) ha planteado como las nuevas empresas tienen como referente fundamental a los *trabajadores del conocimiento*, que se definen sobre todo por la profesionalidad, más que a los *administradores*, que han sido tradicionalmente las figuras centrales de la organización empresarial. Incluso el administrador, entendido como directivo, ha sufrido un proceso de transformación esencial al identificarse cada vez más con un perfil profesional, que con la propiedad del capital.

Pero la importancia del conocimiento para la organización empresarial no se ha limitado sólo a los individuos que la componen de manera aislada, y podemos observar que, de manera creciente, se incorpora el *know-how* como un activo relevante en la valoración económica de las empresas, reconociendo explícitamente su importancia estratégica.

Por otra parte, la consideración de las competencias supone la continuación del desarrollo de planteamientos de dirección que tienden a confluir en el concepto

de **gestión integral** de la empresa. Esta pasa por la incorporación sinérgica de todas las dimensiones relacionadas con los dominios básicos de la organización, es decir, las personas, la tecnología y los procesos.

Es en este contexto que han emergido una serie de propuestas de diferente índole (reingeniería, dirección por valores, gestión por procesos, calidad total, *empowerment*, etc.), que pretenden la capacitación de la empresa para abordar la complejidad del entorno. Si existe algún elemento común a la práctica totalidad de las propuestas, quizás sea la necesidad reconocida de mantener y mejorar las competencias existentes en la organización. De hecho, se plantea que la gestión de las competencias constituye un factor estratégico en la medida que supone administrar un activo esencial de la empresa, con la complejidad añadida de que éstas residen fundamentalmente en los individuos, y subsidiariamente en los colectivos.

Aunque históricamente la gestión de las competencias en la empresa se sitúa en el tiempo como anterior al movimiento emergente de la Gestión del Conocimiento, en la práctica, de una manera lógica, ha de considerarse como una parte de éste último. Sin embargo, hemos de señalar que probablemente lo que actualmente conocemos como Gestión del Conocimiento no hubiese sido posible sin las experiencias empresariales previas en Gestión de Competencias.

Efectivamente, la Gestión de las Competencias se ocupó y se ocupa fundamentalmente de identificar el saber hacer individual (conocimientos, habilidades y actitudes) y más recientemente el colectivo (capacidades de los equipos y unidades de trabajo). Sin embargo, el ámbito de la gestión del conocimiento en la empresa es mucho más amplio y afecta al pilotaje de los flujos de información, la identificación de las competencias individuales y colectivas, la conversión de los datos y de la información en conocimiento utilizable en el contexto organizativo, a las formas de aprendizaje individual y de la organización, a la socialización del conocimiento etc.

Consecuentemente, la Gestión por Competencias puede concebirse de diferentes maneras en función de su incidencia en las formas de gestión de recursos humanos, de las implicaciones buscadas en la estructura de la organización o de su incidencia en el pilotaje de la dinámica empresarial. Indicativamente podemos identificar los siguientes niveles de aplicación de la gestión de competencias en la empresa actualmente:

***Nivel I: Utilización auxiliar de los conceptos y técnicas vinculadas a la gestión de competencias.***

En este nivel se utilizan conceptos, ideas, planteamientos y técnicas surgidas de la gestión de competencias para su aplicación a procesos de Recursos Humanos en la empresa sin generalizar su aplicación a otros procesos. El ejemplo más típico lo encontramos en los procesos de selección de personal en los que se ha generalizado la aplicación de técnicas que incorporan conceptos como metacompetencia, perfil de competencias, competencias esenciales, etc. Asimismo, encontramos una influencia relevante de la gestión de competencias en la composición de los sistemas retributivos (que se plantean valorar y retribuir la aportación de conocimiento y saber hacer de las personas a la organización); y sobre todo se viene utilizando en la identificación, análisis y valoración de las necesidades de formación. En menor medida se ha estado aplicando a la evaluación del impacto de los programas de formación que se aplican, aunque ello constituye un campo de desarrollo cada vez más presente en las prácticas de gestión de Recursos Humanos.

***Nivel II: La Gestión por Competencias como elemento central y generador de criterios de gestión de Recursos Humanos.***

En este nivel la idea de competencia pretende constituirse en el hilo conductor y fuente principal de criterios para la gestión de los Recursos Humanos en todos y cada uno de sus procesos constituyentes.

***Reclutamiento y selección de personal del personal:*** planteando perfiles previos de competencias y metacompetencias que se planteen no sólo el saber hacer actual sino también las posibilidades de desarrollo

profesional; buscando la complementariedad de las competencias que se aportan a las ya existentes en la organización; identificando las metacompetencias básicas que permitan el trabajo en equipo y la cooperación.

**Contratación:** Estableciendo vinculaciones que van más allá de los contratos formales y replanteándose las formas y procesos que determinan el “contrato psicológico” entre la empresa y el trabajador

**Planificación y gestión de carreras profesionales:** Planificando el desarrollo profesional de las personas de manera que, en el mismo, se considere el crecimiento y desarrollo social, personal y profesional de forma que este se vincule a la empresa buscando el mutuo beneficio de forma explícita.

**Sistema de valoración del personal:** Que implica la insistencia en la evaluación del desempeño no sólo del rendimiento. La valoración del personal incorpora tanto las competencias operativas como las metacompetencias, se realiza de forma participativa y es discutida abiertamente por las partes.

**Sistema de compensación:** Incorporando la evaluación del potencial de desarrollo profesional al conjunto de variables a considerar en el sistema retributivo así como los resultados de la evaluación periódica del desempeño.

**Motivación del personal:** Insistencia en la automotivación y en la implicación del personal en los objetivos de la empresa. Vinculación de las capacidades y desempeño individuales con los logros empresariales y reconocimiento de las aportaciones individuales y colectivas. Establecer la relación entre la actuación (desempeño) y los resultados.

**Capacitación del personal:** Consideración de las necesidades empresariales y de las personales como fuentes de desarrollo

profesional y no sólo los requerimientos de la adaptación al puesto de trabajo concreto. Incorporación de sistemas de formación que van más allá de los formatos clásicos de “curso” y que incorporan la formación en el puesto de trabajo, la socialización de los conocimientos adquiridos, etc. de manera que se incorporen como un valor esencial no sólo las habilidades operativas de aplicación directa sino también las capacidades de relación, cooperación, actitudes, etc.

**Nivel III: *La Gestión por competencias como un instrumento de la Gestión del conocimiento.***

La Gestión del Conocimiento constituye uno de los últimos desarrollos de management y parte de la constatación de que son precisamente los intangibles intelectuales los que se pueden identificar como competencias esenciales de la empresa a efectos de competitividad. La Gestión del Conocimiento es mucho más amplia que la de Competencias y supera el ámbito de los Recursos Humanos, abarcando todas y cada una de las funciones empresariales. Los individuos e incluso los equipos aportan competencias pero el capital intelectual de una empresa es mucho mayor que la suma de las competencias individuales de la empresa. Sin embargo la noción de competencia se hace imprescindible para comprender y activar cualquier sistema de Gestión del Conocimiento. Así, por ejemplo, cuando se pretende confeccionar el “mapa de conocimiento” de una empresa que implica identificar “qué se sabe hacer” “dónde se encuentra”, y “cómo se accede”, no es posible su configuración sin un conocimiento exhaustivo de las competencias individuales presentes y disponibles en la empresa.

Este último nivel de desarrollo es todavía muy incipiente pero ya está siendo objeto de estudio y experiencias en muchas empresas que empiezan a establecer unidades de gestión del conocimiento con diferentes grados de éxito y con, todavía, muy variables resultados.

## Conceptos básicos en la gestión por competencias

La relativa novedad de la gestión de competencias se manifiesta en gran parte por la dificultad de definir de manera unívoca el concepto de competencia en la literatura al uso. Es por ello que entendemos como útil una definición diferencial respecto de otros conceptos afines y fronterizos.

El concepto de competencia es complejo y se asienta sobre elementos que determinan, en gran medida, las posibilidades de actuación en contextos laborales concretos. Entre estos elementos básicos podemos distinguir (*Buckley y Caple, 1991, Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1992*):

- Un conjunto de **conocimientos**, entendidos como información organizada, y que se traducen en un **saber**,
- Técnicas o **habilidades**, que podemos considerar como capacidades prácticas de tipo manipulativo, relacional (social) o intelectual, que se traducen en un **saber hacer**.
- **Actitudes**, que se construyen a partir de creencias y valores que el individuo aplica a la percepción y categorización de la realidad, determinando en gran medida su actuación en diferentes contextos.

Cabe decir que los conocimientos, las habilidades y las actitudes no pueden entenderse en sí mismas como competencias sino, únicamente, como un conjunto de capacidades potenciales de la persona. Sólo pueden ser considerados como competencias cuando se combinan de manera que resultan aplicables a un contexto de trabajo definido y concreto. Es el contexto el que determina las formas adecuadas de aplicación de las capacidades en función de una serie de criterios referenciales (*Le Boterf et al., 1992*) que pueden resumirse en:

- (1) **Pertinencia** respecto a los objetivos, a las condiciones ambientales, técnicas, y a las del colectivo humano;

- (2) **Disponibilidad** en el momento adecuado *-just in time* de las competencias-;
- (3) **Complementariedad** de las competencias de un individuo respecto de las que otros ponen a disposición de la actividad;
- (4) **Suficiencia de impacto** respecto a las exigencias de resultados; y
- (5) **Rentabilidad** para la organización, considerando el coste de incorporar las competencias y de mantenerlas en relación con los resultados que se consiguen.

Este planteamiento supone que la competencia existe sólo en la medida que es aplicable a un contexto y se hace explícita al actuar, en la medida que implica transferir una capacidad individual a una realidad objetiva que ha de ser evaluada por el sujeto. En este sentido, la competencia no puede ser reducida a un simple condicionamiento de respuesta ante estímulos preestablecidos, ya que el sujeto se muestra cognitiva y afectivamente activo. En esta línea de razonamiento podemos afirmar que la eficacia autojuzgada - autoeficacia- (*Bandura, 1987*) constituye un predictor importante del alcance de la incidencia del individuo sobre el entorno.

Es precisamente por esto que el sustrato en el que descansan las competencias acaban siendo, además de las capacidades:

- a) Factores relacionados con lo que clásicamente se han considerado como rasgos de personalidad, que se relacionan con dimensiones del tipo: resistencia a la frustración, extraversión-intraversión, locus de control interno o externo, etc.
- b) Capacidades cognitivas, que requieren de largos períodos para su formación, del tipo: orientación espacial, razonamiento lógico, abstracción, etc.

Estos factores no son suficientes para predecir el desempeño relacionado con la aplicación de competencias concretas, pero son capaces de explicar una

parte importante de las diferencias individuales ante situaciones nuevas de trabajo, asunción de riesgos, disposición al aprendizaje, etc.

Las competencias, definidas como capacidades de acción, se pueden jerarquizar en niveles, atendiendo a su calidad y teniendo en cuenta la amplitud de contextos y situaciones diferentes a las que pueden aplicarse. Por otra parte, es relevante considerar los requerimientos de su mantenimiento y capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de los sistemas de trabajo y, finalmente, a la posibilidad de ser explicitadas a fin de que se posibilite, tanto su perfeccionamiento como su transmisibilidad en el sentido de *hacer saber*, con lo que se posibilita la socialización del conocimiento a otros miembros de la organización (Aubrey y Cohen, 1995).

Las competencias pueden, pues, definirse como **capacidades disponibles**, de tal manera que la lógica que les rige es la del usufructo, es decir, que su valoración tendrá como referente principal la posibilidad de ser utilizadas al servicio de los objetivos de la empresa, en el sentido de estar “preparada para”, yendo más allá de la simple contabilización de los recursos existentes en la organización (Etkin y Schvarstein, 1989).

En aplicación de la lógica del usufructo es posible ubicar las competencias de una persona a través de tres dimensiones (Gomez-Megía, Balkin y Cardy, 1995):

- a) Profundidad:** que se refiere al nivel de maestría que una persona muestra en la ejecución de determinado tipo de actividades. La profundidad se ha identificado en muchas ocasiones con el profesionalismo y puede ser apreciable en grados que van desde la capacidad para apoyar el trabajo de otros en una actividad dada (nivel de los aprendices clásicos), hasta la capacidad para enseñarla (*hacer saber*) y resolver situaciones especialmente complejas y poco habituales.

**b) Horizontalidad:** que se plantea en términos de capacidad del individuo para abordar diferentes funciones que requieren conocimientos y habilidades diversas, y que constituyen una importante aportación a la flexibilidad de la organización para responder a demandas exteriores y a la distribución de cargas de trabajo. De esta manera, la horizontalidad determina:

- la **polivalencia**, entendida como capacidad para asumir funciones diferentes en un mismo ámbito de conocimiento, y
- la **plurivalencia**, definida en relación a la capacidad de asumir funciones pertenecientes a ámbitos de conocimiento diferentes.

**c) Verticalidad:** que se refiere al grado en que la persona es capaz de asumir niveles de autogestión en su trabajo. En este sentido podemos establecer una gradación que va desde la ejecución de tareas prescritas y descritas por otros, al ejercicio del liderazgo, pasando por la programación del trabajo, la coordinación de equipos o la organización de unidades de trabajo.

En tanto que capacidades disponibles para el uso es posible tratar la cuestión de las **competencias colectivas** como aquellas que se derivan de la complementariedad y organización de las individuales, constituyendo lo que Le Boterf y colaboradores (1992) han denominado **“sistema de competencias”**. El tema adquiere especial relevancia cuando se hace necesario comprender por qué determinados individuos no obtienen los mismos niveles de desempeño en distintos equipos o por qué determinadas unidades organizativas, compuestas por personal especialmente bien cualificado, no consiguen niveles de desempeño adecuados a los estándares establecidos, o no manifiestan un desarrollo coherente con las expectativas. La atención específica a los factores psicosociales resulta imprescindible. Las competencias colectivas constituyen un mejor predictor del desempeño que las individuales y resultan más relevantes para la organización en la medida que ésta precisa, generalmente, conseguir resultados en actividades “completas” (procesos), que sólo son posibles a partir de la incorporación de actividades

individuales que se articulen entre sí. Sin embargo son más difícilmente aprehensibles y evaluables.

## **Identificación y evaluación**

Antes de mencionar los diferentes métodos de identificación de competencias cabe incidir en el hecho de que éstas no se plantean en función de la polaridad todo-nada sino que, entre los dos extremos, caben tantos matices y grados como seamos capaces de introducir sin perder operatividad y respetando unos mínimos criterios de coste-beneficio. A fin de ser operativos proponemos la identificación de las competencias en relación directa con actividades dotadas de sentido (es decir, una función que se encuentre ligada a objetivos de la organización). En este sentido resulta útil el uso de las siguientes categorías o variaciones sobre las mismas:

1. La persona o equipo no posee las capacidades básicas suficientes para que se justifique operativamente la iniciación de un proceso de capacitación en una área de actividad concreto.
2. La persona o equipo no es capaz de realizar la actividad "X" pero dispone de la base suficiente de capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes).
- 3.- La persona o equipo es capaz de realizar la actividad "X" siempre y cuando exista la posibilidad de supervisión directa a instancias del supervisor.
- 4.- La persona o equipo es capaz de realizar la actividad "X" siempre y cuando exista la posibilidad de demandar supervisión y consulta en el proceso de trabajo.
- 5.- La persona o equipo es capaz de realizar completamente la actividad "X" con un nivel de confianza suficiente sin precisar supervisión directa para garantizar los resultados.

6.- La persona o equipo no sólo es capaz de realizar la actividad con un nivel de confianza suficiente, sino que puede actuar supervisando a otros y servir de referente de consulta.

Este planteamiento permite centrarse en el concepto de actividad, que resulta cada vez más central en la empresa moderna, más que en el de puesto de trabajo que no deja de ser un residuo, aunque todavía imprescindible, desde el punto de vista organizativo, del taylorismo. Permite, asimismo, disponer de una información básica para posteriores medidas de potencial de los integrantes de la empresa, a fin de propiciar el establecimiento de sistemas de rotación del personal y de aprendizaje organizativo. Asimismo se facilita, a partir de las actividades, establecer el potencial de polivalencia y plurivalencia del personal. De la misma manera, esta perspectiva obliga a identificar las competencias haciendo referencia a los componentes que le sirven de base, especificando los conocimientos, habilidades y actitudes, y generando referentes claros para la planificación de las acciones de capacitación y planes de carrera.

Por otra parte, es de especial importancia para las organizaciones empresariales disponer de criterios que permitan la clasificación de las competencias disponibles a fin de tomar decisiones respecto a su incorporación y desarrollo. En este sentido resulta útil categorizar las competencias en función de tres criterios (*Buckley y Caple, 1991*) que se refieren a:

- La **dificultad** de adquisición y desarrollo, debido a la complejidad de las capacidades implicadas. Determina decisiones relacionadas con la incorporación de personas con capacidades específicas, o el desarrollo de las competencias en personas que actualmente forman parte de la organización.
- La **importancia** de las competencias medida en términos de consecuencias de una ejecución deficiente. Determina decisiones relacionadas con el nivel de detalle con el que se evaluará el desempeño

y con la identificación de los factores críticos que determinan la calidad de las competencias.

- La **frecuencia** con la que se demanda la aplicación de una competencia. Determina decisiones acerca de la conveniencia de disponer de personas o equipos capacitados internamente, o de externalizar actividades.

Esta categorización de las competencias (conocida como **método D.I.F.**) resulta especialmente relevante para el establecimiento de planes previsionales de competencias que determinan en gran parte en la planificación de los procesos de capacitación del personal.

Tanto para la identificación de las competencias requeridas por una actividad como para la adscripción de los individuos a cada una de las categorías mencionadas, se utilizan diferentes métodos que no son excluyentes entre sí. Sin ánimo de ser exhaustivos podemos citar los siguientes como los más característicos:

### **Paneles de expertos**

En ellos que se parte de la idea de que quien conoce los requerimientos para la realización, supervisión o evaluación de una determinada actividad es quien tiene experiencia de las condiciones para su realización satisfactoria. De este modo se definirán:

- \* **Las competencias umbral o esenciales**, que se consideran las mínimas necesarias para una actuación media aceptable.
- \* **Las competencias diferenciadoras**, que pretenden explicar los desempeños superiores a la media.

Los paneles de expertos resultan casi imprescindibles para determinar los referentes de competencias requeridos para las diferentes actividades.

Para la habilitación de un Panel de Expertos se pueden seguir de forma orientativa los siguientes pasos:

1. Selección de un grupo de tamaño variable (aunque generalmente son entre 5 y 10 personas) que, en el contexto de la organización, sean reconocidas como trabajadores experimentados en el conjunto de las actividades objeto de estudio bajo la dirección de un coordinador especialista en dinámica de grupos.
2. El conjunto de expertos establece los objetivos de las actividades e identifican los clientes (usuarios) de las mismas, así como los atributos de calidad exigibles por estos.
3. Se analizan las actividades en subactividades dotadas de sentido (con objetivos intermedios reconocibles y claramente identificables), valorándose éstas en función de su contribución al incremento de valor respecto del objetivo final de la actividad en estudio. Clasificación de las subactividades en función de criterios que hacen referencia a:
  - Su carácter de requerimiento obligatorio, exigido por la normativa organizativa o técnica establecida en la organización aunque no añada valor a la calidad de resultado final de la actividad.
  - Su carácter condicionante en el sentido de que se realización correcta no añade valor al resultado final de la actividad pero su omisión generaría una clara merma de calidad en el proceso o incluso haría peligrar la consecución del objetivo.
  - Su contribución explícita a la consecución del objetivo o a la calidad del mismo.

4. Se clasifican, asimismo, las subactividades según criterios de Dificultad, Importancia y Frecuencia.
5. A partir del cruce entre los dos conjuntos de criterios establecidos en los dos puntos anteriores se categorizan las diferentes actividades en función de su relevancia.
6. Identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño mínimamente aceptable del proceso de actividad (umbral) y para un desempeño excelente (diferenciadoras), así como de las metacompetencias requeridas.

No creemos que sea necesario insistir en la importancia de la dirección del grupo de expertos que ha de evitar en todo momento el recurso a votaciones y que debe centrarse fundamentalmente en la consecución del consenso entre expertos que evite formas distorsionadas de toma de decisiones. Para ello es importante que el coordinador-director del grupo utilice diferentes técnicas para la discusión y análisis y elaboración de consensos, adaptándose, en todo momento a las características del grupo y los requerimientos de la actividad: grupos de discusión, , técnica de grupo nominal, argumentación grupal, etc.

### **Análisis en profundidad de incidentes críticos**

Se plantea como una técnica a través de la cual se estudia una ejecución especialmente adecuada en cuanto a los resultados obtenidos, a fin de identificar los factores que explican el éxito y las competencias implicadas en ello. Los incidentes críticos constituyen situaciones en las que, a fin de obtener resultados óptimos, han tenido que activarse competencias y metacompetencias, tanto si éstas se encontraban registradas como relevantes como si aparecen a lo largo del estudio del incidente.

La metodología general que se utiliza en el Estudio de Casos (Método Harvard) resulta útil, en términos generales, para la explotación grupal de los incidentes críticos.

### **Balances de competencias individuales**

Constituyen una herramienta orientada a la evaluación de las capacidades y competencias adquiridas a través del análisis de la experiencia profesional, de la formación básica y de la específica, y de la experiencia vital de la persona que se condensa en su proceso biográfico.

### **Evaluación del desempeño**

Conjunto de técnicas en las que, a través de muestras de trabajo, se compara la ejecución de una persona o equipo con estándares diseñados generalmente a través de paneles de expertos, y que incorporan referentes de actuación tanto intra-rol (prescriptiva en función de la actividad a desarrollar), como extra-rol, entendida como la actividad voluntaria y proactiva de la persona en la organización (*Van Dyne, Cummings y McLean, 1995*).

### **Los centros de evaluación (*assessment center*)**

Se han planteado desde hace algunos años como el método más sistemático de identificación y evaluación de competencias. Se utilizan habitualmente instrumentos de diversa índole destinados a evaluar, tanto aspectos relacionados con los rasgos de personalidad y aptitudes cognitivas como con capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) y competencias concretas, en grupos de entre 6 a 8 personas (*Levy-Levoyer, 1996*). En este sentido se han aplicado fundamentalmente a los directivos de diferentes niveles, por lo que se han desarrollado, sobre todo, programas destinados a la valoración de las competencias en su dimensión vertical.

La función de los ***assessment center*** no se reduce generalmente a la identificación y evaluación de competencias, sino que se plantea también el

desarrollo de las mismas como una de sus funciones esenciales, a través de ofrecer realimentación a las personas y proponer planes de mejora. En este sentido, constituye un importante instrumento para intervenir en los “sistemas de competencias” de los equipos de trabajo y de las diferentes unidades organizativas de la empresa, que se establecen como competencias colectivas.

### **Desarrollo de las competencias.**

El desarrollo de competencias se plantea de forma casi indisociable a su identificación y evaluación, de tal manera que los métodos indicados anteriormente resultan necesarios y aplicables aquí. En este sentido, cabe insistir en el hecho de que sólo aquello de lo que se es consciente permite establecer una planificación para su mejora. El *feedback* aparece así como una condición para la optimización. Dicho esto, resulta útil plantear los elementos que inciden, de manera directa o indirecta, en el desarrollo de las competencias en los contextos organizativos.

A partir del bagaje de capacidades que el individuo aporta a la organización, ésta establece componentes básicos de los contextos en los que resultan aplicables, de manera que podemos decir que las competencias en realidad son ***coproducidas*** en la interacción entre la empresa y las personas (*Le Boterf et al., 1992*). En este sentido, es responsabilidad de la dirección propiciar las condiciones que permitan el desarrollo, tanto de las competencias individuales como de las colectivas. Podemos citar algunos de los elementos más relevantes que inciden:

- Potenciación del trabajo en equipo, ya que éste facilita la participación y la socialización de competencias entre sus miembros facilitando, por tanto, la entrada en procesos de adquisición de polivalencia y reforzando las competencias colectivas. Hemos de tener en cuenta que el equipo es un espacio privilegiado para que los miembros del mismo pasen del simple *saber hacer*, que ya es en sí mismo importante, al *hacer saber*, que constituye el factor esencial de la socialización de las competencias.

- Evaluación continua y participativa de las competencias, tanto de los individuos como de los equipos, de forma que se obtenga la necesaria consciencia de su alcance y de las posibilidades de desarrollo y mejora. En este punto cabe advertir acerca de la necesidad de que los directivos se incorporen a la evaluación de sus propias competencias. Este no es un proceso al que se somete a los subordinados, sino una dinámica (“cultura”) que abarca a todos los miembros de la organización.
- Distinguir entre la formación y el aprendizaje. Aquella no es más que un instrumento para éste. El propio trabajo constituye un entorno especialmente relevante para el aprendizaje a condición de que se establezcan los mecanismos adecuados para su capitalización (reuniones de equipos, grupos de mejora, establecimiento de sistemas de *mentoring*, etc.). La experiencia capitalizada es formativa en dos aspectos fundamentales: por una parte educa la percepción de los componentes de la realidad que articulan una situación dada aumentando la capacidad para interpretar la relevancia de los diferentes elementos y relaciones; por otra parte permite la automatización de determinados comportamientos incrementando así la eficiencia (Levy-Levoyer, 1996).
- Establecimiento de estándares no numéricos que permitan disponer de referentes de desempeño y sirvan de base para la puesta en marcha de planes sistemáticos de evaluación del desempeño que incorporen tanto la conducta *intra-rol* como *extra-rol*.
- Cambio de perspectiva en la consideración de los errores, aceptando los mismos como una oportunidad para el aprendizaje. Para ello resulta especialmente relevante la utilización sistemática de las herramientas de mejora continua que han popularizado los planteamientos provenientes del movimiento de la Calidad Total (diagramas causa-efecto, histogramas, diagrama de Pareto, técnica de los *por qué*, secuencia de los *cómo*, CEDAC. etc.).

- Aplicar políticas de apertura, activación y disponibilidad de todos los canales de comunicación de la empresa, tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal.
- Individualizar las relaciones con el personal, de manera que se posibilite el abordaje del contrato psicológico a través del establecimiento de planes de carrera ligados al aprendizaje y adquisición de competencias.
- Establecer mecanismos de rotación y cambio de función de manera que el personal, según los resultados de la evaluación de su potencial y competencias, así como de sus planes de carrera, tenga oportunidad de enfrentarse a situaciones diversas que impliquen un reto al tener que abordar nuevas metas al tiempo que, como valor añadido, se obtiene una perspectiva más globalizadora de la empresa y se facilita la incorporación de polivalencia.
- Programas de mantenimiento y actualización de las competencias, de manera que se garantice su disponibilidad a fin de evitar la descualificación, la desincronización del sistema de competencias, el estancamiento y la desmotivación del personal por infrademandada.

### **Consecuencias para la organización y la dirección de personas.-**

El reconocimiento del valor estratégico de las competencias plantea una serie de consecuencias que transforman, tanto los parámetros organizativos básicos como las prácticas del *management* que acaban desembocando, operativamente, en los referentes de la administración y dirección del personal. En este sentido, podemos identificar algunas de las repercusiones inmediatas más relevantes que caracterizan la gestión de las competencias:

- Replanteamiento de la dirección de personal que pasa, de la clásica consideración de las personas como un recurso caracterizado por su fácil sustituibilidad e incardinado rígidamente en los procesos de

producción y/o servucción, a la consideración de las personas como susceptibles de activar recursos que constituyen capacidades que pueden ser puestas a disposición de la empresa o no, dependiendo de las condiciones del contexto concreto. Frente al acatamiento de las prescripciones verticales descendentes, que han aparecido tradicionalmente como un valor estimable en las empresas tradicionales, la iniciativa individual se plantea ahora como un valor imprescindible para la configuración del sistema de competencias colectivo y para su desarrollo. Ello ha supuesto una revalorización de las dimensiones psicosociales que determinan los ambientes de trabajo y configuran en gran parte el clima laboral.

- Como consecuencia de lo anterior se hace imprescindible replantear el papel de la dirección, en la línea de insistir en las exigencias de liderazgo de grupos humanos, más que como un simple eslabón en la cadena de transmisión de órdenes. Ello ha provocado, en gran medida, la necesidad de profesionalizar la función directiva.
- La consciencia de la importancia de las competencias ha planteado que, en forma más o menos generalizada, se propongan sistemáticamente los Análisis de Necesidades de Formación (A.N.F.) y, consecuentemente, de Planes de Formación dirigidos al desarrollo de las competencias tanto individuales como colectivas. Más lentamente se van incorporando formas de aprendizaje ligadas directamente a la explotación de la experiencia en el trabajo mismo.
- Crisis del concepto de puesto de trabajo como referente esencial de la organización del trabajo y su sustitución por la idea de función, que tiene como referente la gestión de actividades dotadas de sentido, y que permite una mayor flexibilidad en la organización de los procesos de trabajo y en el aprovechamiento de las competencias, tanto individuales como colectivas.

- Consecuencia de todo lo anterior son los cambios esenciales que se han producido en los criterios de referencia utilizados para los procesos de selección de personal. Estos se han sofisticado, tanto en los métodos de trazado de perfiles, como en relación a los instrumentos utilizados para la evaluación del potencial de las personas, en la línea de pretender identificar algunas de las llamadas metacompetencias del tipo de capacidad para aprender, aptitudes cognitivas para abordar situaciones complejas, o disposición para asumir riesgos, por ejemplo.
- En lo que se refiere a los sistemas retributivos, podemos observar la tendencia a diversificar los componentes de las contraprestaciones económicas para incorporar, no sólo lo que el individuo realiza de forma habitual en la empresa, sino también lo que es capaz de aportar en determinadas condiciones de demanda de actividad. En este sentido, la retribución en función de la valoración del puesto de trabajo, sin haber desaparecido como referente por motivos socioeconómicos y sindicales, va perdiendo terreno en la medida que se valora la polivalencia y adaptabilidad de la persona a nuevas condiciones y exigencias de trabajo.
- Los planes previsionales de Recursos Humanos en las empresas reflejan, cada vez más, la importancia dada a las competencias en la medida que se incorpora, como un criterio esencial, el dotar a la empresa, tanto de **diversidad** de competencias como de **flexibilidad** organizativa, intentando evitar personas de una sola competencia (que responde al concepto taylorista del operario especialista), y la capacidad **de desarrollo** de las competencias existentes sobre la base del potencial de personas y equipos.

**FACETAS E IMPLICACIONES DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

Lo que conocemos como Gestión por competencias constituye el resultado evolutivo de diferentes sistemas de gestión de recursos humanos en la empresa. Cronológicamente, y generalizando, puede plantearse la siguiente secuencia:

**a) Gestión del rendimiento a través de la prescripción.**

Se considera a los trabajadores como integrantes de un complejo interactivo de personas, máquinas y recursos, en el que ocupan un lugar predeterminado, y en el que la capacidad para incorporar factores de autonomía se minimiza a fin de evitar la introducción de variabilidad en los procedimientos predefinidos.

El criterio de evaluación básico es el cumplimiento de prescripciones.

**b) Gestión del rendimiento a través de objetivos**

Se dota a las personas y equipos de la suficiente autonomía para incorporar diferentes niveles de autoorganización del trabajo.

El criterio de evaluación básico es el rendimiento y el cumplimiento de plazos

**c) Gestión por competencias**

Se identifican características del trabajo y del desempeño laboral. Se definen los perfiles de capacidades de acción (competencias) requeridas para la realización de las actividades laborales.

El criterio de evaluación básico es el qué y el cómo de la actividad laboral (desempeño) que se consideran como antecedentes necesarios del rendimiento y de la adecuación a criterios de calidad.

En todo caso puede considerarse que, aunque pueden realizarse implantaciones parciales de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, si éste se considera de manera global implicaría:

- 1.- Identificación y descripción de los procesos de trabajo de la empresa en términos de cadena de valor

**2.-** Identificación de la estructura profesional y de los empleos de la empresas atendiendo a los diferentes procesos identificados anteriormente. El concepto de empleo, más amplio que el tradicional de puesto, sustituye a éste, permitiendo y facilitando la incorporación sistemática de la idea de polivalencia. Asimismo posibilita la definición de contenidos de los roles adscritos a los diferentes empleos de manera flexible y adaptada a las circunstancias cambiantes de los contenidos del trabajo y de sus distintas posibilidades de organización.

Puede definirse así de forma cualitativa la plantilla de personal de la empresa.

**3.-** Definición de los perfiles de competencias para cada empleo de manera que se determinen las formas deseables de desempeño profesional.

**4.-** Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño establecido a partir de la definición de los empleos y de los diferentes perfiles de competencias.

**5.-** Definición y operativización de un sistema retributivo en el que se consideren las aportaciones diferenciales de los trabajadores a la creación de valor de la empresa, teniendo en cuenta criterios de mercado laboral como de rendimiento y, específicamente de desempeño. Téngase en cuenta que la retribución por competencias puede hacerse compatible con otros sistemas más tradicionales

**6.-** Diseño e implantación de un modelo estable y sistemático de Análisis de Necesidades de Formación, de desarrollo profesional para directivos de todos los niveles y técnicos y de evaluación del potencial de desarrollo.

**7.-** Establecimiento de criterios para la configuración de equipos de trabajo en sus diferentes modalidades. Permite plantear y hacer operativa la idea de *competencia profesional colectiva* que emerge a

partir de las formas de trabajo cooperativo en equipos con distintos niveles de formalización.

**8.-** Establecimiento de criterios para el reclutamiento, selección y promoción de personal.

**9.-** La gestión de recursos humanos por competencias permite establecer vínculos entre las formas de organización del trabajo, los requerimientos de competencias individuales y los valores y contenidos culturales de la empresa. Constituye por tanto una herramienta básica para el rediseño cultural de la organización.

**10.-** La gestión por competencias puede considerarse como uno de los fundamentos operativos para la incorporación de formas sencillas de gestión del conocimiento. Así, permite la planificación de la incorporación de nuevos contenidos de conocimientos y habilidades, la socialización de los mismos entre el personal, el establecimiento de estrategias de disseminación, la implantación de sistemas de aprendizaje de la experiencia, la oportunidad de potenciar la emergencia de comunidades de práctica, etc.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL POR MEDIO DE LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LA REGIÓN HUETAR NORTE

**M.A.E. Bernal Martínez Gutiérrez**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Profesor de la Escuela de Administración de  
Empresas

*BMartinez@itcr.ac.cr*

(506) 2550-2344

**M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez  
Barquero**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Profesor de la Escuela de Administración de  
Empresas

*RRodriguezB@itcr.ac.cr*

(506) 2401-3007

**M.G.A. Alfredo Aguilar Calderón**

Agencia para el Desarrollo de la Región  
Huetar Norte

Director Ejecutivo

*AAguilar@zeezn.com*

(506) 2401-3007

### RESUMEN

Este artículo contiene trazos gruesos de lo que ha significado para los actores la estrategia de desarrollo local Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte, en el cual la Universidad ha jugado un papel activo en su elaboración. La estrategia representa el esfuerzo de una región de construir una visión de desarrollo orientada a estimular la inversión y generar empleo de calidad. Para ello se plantean tres elementos básicos: el primero, impulsar polos de desarrollo en la zona a partir de considerar a la región como un corredor, que articula el Pacífico con el Caribe y la frontera norte con la frontera sur; segundo, sustentar esos polos de desarrollo sobre dos dimensiones: el clima de inversión y la competitividad regional; y tercero, hacer una apuesta productiva sustentada en la industria del agro, el turismo y las tecnologías de información y comunicación.

Los avances logrados en el proceso son producto de la capacidad de incidencia que se ha conseguido en la esfera gubernamental y en el espacio político, lo cual se expresa en proyectos estratégicos y que el proceso haya sido declarado de utilidad pública, así como la activa participación de los actores locales en la construcción de la estrategia.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Palabras clave:** desarrollo económico local, pymes, Zona Económica Especial, Región Huetar Norte de Costa Rica

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento explica por qué siendo determinante la planificación estratégica como esquema ordenado para plantearse un proceso de desarrollo local compuesto por planes, programas y proyectos, se partió de un abordaje que privilegió la definición de una estrategia y un conjunto de victorias rápidas como el punto de partida en el proceso de la región Huetar Norte.

Para ello el trabajo presenta un primer apartado donde se sintetiza la problemática a partir de un enfoque que va de lo general a lo particular y termina con el desafío que plantea el agotamiento del estilo de desarrollo que marcó la vida productiva de la zona durante muchos años.

También se reseñan los elementos básicos de la propuesta a partir de cuál es el fin que se persigue, cuáles son los objetivos y principalmente el planteamiento estratégico y sus directrices principales. Se complementa lo anterior con la explicación acerca de cómo se desarrolla la forma operativa, cómo ha sido la organización, y sobre todo las formas de relación política a lo interno y externo de la región, así como algunos de los resultados más importantes para terminar a manera de conclusión con un señalamiento de las principales lecciones aprendidas en el corto pero intenso camino recorrido por el proceso.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El fin del desarrollo es cómo obtener beneficios para las personas, en términos de mejores condiciones de vida para los ciudadanos. El nivel de vida de una nación, por lo tanto, marcará el éxito o el fracaso de dicho país en la búsqueda y alcance del desarrollo en términos generales. Lo mismo podría aplicarse al contexto local, es decir, si lo anterior es válido para las naciones, las regiones de los países, y las localidades dentro de las regiones, también son territorios que tienen sus propias dinámicas internas, aunque por supuesto con influencia del entorno nacional. Por lo anterior, en el presente apartado se inicia con un breve repaso sobre algunos conceptos básicos del desarrollo económico local, sus dimensiones, y las vinculaciones que este tema presenta con las organizaciones empresariales.

Podría pensarse que no tiene sentido hablar hoy en día de desarrollo local, cuando el fenómeno de la globalización tiende a invisibilizar lo local. En este sentido, la globalización podría entenderse como negativa para las regiones y localidades, por cuanto las fuerzas mundiales del mercado se imponen y les restan protagonismo, y en muchas ocasiones desplazan a los actores locales. Sin embargo, para otros, por el contrario, la globalización hace que se note la localidad, e incluso le concede valor, ya que es en esta dimensión en donde se consolidan los modelos y actores productivos que impulsan el desarrollo (Elizalde, 2003).

En este contexto, el desarrollo económico local podría definirse como un proceso de crecimiento y cambio estructural liderado por la comunidad local que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región, como consecuencia de la transferencia de recursos

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones (Aghón y otros, 2001; Vásquez Barquero, 1999).

## **3. OBJETIVO DE LA PONENCIA**

Por medio de este trabajo se pretende documentar y divulgar la experiencia de la Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte, que ha sido exitosa en el incremento de la competitividad del territorio y de sus empresas. De esta manera, se realiza un aporte que puede analizarse para su adaptación a otras regiones, tanto de Costa Rica como del mundo, especialmente para regiones periféricas en países de América Latina, en vista de que este tipo de regiones por lo general presentan niveles de desarrollo inferiores a los de las regiones metropolitanas.

## **4. A MANERA DE JUSTIFICACIÓN: DESARROLLOS DISPARES ENTRE EL CENTRO Y LA PERIFERIA**

En Costa Rica, en materia poblacional, las regiones periféricas agrupan solamente al 36% de los habitantes, mientras que el resto se concentra en el Valle Central. Desde el punto de vista social, las viviendas en condiciones inaceptables o deficientes en las regiones periféricas doblan la cifra de la región Central, y en cuanto a Internet, las viviendas con acceso en la región Central prácticamente triplican a las regiones periféricas. Desde el punto de vista

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

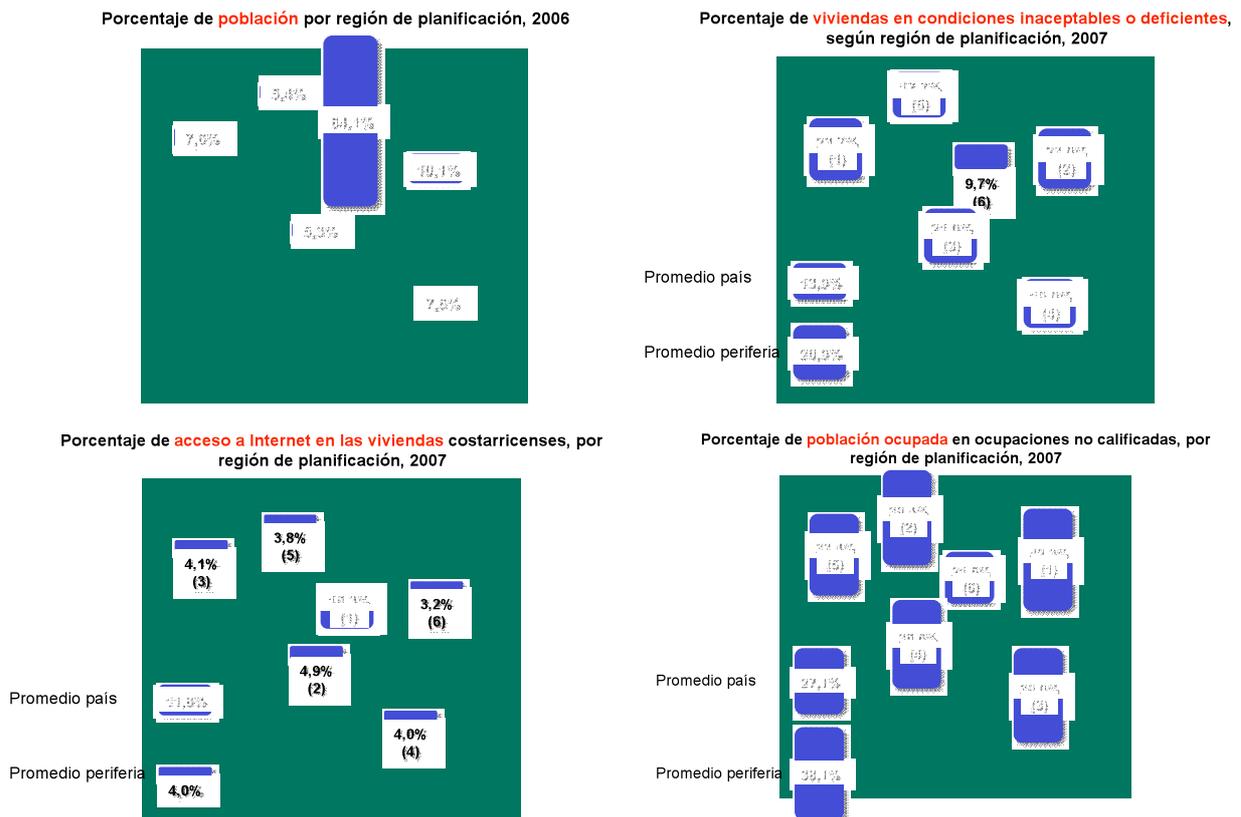
económico, el porcentaje de la población ocupada dedicada a labores no calificadas prácticamente duplicada en la periferia el indicador presente en la región Central.

La carencia de políticas para el desarrollo de las regiones (desarrollo local) se manifiesta en el caso particular de la Región Huetar Norte, en un vacío de opciones ante el agotamiento del modelo de desarrollo, lo cual tiene sus expresiones más sentidas en la falta de oportunidades que permitan vislumbrar nuevos sectores emergentes, limitada diversificación de la estructura productiva, débiles incrementos industriales, un sector servicios que crece lentamente y en general una desesperanza por la falta de empleo de calidad, que trae como consecuencia la migración de los jóvenes y los nuevos profesionales, principalmente hacia el Valle Central, por lo que se descapitaliza la Región Huetar Norte desde el punto de vista del talento humano.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Figura 1. Porcentaje de población, viviendas en condiciones inaceptables o deficientes, acceso a internet en las viviendas y población ocupada en ocupaciones no calificadas, según región de planificación en Costa Rica, con datos de 2006 y 2007**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), 2008.

El punto de partida esencial en el enfoque que se desarrolló a partir de la estrategia de desarrollo local Zona Económica Especial es que se debía incidir en el viraje del estilo de desarrollo imperante en la región, y esto pasaba por reconocer que se trataba y se trata de un objetivo muy difícil de alcanzar, y que la clave del éxito, que a la vez se constituye en uno de los mayores desafíos, es impregnar a la estrategia de una visión de proceso, promoviendo un nuevo enfoque de trabajo, en lugar de planes y acciones, que han sido la tónica en la región, donde se pierden los esfuerzos en fines específicos con resultados muy pobres, y sin una visión clara de hacia dónde se quiere llegar.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 5. METODOLOGÍA

El planteamiento de la Estrategia de Zona Económica Especial parte del enunciado base de que la región es un corredor que permite articular el Pacífico con el Caribe, y la frontera norte con la frontera sur a través de la región Huetar Norte, y como corredor dotarla de las condiciones para que se constituya en una nueva región de desarrollo del país.

Este enunciado se sustenta en tres ejes de intervención que se han ido gestando conforme se ha avanzado en las inversiones tanto públicas como privadas:

- a) ***Impulsar polos de desarrollo.*** Esto significa ir dotando paulatinamente a ciudades claves de la región de condiciones infraestructurales, ordenamiento territorial, servicios y otras condiciones logísticas, además de ofertas de salud, educación y recreación que faciliten el desarrollo de los negocios, y a su vez se conviertan en puntos de atracción para equipos gerenciales y personal técnico de empresas que se gestan o establecen en la zona.
- b) ***Dos dimensiones básicas.*** La estrategia se sustenta sobre los avances en dos dimensiones básicas que deben irse desarrollando simultánea y paulatinamente, estas son:
  - a. **Clima de inversión:** dotación de infraestructura adecuada para el apoyo a la producción, la generación de capacidades en las personas y la dotación de condiciones de financiamiento para potenciar las iniciativas empresariales.
  - b. **Competitividad regional:** definir la vocación productiva de la zona.
- c) ***Tres líneas de producción de bienes y servicios.*** La industria de las actividades agropecuarias con ventaja competitiva, el turismo y las tecnologías de información y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

comunicación (TIC), todas ellas como actividades en las que la zona cuenta con ventaja.

Figura 2. Planteamiento general de la Zona Económica Especial



## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La estrategia se caracteriza por una serie de rasgos claves y una serie de elementos fundamentales entre los que se pueden citar los siguientes:

- **Vocación de largo plazo.** El cambio estructural del estilo de desarrollo imperante en la región señala un proceso que debe ser pensado a largo plazo, orientado a responder a factores profundos de lenta modificación. La estrategia no está formulada como un

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

“plan de choque”, con efectos inmediatos, si no que debe incidir en el curso de los acontecimientos de los próximos cinco, diez y quince años.

- **Integralidad.** Si bien el elemento fundamental es la generación de empleo de calidad, el empleo representa la punta de un amplio abanico de elementos integradores que se encuentran para su generación, tales como el contar con infraestructura idónea, una clara definición de la vocación productiva de la región, educación y capacidades de los habitantes y financiamiento. Todos estos elementos tienen que integrarse para que se den las condiciones que permitan generar los empleos de calidad.
- **Selectividad.** La estrategia dirigida al fin señalado debe apostar con claridad por prioridades concretas, de acuerdo con la realidad y las potencialidades de la región.
- **Participación.** Es un espacio lo más amplio posible para la participación de los diferentes actores sociales y económicos interesados en aportar, enriquecer y beneficiarse de los avances del proceso.

## 6.1. ELEMENTO RECTOR DE LA ESTRATEGIA: GENERACIÓN DE EMPLEO DE CALIDAD EN FORMA SOSTENIDA

La justificación última de la estrategia es la *generación de empleo*, principio general que, en este caso, se traduce en la voluntad de reforzar la infraestructura de la región expresada en carreteras de primer orden, la disponibilidad de Internet de calidad, telefonía móvil y fija, electricidad accesible y adecuada para el sector productivo, investigación y en general los requerimientos infraestructurales necesarios para que el sector productivo, considerando que desde las microempresas hasta empresas de mayor tamaño puedan potenciar su productividad e incrementar su competitividad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Sin embargo, una apuesta en este sentido no solo pasa porque se aborden demandas de orden infraestructural, también es necesario sustentarla sobre una creciente base sólida de capacidades humanas, condiciones de salud y bienestar que estimulen el emprendedurismo, la innovación y creatividad en la generación de nuevos productos y servicios que en su conjunto reten a la toma de más y mayores riesgos empresariales, promoviéndose de esta manera una diversificación del espectro productivo de la región.

## **6.2. OBJETIVO PARA EL QUE SE FORMULA LA ESTRATEGIA: ESTIMULAR AL SECTOR PRODUCTIVO PARA LA INVERSIÓN, LA INNOVACIÓN PRODUCTIVA Y EL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD**

Como sucede en la mayor parte de los procesos sociales, los problemas del desarrollo se caracterizan por su circularidad. Es decir, una zona con problemas de orden infraestructural redundante en un sector productivo poco competitivo que basa su acumulación en mano de obra barata y explotación extensiva de los recursos naturales. La debilidad del capital humano limita la innovación lo cual disminuye la oportunidad de que surjan nuevas opciones productivas lo que a su vez provoca migración por la falta de oportunidades. Estos elementos en su conjunto no estimulan al Estado para la inversión pública, pues los costos son altos y los impactos bajos, de modo que se prefiere concentrar los recursos donde están los conglomerados productivos y humanos.

Dado que la generación de empleo es una responsabilidad del sector productor de bienes y servicios expresado en figuras individuales, asociativas, cooperativas o sociedades anónimas, es con ellos con quienes y para quienes debe trabajarse en función de que las condiciones del entorno sean lo más favorables para romper el círculo de carencia de condiciones y avanzar de esta manera en superar los grandes letargos en que se sumen las regiones periféricas del país.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **6.3. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS**

### **A. Concentrar los recursos y esfuerzos en proyectos claves**

Se plantean proyectos estratégicos, sobre los cuales se ha concentrado la labor de incidencia de la Agencia, y para cada uno existe un equipo de trabajo voluntario, siempre con el liderazgo de los empresarios.

### **B. El abordaje de las acciones estratégicas es de orden temático y no político administrativo**

El planteamiento estratégico se ubica geográficamente en la región Huetar Norte. Esta delimitación metodológicamente tiene la virtud de ubicar territorialmente la zona de impacto y la unidad socioeconómica, histórica y cultural que la caracteriza y brinda identidad. Sin embargo, para alcanzar el fin de esta estrategia las gestiones, acciones y proyectos prioritarios son de orden temático, tales como infraestructura, ordenamiento territorial, planificación de la atracción de inversiones, microempresa, turismo, producción, educación y otros que en la mayoría de los casos cruzan transversalmente los cantones, sin que esto signifique una determinante de peso.

### **C. Una estrategia en una zona rural que trasciende el enfoque agrario**

Las características socioeconómicas y territoriales de la región Huetar Norte evidencian que el desarrollo de la estrategia se va a dar en un espacio dominado por rasgos de naturaleza rural, sin embargo son espacios cuyos retos de futuro responden a múltiples dimensiones que superan el enfoque agrario con que se han abordado tradicionalmente los problemas.

### **D. Reforzar un sistema de ciudades centrales**

La dispersión es la característica más singular de la relación entre población y territorio en la Región Huetar Norte. La dispersión debe atenderse desde un enfoque orientado a consolidar

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

núcleos poblacionales por la vía de más y mejores servicios, oportunidades laborales, educativas y de salud.

## **E. Impulsar nuevas actividades productivas a la vez que se potencian y revalorizan las tradicionales**

La estrategia está orientada a combinar las necesidades de diversificación sectorial a partir del reconocimiento de la importancia de las actividades tradicionales en el sustento de la mayor parte de la renta y del empleo. La oportunidad de empleo sostenido y de calidad depende del carácter complementario de nuevas opciones junto a las tradicionales, así como del surgimiento de otros sectores y actividades productivas o de servicios diferentes a las actividades acostumbradas. Difundir ampliamente la estrategia

La decisión de constituir la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte no fue una tarea fácil, pues una parte importante de la discusión se centró, en si la puesta en marcha de la estrategia requería de una organización. Otro elemento que se sumó a la discusión fue la opción de no añadir una nueva entidad al nutrido entramado de organizaciones y redes de organizaciones, dedicadas desde diferentes perspectivas a asuntos que tienen que ver con el desarrollo local de la región. Incluso la propia opción de la estrategia tiene intrínseco el valor de la coordinación y la descentralización, lo que es contrario al primer elemento señalado de una organización más que se sumaría a la complejidad del proceso en la región.

También surgieron argumentos de bastante peso que avalaron la necesidad de respaldar la estrategia ZEE con un nuevo órgano especializado en la gestión. Por un lado, la vocación de largo plazo de la estrategia, que justificaba su prolongación, e incluso reforzarse con un planteamiento más ambicioso tanto en términos financieros como conceptuales e institucionales. Segundo, la pertinencia de un enfoque regional articulador de una serie de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

potencialidades y carencias que trascendiera los enfoques localistas y pudiera establecer demandas de orden estratégico regional complementarias a los requerimientos locales y de corto plazo. Por otro lado, y más importante aún, está el hecho de que la estrategia de ZEE sólo tiene posibilidades de éxito si cuenta con una estructura que potencie su visibilidad y juegue un papel articulador entre estado, municipalidades y sociedad civil.

## **6.4. ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN SU ORIGEN Y FORMA DE OPERACIÓN**

El surgimiento del planteamiento de la Zona Económica Especial y su ente administrador, la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte, responde al vacío dejado por el Estado con muchos años de no tener análisis ni propuestas de orden regional. Los esfuerzos de lectura y acciones de orden regional no son nuevos en la zona, sin embargo, la diferencia de este con respecto a las iniciativas anteriores de la década de los ochentas y noventas es que surge por iniciativa de la sociedad civil, animada en su inicio por la Cámara de Comercio Industria y Turismo de la Zona Norte en setiembre del 2001, y actualmente soportada con el apoyo de una gran cantidad de organizaciones e instituciones de la zona.

Se han dado un conjunto de elementos de punto de partida que marcan el proceso:

- La complejidad del proceso demanda la participación de muchos actores sociales de la región.
- El espacio requiere sumar como principal razón para ganar espacios de credibilidad.
- Se busca el apoyo político más amplio posible como elemento para evitar la politización del proceso.
- El principal elemento de crecimiento es el juego de las alianzas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Se busca el respaldo de una universidad, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), como soporte al enfoque estratégico.
- El éxito reside en las capacidades de personas concretas y su liderazgo, más que en estructuras y medios disponibles.

## 6.4.1. Participación

El involucramiento de diferentes representantes de instituciones y organizaciones ha llevado a que la estrategia de ZEE sea un producto colectivo difícilmente asociable a personas o instituciones en particular, sin desconocer un fuerte apoyo del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la orientación del proceso. En general el espacio es participativo abierto y ejecutivo.

En su forma operativa el proceso tiene tres instancias:

- Un cuerpo técnico ejecutivo formado por dos profesionales y una secretaria.
- Una sesión de trabajo por mes compuesta por los representantes de las diferentes organizaciones y abierto a la participación de representantes de la sociedad civil, en particular empresarios. Este espacio se ha denominado foro abierto de discusión, y es aquí donde se toman los acuerdos sobre las acciones a impulsar y la forma de hacerlo en cada caso.
- Equipos de personas, de las diferentes organizaciones e instituciones involucradas, que son convocadas según se requiera para discutir y afinar la estrategia de trabajo y las propuestas concretas para temas puntuales.

## 6.4.2. Relación política

Este proceso de la Agencia para el Desarrollo tiene una fortaleza de punto de partida, y es el hecho de que la zona tuviera diputados de las cuatro fracciones legislativas más importantes y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de que todos ellos apoyaran decididamente lo que se estaba haciendo. Se constituye la Agencia, bajo el marco de la Ley 218 de asociaciones, y gracias a la voluntad política y el apoyo de los diputados de la Zona Norte recibe la declaratoria de utilidad pública por medio de la Ley 8357. Si bien se cuenta con el apoyo de los actuales diputados, ahora se ha ampliado el espectro de acción, de modo que también se tienen relaciones estrechas con personas de la Zona Norte que ocupan cargos en varios ministerios.

### **6.4.3. Relación con Gobierno Central**

La organización se ha movido ágilmente en la difusión del planteamiento y en la negociación de proyectos a nivel de gobierno central, a través de dos periodos presidenciales diferentes, lo que implicó que en cada cambio de administración se lograron reuniones con el presidente, vicepresidentes, ministros y presidentes ejecutivos. Esta relación ha permitido tener incidencia principalmente en los temas de infraestructura, en donde la estrategia ZEE ha logrado atraer a la Zona Norte inversión pública por el orden de los \$100 millones.

### **6.4.4. Relación con los actores locales para lograr impulsos a la estrategia**

Lo más difícil de un proceso de esta magnitud es su puesta en marcha y consolidación, pero para ello se deben superar etapas marcadas por la desconfianza, celos, críticas, desinformación y falta de compromiso con una visión de largo plazo. Una vez superado buena parte de lo anterior, el reto está en empezar a ganar espacios de credibilidad. El ámbito local es más difícil que el nacional, y la experiencia muestra que buena parte del éxito se debe más a las capacidades y voluntades personales que a las estructuras o medios disponibles.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## 6.5. PRINCIPALES LOGROS DE LA ESTRATEGIA

### 6.5.1. Clima de inversión

La principal iniciativa que ha impulsado la ZEE en materia de clima de inversión es el Corredor Noratlántico. Esta es una carretera existente, que comunica Nicaragua con Panamá y el Pacífico con el Caribe a través de la Región Huetar Norte. Lo que se ha planteado es que esta carretera tiene cuellos de botella o tramos no construidos que dificultan o incluso imposibilitan el traslado de personas y mercancías. De esta manera, se conceptúa el corredor como una ruta estratégica no solo para la región, si no para el país. Concretamente, en el corredor se han logrado los siguientes impactos:

- Recarpeteo general del tramo del corredor comprendido entre Upala y Guápiles.
- Construcción de la ruta entre Los Chiles y Las Tablillas, siete kilómetros no existentes que comunican a Costa Rica y Nicaragua por una vía alterna a Peñas Blancas. Se trabaja en la creación de un puesto aduanal.
- Se incluyó en el plan del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) el “Tapón de Chilamate”, un nuevo trayecto de 27 kilómetros que ahorrará 27 kilómetros y cerca de una hora en el recorrido en la ruta hacia Limón para las personas de la Zona Norte, y ahorrará 116 kilómetros para los transportistas que actualmente se mueven de Peñas Blancas a Limón por el Valle Central. Se está en la etapa de elaboración de diseño de puentes y vías.
- Instalación de 28 centrales telefónicas digitales a lo largo y ancho de la región, lo que posibilita el acceso a Internet banda ancha en los principales centros urbanos y lugares aledaños.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Propuesta de la Cooperativa de Electrificación (Coopesca R.L.) para la oferta de electricidad trifásica a lo largo de corredor, en caso de que no exista, con el fin de que se posibilite la instalación de empresas industriales.
- Respuesta institucional por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el TEC y la UNED para formar personas con base en los requerimientos de la zona para facilitar el desarrollo que se desea.

## **6.5.2. Competitividad empresarial**

Se impulsa la creación de un parque empresarial que facilite, fomente y aglomere iniciativas empresariales de la región, las cuales no cuentan con las facilidades de infraestructura y servicios de apoyo para agregar valor a la oferta de materias primas y productos locales. Este parque tendrá cuatro áreas: producción bajo el régimen de zona franca, logística y almacenamiento, operación de servicios y producción industrial y agroindustrial.

También se ha impulsado un programa de incremento de la competitividad de las pymes (pequeñas y medianas empresas), que ha permitido acompañar el nacimiento de grupos asociativos de empresas en los sectores productivos dinámicos, y el acompañamiento a pymes vinculadas a esos sectores, con el fin de incrementar la competitividad de los sectores productivos, en los ámbitos asociativo e individual.

En este marco, se han impulsado esfuerzos de organización sectorial, en donde los principales avances se han tenido en turismo y tecnologías de información y comunicación (TIC). Se ha creado un Foro Regional de Turismo (FORETUR) y una Cámara de Empresarios de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETIC-ZN), en donde ambos impulsan iniciativas para sus agremiados y para el sector, con una visión regional.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

También de cuenta con el Sistema de Información Regional de la Zona Económica Especial (SIRZEE, [www.sirzee.itcr.ac.cr](http://www.sirzee.itcr.ac.cr)), el cual fue financiado con fondos de la cooperación japonesa, y se ha constituido en un importante mecanismo de acceso a información (principalmente georeferenciada) para las pymes y las municipalidades de la Zona Norte.

## **6.6. A MANERA DE CONCLUSIÓN: LECCIONES APRENDIDAS**

Las lecciones aprendidas durante el corto camino recorrido se pueden sintetizar en:

1. En un proceso de desarrollo local, sea cual sea el enfoque y la prioridad, es fundamental contar con el soporte intelectual, logístico y de formación que brinda una universidad comprometida con su entorno. Esta es una oportunidad de beneficios recíprocos porque la interacción universidad – sociedad abre nuevos temas y marcos de acción para ambos.
2. En el marco de lo amorfo que significa el Estado y la complejidad de intereses que maneja cada uno de los actores dentro de un Gobierno, existen una serie de oportunidades lanzadas a diferentes actores de la sociedad que requieren de espacios, instancias y mecanismos para filtrarlos y constituirse en un vehículo para que llegue a los destinatarios. Un gran desafío es la carencia de propuestas técnicamente bien elaboradas e instancias organizativa y administrativamente preparadas para desarrollarlas.
3. La lógica de los negocios en que está inmerso el sector privado vinculado a actividades industriales y comerciales de cierta envergadura hace que este actor se mueva con mucho sigilo, prudencia y timidez, que en conjunto se expresan a través de códigos de comunicación muy exclusivos para quien se mueve en este

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

sector. En tal sentido, se requiere en el equipo impulsor de la estrategia de personas del mismo nivel y comprometidas con la estrategia.

4. La lección más importante es comprender lo difícil de inculcar una perspectiva de proceso ante una sociedad que privilegia el corto plazo.

## 7. REFERENCIAS DE LITERATURA

Aghón, G.; Albuquerque, F.; Cortés, P. (2001): Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización, CEPAL/GTZ, Santiago de Chile.

Antonelli, C. (1998): Collective Knowledge Communication and Innovation: The Evidence of Technological Districts. *Regional Studies*, vol. 34, No 6, pp. 535-547.

Audretsch, D. (2002): The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S. *Small Business Economics*, Vol. 18, pp. 13-40.

Boschma, R. (2004): Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, Vol. 38, No9, pp 1001-1014.

Budd, L.; Hirmis, A.K, (2004): Conceptual Framework for Regional Competitiveness, *Regional Studies*, Vol. 38, No. 9, December, pp. 1015-1028.

Damazio, G.; Gallardo, R.; Rodríguez, R. (2007): ObDeTUR: Desarrollo de la empresa del turismo en cifras 2006: Eje La Fortuna – Ciudad Quesada. ITCR.

Elizalde, A. (2003): Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. CEPAL Serie Gestión Pública No. 29. Santiago, Chile. 67p.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Fernandes da Silva, T. (2005): La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 3, No. 1, pp. 125-141.

Furman, J.; Porter, M., y Stern, S. (2002): The determinants of national innovative capacitive. *Research Policy*, No31, pp 899-933.

ILPES (1998): Manual de desarrollo local. San José, Costa Rica. 187p.

Lizárraga, R., (2005): Desarrollo Regional y Competitividad: retos y oportunidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*, Año X, No. 27, septiembre, pp. 47-69.

Todaro, M.P. (1988): El desarrollo económico del tercer mundo. Alianza Madrid. Primera edición. Madrid, España.

Vázquez Barquero, A. (2000): Desarrollo económico local y descentralización: una aproximación a un marco conceptual, CEPAL, Santiago, Chile.

Vázquez Barquero, A. (1999): Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local, *Cuadernos del CENDES*, Año 16, N° 40, enero-abril, pp. 1-20

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Congreso Internacional de Estrategias Empresariales “*Competitividad  
y productividad: pilares de la sostenibilidad empresarial*”

Marzo, 2010

Quince años de aprendizaje empresarial, el modelo de incubación, del  
Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa  
Rica.

**Eugenia Ferreto Gutiérrez, MAE<sup>1</sup>**

**Oscar Rafael Chacón Navarro, MAE<sup>2</sup>**

**Centro de incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de  
Costa Rica.**

**Línea de investigación: Impulsores de la productividad**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<sup>1</sup> Eugenia Ferreto, Máster en Administración de Empresas. Profesora Coordinadora del Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Ciudad de Cartago, Costa Rica. Tel: 506-2573-8170. E-mail: eferreto@itcr.ac.cr

<sup>2</sup> Oscar Rafael Chacón, Máster en Administración de Empresas. Coordinador Programa de Maestría de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Ciudad de Cartago, Costa Rica. Tel: 506-2550-9269. E-mail: ochacon@itcr.ac.cr

## ABSTRACT

El siguiente documento es un análisis-resumen del modelo de incubación de empresas utilizado en el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (CIE-TEC), en los últimos quince años, mismo que involucra además a la Feria de Ideas de Negocios (FIN) y el Concurso Nacional de Emprendedores (CNE) que se desarrollan hace más de diez años, con excelentes resultados y que son el insumo para el desarrollo de las diferentes etapas como lo es la pre incubación y la incubación.

Se hará primero un pequeño repaso por los inicios de la incubación, el aprendizaje obtenido, así como las actividades de mejora, posteriormente se comentará sobre los nuevos lineamientos que se implementaron en el año 2005, para finalizar con los resultados obtenidos de la nueva era del CIE-TEC.

**KEY WORDS:** feria de ideas de negocios, concurso nacional de emprendedores, joint venture.emprendimientos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Longitud máxima:	16 páginas incluyendo ilustraciones, bibliografías y notas.
Tipo de letra:	Times New Roman, 10 puntos, espacio 2
Margen Izquierdo:	1 pulgada
Margen Derecho:	1 pulgada
Margen Inferior y Superior:	1 pulgada
Procesador de texto:	Word
Hoja del Título:	Negrita, Times New Roman 16

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Introducción**

El Instituto Tecnológico de Costa Rica se ha caracterizado por ser una universidad a la vanguardia de la educación que reciben sus estudiantes, entre las diferentes opciones académicas que ofrece se encuentra la carrera de Administración de Empresas, misma que se ha distinguido por ser pionera en áreas en las que otras universidades o el Estado no ha incursionado, como lo son: la Feria de Ideas de Negocios (FIN), el Concurso Nacional de Emprendedores (CNE) y el Centro de Incubación de Empresas (CIE-TEC)

Los objetivos para la Feria de Ideas de Negocios y el Concurso Nacional de Emprendedores respectivamente son:

- ✓ Incentivar la cultura emprendedora y de innovación empresarial (FIN)
- ✓ Promover el espíritu emprendedor en la comunidad nacional y fomentar la creación de nuevas empresas, con lo cual se pretende contribuir al desarrollo empresarial de nuestra población y con ello reducir el desempleo y mejorar la distribución de la riqueza (CNE) (Leiva 2008).

Ante este panorama se presenta un resumen de lo realizado en quince años de existencia del Centro de Incubación de Empresas (CIE-TEC), los logros y los factores de mejora, así como las nuevas estrategias a desarrollarse para los próximos cinco años.

Los objetivos del documento son:

- ✓ Identificar el inicio del proceso de incubación aplicado en el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- ✓ Determinar los factores de mejora en el proceso de incubación, del Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- ✓ Indicar los nuevos lineamientos a utilizarse en el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## ✓ **Fase I: Planteamiento de la incubación en Costa Rica**

A inicios de la década de los noventas en la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, surgió la idea de crear un Centro de Incubación de Empresas, que permitiera estimular y apoyar la formación y crecimiento de empresas innovadoras en el ámbito nacional.

Con este proyecto se pretendía proveer un ambiente, en el cual los recursos públicos y privados se combinaran para satisfacer las necesidades de las micro y pequeñas empresas durante su crítica etapa de iniciación y desarrollo.

La iniciativa desde el principio fue acogida con entusiasmo por las autoridades superiores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, por cuanto se trataba de la creación de un centro que facilitaba la vinculación de la Universidad con el sector productivo. Además de que en esos años se estaba gestando en la Institución el *Programa de Desarrollo de Emprendedores*, para introducir dentro de la cultura organizacional de ésta los valores tendientes a desarrollar en los estudiantes una mentalidad emprendedora y propiciar la generación de pequeñas y medianas empresas de base tecnológica.

Dentro de este contexto, el Centro de Incubación de Empresas era un pilar muy importante del *Programa de Desarrollo de Emprendedores*, pues a los estudiantes y egresados, que decidieran montar su empresa, se les podría ofrecer un espacio físico dentro de la incubadora, mientras adquirirían cierta madurez y consolidación de su negocio.

La idea para la creación del Centro, se promocionó en el año 1992 en el que participaron funcionarios del Instituto Tecnológico de Costa Rica y empresarios del Parque Industrial de Cartago. En esa oportunidad se logró obtener de Inversiones Zeta S.A. (empresa privada) una bodega de 918 metros cuadrados en el Parque Industrial de Cartago. Este edificio fue dado en contrato de mandato por Inversiones Zeta al Instituto Tecnológico de Costa Rica para que allí funcionara el Centro de Incubación de Empresas (CIE-TEC).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Sin embargo, transcurrió mucho tiempo para que el proyecto se pudiera implementar, debido a que no se contaba con los recursos para remodelar la nave industrial y el capital de trabajo necesario para ponerlo en marcha.

Es importante mencionar, que en enero de 1994 las autoridades del Instituto Tecnológico de Costa Rica acudieron al Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) en busca de financiamiento para la creación de la Incubadora, aunque esto no se logró, esta entidad estatal sirvió de enlace para presentar al Instituto Tecnológico de Costa Rica un posible socio con el cual establecer una alianza estratégica para llevar a cabo el proyecto.

De esta forma se gesta el acuerdo de cooperación entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y la Fundación para la Economía Popular (FUNDECO). Esta alianza se genera entre dos organizaciones una de carácter público y una fundación privada, por lo que se puede considerar como una cooperación de carácter social, ya que una de las partes cooperantes es una organización no lucrativa.

Esta alianza podría enmarcarse como una *joint venture* cuyo objetivo principal se enfocaba en la creación de una nueva organización con entidad jurídica propia, pero donde el financiamiento proviene de los padres a saber el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Fundación para la Economía Popular (FUNDECO) (Madriral, 2006).

## **Fase II: Modelo de funcionamiento inicial**

Una incubadora de empresas es una organización que ofrece a los pequeños empresarios un espacio físico en el cual puedan operar inicialmente. Este espacio es arrendado a los emprendedores, y además se les ofrecen servicios adicionales como asesoría en las áreas administrativas y tecnológicas, servicios secretariales, servicios de conserjería, vigilancia, mensajería e Internet.

En este sentido el CIE-TEC posee diversos cubículos cuyas dimensiones oscilan entre los 30 y 90 metros cuadrados que les son alquilados a las pequeñas empresas a una tasa

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

mucho más baja que la del mercado y además dentro de este rubro se incluyen el costo de los servicios antes mencionados, lo cual resulta un atractivo para las nuevas empresas.

Se plantea además dos estilos de incubación para poder solventar las necesidades de las diferentes empresas que se puedan tener en el CIE-TEC, a saber, incubación intra muros e incubación extra muros.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El objetivo del CIE-TEC es incubar empresas de base tecnológica en las áreas de biotecnología, electrónica, computación, y metrología entre otros. Las empresas incubadas permanecen por un plazo de 3 años y una vez concluida esta etapa se procede a graduar a la empresa de su proceso de incubación. En resumen, con este tipo de proyectos se busca disminuir la tasa de mortalidad de las empresas, ya que en nuestro país 4 de cada 5 pequeñas empresas que nacen mueren en los primeros años.

Es conveniente que las incubadoras de empresas sean autofinanciables, lo que significa que los ingresos por arrendamiento deben cubrir los costos de operación. No se busca necesariamente que sean rentables, debido a las características de inestabilidad económica de los incubados en el periodo de iniciación (Madrigal, 2006).

## **Factores de mejora**

Un factor que afectó el buen desempeño de la alianza entre FUNDECO y el ITCR a través de los años fue la falta de definición y claridad en los papeles de cada socio y de los beneficios que esperaban de la alianza; aspecto que debió contemplarse en el acuerdo de cooperación que se firmó inicialmente.

Una realidad adicional fue que el CIE-TEC no resultó ser un proyecto que fuese autofinanciable, los ingresos por arrendamiento durante mucho tiempo fueron insuficientes para cubrir los costos de operación, esto debido a que las pequeñas empresas incubadas se caracterizan por una gran inestabilidad de los ingresos lo que repercutió en la puntualidad de los pagos de estas, afectando el flujo de caja del CIE-TEC con cierta regularidad.

En lo que respecta a la falta de definición de los papeles de las partes cooperantes, es importante mencionar que las pequeñas empresas incubadas muchas veces no recibieron la asesoría que les debía suministrar el Instituto Tecnológico de Costa Rica a través de profesores y estudiantes de diferentes carreras, esto provocó muchas quejas de los empresarios. Por otro lado, no se previó en el acuerdo de cooperación que el proyecto de incubación tuviera problemas de atracción de nuevas empresas, lo cual afectó el desempeño del mismo y de los socios en el transcurso de los años.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Sin embargo pese a los problemas surgidos en la vigencia de la alianza, esta se mantuvo por 10 años, y finalmente se finiquitó el lunes 16 de mayo del 2005, en una reunión que se realizó con la presencia del Rector, funcionarios del Instituto Tecnológico de Costa Rica y directivos de FUNDECO.

Por razones externas a la escuela de Administración de Empresas, el CIE-TEC pasa a manos de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, siendo este un movimiento poco estratégico debido a que esta entidad carece de los conocimientos en administración e incubación necesarios para su desarrollo, sin embargo es un proceso que la Escuela de Administración de Empresas acepta bajo una latente preocupación de perder el control y liderazgo en el país en el tema de incubación.

Ante esta decisión, el proceso de incubación sufrió un deterioro significativo quedando en segundo plano la incubación como tal, por lo cual se decidió abrir el centro a empresas que buscaban únicamente un lugar donde establecer su compañía, más no cumplían con los requisitos para ser empresas incubadas ni tampoco a los propietarios les interesaba el mismo. Es por esta razón, que interviene nuevamente la Escuela de Administración de Empresas con una reestructuración del proceso, la administración y las empresas que se admitieran al modelo, dando paso hacia una nueva era de incubación.

## **Fase III: Hacia una nueva era de incubación**

Entre los años 2004 y 2005 se establece un nuevo equipo de colaboradores para que tomen las riendas del CIE-TEC, mismo que opta por un replanteamiento de la incubación hasta ahora utilizada, debido a los problemas antes mencionados y que además de que algunos empresarios buscaban únicamente al CIE-TEC como un lugar para instalar sus empresas más no para recibir el proceso de incubación.

El MAE. Oscar Chacón Navarro como profesor coordinador del CIE-TEC llevó a cabo en el mes de enero 2005, una investigación de mercados denominada: *Situación actual de las empresas que establecieron un programa de incubación, intra y extra muros con el CIE-TEC.*

El estudio se llevó a cabo con las empresas que se instalaron en el CIE-TEC entre los años 1994-2004, teniéndose conocimiento de la existencia de 71 empresas. Los resultados

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

arrojan una tasa de respuesta del 64% por parte de las empresas ex incubadas. Entre los datos más significativos se encuentran:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Cuadro 1

**Factores que le llamaron la atención a los empresarios para establecer un programa de incubación con el CIE-TEC**  
**Términos absolutos y relativos**  
**-Enero del 2005-**

Factores	Número de opiniones	
	Absoluto	Relativo (%) <sup>1</sup>
El conseguir contactos por medio del CIE-TEC	32	70
El tener acceso a capacitación y asesorías	28	61
Desarrollar mi empresa con un paquete de servicios a bajo costo	20	43
La posibilidad de obtener financiamiento	17	37
La relación del CIE-TEC con el ITCR	17	37
Otros	2	4

<sup>1</sup> Pregunta de respuesta múltiple, Investigación de Mercados, (Chacón, 2005)

## Cuadro 2

**Aspectos en los que el CIE-TEC contribuyó según los empresarios incubados**  
**Términos absolutos y relativos**  
**-Enero del 2005-**

Aspectos considerados	Número de opiniones	
	Absoluto	Relativo (%) <sup>1</sup>
En la definición de un plan de negocios	16	35
En buscar contactos para realizar ventas	10	22
En buscar fuentes de financiamiento	7	15
En la realización de ferias comerciales	4	9
En ningún aspecto	14	30
Otros	13	28

<sup>1</sup> Pregunta de respuesta múltiple, Investigación de Mercados, (Chacón, 2005)

Por otra parte, se lleva a cabo uno de los cambios más significativos, la mejora de la comunicación interna y externa al Instituto Tecnológico de Costa Rica, hacia el país y otros países en el mundo, con el fin de dar a conocer las actividades que el CIE-TEC. Esto se logra por medio de la creación de la página web, como medio tecnológico de fácil acceso y de comunicación masivo que puede ser observado por personas de diferentes zonas geográficas. Tal y como se refleja en el siguiente gráfico, donde se hace un resumen de las solicitudes recibidas entre los meses de enero a diciembre de 2009.

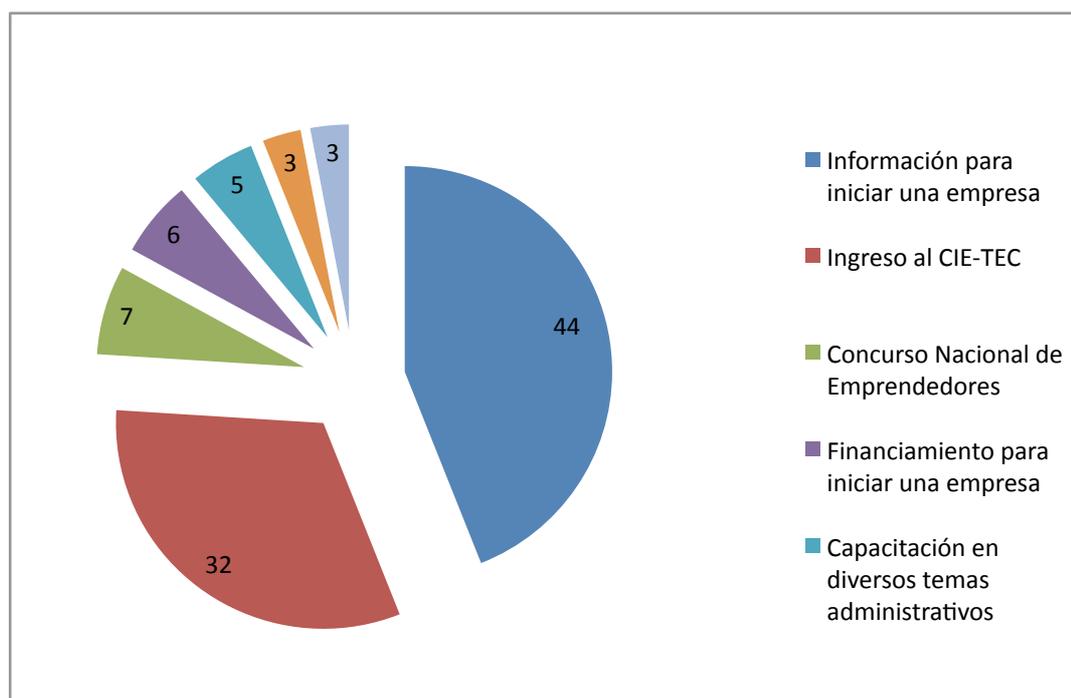
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Gráfico 1**  
**Información solicitada vía correo electrónico de la página web**  
**Enero a Diciembre 2009**



Otro aspecto que cambia, es el nivel de acercamiento del CIE-TEC con la comunidad estudiantil del ITCR, al decidirse establecer una ronda de visita por parte de los estudiantes de las diferentes carreras que estén cursando *Desarrollo de Emprendedores*, con el fin de que conozcan las instalaciones del CIE-TEC y comprendan de manera vivencial como se lleva a cabo el modelo y las empresas que ahí se encuentran incubándose. Esta es una práctica que se ha implementado desde el año 2005, por lo que desde entonces se ha impactado a más de mil estudiantes de las diferentes carreras que el Instituto Tecnológico de Costa Rica posee, mostrándose un desglose en el siguiente cuadro

**Cuadro 3**  
**Estudiantes Desarrollo de Emprendedores impactados**  
**Enero 2006 a Diciembre 2009**

<u>Estudiantes recibidos</u>	<u>Año</u>
------------------------------	------------

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

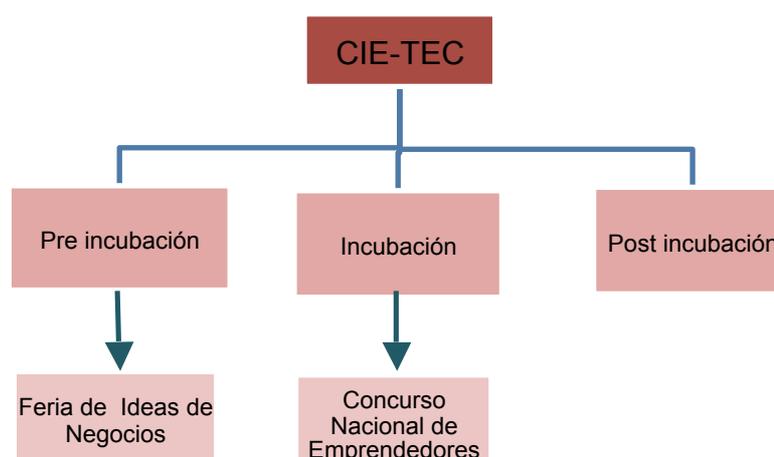
164 estudiantes	2006
233 estudiantes	2007
326 estudiantes	2008
390 estudiantes	2009

Por los resultados positivos obtenidos con los estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se decidió expandir sus horizontes invitando a diferentes universidades del país con el fin de que sus estudiantes conozcan al CIE-TEC, mismo que se estableció como una actividad permanente de extensión.

## **El engranaje CIE-TEC: feria de ideas de negocios y concurso nacional de emprendedores**

El CIE-TEC adoptó la Feria de Ideas de Negocios (FIN) y el Concurso Nacional de Emprendedores (CNE) dentro de las etapas que contempla la incubación, tal y como se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 1**  
**Proceso del modelo de incubación utilizado en el CIE-TEC**



Se concibe la pre incubación como el proceso en el cual las personas determinan los pasos a seguir para establecer sus empresas, razón por la cual se establece la Feria de Ideas de Negocios como una actividad más del CIE-TEC en apoyo a los estudiantes del Instituto

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tecnológico de Costa Rica. La FIN se concibe como un semillero de ideas en la cual los estudiantes exponen sus proyectos a un público deseoso de escuchar nuevas propuestas, siempre bajo las tres modalidades establecidas que van de la mano con el quehacer del CIE-TEC, como lo son: electrónica y computación, servicios y productos eco amigables.

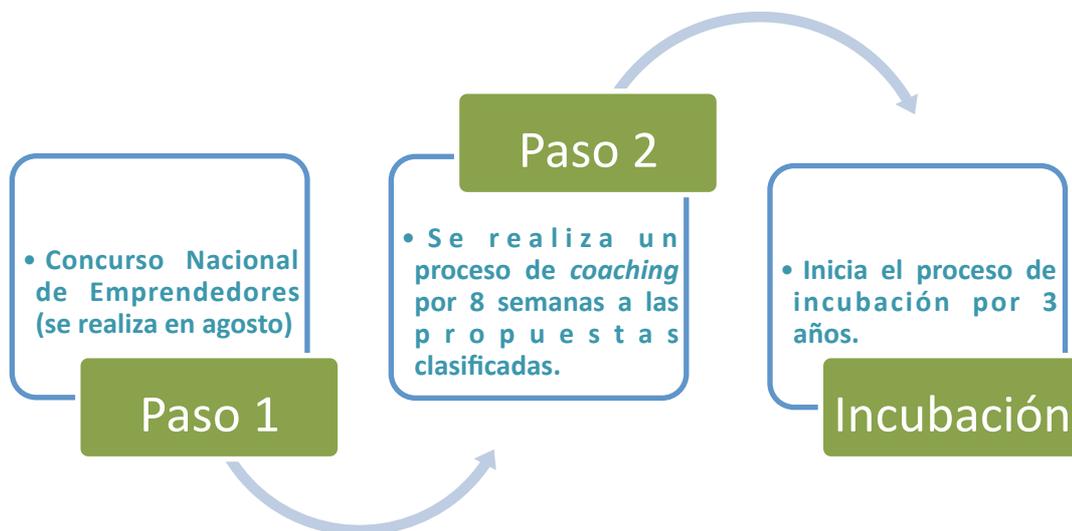
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En mayo de 2009 se llevó a cabo la XII edición, cuyos resultados han superaron las expectativas del equipo organizador, recibándose 116 propuestas de las cuales se seleccionaron a 35 proyectos para que expusieran sus propuestas ante un público externo por un día, los ganadores del primer y segundo lugar de cada categoría recibieron \$1000 y \$500 respectivamente; esto con el objetivo de que puedan continuar con las investigaciones necesarias de sus proyectos. Para el mes de agosto de 2009 se llevó la XI edición del Concurso Nacional de Emprendedores con las mismas tres categorías, recibándose 90 propuestas.

El CNE es el principal proveedor de nuevas empresas para el CIE-TEC, debido a que se ha determinado que las empresas ganadoras, serán las que ingresen a incubarse, teniendo como premio principal el primer año de incubación gratuito, así como una capacitación a la medida en planes de negocios. La figura 2 muestra el proceso de ingreso al CIE-TEC.

**Figura 2**  
**Proceso del ingreso al CIE-TEC**



## Capacitación a la medida

Como se mencionó anteriormente el tiempo de incubación determinado por el Centro de Incubación de Empresas es de tres años para cada empresa que ingrese al mismo, tiempo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

en el que se ha demostrado es el indicado para desarrollar el proceso empresarial. El CIE-TEC ha denominado el primer año de incubación como primer nivel, segundo año segundo nivel y para un tercer año empresas de tercer nivel.

El CIE-TEC a través de los años, confirma que este es el período apropiado de incubación, considerando inapropiado un número menor de años, debido a que se tienen que tomar en cuenta aspectos tales como: redacción de un plan de negocios, financiamiento apropiado para invertir en activos para la empresa y captación del recurso humano idóneo; así como la consolidación del mercado y el fortalecimiento de la situación financiera de la compañía.

Una vez concluido el Concurso Nacional de Emprendedores y determinados los nuevos procesos empresariales a incubar, se inicia un ciclo de capacitación a la medida en el cual se imparten temas relacionados a la creación de la empresa como lo son: Estrategia Empresarial, Mercadeo, Recursos Humanos y finalmente Finanzas. Con esta formación se establecen las bases necesarias para el inicio de las actividades empresariales.

Para el segundo año, el impulso empresarial que se les ofrece a los empresarios es el impartir capacitación a la medida en temas específicos que requieren las empresas y que no sean determinados por el CIE-TEC. Tal es el caso de empresas que han solicitado temas como: estadística, tecnología de alimentos, biotecnología, etc. Finalizando el proceso de incubación con un tercer año, donde se afianza el mercado.

## **Graduaciones**

Desde el año 2005 se implementó un programa de graduación de empresas, esta es la última etapa, en la cual después de un proceso de seguimiento, acompañamiento, asesoría y capacitación, la empresa está lista para continuar su vida empresarial fuera de las instalaciones del CIE-TEC.

La graduación es la culminación de un arduo trabajo, en el cual tanto empresarios como el CIE-TEC han generado un proceso empresarial responsable y que les permita sobrevivir en los diversos mercados comerciales.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Las últimas cuatro graduaciones llevadas a cabo en el CIE-TEC son de las empresas: DEMARC, CPI, Guaycará Breloa y Vitroplant. Con las cuatro empresas se posee una relación de comunicación y de cooperación para el bienestar y subsistencia en el mundo empresarial.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Una vez graduadas las empresas incubadas como parte del último eslabón del proceso, el CIE-TEC en conjunto con la empresa graduada procede a iniciar la etapa que es la post-incubación, misma que no es de carácter obligatoria ni representa un costo económico para ninguna de las partes. La post incubación busca mantener el vínculo formado en los años pasados con las empresas.

## **Modelo internacional**

El modelo utilizado por el Centro de Incubación de Empresas ha sido analizado y estudiado por instituciones públicas y privadas, universidades nacionales e internacionales, debido a la experiencia adquirida en estos quince años de aprendizajes y mejoras en el proceso.

Tal es el caso de universidades de países como Honduras, El Salvador, Panamá. Además ha sido visitado por empresarios y expertos internacionales en incubación de otros países como Argentina, Chile, Perú, Colombia, México y Sudáfrica entre otros. Según los registros del CIE-TEC desde el año 2006 hasta la fecha se ha recibido a 45 representantes extranjeros para conocer el modelo del CIE-TEC.

Al ser la única incubadora pública de Costa Rica y de Centroamérica, se ha convertido en un referente de la transferencia de conocimiento, de factores de mejora y de elementos a repetir por el éxito expuesto.

## **Fase IV: Las nuevas estrategias del CIE-TEC**

Como parte de la nueva era que se está desarrollando en el Centro de Incubación de Empresas se ha formó un grupo asesor, que tiene por objetivo buscar nuevas estrategias para la atracción de empresas, culturización en escuelas y colegios, y la participación en eventos internacionales. Debido a ello se ha realizado un replanteamiento de la misión, visión; siendo estas:

*Misión*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- ✓ Fomentar una cultura de emprendimiento a partir de la incubación de empresas de base tecnológica, que permita la creación y distribución de la riqueza, el desarrollo de empresas más competitivas y que genere un espacio para oportunidades de negocio innovadoras en Costa Rica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## *Visión*

- ✓ Ser el más reconocido y eficiente promotor del emprendimiento y procesos de incubación a nivel de las comunidades: académica, empresarial y social costarricense.

Finalmente se está implementando una estrategia de comunicación y acción hacia el sector rural del país, esto debido a que los empresarios no pueden desplazarse hacia la capital, por lo cual será el CIE-TEC por medio de su área de capacitación dirigida a PYMES quien llegue a las empresas.

## **Conclusiones, lecciones aprendidas y retos.**

Se concluye que los procesos de incubación son necesarios para un país debido a que por ellos se pueden generar una gran cantidad de empresas capaces de generar empleo y buscar una equidad social-económica entre los habitantes de una zona. Buscan además, la distribución de la riqueza de una manera más equitativa, debido a que existen empresas que ofrecen soluciones a otras compañías en diversas ramas.

Dentro de las lecciones aprendidas está:

- 1- El que CIE-TEC ha demostrado ser un excelente mecanismo para la recepción de ideas o empresas nacientes con emprendimientos en áreas tales como farmacia, biotecnología, metrología, construcción, software entre otros.
- 2- Quince años de mejoras constantes y de nuevas estrategias para el bienestar de las empresas y del CIE-TEC, han conducido a un proceso refinado que es bien visto por los emprendedores incubados.

Entre los retos más importantes a desarrollarse por la administración del CIE-TEC está el encontrar una fuente de financiamiento constante, para que sea ofrecida a las empresas como capital semilla, siendo un monto mínimo ideal de \$10 000,00 mismos que le servirán al emprendedor como medio para el inicio de las operaciones, compra de materia prima y cubrir los costos administrativos, y que son factores que dificultan el accionar del empresario en su primer año de labores.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El CIE-TEC tiene además el reto de comunicar a los sectores productivos del país cuales han sido las estrategias hasta ahora utilizadas, así como las que se pretenden llegar a alcanzar en los próximos años, con el fin de que se pueda replicar en varios puntos geográficos del país más incubadoras para el apoyo del emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

## **Referencias Bibliográficas**

Leiva, J (2002). “El proceso de creación de empresas en Costa Rica: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: Informe Costa Rica”. Tecnología en Marcha, 17(2): 87-94.

Chacón, O (2006). Investigación de mercados “Situación actual de las empresas que establecieron un programa de incubación intra y extra muros, con el CIE-TEC”

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **ANALISIS DE RENDIMIENTO POR CONTRIBUCION: INDICADOR ESTRATEGICO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL**

Por: Lilia Mendoza Vega

### **RESUMEN**

La presente ponencia brinda una metodología novedosa capaz de obtener de una forma eficaz los indicadores de gestión mediante la aplicación de el análisis de rendimiento por contribución en las organizaciones. La empresa vista como un reloj lleno de partículas como oro, plata y arena, como lo ilustra Woepfel, al llevar a las organizaciones la teoría de restricciones de Eliyahu Goldratt representa de manera creativa la utilización de estos indicadores, enseñándonos a saber explotar, como en las minas los productos de mayor rendimiento por contribución (oro), de los de menor rendimiento (plata y arena); aspectos fundamentales en la gerencia estratégica de las organizaciones.

### **Palabras Clave**

Restricción, Rendimiento, contribución

### **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta que el cálculo ineficiente de indicadores adecuados para la medición de la productividad puede originar crisis en las organizaciones, se propone por tanto una herramienta estratégica basada en la aplicación del análisis de rendimiento por contribución de los productos o servicios prestados por la compañía con el ánimo de determinar de forma certera los indicadores de gestión, tomando como fundamento la Teoría de Restricciones de Eliyahu Goldratt.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Este artículo hace parte del libro que se encuentra en proceso de desarrollo “Productividad: La clave estratégica para el desarrollo de la competitividad latinoamericana” y hace parte del trabajo investigativo del Grupo “Marketing, Innovación y Desarrollo Organizacional” del programa de Administración de Empresas, reconocido por Colciencias.

## **FUNDAMENTOS TEORICOS**

Toda organización tiene como objetivo el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades. Para alcanzar estos objetivos, la gerencia, en algunas ocasiones, se concentran en incrementar el volumen de ventas. Este incremento del volumen de ventas, lo asocian en forma proporcional con un incremento en la utilidad de la organización. Pero este incremento en las ventas , genera la necesidad de contratar mas empleados, abrir nuevos turno de trabajo y muchas veces el estado de resultado de la empresa se desmejora comparado con la situación sin el incremento de las ventas. Si se esta trabando mas , ¿Por que la empresa presenta una situación de menor utilidad? ¿A que se debe esta situación de desmejoramiento de la productividad en la Organización?

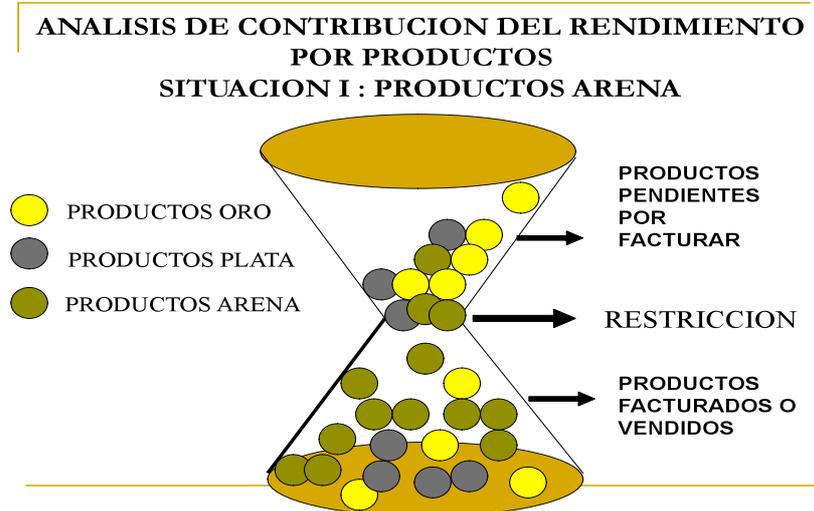
Mark J. Woeppel, en la Guía del Fabricante para Implementar la Teoría de Restricciones sostiene que "el negocio es como un reloj de arena, el monto total que se produce está limitado por el tamaño del cuello de botella. Puede incrementar la cantidad de arena que fluye en un periodo dado, agrandando el cuello. Sin embargo, no toda la arena que fluye a través del cuello de botella es la misma. Una cierta cantidad de esta arena es oro, otras es plata, otra solamente arena. Si sabe cual es cual, puede

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

modificar la mezcla para incrementar la cantidad de oro y plata y disminuir la de arena. Esta es la meta del mercadeo del producto y de la estrategia de venta, cambiar el contenido de arena aumentando las relaciones a un mayor contenido de oro y plata; incrementando así los ingresos que fluyen a través del cuello de botella<sup>1</sup>.

**FIGURA No 1**



En la figura No 1, se puede apreciar, que la empresa esta realizando grandes esfuerzos facturando más productos arenas, ó sea productos que no le rinden mucha contribución a la empresa. Por no tener capacidad suficiente en la empresa ,al terminar un periodo quedan pendientes por facturar productos de mayor rendimientos como lo son los productos oro y plata. Todo esto , es debido a que la organización no utiliza unos indicadores de gestión apropiados que permita a la empresa realizar una priorización de los productos por orden de rendimiento de mayor a menor . Esto conlleva a que la

<sup>1</sup> . WOEPPEL , Mark. Guía del fabricante para implementar la Teoría de Restricciones . Isot Consulting. Pág. 160.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Organización se desgaste en el crecimiento de estos tipos de productos, el departamento de Mercadeo y Ventas como tiene en sus estadísticas de que hay crecimiento en estas líneas de productos, se enfoca en crecer o vender por vender estos tipos de productos porque el mercado esta aceptándolo. Con base a estos criterios, la empresa no máxima el rendimiento del recurso restrictivo de capacidad, perjudicando esto, el estado de resultado de la organización.

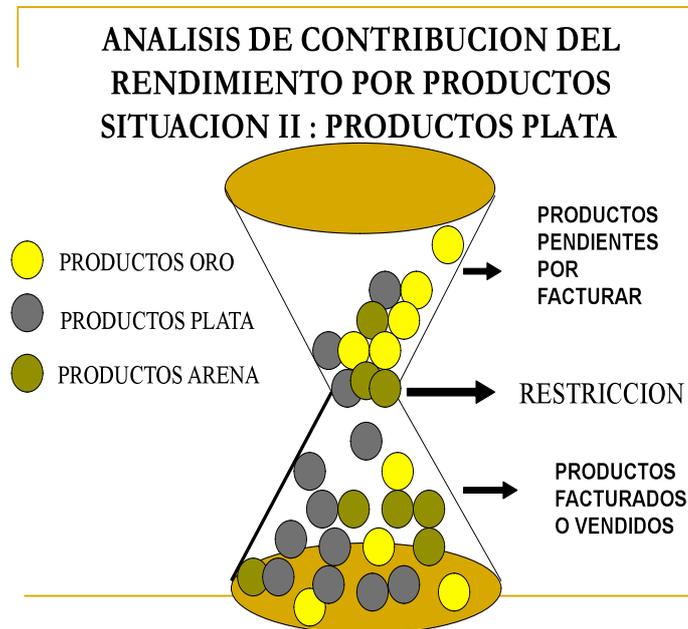
Cuando la empresa esta en la situación de la Figura No 1 e identifica que esta dejando de vender los productos de mayor rendimiento , con la aplicación de la herramienta Análisis de Contribución de Rendimiento por productos, permite identificar estos tipos de productos realizando la clasificación por orden de rendimiento de mayor a menor. Con estos resultados el Departamento de Mercadeo y Ventas debe dar priorización , junto con el Departamento de Operaciones para la programación de la producción a los productos tipos oro , seguidos a los productos tipos plata y si queda tiempo a los productos arena.

El Departamento de Mercadeo y Ventas para aprovechar la demanda que tiene el producto arena bajo en esta situación, podría incrementar el precio de estos productos con la proyección de incrementar su rendimiento convirtiéndolo en productos oro o plata, si el mercado acepta el incremento de los precios. Sino, desestimularia la ventas de estos productos arenas, con proyección de ser sustituidos por productos oro y plata con el objeto de maximizar la utilidad de la organización

## **FIGURA No 2**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

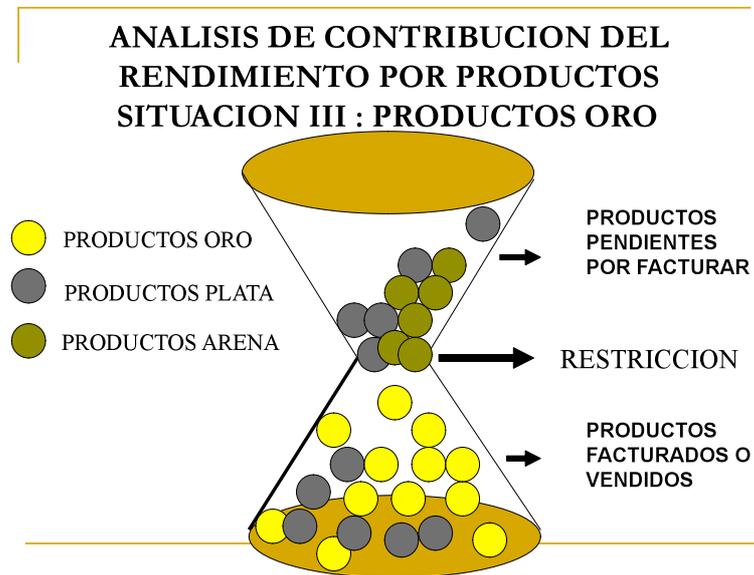


En la figura No2 se puede apreciar que la empresa se esfuerza en vender productos tipo plata. Debido a la restricción de capacidad , la organización deja de facturar productos tipo oro. En este caso el departamento de mercadeo y Ventas diseñan sus estrategias de crecimiento en estos tipos de productos dejando por fuera los de mayor rendimiento.

**FIGURA No 3**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



La situación de la figura No 3 es la ideal, permite a la empresa enfocar sus esfuerzos de crecimientos en los artículos tipos oro y plata , los productos arena quedan pendientes por facturar por que son los productos de menor rendimientos.

"Cuando la restricción está en el mercado, o sea que la capacidad está siendo subutilizada, el desviar trabajo o no aceptar un pedido es una subordinación muy pobre a la restricción. Cualquier trabajo que consiga, será mejor que no tener nada, haciendo caso omiso de los costos. (Siempre y cuando que los precios de venta excedan los costos variables totales asociados con esa orden). Por eso se debe tener en cuenta otro factor en la planificación de ventas, cual es la capacidad de la planta. Si la capacidad de la planta está ociosa, debe incrementar los esfuerzos de ventas, reducir selectivamente los precios o diseñar promociones para estimular las ventas . Si ésta a plena o casi a plena capacidad, la siguiente orden que acepte le debe prevenir para

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

decidir si puede aceptar o no otra. Por lo tanto, se debe ser selectivo con relación al trabajo que acepte para evitar la saturación de la planta solamente con los productos arena, obstaculizando a los productos oro y plata"<sup>2</sup>.

El propósito del Análisis de Contribución del Rendimiento por Productos es identificar aquellos productos que generan el mayor contribución con el menor uso de la restricción. La información puede ser evaluada para diseñar estrategias de mercadeo para estimular la venta de aquellos productos que entregan la mayor contribución por hora o desmotivar la demanda de aquellos que tienen menor contribución.

"La política de fijación de precios debe ser lo suficientemente flexible como para manejar la capacidad cambiante. Cuando la planta esta descargada, se debe bajar los precios para estimular la demanda. Cuando esta sobrecargada, los precios deben aumentarse para disminuir la misma. Los productos que no consumen los recursos de la restricción son los adecuados para ser promocionados"<sup>3</sup> o realizar una reducción de precios, con el propósito de aumentar la demanda de los mismos.

---

<sup>2</sup> . WOEPPEL , Mark. Guía del fabricante para implementar la Teoría de Restricciones . Isot Consulting. Pág. 161.

<sup>3</sup> WOEPPEL , Mark. Guía del fabricante para implementar la Teoría de Restricciones . Isot Consulting. Pág. 163

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## RENDIMIENTO MINIMO POR PRODUCTO

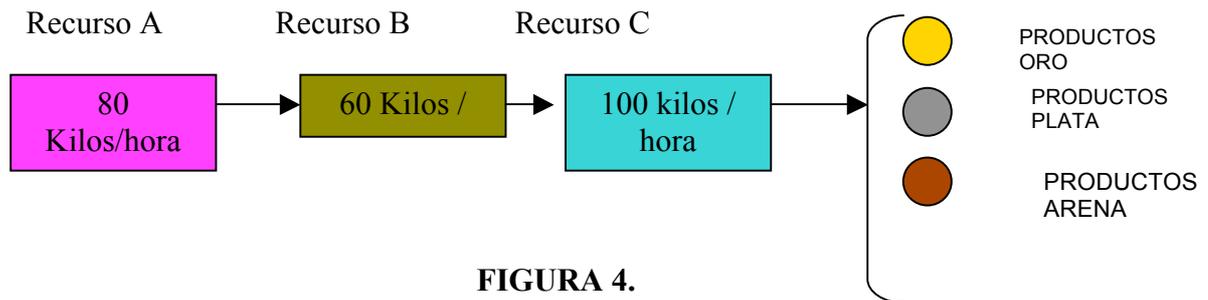


FIGURA 4.

En la figura No 4 , se tiene un proceso que consta de tres recursos, la materia prima debe ser procesado en el recurso A donde la capacidad de producción es de 80 kilos / hora . Una vez procesado del recurso A pasa al recurso B donde produce 60 kilos hora y por ultimo es pasa al recurso C donde produce 100 kilos por hora.

Como recurso B es el que restringe la capacidad de producción de la empresa , el tiempo que se utilice de este recurso en el periodo, es el que permite calcular cual debe ser el rendimiento mínimo ( RMP), que debe tener cualquier producto que utilice este proceso para alcanzar una contribución que le permita a la empresa poder pagar los gastos de operacionales del periodo.

$$\text{RMP} = \frac{\text{Gastos Operacionales del periodo}}{\text{Tiempo disponible en el periodo del recurso que restringe la capacidad.}}$$

En una empresa donde se labore 24 horas por día y trabajen 25 días en el mes , la disponibilidad que tiene el recurso con restricción de capacidad en el periodo, con una eficiencia del 90% seria de 540 horas ( 24 horas x 25 x 0,9 ). Si los gastos de operación

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

son de \$20,000,000 en el mes, el rendimiento mínimo por producto que debiera exigir la empresa seria :

\$20,000,000

RMP= ----- = \$37,037 / hora.

540 horas

Con base a este rendimiento , se pueden identificar que los productos arenas serian los que rindan menor al RMP, los productos que rindan mas que este rendimiento son los que se clasifican productos oro y plata. Con este indicador la empresa puede planificar y diseñar estrategias para que la mezclas de ventas de sus productos sea mayor a este rendimiento. Si la empresa en su mezcla vende por debajo a este indicador , no alcanza a su punto de equilibrio de funcionamiento. Es por esto, que constantemente se debe monitorear que tipos de productos se están vendiendo con el fin de alcanzar a maximizar las utilidades de la empresa con una mezcla optima de ventas.

## **RENDIMIENTO POR PRODUCTO.**

El rendimiento por producto ( RP ), es la contribución que aporta a la empresa una vez que se ha descontado de los ingresos, los costos totalmente variable por unidad de recurso utilizado que restringe a la capacidad de producción de la empresa. El recurso utilizado puede ser horas maquinas , horas hombre , metros cuadrados de espacio utilizados por periodo.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Precio de venta – Costo totalmente variable = CONTRIBUCION.

$RP = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Costo totalmente variable}}{\text{T tiempo que se demora en ser procesado una unidad en recurso con capacidad restringida}}$

El rendimiento por producto es la cantidad de dinero a través de las ventas de un producto en particular , por la hora de tiempo en su fabricación.

Para que la empresa pueda ser productiva ( generar Utilidad ) la relación ponderada de la mezcla de venta de  $RP / RMP > 1$ .

## OBJETIVOS

- Diseñar indicadores basados en el análisis del rendimiento por contribución de los productos y/o servicios tomando a la organización como un reloj de arena según la Teoría de Mark Woeppel y Eliyahu Goldratt.
- Presentar de manera clara la forma de implementar los indicadores basados en el rendimiento por contribución en las organizaciones latinoamericanas.
- Clasificar como productos y/o servicios oro, plata y arena aquellos que presenten mayor o menor contribución a las utilidades de la compañía.

## METODOLOGIA

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo descriptivo y se aplicó una encuesta a 40 unidades productivas en la ciudad de Barranquilla Colombia. El Método utilizado es el inductivo, ya que de informaciones obtenidas en empresas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

colombianas y teniendo en cuenta la similitud cultural y la idiosincrasia, se proponen recomendaciones para las empresas latinoamericanas en general.

Además de las fuentes primarias, se utilizaron fuentes secundarias, consistentes en la documentación y estudios realizados sobre Productividad y Competitividad empresarial, tanto a nivel local, nacional e internacional.

## **ANALISIS DE DATOS**

Se destacan los resultados encontrados en las 40 unidades productivas estudiadas:

- Los diagramas que representan la situación actual de las empresas, tales como cursogramas sinópticos, analíticos y flujogramas de servicios no se encuentran diseñados de acuerdo con las normas de calidad vigentes. De hecho en el 80% de los casos no se diferencia el tipo de Diagrama de cuando es empresa manufacturera de las empresas prestadoras de servicios.
- En cuanto a los Indicadores de Gestión se observa que sólo un 3% de las empresas encuestadas manifiesta utilizar los conceptos de la Teoría de Restricciones en su organización. El 97% restante afirma no utilizar estos tipos de indicadores por el desconocimiento de la aplicación de los mismos.
- En un 85% las empresas manifestaron que los estudios concernientes a las mejoras productivas de las organizaciones, son realizados en su mayoría, por

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

personal externo; es decir por asesores especializados en el área pero sólo el 25% es socializado con los mandos medios tales como Directores de Producción, Mercadeo y Finanzas, haciendo difícil su implantación general en las empresas, Además, los trabajadores en su mayoría desconocen el alcance que podrían tener los métodos mejorados de su trabajo tanto en el ámbito laboral como en el personal.

- El 85% de los trabajadores, independientemente si eran del Sector manufacturero, comercial o de servicios, manifestaron sentir temor ante cualquier tipo de medición de su rendimiento.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que es necesaria la aplicación de esta herramienta de gestión ya que El Análisis de Contribución del Rendimiento por productos permite canalizar los recursos financieros hacia puntos críticos y utilizarlo de manera óptima para aumentar la productividad de las empresas. Utilizando el análisis de contribución del rendimiento por producto se pueden establecer puntos de mayor efecto de palanca dentro de un sistema para poder maximizar la utilidad de la organización. Para conseguir unas mayores utilidades es preciso establecer un plan de producción y ventas, el cual ha de tener el ranking de los productos. Este ranking de productos se establece poniendo en primer lugar los productos que aportan mayor contribución por tiempo de la máquina. Además, permite una cooperación óptima entre todas las áreas como producción, distribución, mercadeo y ventas, finanzas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOLAÑOS DAVIS, Michael .Fundamentos de la Gestión de Restricciones. Filosofía, conceptos y prácticas por su implantación.
- CORBETT , Thomas . La Contabilidad del Truput. Ediciones Piénsalo 2001.
- ECHEVERRIA, Vidal. Diseño de un Sistema de Información Gerencial basado en la Contabilidad del Truput para toma de decisiones en finanzas, producción y mercadeo en una empresa de artículos plásticos. 2008. Uninorte.
- GOLDRATT , Eliyahu. El Síndrome del Pajar. Ediciones Castillo. 1994.
- GOLDRATT , Eliyahu. La Meta. Ediciones Castillo.-1995.
- GOLDRATT , Eliyahu. No Fue la Suerte. Ediciones Castillo.1995
- GOLDRATT , Eliyahu. La Cadena Critica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- GOLDRATT , Eliyahu & FOX, Robert: La Carrera . 1994
- LEPORE, Domenico & COHEN , Oded . Deming y Goldratt. Ediciones Piénsalo. 2002
- SIPPER , Daniel. & BULFIN , Robert. Planeacion y Control de la Producción. MC Graw Hill. 1998.

## **INFORMACION DE AUTOR**

Lilia Mendoza Vega. MBA.Especialista en Gerencia de Empresas Comerciales.  
Ingeniera Industrial.  
Profesora de Tiempo Completo de Pregrado y Postgrado en Universidad Autonoma del Caribe  
Programa de Administración de Empresas

Calle 68 No.62-26 Apto 404 (Dirección Residencia)

Barranquilla, Colombia

Teléfono (57) + (5)+ (3609139)

Celular: 3017386686

Emails: [liliamen12@yahoo.com](mailto:liliamen12@yahoo.com), [lmendoza@uac.edu.co](mailto:lmendoza@uac.edu.co)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN LOS CLUSTER**

### **PROFESIONALES: PYMES DE TURISMO MÉDICO INTERNACIONAL**

#### **RESUMEN**

La crisis de salud en la población de los EE.UU. es un compromiso que no resolvió en su periodo presidencial de ocho años el ex presidente George W. Bush. El actual presidente Barack Obama se comprometió dentro de sus promesas electorales a reformar el sistema de salud existente y propone el seguro universal llamado “mandato individual” este aun no aprobado por el congreso. En EE.UU. 46 millones de habitantes no cuentan con cobertura de servicio médico. En Texas, segundo estado más poblado de EE.UU. el 23.77% de su población no cuenta con seguro médico. Esta población está saliendo del país desesperada por atender su salud a México por considerar económico el servicio. Nuevo Laredo, Tamaulipas, México principal ciudad fronteriza, recibe población estadounidense que busca atención medica. Nuevo Laredo cuenta con infraestructura necesaria para brindar este servicio, pero no lo hace en forma coordinada con otras entidades de servicio para atraer ese gran mercado potencial. Proponemos la creación de cluster profesionales y PYMES de turismo médico como estrategia de competitividad internacional lo cual provocaría una derrama económica en cadena para el país. Se hizo una encuesta para analizar el perfil del turista de salud en esta ciudad y analizar la calidad de servicio que se ofrece actualmente.

Palabras claves: Turismo, médico, internacional, PYMES.

Keywords: Tourism, medical, international, SMEs.

#### NOMBRE DE AUTORES:

C.P. Liliana Marlene Arriaga Huerta M.A.E. ([marlenea72@hotmail.com](mailto:marlenea72@hotmail.com)) PROMEP INVESTIGADOR

Dr. Oscar Flores Rosales ([oflores2@stx.rr.com](mailto:oflores2@stx.rr.com)) PROMEP INVESTIGADOR

C.P.C. Rodolfo González Morales M.C. ([dgcrodolfo@hotmail.com](mailto:dgcrodolfo@hotmail.com)) PROFESOR DE HORARIO LIBRE

Dr. Roberto Hinojosa de León ([rhinojosa@uat.edu.mx](mailto:rhinojosa@uat.edu.mx)) JEFE DE POSGRADO PROMEP

INVESTIGADOR

Dr. José Gerardo Rodríguez Herrera ([jrodriguez@uat.edu.mx](mailto:jrodriguez@uat.edu.mx)) **DIRECTOR** PROMEP INVESTIGADOR

#### INSTITUCIÓN :

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Facultad de Comercio Administración y Ciencias Sociales

Domicilio:

Ayuntamiento s/n

Col: Infonavit

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

C.P. 88275

Nuevo Laredo Tamaulipas México

(867) 711-13-01

(867) 711-13-12

## INTRODUCCIÓN

La población de los Estados Unidos esta viviendo momentos difíciles al enfrentar una recesión mundial y crisis de salud médica dentro de su economía. En el periodo presidencial del expresidente George W. Bush, por ocho años prometió reformar el sistema de salud de los EE.UU. y se retiró del mandato sin poder cumplir su promesa. El actual mandatario Barak Obama al igual que su homólogo promete dentro de sus propuestas de campañas electorales el reformar el sistema de salud y propone crear un seguro universal conocido como “mandato individual”, el congreso no lo autoriza por no creer que beneficiará a los 46 millones de estadounidenses que se encuentran sin una cobertura médica. La raza hispana es la más afectada por su posición económica y cultural dentro del país. Esta población se sitúa en los dos principales estados de EE.UU. por ser los mas grandes en población, California y Texas estos estados comparten la frontera con México. Mediante este estudio analizamos cuales son las variables por lo que estos turistas acuden a México a recibir atención médica y proponemos la creación de Clúster profesionales y PYMES de turismo médico que con estrategias definidas pueden aprovechar al máximo esta demanda para beneficiar no solamente el sector médico si no también el sector económico comercial de las ciudades que brinden este servicio.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **I. CRISIS DE SALUD EN LA POBLACIÓN ESTADOUNIDENSE**

### **A) COBERTURA MÉDICA EN EE.UU.**

El ex presidente George W. Bush en su mandato de ocho años garantizó solucionar los problemas del país y no delegar estos a los futuros mandatarios. El comentario del ex colaborador confirma que la situación actual del país se agravó, “Estamos peor que en 1999” esto lo mencionó el ex encuestador y jefe de estrategias de campaña de Bush, Matthew Dowd lamentando el trabajo del mandatario. En referencia al déficit presupuestario en los elevados costos del servicio de salud en los EEUU está causando que 46 millones de estadounidenses se encuentren sin cobertura médica. Y las personas que tiene un seguro médico proporcionado por su empleador, son coberturas limitadas. Además considerando los altos costos de los seguros médicos, los empresarios están desamparando de este beneficio no obligatorio a sus trabajadores. Los seguros médicos aumentaron cinco veces más rápido que los salarios en los últimos cinco años, por estar generando pérdidas.

El Sindicato Internacional de Empleados de Servicios representado por 800 mil trabajadores en áreas de salud pública, gobierno y servicios menciona por voz de Jonathan Parker *“Ahora, cuando se va a una mesa de negociaciones, no se habla de salarios, el tema número uno en la lista de prioridades que deben estar en el contrato laboral es el seguro médico”*.

Informa la Asociación de Hospitales en los Estados Unidos, que ofrecieron servicios médicos por 27 mil millones de dólares que no fueron cubiertos por los pacientes. *“Lo que*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

*constituye la mayor preocupación son las personas que no están aseguradas y demoran sus visitas al médico, para terminar no solo en las salas de emergencias, sino en crisis que requieren servicios más intensivos y complicados, cuando se enferman”* lo menciona Karen Davenport, directora ejecutiva de política de salud del Centro para el Progreso Norteamericano al 2008. En Washington, Katheleen Chavanu, directora ejecutiva de los servicios de apoyo clínico del hospital al 2008, menciona que existen personas que no pueden pagar los servicios médicos en el Centro Médico Nacional para Niños, en los cuales brindan servicios de especialistas y emergencias solo a menores de edad. *“Creo que ofrecemos una gran cantidad de servicios médicos que nunca se pagan en el Centro Médico nacional para Niños, por una cantidad que oscila entre 28 y 30 millones de dólares al año, estamos hablando de aproximadamente entre el ocho y diez por ciento de nuestros pacientes”*.

La población que no cuenta con cobertura médica, vive con la incertidumbre de enfermarse y no poder atenderse, esperan que el actual presidente Barack Obama cumpla sus promesas de campaña, las cuales promete mejorar el sistema de salud. En el corto tiempo como presidente, el actual mandatario logró beneficiar a la población de la tercera edad consiguiendo una alianza con las empresas farmacéuticas, por 80 billones de dólares que se otorgarán en descuentos durante los próximos 10 años.

La reforma más ambiciosa del presidente Barack Obama es brindar cobertura médica a su población que se encuentre viviendo legalmente en el país. Esta reforma llamada “mandato individual”, contará con cláusulas específicas para esta población, de acuerdo a sus ingresos y tendrá un costo de \$615 mil millones en 10 años. Existen comentarios encontrados en cuanto a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

este mandato, el economista Bradley Herring, especialista en salud pública de la Universidad Johns Hopkins, mencionó “*sin una obligación individual nunca se podrá llegar a la cobertura universal*” considerando que al utilizar este mandato los resultados serán costosos e ineficientes. Este mandato obligará a la ciudadanía a pertenecer al mismo sistema médico, limitando a la población a que ejerza sus derechos de elección y libertad individual. Los más perjudicados serán los jóvenes por tener que pagar un servicio de cobertura médica, para costear el seguro de las personas que con mayor frecuencia padecen enfermedades.

El crear un seguro universal público para la población, llevará a la bancarrota a los seguros médicos privados, al no poder competir con el costo de este seguro, que el gobierno ofrece a la población, por consecuencia el seguro médico público se volverá ineficiente como lo son todas las dependencias de gobierno, como lo es el Medicaid y el Medicare que surgieron en su momento y son dependencias negligentes, corruptas, fraudulentas y que ejercen presupuestos económicos importantes del país y no han satisfecho las expectativas de la población.

Al pronosticar estas deficiencias en el servicio médico la Asociación Médica Estadounidense a la cual integran la cuarta parte de los médicos de EE.UU. critican y están en contra de este mandato. El congreso no apoya la reforma que propone el presidente Obama al llamado “mandato universal”. Los republicanos en su lugar proponen implementar la creación de las “cooperativas de seguros privados no lucrativas” informa *Associated Press*.

Un factor a considerar es la disminución de médicos cirujanos generales por 100,000 personas en E.U.A. disminuyendo un 25 por ciento lo menciona un estudio de investigadores de la Universidad de Washington en Seattle. En 1981 contaban con 17,394 cirujanos en el 2001

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

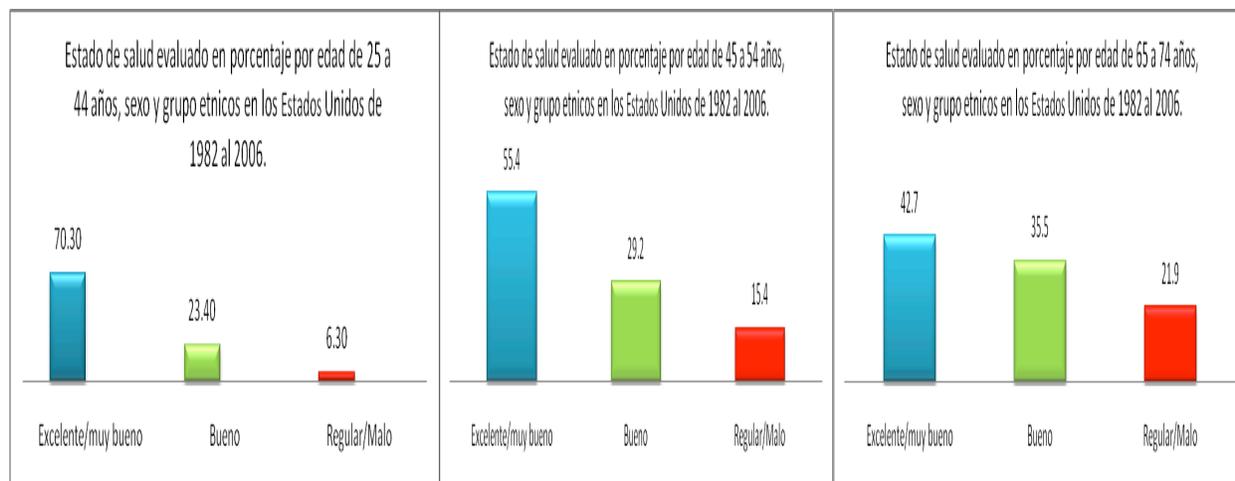
17,922 y en el 2005 con 16,662. La proporción de cirujanos generales para brindar servicio a la comunidad se estimó en 1981 que el 7.68 para 100,000 personas y el 5.69 para 100,000 en el 2005. *“Hay cierta duda sobre si habrá un número adecuado de cirujanos generales para atender a una población cada vez más vieja, con el consiguiente aumento en la demanda de atención quirúrgica” artículo publicado en Archives of Surgery.*

## **B) ESTADO DE SALUD DE LA POBLACIÓN NORTEAMERICANA.**

A continuación se presentan gráficas en porcentajes, por edades y por estado de salud, provenientes de la encuesta Nacional de Entrevistas de Salud (N.H.I.S., por sus siglas en inglés), utilizando la metodología de recolección de datos utilizando el sistema “Entrevistas personales asistidas por computadoras” (CAPI, por sus siglas en inglés). Cada año se aplicó la encuesta con la pregunta ¿Usted considera que el estado de salud en general de usted, es? Excelente, Muy bueno, Bueno o Malo. Estas gráficas se presentan con la finalidad de comparar el estado de salud de esta población representada por edades, al no atender su salud con coberturas médicas, esta población que se siente enferma aumentará y no será por su envejecimiento.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



(Gráfica representada en porcentajes, 1,2 Y 3 NHIHS06s)

Por su parte, respecto a los casos de mortalidad en este país. Las leyes estatales de los Estados Unidos disponen que se emitan certificados de defunción sobre todas las muertes y la Ley Federal exige la publicación de esta información a nivel nacional. El Sistema Nacional de Estadísticas Vitales (National Vital Statistics System) con la colaboración del Centro Nacional de Estadísticas de salud (NCHS) da acceso a la información estadística en base a los certificados de defunción.

MUERTES POR CAUSAS BÁSICAS 2004 EN LOS EUA	
190	Gripe (influenza)
654	Deficiencias nutricionales
1134	Anemia
1412	Complicaciones de los cuidados médicos y quirúrgicos
1837	Aterosclerosis
2675	Enfermedad de Parkinson
4349	Enfermedad de Alzheimer
6787	Hipertensión
12337	Neumonía
14097	Insuficiencia renal

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

16359	Suicidios
17555	Accidentes de transporte
23329	Enfermedades hepáticas crónica y cirrosis
32897	Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias
35790	Diabetes melitos
39607	Enfermedades cerebro vasculares
45934	Enfermedades crónicas del tracto respiratorio inferior
223334	Enfermedades cardíacas
316223	Neoplasma maligno

(Tabla 1, fuente C.D.C.)

Derivado de lo anterior, observamos que en muchos casos en donde el fallecimiento fue por enfermedad, estas pudieron haber sido controladas o eliminadas de haber sido atendidas en tiempo y forma. Sin embargo, al no ser atendidas porque el paciente no cuenta con cobertura médica en el momento requerido, se elevarán los costo en cuanto a hospitalización, medicamentos, atención médica o en el peor de los casos llegar a causar la muerte del enfermo en cuestión.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **II. SIN COBERTURA MÉDICA LOS HISPANOS EN EE.UU.**

#### **A) LA RAZA HISPANA EN LOS EE.UU.**

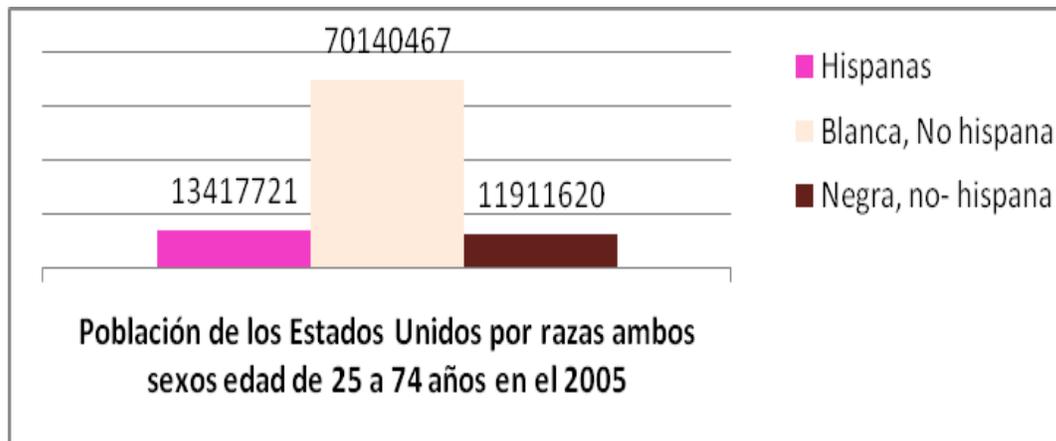
Este país cuenta con poblaciones importantes de migrantes como lo son la raza hispana y la negra, existen otras minorías que para fines de este estudio no se mencionan. En Estados

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Unidos, la raza que predomina entre los 25 y 74 años es la blanca con 70, 140,467 habitantes, seguida de la hispana con 13, 417,721 habitantes y la negra con 11, 911,620 habitantes en esta edad.

En las siguientes gráficas compararemos entre sí las tres razas, para conocer en qué situación se encuentra especialmente la raza hispana.

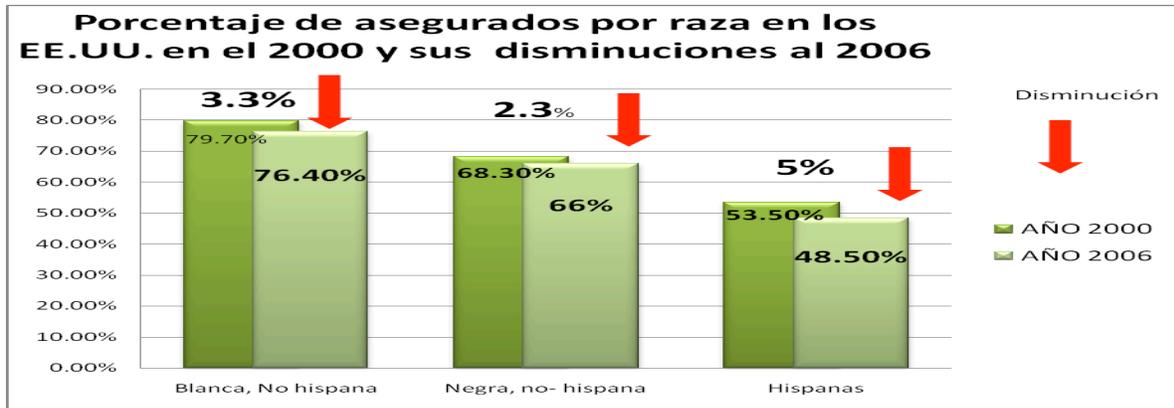


(Gráfica 4, Fuente C.D.C. 2005)

La población de los EE.UU. está perdiendo su cobertura de seguro médico, a continuación se muestran estas disminuciones del 2000 al 2006 en porcentajes, la raza hispana resulta ser la más afectada con un 5%, seguida de la blanca con 3.3 % y con menor porcentaje la negra con 2.3% en el 2005.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

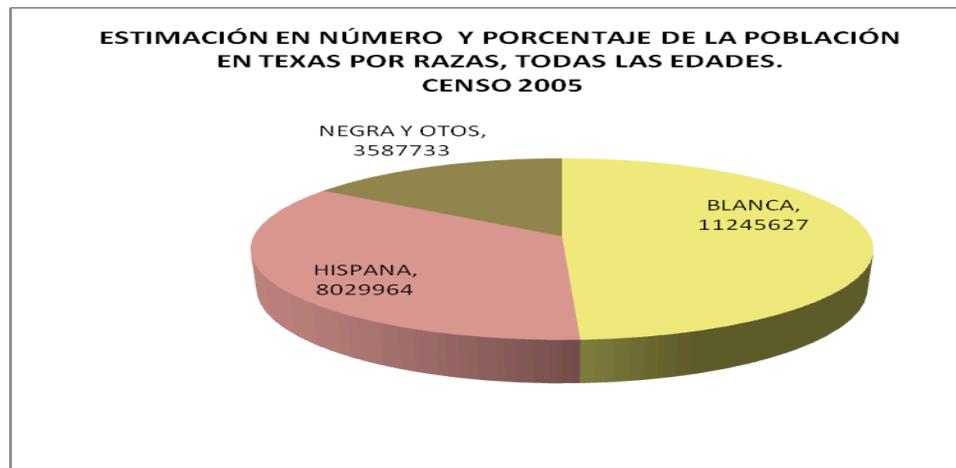
10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



(Gráfica 5, Fuente: Economic Policy Institute)

## B) LOS HISPANOS EN TEXAS.

Esta población hispana se concentra en Texas el segundo estado más poblado de los Estados Unidos después de California, colinda al sur en frontera a México, con 24.326.974 de habitantes, con aumentos de su población por el tránsito de inmigrantes hispanos.



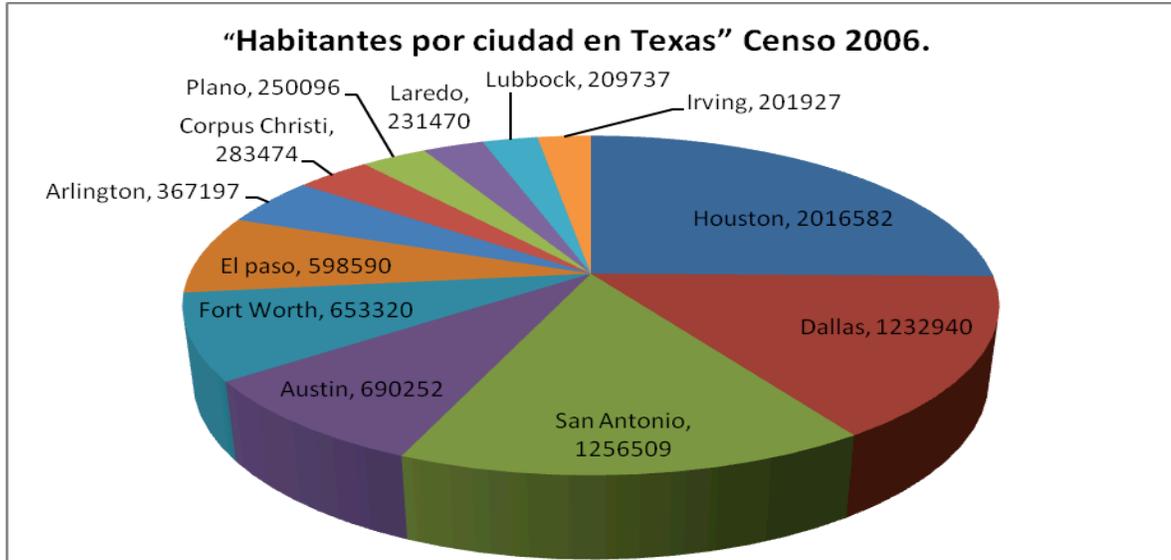
(Gráfica 6, CENSO 2005)

Sus ciudades principales con habitantes son: Houston 2.016.582 habitantes, Dallas 1.632.940 habitantes, San Antonio 1.056.509 habitantes, Austin 690.252 habitantes y Fort Worth

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

683.320 habitantes. Austin es su capital pero Houston es la ciudad más poblada. Texas es el único estado en el País con tres ciudades con más de un millón de habitantes.

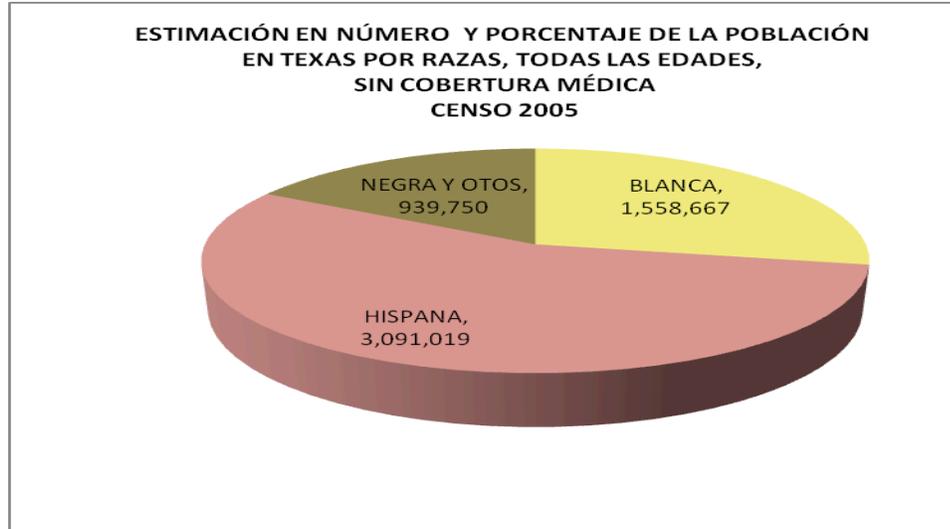


(Gráfica 7, CENSO 2006)

En el CENSO del 2004 y 2005 revelo que el 24% de la población en Texas carece de seguro médico y esta situación va en aumento. La población que en los años 2002 y 2003 vivieron sin seguro médico en cada raza son: Blanca no hispana 1558667, Negra 939750, Hispana 3091019, datos según CENSO.

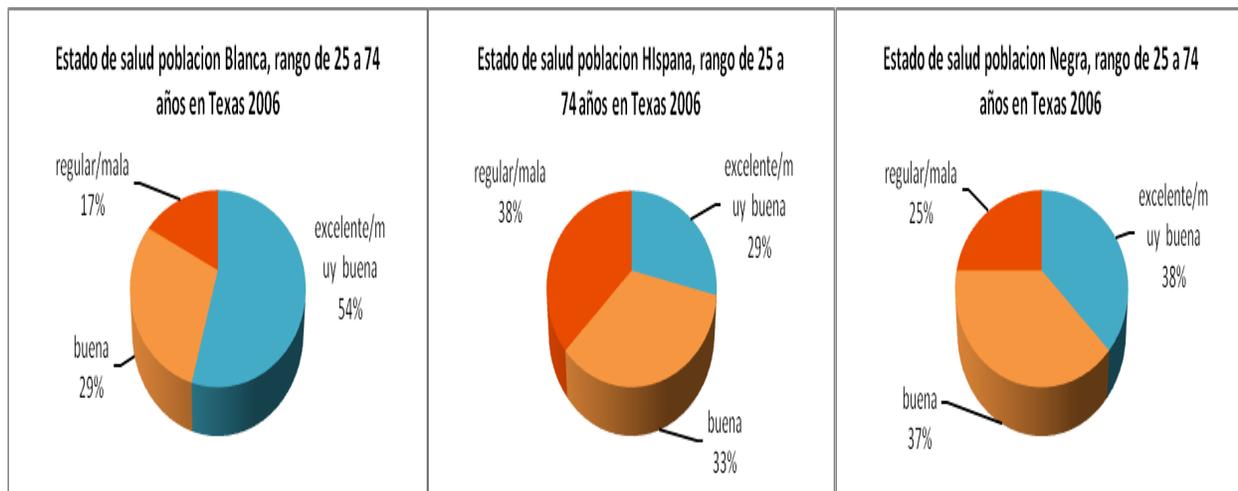
# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica



(Gráfica 8, CENSO 2005)

Por su parte, las siguientes gráficas representan como consideran las personas en Texas su estado de salud, considerando los habitantes de 25 a 74 años, considerando el sexo raza y edad. Esta información es del Sistema de Vigilancia de Factores de Riesgo del Comportamiento (BRFSS), se realiza a través de encuestas telefónicas por estado, en colaboración con los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC).



(Gráfica 9,10 y 11 C.D.C.)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Dentro de las proyecciones de Texas al 2020, se considera que la raza hispana predomine como mayoría y al 2040 representará más del 50% de la población en Texas. “Texas pasa a ser el más nuevo estado con mayoría de minorías” lo mencionan un comunicado oficial del CENSO, los siguientes estados en esta situación perfilan Maryland, Georgia, Nueva York y Arizona. Por lo tanto existe un mercado potencial para la ciudad fronteriza de Nuevo Laredo Tamaulipas, México motivo por el cual se realiza este estudio.

## **METODOLOGÍA**

### **III.- FRONTERA NORTE DE MÉXICO.**

#### **A) CIUDAD FRONTERIZA NUEVO LAREDO.**

En la ciudad de Nuevo Laredo Tamaulipas, México. La Universidad Autónoma de Tamaulipas, dentro de su campus Facultad de Comercio Administración y Ciencias Sociales, en la clase Investigación Aplicada II, los alumnos de esta clase a cargo del Dr. Oscar Flores Rosales, entrevistaron a 51 pacientes, que esperaban ser atendidos en los consultorios de los tres principales hospitales de la ciudad, el hospital de Especialidades, el hospital San José y el hospital San Ángel. Mediante un cuestionario en el cual incluía 29 preguntas, en un período de dos semanas, se obtuvieron datos interesantes concernientes a la atención médica prestada en esta ciudad y sus lugares de origen para considerar el turismo médico como una estrategia de desarrollo de esta frontera mexicana.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

### **VI. OPORTUNIDADES PARA BRINDAR TURISMO MEDICO**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **A) TURISMO MEDICO INTERNACIONAL**

El resultado de las encuestas que se aplicaron en los tres principales hospitales de la ciudad se capturaron en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), analizando los datos arrojados en la distribución de frecuencias, el 54.9% son Hombres y el 45.1% Mujeres. La edad de los pacientes estadounidenses está entre los 17 y los 67 años. De esta población estadounidense que demanda servicios médicos, el 40% es originaria de Laredo Texas, el 18% de Houston, 18% San Antonio, 16% de otros lugares y el 8% de Zapata, Texas. El 95.9% está satisfecha con la atención médica que se le ofrece su lugar de origen, sin embargo el 55.3% regresaría a atender su salud en Nuevo Laredo. Estas personas cuando visitan el país para consultar su salud, se hospedan el 56.9% con familiares y el 21.6 % se hospeda en hoteles de esta ciudad, el 19.6% se regresa a su lugar de origen y el 2% se hospeda en Laredo, Texas. Las actividades que realiza cuando visita esta ciudad son: El 47.1% aprovecha a visitar a sus familiares, el 21.6 % compra curiosidades, el 11.8% visita lugares de entretenimiento, el 9.8% compra abarrotes, el 5.9% visita los restaurantes y el 3.9% visita otros lugares. Se les pregunto también, qué otra ciudad Mexicana les gustaría visitar para atender su salud y el 54.9 % eligió Monterrey, el 23.5% Guadalajara, el 11.8% D.F., el 5.9. % Saltillo y el resto otros lugares no especificados. En el caso de la pregunta que país les gustaría visitar para atender su condición médica contestaron el 64% México, el 10% Argentina, el 8% Otros países, el 6% Costa Rica, 4% Tailandia, el 4% Brasil, el 2% India y el 2% no contesto. La crisis económica y el desempleo en los EE.UU. no ha limitado a esta población a consultar en México, el 78.4% tiene empleo de tiempo completo, el 13.7% no cuenta con un empleo y el 7.8% tiene un empleo temporal. El

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

69.6 % contestó que sus ingresos anuales son menores de \$30,000.00 dólares, el 17.4% otros no especificó, el 10.9% ingresa de \$30,000.00 a \$50,000 00 dólares y el 2.2% ingresa más de \$50,000.00 dólares. De los encuestados, el 52% cuentan con servicio médico y el 48% no cuenta con cobertura médica. En cuanto al pago del servicio demandado en Nuevo Laredo, el 52.9% paga su propia consulta, al 29.4% de los encuestados la empresa le cubre los gastos, al 9.8 % la compañía aseguradora y el resto no especifico. Cuando se les preguntó si contrataría una agencia de viajes dedicada al turismo médico contestaron el 62.7 % no y el 37.3% si.

A continuación se muestra una tabla con los resultados de la prueba t donde se compara la atención médica en su lugar de origen contra la atención médica en Nuevo Laredo. Se compara atención médica, tiempo de espera, hospitales, etc. En cada una de las variables (preguntas) se muestran dos líneas, la primera muestra los resultados cuando tenemos varianzas comunes y la segunda línea o renglón se presentan los resultados cuando no tenemos varianzas comunes. De acuerdo a las pruebas de Levene, todos los pares de muestras tienen varianzas comunes. La calificación otorgada a cada uno de los rubros evaluados fue mejor en su lugar de origen que en Nuevo Laredo, exceptuando precio de los medicamentos y costo de la atención. Dichas diferencias fueron estadísticamente significativas. Con respecto a las dos excepciones mencionadas, no hay diferencia significativa entre la evaluación de su lugar de origen y Nuevo Laredo. Sin embargo, podemos ver que existe una diferencia aritmética a favor de la calificación de Nuevo Laredo, que era de esperarse ya que hay una diferencia importante en el costo de los medicamentos y la atención medica. En estos dos rubros Nuevo Laredo es más barato que Texas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Tabla 1. Pruebas t**

Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means			
SERVICIOS:	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ATENCIÓN MEDICA	0.01	0.94	2.01	98.00	0.0475	0.5842
			2.00	96.48	0.0479	0.5842
TIEMPO DE ESPERA	1.24	0.27	2.54	96.00	0.0125	0.8669
			2.56	95.25	0.0120	0.8669
HOSPITALES	0.43	0.51	3.07	96.00	0.0028	0.8235
			3.06	94.17	0.0029	0.8235
OPINIÓN DE LOS MÉDICOS	0.18	0.67	3.65	96.00	0.0004	0.9362
			3.63	93.37	0.0005	0.9362
CONFIANZA DE MEDICAMENTOS	2.06	0.15	2.63	96.00	0.0100	0.6959
			2.60	88.00	0.0108	0.6959
SERVICIO ENFERMERAS	0.39	0.53	3.24	97.00	0.0016	0.8309
			3.24	96.96	0.0016	0.8309
PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS	0.14	0.71	-1.39	100.00	0.1690	-0.4902
			-1.39	99.47	0.1690	-0.4902
COSTO DE LA ATENCIÓN	3.37	0.07	-1.70	97.00	0.0922	-0.5858
			-1.71	93.43	0.0898	-0.5858
SERVICIO DE URGENCIAS	0.37	0.54	2.74	96.00	0.0074	0.6980
			2.72	91.45	0.0078	0.6980

(tabla 2, SPSS)

## RESULTADOS

Estos resultados alcanzados al aplicar estas encuestas y la utilización del programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), manifiestan que la población que visita la ciudad de Nuevo Laredo en busca de su atención médica el 54.9% son hombres, el 16.3% son menores de 25 años, por la cercanía a la frontera la población con mayor porcentaje en visitarnos para su atención provienen de Laredo Texas con un 40%, sin embargo, las estadísticas demuestran que están satisfechos con regresar a atender su salud en el lugar de origen representado con el 95.9%, en comparación de la población que regresaría atender su salud en esta ciudad mexicana es el 55.3%. Esta población cuando visita el país en su atención médica se

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

hospeda con familiares con el 56.9% en las actividades realizadas el 47.1% visita a sus familiares mexicanos. En la elección de otra ciudad mexicana para atender su salud el 54.9% elegiría Monterrey, Nuevo León y en la elección de otro país el 64% prefiere México. El 78.4% de esta población conserva su empleo e ingresa menos de \$30,000.00 dólares anuales el 69.6%, el 52% cuenta con seguro de cobertura médica. Cubren sus tratamientos médicos con sus ingresos propios el 52.9%, el 62.7% no contrataría una agencia de seguros médicos. Se considera que la aplicación de la prueba t demuestra que la población estadounidense visita esta ciudad atender su salud médica es por los costos en su atención y en el medicamento.

## CONCLUSIONES

La necesidad por atender su salud de la población estadounidense sin seguro médico, los ha obligado a salir de su país en busca de una atención médica. Detectamos que salen de su país buscando precios económicos en la atención médica y en los medicamentos, sin embargo, están satisfechos con la atención que reciben en su lugar de origen. El mejorar la calidad de los servicios médicos en Nuevo Laredo y todos los servicios comerciales disponibles se podría atraer más turistas internacionales en el área de servicios médicos. Las ciudades que busquen aprovechar este mercado potencial, deberán crear estrategias competitivas para atraer a esta población en forma organizada e informada. La propuesta es la creación del clúster profesional y PYMES competitivas de turismo médico, la agrupación de profesionistas de diversas especialidades, trabajando con un fin común para atraer a los pacientes estadounidenses por medio de una agencia de viajes turísticos, creada por emprendedores de PYMES.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## BIBLIOGRAFÍA

1.- Berman Jessica,

Los altos costos de la salud llevan a más estadounidenses a la inseguridad.

Febrero 4, 2008, Washington VOA News:

<http://www.contactomagazine.com/articulos/crisisdesalud0707.htm>

2.- CNN en español (2007 Octubre 5)

Las promesas incumplidas de Bush. Octubre 19, 2009, CNN:

<http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/10/05/las-promesas-incumplidas-de-bush>

3.- El faraón en la política (2009 Julio 26)

Obama y el seguro medico, Agosto 14, 2009, Autor neto:

<http://autorneto.com/referencia/noticias-mundiales/politica/obama-y-el-seguro-medico/>

4.- Investigadores de la Universidad de Washington (2008 Abril 24)

Cada día hay menos cirujanos generales en EE.UU. Abril, 14 2008,

Health Day, traducido por Dr. Tango Terra

<http://www.terra.com/salu/articulo/html/sa118572.htm>

5.- Los centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC)

[www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)

6.- Martin Ángel (2009 Agosto 17)

Obama estudia abandonar la creación del seguro medico publico en EE.UU.

Agosto 8, 2009, Libertad Digital Económica:

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<http://www.libertaddigital.com/economia/obama-estudia-abandonar-la-creacion-del-seguro-medico-publico-en-eeuu-1276367950/>

7.- Mora Venegas Carlos, (2008 Abril 04)

Las PYMES ante los clúster. Julio, 17 2009, Gestipolis

[www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-ante-los-conglomerados-clusters.htm](http://www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-ante-los-conglomerados-clusters.htm)

8. - U.S. Census Bureau

[www.census.gov](http://www.census.gov)

9.- Washington (2009 Junio 23) Presidente Obama espera aprobación de reforma de salud.

Agosto 14, 2009, World now and Kxxv Breaking news breaking stories Trucking storms.

<http://www.kxxv.com/Global/story.asp?S=10580268>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **ENFOQUES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Ponente: M.SC. Ximena Araneda Fornachiari

### **Resumen**

Sin duda alguna la RSE debe comprenderse como una herramienta estratégica para el incremento de la productividad de las empresas, es parte de conocer y gestionar las externalidades del quehacer de las empresas y es la forma de crear valor compartido empresa-sociedad. Los esfuerzos asociados a esta dinámica representan una inversión que en el mediano plazo reeditúan en los campos financieros y administrativos dentro de la organización, así como aporta a la búsqueda de la sostenibilidad de la sociedad humana.

Es entonces de vital importancia estudiar el tema, profundizar en las formas, mecanismos y modelos que contribuyan a la incorporación de la RSE en la gestión de las organizaciones productivas en nuestro medio, esfuerzo al que apunta el presente trabajo.

### **Introducción**

La búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas ha motivado en gran medida la organización de la sociedad humana en conglomerados geográficamente reunidos e interdependientes, a lo interno del grupo y a lo externo, entre grupos.

A medida que avanzó la “urbanización” – entendida como concentración y distribución de la población en ciudades- las pequeñas unidades productivas se fueron transformando y la industrialización revolucionó la escala de producción. Se crearon gigantes conglomerados, consumidores de grandes cantidades de recursos, con altos niveles de productividad, que ofrecen diversidad de bienes y servicios, dirigidos a satisfacer las necesidades de las personas, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Estos bienes y servicios pueden ser producidos por diferentes organizaciones que actúan con motivaciones muy diferentes. Sin embargo, como lo señala Bernake “a pesar de esta enorme variedad de motivos, la mayoría de los bienes y servicios que se ofrecen en una economía de mercado son vendidos por empresas privadas cuya principal razón de ser es obtener beneficios para sus propietarios” (Bernanke & Frank, 2007, p. 175).

Las empresas se han convertido en las protagonistas de la economía mundial. Su poder ha crecido de forma imparable en los últimos años, en parte debido a la mejora de los transportes y las comunicaciones, y al proceso de globalización. El quehacer de las empresas ha trascendido el interés privado para convertirse en interés público.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Como ilustración de lo anterior, las 100 firmas más importantes de entre las multinacionales suponen el 13% de los trabajadores del mundo. Destaca en primer lugar Wal-Mart Stores, con 1.383.000 empleados, y a continuación se encuentra China National Petroleum, con 1.167.129 trabajadores (Kalipedia). Los ingresos de Exxon Mobil, Wal-Mart Stores y Chevron para el 2008 equivale al PIB de los países centroamericanos en el 2008 (111.5 95 millones de \$).

La conciencia de que enfrentamos problemas agudos que hacen vulnerable la existencia misma del ser humano - cambio climático, pobreza, acumulación de desechos, crecimiento poblacional, agotamiento de recursos naturales preciados para la vida humana, entre otros-, ha obligado a las organizaciones a replantearse su accionar.

Paralelamente, los procesos de privatización implementados en la mayoría de países en desarrollo han reducido el rol del gobierno como único responsable directo de asegurar el bienestar social, por lo que las empresas enfrentan hoy por hoy un rango más amplio de responsabilidad. Los negocios deben también reevaluar su rol como contribuyentes al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde operan, la conservación de los recursos naturales y el alivio de la pobreza (INCAE- AED, 2004). Estos temas son de relevancia especial desde la perspectiva empresarial, ya que permiten mejorar el clima de negocios, incorporar el valor creado para la sociedad dentro de la estrategia corporativa y consolidar las utilidades y viabilidad de los negocios en el largo plazo.

El Doctor Bernardo Kliksberg, actual asesor principal de la Dirección para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, aseguró que "...Si la empresa privada replantea su rol en la sociedad, reconocerá que la competitividad no sólo depende de las fuerzas del mercado, sino que se fortalece por medio de un modelo de inclusión y participación ciudadana real"

Entonces, a las usuales preguntas que las empresas se hacen: ¿qué producir?, ¿Cómo hacerlo eficientemente? ¿Cómo maximizar utilidades?, se han sumando nuevas preguntas ¿Cómo impacta en el entorno, el producir?, ¿Cómo enfrentar estos impactos?.

La respuesta que dan las empresas a esta última pregunta es variada. Algunas, aún no toman ninguna acción, otras tratando de compensar desarrollan actividades filantrópicas, o de mitigación y otras, lo están abordando como una nueva oportunidad de creación de valor.

## **Enfoques de la RSE**

El tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es discutido tanto a nivel internacional como nacional. Variadas iniciativas se han desarrollado para promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio.

La mayoría de estas iniciativas han surgido en países desarrollados, con el fin de promover determinados comportamientos por parte de empresas multinacionales, que aunque pueden

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

tener operaciones en países en desarrollo, sus políticas corporativas se diseñan en sus casas matrices en función a las necesidades y exigencias de los públicos de interés de estos mercados. Sin embargo, responsabilidad, social y empresa son tres conceptos que no tienen significado abstraídos de un contexto específico.

A nivel mundial y nacional varias organizaciones han venido trabajando en el desarrollo del tema. Estas organizaciones pueden ser agrupadas en: sociedad civil, académicas y empresariales.

Entre las organizaciones de la **sociedad civil** a nivel mundial destacan la Organización Internacional de Normalización-ISO, las Naciones Unidas, la OCDE, en América latina, Ethos y en plano nacional CEGESTI..

La Organización Internacional de Normalización – ISO, es una organización privada, sin ánimo de lucro, establecida en 1947 (Ginebra, Suiza), que promueve el desarrollo de normas internacionales, de aplicación voluntaria, con colaboración a nivel mundial (OMC, NU, OIT, OMS...) y 157 países miembros (111 en desarrollo). En el documento borrador se encuentra definida la Responsabilidad social como la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: a) sea coherente con el desarrollo sostenible incluyendo el bienestar general de la sociedad; b) considere las expectativas de sus partes interesadas; c) esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea coherente con [normas] [expectativas] internacionales de comportamiento; d) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria impulsada por las Naciones Unidas, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña sin fines de lucro, que se caracteriza como una organización de la sociedad civil de interés público. Su misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Para Ethos la responsabilidad social corporativa es una forma de gestión de la empresa ética y transparente con todos los públicos, que se refiere y el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

CEGESTI es una organización privada, independiente y sin fines de lucro establecida en 1990 con el propósito de promover el desarrollo sostenible en América Latina, ofreciendo servicios integrados

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de consultoría, capacitación, investigación e información a empresas privadas y públicas, universidades, empresas de base tecnológica y organizaciones gubernamentales. Para esta organización, la Responsabilidad Social Empresarial es un nuevo enfoque, mediante el cual se busca en las organizaciones orientar el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen consideraciones ambientales y sociales, manteniendo un adecuado balance con criterios económicos

En el **ambito empresarial** destacan a nivel mundial el World Business Council for Sustainable Development, (WBCSD), a nivel latinoamericano Forum Empresa e INDICARSE y en el ámbito nacional AED y ALIARSE .

El WBCSD es una asociación global de líderes de aproximadamente 200 empresas comprometidas exclusivamente con los negocios y el desarrollo sostenible. Proporciona una plataforma a las empresas para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimiento, experiencias y las mejores prácticas. Además, permite promover y recomendar posiciones empresariales en el tema de la sostenibilidad, a través de una variedad de foros, en colaboración con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones intergubernamentales. Entre los objetivos del Consejo están: a) Ser un defensor de negocios líderes en el desarrollo sostenible; b) Participar en la elaboración de políticas para crear las condiciones marco adecuadas para que las empresas hacen una contribución efectiva al progreso humano sostenible; c) Desarrollar y promover el caso empresarial para el desarrollo sostenible; d) Demostrar la contribución de las empresas a las soluciones de desarrollo sostenible y compartir las prácticas de vanguardia entre los miembros; e) Contribuir a un futuro sostenible para las naciones en desarrollo y las naciones en transición.

Forum Empresa es una plataforma de intercambio entre organizaciones empresariales comprometidas con la RSE, a través de tres ejes principales: Intercambio de información, capacitación y asistencia técnica; Coordinación de proyectos regionales; y, Coordinación y presentación ante organizaciones internacionales. La red Forum Empresa entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

Algunas de las organizaciones empresariales de RSE de los países centroamericanos han conformado la Red Centro Americana de Responsabilidad Social Empresarial: INDICARSE. Esta organización define la Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso de hacer negocios competitivos, basados en el estricto cumplimiento de la ley y en principios éticos, respetuosos de las personas, familias, comunidades y el medio ambiente.

AED es una organización empresarial costarricense sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica. Para AED la Responsabilidad Social Empresarial es el "El compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”.

ALIARSE, organización nacional creada por empresarios define la Responsabilidad Social, como la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: 1. contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar general de la sociedad; 2. considera las expectativas de sus partes interesadas; 3. cumple con la legislación y es consistente con normas internacionales de comportamiento; y 4. esté integrado a través de toda la organización.

En el **ámbito académico**, varios han sido los autores que se han interesado en desarrollar el tema, En el ámbito de esta ponencia, se ha querido destacar los aportes de: Michael Porter, Sachs,

Considerando que los conceptos de: filantropía, inversión social y responsabilidad social se utilizan erróneamente como sinónimos, Baltazar Caravedo, propone los siguientes criterios para dilucidar el nivel de desarrollo de la RSE: 1) motivación, 2) fuente de recursos, 3) impacto deseado, 4) localización del impacto, 5) beneficios esperados, 6) instrumentos de medición de los impactos, 7) modalidad de intervención, y 8) instancias que participan en la toma de decisión de estrategia de responsabilidad social de la empresa. A partir de estos plantea que:

Un enfoque diferente de la RSE lo plantea Jeffrey Sachs, dando por descontado que las empresas obedecen las leyes, tanto las de su país de origen como las locales, no sobornan a los funcionarios, no explotan la mano de obra, respetan las normas básicas de trabajo y los derechos de los trabajadores. Sachs incorpora dentro de la RSE, las contribuciones filantrópicas que realizan las empresas con el fin de demostrar la eficiencia de sus tecnologías; las asociaciones público – privadas en las que se acuerda de forma explícita no centrarse en la obtención de beneficios en los países más pobres, sino hacerlo en maximizar la adopción de sus vitales tecnologías, la venta se realiza al costo; así como la contribución corporativa en forma de donación, la cual forma parte de una estrategia de desarrollo del mercado a largo plazo (Sachs, 2008).

Por su parte, Garrigues y Trullenque distinguen tres etapas en la evolución de la RSE: la RSE desintegrada, La RSE comunicativa y la RSE estratégica. En esta última se trata de crear ventajas competitivas difíciles de imitar que retroalimentan el modelo de negocio, diferencian a la empresa de su competencia y consiguen así generar valor tanto para los accionistas como para los demás grupos de interés (Garrigues Walker & Trullenque, 2008).

Entonces, la pregunta que se plantea es ¿Qué hay que hacer para que la RSE sea eficaz? En este sentido Porter y Kramer (Porter & Kramer) proponen a partir de la cadena de valor de la empresa, un esquema básico para analizar y gestionar estratégicamente la RSE, que contiene dos niveles: el reactivo y el estratégico. El primero está ligado a la mitigación de riesgos y al concepto de licencia para operar. Consiste en la aplicación de buenas prácticas para configurarse como un buen ciudadano y evitar las externalidades negativas. El segundo, apunta a la construcción proactiva de ventajas comparativas derivadas de: nuevas formas de ejecución de actividades que generen

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

externalidades positivas y de la construcción de capacidades diferenciales en ámbitos emergentes del contexto competitivo en el que se desarrolla la empresa.

A modo de resumen sobre el camino recorrido por la RSE, se consigna a continuación lo expresado por Canessa & García (Canessa & García, 2005): El concepto de responsabilidad social no es nuevo. Aunque como idea ya se le había tomado en cuenta en la primera parte del siglo veinte, su estudio moderno tuvo como pionero a Howard R Bowen quien, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones. Desde el aporte de Bowen hasta la actualidad, se puede observar que la responsabilidad social como corriente ha pasado por una primera etapa filosófica (década de los sesenta), seguida de una etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial (década de los setentas), luego se presentó una tercera etapa en la que se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría de los stakeholders (década de los ochentas). A partir de los noventas ya no se considera a la responsabilidad social empresarial como un fenómeno aislado dentro de la empresa sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización (Canessa & García).

## **Concepto RSE**

En el ámbito de la presente ponencia se define la responsabilidad social empresarial, como una nueva forma de "ser empresa", que exige a ésta asumir responsable e integralmente los impactos de sus decisiones en sus diferentes públicos relacionados, dándole la oportunidad de crear valor agregado compartido empresa-sociedad.

## **Conclusión**

En Costa Rica, después que la AED lanzara en el 2004 El Modelo de RSE para Costa Rica, se han desarrollado otros esfuerzos, unos con la idea de complementar esta iniciativa, otros tratando de competir con ella, otros tratando de aparecer con conceptos nuevos que son una repetición de lo existente, incluso hay empresas que han establecido su propio esquema de RSE y no faltan los que dicen que es una moda o una distracción para la empresa. La realidad que se les presenta a las empresas es confusa, muchas veces no les permite tomar decisiones acertada en este campo llevando consigo frustración, pérdidas económicas y oportunidades pérdidas para la sociedad.

Sin duda alguna la RSE debe comprenderse como una herramienta estratégica para el incremento de la productividad de las empresas, es parte de conocer y gestionar las externalidades del quehacer de las empresas y es la forma de crear valor compartido empresa-sociedad. Los esfuerzos asociados a esta dinámica representan una inversión que en el mediano plazo que

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

reditúa en los campos financieros y administrativos dentro de la organización, así como aporta a la búsqueda de la sostenibilidad de la sociedad humana.

Es entonces de vital importancia estudiar el tema, profundizar en las formas, mecanismos y modelos que contribuyan a la incorporación de la RSE en la gestión de las organizaciones productivas en nuestro medio, haciendo énfasis especial en el sector empresarial de trascendental importancia para la economía Costarricense: LAS PYMES.

El aporte que la academia puede hacer en este tema es relevante y no debe aplazarse. Es urgente encontrar modelos sostenibles de desarrollo para las empresas que aporten a una mejorar la calidad de vida de los seres humanos, lo que en última instancia es el principio y el fin de la actividad económica.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Bibliografía

Araneda, X. (2007, noviembre). *Actualidad económica*. Retrieved diciembre 1, 2009, from [http://www.actualidad-e.com/main.php?action=&artid=901&catid=255&template=art\\_list.tpl](http://www.actualidad-e.com/main.php?action=&artid=901&catid=255&template=art_list.tpl)

Austin, J. E. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: GRANICA.

Bernanke, B. S., & Frank, R. H. (2007). *Principios de economía*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima: Siklos S.R.

Caravedo, B. (n.d.). *Sistema de bibliotecas*. Retrieved diciembre 09, 2009, from [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVMedioAmbiente/revistas/Informativo%20Mensual/A%C3%B1o9\\_N12\\_2000/responsabilidad.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVMedioAmbiente/revistas/Informativo%20Mensual/A%C3%B1o9_N12_2000/responsabilidad.htm)

CEDICE, Instituto Ethos Brasil, Red de periodistas de ETHOS, Forum Empresa. (n.d.). Conceptos Básicos e Indicadores de responsabilidad Social Empresarial.

CEGESTI. (2006). *Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible*. San José de Costa Rica: CEGESTI.

Duarte, S. (2002). Marketeros del bien. *América economía* (226), 34-36.

ETHOS de Brasil. (n.d.). *ethos.org.br*. Retrieved octubre 29, 2009, from [ethos.org.br](http://www1.ethos.org.br)

Flores, J., Ogliastrri, E., & Condo, A. (2006). Una Estrategia de RSE bien enfocada. *Actualidad económica*, 19 (341), 38-41.

Fundación empresarial para la Acción Social. (2005). *Introducción a la RSE para la MIPYME*. San Salvador, El Salvador: Artes Gráficas Publicitarias S.A.

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2005). *La empresa amigable con el medio ambiente*. San Salvador, El Salvador: Artes Gráficas Publicitarias.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2005). *Manual para documentar prácticas de Responsabilidad Social en la empresa*. San Salvador, El Salvador: Artes Gráficas Publicitarias.

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2006). *Prácticas de RSE en el Salvador*. San Salvador, El Salvador: Artes Gráficas Publicitarias S.A.

Garrigues Walker, A., & Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica. *Harvard Deusto Business Review*, 164, 19-36.

Greenfield, W. (2004). In the name of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 47 (1), 19-28.

Guthey, E., Morsing, M., & Langer, R. (2006). La responsabilidad social corporativa como moda de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review* (150), 56-67.

Harvard Business Review, edición América latina. (2006). Hacia un enfoque integral de RSE, la perspectiva chilena. *Harvard Business Review*, 84 (9), 50-60.

IISD. (2007). *Corporate Social Responsibility An Implementaton Guide for Business*. Winnipeg, Canada.

INCAE- AED. (2004). *Marco lógico y conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Costa Rica*. San José de Costa Rica.

INDICARSE. (2008). *IndicaRSE: Sistema de Indicadores de RSE para la región Centroamericana*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: JL Sistema de Impresión.

ISO. (n.d.). *isotc.iso.org*. Retrieved Octubre 28, 2009, from [http://www1.ethos.org.br:1/5404111/NT-38\\_v.2\\_-\\_Presentaci\\_n\\_ISO\\_26000\\_-\\_TG2-N073?nodeid=7429343&vernum=0](http://www1.ethos.org.br:1/5404111/NT-38_v.2_-_Presentaci_n_ISO_26000_-_TG2-N073?nodeid=7429343&vernum=0)

Kalipedia. (n.d.). *Kalipedia.com*. Retrieved octubre 31, 2009, from [http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/graficos-empresas-empleados-mundo.html?x1=20070417klpgeogra\\_127.Ees&x=20070417klpgeogra\\_195.Kes](http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/graficos-empresas-empleados-mundo.html?x1=20070417klpgeogra_127.Ees&x=20070417klpgeogra_195.Kes)

Llop, R. (2007). La responsabilidad social corporativa en épocas de cambio y crisis. *Harvard Deusto Business Review* (158), 40-48.

Martin, R. L. (2002). The Virtue Matrix. *Harvard Business Review*, 80 (3), 69-75.

Mora, I. (2003). La confianza es un arma competitiva. *Revista INCAE*, XIII (1), 38-44.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Olcese, A., Rodriguez, M. Á., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J. D., & Bettcher, K. E. (2006). ¿Se ajusta la conducta de su empresa a estándares de clase mundial? *Harvard Business Review*, 84 (9), 36-48.

Pelekais, C., & Aguirre, R. (2008). *Hacia una cultura de Responsabilidad Social*. Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Pérez Pineda, F., & Rubio Pérez, J. (2007). ¿Vale la pena ser una empresa responsable? *Incae Business Review*, 1 (2), 42-48.

Porter, M., & Kramer, M. (n.d.).

Revista INCAE. (2003). Luego de la tempestad. *Revista INCAE*, XIII (1), 30-36.

Sachs, J. (2008). La esencia de la responsabilidad social corporativa consiste en que las empresas hagan llegar sus tecnologías a quienes puedan beneficiarse de ellas. *Harvard Desusto Business Review* (168), 13-18.

The Emotional Marketing Agency. (2005). La Responsabilidad social corporativa, una necesidad. *MK Marketing + Ventas*, 20 (199), 42-49.

The World Bank. (2003). Responsabilidad social de las empresas y competitividad sostenible.

Torcal Tomás, V. R. (2007). Emprededores y empresa para el siglo XXI: Responsabilidad Social y medio ambiente. *Tec Empresarial*, 1 (4), 14-18.

Truquenque, F. (2008). La responsabilidad social coprorativa como nenecidad estratégica: casos prácticos. *Harvard Desuto Business Review* (166), 48-54.

Vallaeyes, F., de la Cruz, c., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **LAS POTENCIALIDADES DE DESARROLLO UN ENFOQUE ESTRATEGICO DE PLANEACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL**

**(Un estudio de contexto regional de la Universidad Autónoma del  
Caribe)**

**Miguel Chajín Flórez**  
**Magíster en Proyectos de Desarrollo Social**  
**Docente investigador del Programa de Administración de Empresas**  
**Universidad Autónoma del Caribe**  
[mchajin@hotmail.com](mailto:mchajin@hotmail.com)  
Carrera 72 N° 81-109 Barranquilla, Colombia  
Teléfono (57) + (5)+ (3554757 y 3002456)

### **RESUMEN**

Esta ponencia presenta los resultados de un análisis de contexto realizado por el autor utilizando el enfoque de Potencialidades de desarrollo, con el propósito de revisar el marco teleológico de la Universidad Autónoma del Caribe. El enfoque de las Potencialidades de Desarrollo surgió en 1995 y desde entonces se han realizado decenas de investigaciones para aplicarlo y validarlo. Consiste en la articulación dialógica de las Necesidades, Capacidades, Acciones, Oportunidades y Logros de una empresa, individuo o ente territorial, que para el caso de estudio es el contexto regional de la Universidad. Este enfoque se aplicó teniendo en cuenta fuentes secundarias provenientes de informes de varios expertos contratados para realizar el análisis de contexto en el 2008. Aparte de ofrecer una metodología para la planeación, este enfoque constituye un recurso metateórico, ya que permite integrar perspectivas distintas de estudio, como fue el caso del informe de los expertos.

**PALABRAS CLAVES:** Potencialidades, desarrollo, planeación.

### **INTRODUCCIÓN**

El enfoque de desarrollo de potencialidades ha venido construyéndose bajo el liderazgo del autor de esta ponencia desde el año 1995, a través de un recorrido por diversas Universidades del Caribe colombiano y con el apoyo de varios grupos de investigación categorizados por COLCIENCIAS, entre estos pueden citarse “Potencialidades del Desarrollo del Caribe colombiano”, “Potencialidades Productivas”, “Desarrollo del

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Talento Humano y emprendimiento”, entre otros, reconocidos por COLCIENCIAS y avalados por La Universidad Autónoma del Caribe; además de ponencias nacionales e internacionales sobre este enfoque y decenas de artículos y libros, se creó a partir de sus fundamentos teóricos y metodológicos, la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad Autónoma del Caribe, y se dio soporte a varios postgrados; también se creó la Fundación Consultores del Talento Humano que administra varias redes académicas empresariales de carácter virtual.

El enfoque de potencialidades de desarrollo permite realizar el diagnóstico de un ente, sea este una empresa, una región, subregión o individuo, a partir de cinco macrovariables: Necesidades, Capacidades, Acciones, Oportunidades y Logros.

Esta ponencia presenta un ejemplo de la aplicación del enfoque de las potencialidades de desarrollo para la revisión de la visión, misión y estrategias de la Universidad Autónoma del Caribe frente al contexto regional del Caribe colombiano.

La aplicación de la macrovariables requirió la adopción de las categorías de SER, ESTAR; HACER y SABER consideradas importantes ejes temáticos y de competencias para la educación superior del Siglo XXI.

La articulación entre las macrovariables y categorías permitió integrar diversos informes sobre el contexto de la Universidad Autónoma del Caribe más allá de ser una síntesis de estos, constituyéndose así en un análisis metateórico.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Este trabajo tiene tres ejes fundamentales: El primero hace referencia a un marco transdisciplinar del desarrollo que se ha denominado Potencialidades de desarrollo; Este

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

enfoque identifica las necesidades de un ente desde la perspectiva de sus indicadores materiales u objetivos, como también desde las representaciones y satisfacción subjetiva. A partir de tales necesidades, tal ente cuenta con capacidades o condiciones que le permiten buscar tal satisfacción, luego emprende acciones para obtener los satisfactores y recursos que se requieren, por lo que debe identificar las oportunidades que le brinda el contexto, para lograrlo. Este logro es material e inmaterial y permite medir el desarrollo del ente, a la vez que constituye el soporte para la generación de estrategias de desarrollo.

El segundo eje se refiere al aspecto estratégico de la planeación, que se deriva de la aplicación del método dialógico como una gran lógica de construcción de conocimientos y la acción social. El enfoque de potencialidades se construye y aplica sobre bases dialógicas, puesto que el juego de las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de desarrollo es posible desde una lógica que articule lo interno y lo externo, la organización y su contexto, lo subjetivo y lo objetivo, la individual y lo colectivo, lo local con lo regional, nacional y universal, lo cuantitativo y lo cualitativo, lo material e inmaterial, etc.

El tercer eje lo constituye la sostenibilidad empresarial y organizacional del estudio. El análisis de contexto de la Universidad Autónoma del Caribe surgió por iniciativa institucional y con un propósito claro, que es la consolidación de su liderazgo regional, puesto que es una entidad de más de 40 años de existencia, que ha logrado posicionarse en el Caribe colombiano como una de las mejores opciones en educación superior.

## **Las potencialidades de desarrollo**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El concepto de potencialidad hace referencia a la distancia que tiene un ente frente a otro y que pudiera acortarse o reducirse dada la articulación de elementos internos, como las necesidades, con los externos, como los recursos o satisfactores.

Obviamente no se trata de una articulación mecánica y ciega como ocurre en el mundo físico cuando se habla de energía potencial; en tal caso en el mundo social la energía se encuentra en los deseos o motivaciones, los talentos, competencias o capacidades y las acciones que el ente emprenda para obtener los recursos o satisfactores.

Se piensa en desarrollo desde la perspectiva que un ente obtiene la satisfacción de sus necesidades, que no solamente hacen referencia a su sostenibilidad, subsistencia o supervivencia, sino a sus deseos, utopías, visiones, motivaciones. Esto quiere decir que el desarrollo no hace referencia sólo a la satisfacción material de necesidades, sino a la satisfacción inmaterial, anímica, emocional, representacional, que el ente sienta sobre la satisfacción material.

Para que tal ente obtenga sus metas y fines debe contar con capacidades, de diferentes tipos, que para el caso de una organización social pueden ser materiales, económicas, tangibles, como lo financiero, infraestructura física y la tecnología, como de tipo inmaterial e intangible, como el capital intelectual y la cultura organizacional.

De otra parte, el ente, organización o empresa, para satisfacer sus necesidades debe desplegar acciones que le permitan obtener los recursos o satisfactores del contexto; sin embargo, esta acción puede ser pasiva, reactiva o heterónoma, o bien activa, proactiva o autónoma.

Tal ente debe identificar los recursos o satisfactores que tiene a su disposición, pues algunos no están a su alcance y otros tienen ventajas y desventajas que debe ponderar,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de tal manera que las oportunidades dependen de cierta forma de la forma como el ente perciba su contexto.

Finalmente el ente sufre de determinada manera sus necesidades, sea esta pobre o abundantemente; sin embargo no siempre el ente está conforme o se siente satisfecho con la cantidad y calidad de lo que obtiene, de tal forma que los logros o satisfacción no sólo son materiales sino inmateriales.

Las potencialidades pueden medirse, estableciendo la medida en la que cada variable se manifiesta y luego establecer una valoración entre sus índices o atributos, de acuerdo a que el objeto de estudio quiera abordarse cuantitativa o cualitativamente.

## **Un enfoque estratégico**

- **La Planeación dialógica es intersubjetiva**, por cuanto el desarrollo, sea este humano, social o empresarial es un constructo, es necesario describir los discursos sobre este, que para el caso de esta investigación implicó tener acceso a los ensayos de los académicos sobre los restos de la Universidad Autónoma frente al Caribe colombiano, como su principal contexto.
- **La planeación dialógica es integradora**, puesto que permite la articulación de factores internos y externos a un ente, relaciona aspectos o variables cuantitativas y cualitativas, enlaza la retrospectiva con la prospectiva, y permite el diálogo entre métodos de investigación y desarrollo, de tal manera que la deducción y la inducción, el análisis y la síntesis, la dialéctica y la lógica formal, tienen un punto de encuentro en el método dialógico; referente a la investigación las fuentes de información abordaron temas y problemas con independencia

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

disciplinar y teórica, para la cual se requirió adoptar unas categorías de análisis que permitiese una puesta en común.

- **La Planeación dialógica es total** es cuanto construye un sistema en el cual un ente se relaciona activamente con otros sistemas y entes de diferentes clases, o tipos. El Caribe colombiano es el marco general del estudio descrito, interpretado o explicado desde sus necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros, percibido desde los saberes relevantes para la universidad.
- **La planeación dialógica es flexible**, en cuanto permite la permeabilización de los niveles de conocimientos, en las que se articulan la descripción, la explicación, la interpretación y la comprensión, que provienen de marcos teóricos y conceptuales que sustentan el proceso de planeación. Desde la perspectiva del caso hay fuentes de datos, información y conocimientos de diferentes niveles gnoseológicos.
- **La planeación dialógica es sinérgica**, en la medida que la realidad no es vista desde un solo ámbito cultural, político y económico, sino desde la interacción de todas las variables y/o factores sociales, de tal manera que el ente objeto de estudio o análisis se concibe desde su individualidad, particularidad y relación con otros entes y contextos; en este sentido el Caribe colombiano.
- **La evaluación dialógica se fundamenta en valores**, por la búsqueda de respeto, identidad, complementariedad, comprensión, cooperación, equidad, participación y trascendencia. Estos valores permiten la construcción colectiva

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

de conocimientos. En la investigación estos valores permitieron aprovechar todos los aportes de los expertos.

- **La planeación dialógica es participativa;** esta condición de la planeación lleva a pensar en la contribución de cada actor del proceso, lo que conduce a una orientación hacia la acción que desemboque en productos útiles; desde el caso de estudio, los participantes estuvieron dispuestos a realizar aportes desde sus marcos de referencia para enriquecer un proceso que luego generara un producto útil para la institución.
- **La planeación dialógica es prospectiva;** su carácter prospectivo no hace referencia a la aplicación de una metodología o técnica particular, sino situar un ente en un escenario futuro como posibilidad de acción, que permita configurar el marco teleológico, especialmente la visión, misión y objetivos organizacionales. El enfoque permitió a la Universidad tener un referente para volver a mirar su marco teleológico.

## **Sostenibilidad empresarial y organizacional**

La sostenibilidad empresarial y organizacional debe situarse en la naturaleza del ente de estudio, aunque en términos generales hace referencia a un nivel homeostático o por lo menos a un mínimo crecimiento o satisfacción de sus metas y fines.

La sostenibilidad de una universidad implica que sus balances financieros no sean negativos, pero que obviamente la docencia, investigación y proyección social cumplan con los requerimientos de calidad fijados por el Estado y la sociedad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Por su parte, la sostenibilidad organizacional implica que la estructura organizacional se encuentre en condiciones de equilibrio, con un mínimo de conflicto e insatisfacción de los clientes internos y externos; en tal sentido, el ser, hacer, estar y saber, en las funciones sustantivas de la educación deben tener un balance positivo

## **OBJETIVO**

Realizar un estudio de contexto regional de la Universidad Autónoma del Caribe desde la perspectiva de sus potencialidades de desarrollo, con el fin de ilustrar el enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional de la Universidad.

## **METODOLOGÍA**

La aplicación de la metodología de potencialidades soportado en un método dialógico permitió la realización de un análisis situacional del entorno de la educación superior en Colombia; seguido por otros diagnósticos sobre la ciencia y la tecnología en el contexto actual, la competitividad regional y la visión socio – política de la universidad, realizada por expertos contratados por la Universidad Autónoma del Caribe para este fin. Se utilizaron subcategorías de análisis en el marco de la macrovariables citadas, teniendo como referentes el Ser, el Estar, el Hacer y Saber, como ejes de la educación superior para el Siglo XXI.

## **ANALISIS DE DATOS**

### **MATRIZ DE POTENCIALIDADES DE DESARROLLO**

<b>Categorías</b>	<b>de</b>	<b>SER</b>	<b>ESTAR</b>	<b>HACER</b>	<b>SABER</b>
<b>análisis/</b>					

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

<b>Macrovariables</b>				
<b>NECESIDADES</b>	Una Región Autónoma.	En un mundo globalizado	Cambios en el modelo de desarrollo regional	Dialógico.
<b>CAPACIDADES</b>	Integrarse territorialmente	Articular la producción y desarrollo territorial	Convenios interinstitucionales, redes y cluster	Concertar un plan de desarrollo regional
<b>ACCIONES</b>	Heterónomas, informalidad, trabajo no calificado	Pasividad frente al comercio internacional	Artes, diseños arquitectura modas, artesanías, muebles, reparaciones de motores, manufacturas, etc.	Pensar espontáneamente, reactivamente
<b>OPORTUNIDADES</b>	Ser potencia cultural, turística y manufacturera	Con privilegia da posición geográfica	Diseñar un mapa productivo regional	Ofrecer soluciones y productos creativos.
<b>LOGROS</b>	Amigables, creativos y gusto por las artesanías y trabajos manuales	Dispuestos a desarrollar bajo liderazgos carismáticos	Con entusiasmo y gusto	Ingenio, creatividad

FUENTE: El autor.

## RESULTADOS

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **NECESIDADES.**

**SER:** Una Región Autónoma.

Necesitamos ser una Región Autónoma. Desde hace décadas hemos manifestado el deseo de constituirnos en región territorial, y la Constitución Nacional nos ofrece esa oportunidad. Fueron los constituyentes “costeños” quienes abanderaron esta idea y aún algunos quieren materializar este sueño de desarrollo regional. Esta necesidad nace del centralismo político en la que estamos inmersos, en la posibilidad que la dirigencia política, gremial y la sociedad civil tienen de tomar un rumbo de desarrollo desde la construcción de una “Utopía posible” para el Caribe colombiano.

**ESTAR:** En un mundo globalizado.

Necesitamos estar en un mundo globalizado, y la Región muestra un gran rezago frente a las otras regiones del país y frente a los requerimientos de la competitividad internacional. Nuestra economía es débil, y tradicional, y hasta ahora nos relacionamos reactivamente frente a las olas de la globalización.

**HACER:** Cambios en el modelo de desarrollo regional.

Necesitamos hacer cambios en el modelo de desarrollo regional, caracterizado por la desarticulación económica, política y cultural de los entes territoriales. Vivimos, trabajamos, pensamos desde lo local, sin tener un proyecto de desarrollo regional.

**SABER:** Dialógicamente.

Necesitamos aprender a saber o pensar dialógicamente. Pensamos desde la individualidad, aunque actuamos colectivamente; En el Caribe colombiano muchas cosas se hacen en grupo, pero no en equipo, porque se piensa individualmente.

Necesitamos crear estrategias colectivas de gestión de conocimiento para el desarrollo

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

regional, superando la espontaneidad, que tiene muchas veces la riqueza de lo inédito, de la creatividad, la chispa, el ingenio, pero que no logra niveles superiores de pensamiento.

## **CAPACIDADES**

**SER:** Capaz de integrarse territorialmente

El Caribe colombiano tiene una historia de integraciones territoriales con diversos nombres, tales como Provincias, Estados, Departamentos. Estas formas de organización político-administrativas resurgen periódicamente en el imaginario del modo de ser Caribe, cada vez que se agudizan las crisis de los Municipios olvidados, terminales de carreteras, regularmente zonas rojas o vulnerables a los focos de conflictos armados. Estas capacidades de generar movimientos integradores, que la mayoría de las veces son más bien segregacionistas, está en el inconsciente colectivo, para en cualquier momento resurgir con fuerza.

**ESTAR:** En capacidad de desarrollar manufacturas.

Colombia ha sido capaz en los últimos años de diversificar un tanto las exportaciones y está en la capacidad de ampliar su base productiva, en lo que se refiere a manufacturas. Hay dos condiciones importantes para el desarrollo de manufacturas en el Caribe colombiano: De una parte, mano de obra abundante y, de otra, disponibilidad cultural para desarrollar este tipo de actividad productiva.

**HACER:** Convenios interinstitucionales.

La capacidad de concertación que tiene el Caribe colombiano para la realización de proyectos folclóricos y culturales en general, es una muestra de la disposición gregaria de los habitantes de la región, que desafortunadamente no rebasa el marco de lo cultural

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

y no es transferido al campo empresarial, aunque sí al político, de manera eventual. La organización de cadenas productivas y generación de economías de aglomeración como la creación de clúster y parques tecnológicos son tareas pendientes dentro de las agendas de los dirigentes políticos, empresariales y universitarios.

**SABER:** Concertar un plan de desarrollo regional.

Los Gobernadores y Alcaldes del Caribe colombiano han culminado y algunos están a punto de entregarles a sus respectivas entidades territoriales sus planes de gobierno; quizá hechos con la mejor disposición, seriedad y tecnicismo; sin embargo, aparte de tener en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo y otros documentos como la Visión Colombia 2019 y los Objetivos del Milenio, seguramente no hubo concertación entre los actores políticos, gremiales y culturales de la región en la generación de sus planes. Sin embargo hemos visto como los nuevos mandatarios regionales han estado dispuestos a discutir temas de interés común, y como han respondido satisfactoriamente a las convocatorias hechas por la academia, para tratar temas de interés regional; esto son antecedentes importantes que facilitan poder presentarles estrategias de trabajo cooperativo y colectivo para la realización de programas y proyectos que apunten al desarrollo regional.

## **ACCIONES**

**SER:** Somos mano de obra barata, no calificada.

Sabemos que pese al mejoramiento económico reciente que ha tenido el país, el índice de desempleo es aún alto, aunque en sentido estricto es mayor, dado la informalidad en la que se desenvuelve gran parte de la actividad económica, especialmente en los centros urbanos. Para mucha gente ganar el sustento diario es suficiente, sin tener

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

muchas expectativas de mejoramiento, que algunas veces no es necesario, por la clase de oficio o labor que se desarrolla. Pese al mejoramiento de la cobertura de educación esta no se asocia a las actividades productivas cotidianas, más bien se alimenta de la ilusión de la movilidad social de las nuevas generaciones, para no seguir alimentando el círculo de la pobreza.

**ESTAR:** Estamos ubicados estratégicamente para el comercio internacional.

Somos conscientes de nuestra ubicación geográfica privilegiada, pero aún no logramos desarrollar grandes competencias exportadoras, aunque algunos microempresarios mantienen vínculos comerciales con otros países, que regularmente se lleva a cabo a través de importaciones.

**HACER:** Hacemos artes, diseños arquitectónicos, modas, artesanías, muebles, reparaciones de motores, manufacturas.

Sabemos hacer cosas; regularmente productos sencillos pero con gran sentido estético y funcional. Los problemas de la producción tienden a resolverse desde la práctica, la experiencia y el ingenio, más que con el estudio y reflexión. Sea la producción literaria, la composición musical, el vestido, el arreglo de toda clase de motores y aparatos, se aprende haciendo, observando, ensayando. La vocación técnica y creativa se desarrolla en el Caribe colombiano de manera espontánea, sin que incluso desde las entidades educativas que ofrecen formación para el trabajo se elaboren modelos pedagógicos y curriculares que exploten y promuevan estas competencias, que pueden llegar a ser una ventaja comparativa de la Región Caribe.

**SABER:** Pensamos espontáneamente, reactivamente.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Gran parte del saber regional es tácito y oral, de tal manera que no se aprovecha adecuadamente el conocimiento adquirido por generaciones anteriores en ciertos oficios y actividades productivas. Son numerosos los productos que han desaparecido con sus creadores, desde medicamentos, licores, combustibles, hasta la memoria de héroes de la independencia, leyendas y obras de artes.

Los procesos modernizadores se han incorporado de manera superpuesta a las tradiciones y costumbres, creándose vacíos, fracturas en las tendencias de desarrollo, hibridaciones espontáneas, que impiden gestionar el conocimiento de las anteriores generaciones.

## **OPORTUNIDADES**

**SER:** Podemos ser potencia cultural, turística y manufacturera.

El Caribe colombiano gracias a su patrimonio cultural, su riqueza geográfica, biodiversidad, playas y paisajes, tiene enormes posibilidades de insertarse efectivamente en el comercio internacional. Lograr esta inserción no significa abandonar los sectores económicos tradicionales, ni intentar entrar en el flujo de la producción de nuevas tecnologías; más bien se trata de partir de lo que tenemos, para desde allí abrir múltiples posibilidades de desarrollo.

El Caribe colombiano no tiene que dejar o abandonar todo lo que es, para acomodarse y dejarse absorber del proceso globalizador; La Región debe afirmar su identidad revalorizando sus activos y recursos.

**ESTAR:** Podemos estar vinculados al comercio internacional.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El Caribe colombiano tiene muchas condiciones favorables para vincularse con mucho más contundencia al comercio internacional. Gran parte de las dificultades se encuentran en las formas productivas predominantes y en la baja capacidad de respuesta, gestión y organización de los pequeños productores y empresarios. Hay un amplio espectro de productos de la región que pudieran tener demanda en el comercio internacional y que sólo se consumen internamente, y otro tanto son apetecidos por turistas extranjeros. El uso del comercio electrónico, la organización de los microempresarios en redes, la capacitación en buenas prácticas de manufacturas, las certificaciones de calidad, la capacitación en negocios internacionales, los estímulos tributarios, entre otros, son algunos de los temas importantes para aumentar la base exportadora de la Región.

**HACER:** Podemos diseñar un mapa productivo regional.

Gran parte de las dificultades de la región se encuentra en la escasez de información o forma de acceder a esta desde los actores con posibilidades de articularse a proyectos de desarrollo local y regional. Un proyecto que puede ayudar a identificar oportunidades puede ser la elaboración de un mapa productivo regional y la ubicación de las posibles nuevas demandas.

**SABER.:** Podemos ofrecer soluciones y productos creativos.

En un mundo globalizado donde la capacidad de innovación es un reto de las empresas, dado los escenarios altamente competitivos, es necesario pensar el desarrollo y transferencias de competencias creativas a todo tipo de actividad productiva, pero también para la solución de la problemática educativa, científica y social.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Empoderar la idea de que el CARIBE COLOMBIANO ES UN TERRITORIO CREATIVO, tiene posibilidades de éxito al interior y exterior de la Región. Hay que hacer que se demande el talento humano de la Región sus habilidades en la elaboración o producción de manufacturas, pero también hay que hacer un esfuerzo porque este talento sea reconocido aquí mismo, y los empresarios, las Universidades y el Estado, estimulen la inversión de todo tipo de proyecto innovador en lo económico, político, cultural y social.

## **LOGROS**

**SER:** Somos amigables, extrovertidos,

A pesar de todas las dificultades y dolores que ha padecido la Región durante siglos, aún se conserva la alegría de sus habitantes que promueven y reflejan un gran vitalismo. Estas energías latentes en el modo de ser Caribe es quizá el mayor logro de la Región, pero debe ser canalizado y/o transferido a proyectos económicos, políticos y culturales, para sacarlo de los ámbitos del folclor, donde por mucho tiempo ha estado inmerso.

**ESTAR:** Estamos dispuesto a volar si tenemos un motivo

El tejido social del Caribe aún se mantiene, a pesar del efecto disolvente de formas productivas individualistas y de las constantes fragmentaciones políticas y sociales; esa capacidad de relacionarse y de despegar si le damos la oportunidad puede capitalizarse para proyectos de desarrollo humano y social de grandes proporciones.

**HACER:** Hacemos cosas que nos gusta.

Uno de los estereotipos culturales del modo de ser Caribe es lo lúdico, y aunque se ha visto el lado negativo de esto al relacionarse con el mundo del trabajo, en la que se presentan entre otros comportamientos la informalidad en las relaciones, la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

impuntualidad, parsimonia, “mamagallismo”, tiene también su lado positivo si pensamos que hay una orientación general a trabajar en lo que nos gusta, y eso sería una de las explicaciones de por qué muchas personas de la Región han alcanzado grandes logros en la literatura, música, artes, negocios y en la ciencia.

**SABER.** Sabemos pensar con ingenio, creatividad.

Pensar con ingenio o ser creativo es uno de los procesos cognitivos más complejos, menos comunes y muy valorado para lograr sobrevivir en el marco de la sociedad del conocimiento. En el Caribe se derrocha creatividad, se le pone al servicio de la vida muelle, del hedonismo. El Caribe tiene allí su Talón de Aquiles, porque la paradoja es que la misma cualidad que lo distingue, que lo hace brillar frente a otros modos de ser regionales y frente al mundo, también es un factor que lo empobrece porque se queda encerrado en un mundo del goce, del disfrute, de la “bacanería”, del “dejao”.

El reto es pues cómo superar la problemática de la pobreza económica, pobreza política, pobreza espiritual, a partir de lo que somos, para no seguir insertándonos espontáneamente en la modernización, que cada día genera una esquizofrenia cultural que no permite pensar claramente en un buen futuro para la Región.

## CONCLUSIONES

La principal conclusión de la aplicación del enfoque de potencialidades de desarrollo para realizar un análisis de contexto, fue poder integrar diversas perspectivas de diagnóstico, sirviendo de instrumento metateórico a partir de la aplicación del método dialógico, que permitió establecer la relación entre los elementos internos y externos de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

la Universidad Autónoma del Caribe, en la búsqueda de sus sostenibilidad empresarial y organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Departamento Nacional de Planeación (DNP). “Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: Regionalización del Plan Nacional de Inversiones”.

Confecamaras y Comisión Económica para América Latina (CEPAL). “Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia”

Departamento Nacional de Planeación (DNP). “Medición de competitividad regional”. Dirección de Desarrollo Empresarial. Grupo de Estudios Sectoriales. Julio 2005.

Encizo M. Oswaldo (1972). Desarrollo Regional, planificación regional; descentralización; planificación del desarrollo. Revista Nueva Administración. Bogotá No. 1

Hernández, Guillermo (2008). La ciencia y la tecnología en el contexto actual. Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla. Documento sin publicar

Rojas, José (2008) Visión sociopolítica, Universidad y Solución Adocrática. Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla: Documento sin publicar.

Sarmiento, Santiago (2008). Competividad Regional. Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla. Documento sin publicar.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

**Competitividad y productividad: Pilares de la sostenibilidad empresarial**

**Eje Temático:**

**II. Agentes de Cambio para liderar la Competitividad y Productividad**

**Innovación en el producto, proceso y prácticas gerenciales**

### **“EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR DERIVADO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD”**

Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas<sup>1</sup>

Profesora Investigadora

[carmenestela@yahoo.com](mailto:carmenestela@yahoo.com)

M.C. Brisa González Salazar<sup>1</sup>

Egresada de la Maestría en Ciencias en Administración

[brisa\\_glez\\_s@yahoo.com.mx](mailto:brisa_glez_s@yahoo.com.mx)

Dr. Luis Aguilera Enríquez<sup>2</sup>

Profesor Investigador

[laguiler@correo.uaa.mx](mailto:laguiler@correo.uaa.mx)

Dra. Martha González Adame<sup>2</sup>

Profesora Investigadora

[mglezadame@yahoo.es](mailto:mglezadame@yahoo.es)

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico de Aguascalientes / Departamento de Ciencias Económico  
Administrativas

Av. Tecnológico 1801 Ote. Fracc. Bona Gens C.P. 20256 Aguascalientes, Ags., México

Tel. +52(449) 9105002, Fax. +52 (449) 9700423

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Aguascalientes / Centro Económico Administrativo / Depto. de  
Administración Básica

Av. Universidad # 940 Ciudad Universitaria C. P. 20100 Aguascalientes, Ags., México

Tel. +52(449) 9108473

#### RESUMEN

La gestión de la calidad tiene como uno de sus tres principios fundamentales a la mejora continua (innovación continua) implicando que a mayor grado de gestión de la calidad corresponde un mayor grado de comportamiento innovador de los empleados. Este postulado se sometió a prueba aplicando un cuestionario a directivos de 28 empresas manufactureras mexicanas que midió 10 dimensiones de la gestión de la calidad y el comportamiento innovador de los empleados. Se encontraron correlaciones positivas significativas entre las dimensiones de la gestión de la calidad y el comportamiento innovador: la más alta se presentaron entre éste y las dimensiones de gestión de la calidad de los proveedores y el diseño de procesos y productos, aportando así evidencia de la co-variabilidad de las dos variables estudiadas y sugiriendo que los recursos que se apliquen a

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

una de ellas podría estimular la presencia de la otra.

**Palabras clave:** comportamiento innovador, gestión de la calidad.

## INTRODUCCIÓN

La innovación, en productos y procesos, se origina principalmente en el ámbito empresarial, estimulada por la competencia mundial que la globalización impone a las empresas no sólo en los mercados internacionales sino aun en sus mercados locales en los que compiten con empresas multinacionales.

La “...**innovación** es la introducción de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método organizacional en las prácticas de negocios, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas” (OCDE/Eurostat, 2005) y puede ser estudiada desde diferentes niveles de análisis. En su nivel más amplio, los Sistemas Nacionales de Innovación la estudian tanto en lo que concierne al pensamiento sobre la innovación como en el análisis de la política sobre ciencia y tecnología (Bloch, 2007), con la idea básica de que hay factores que son específicos de los países que vinculan a los actores del sistema como empresas, organismos públicos, centros de investigación, entre otros.

Algunos esfuerzos se han hecho para integrar los enfoques de la literatura organizacional referida a estudios sobre innovación con la literatura sobre los Sistemas de Innovación, enfocados al aprendizaje y a la construcción de competencias en ambos niveles: el de la empresa y el del sistema. Por ejemplo, Lam y Lundvall (2006, en Bloch, 2007) arguyen que el aprendizaje debería tener un papel más central en los sistemas de innovación, enfocándose más a los sistemas educativos y a los mercados laborales.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

A pesar de que son abundantes los estudios sobre la innovación, todavía se sabe poco sobre los procesos que la generan y los factores que los determinan, por lo que se requiere un análisis sistemático de las actividades en los sistemas de innovación, entre las cuales se encuentran entre muchos otros factores, los sugeridos por Edquist (2005, en Bloch, 2007) relacionados con la demanda de innovación, las organizaciones e instituciones de apoyo a la innovación y las actividades de construcción de competencias para la innovación.

Las estructuras, prácticas organizacionales, competencias organizacionales y laborales requeridas para favorecer la innovación pueden depender en alto grado del tipo de industria y de innovación requerida. Cualquiera que sea el tipo de innovación que se requiera, para lograrla es indispensable el comportamiento innovador de los empleados.

El comportamiento innovador se refiere a las acciones mediante las cuales generan innovaciones. Algunos estudios han analizado la influencia que tienen en el comportamiento innovador de los empleados, factores organizacionales e individuales como las prácticas de gestión de recursos humanos (Slagter, 2009); compromiso organizacional y género (Cho & Lee, 2007); y los sistemas de recompensas (Zhou, Zhang y Montoro-Sánchez, 2009). Otros estudios han analizado

Algunas estrategias organizacionales específicas como la gestión de la calidad, la gestión de las cadenas de suministro y la gestión del conocimiento se relacionan estrechamente con la generación de innovación y, por lo tanto, con el comportamiento innovador de los empleados. Por ejemplo, la gestión del conocimiento ve a la innovación como parte de la generación del conocimiento que junto con su transmisión son los procesos fundamentales de esa estrategia; la gestión de las cadenas de suministro se orienta a la búsqueda de oportunidades de mejora, en lo que la innovación juega un papel central, de los procesos clave de la relación cliente-

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

proveedor de los cuales depende la garantía que las empresas proveedoras les ofrecen a sus clientes en cuanto a la calidad, continuidad, flexibilidad y cumplimiento en el abastecimiento de insumos; y la gestión de la calidad ve a la innovación, de acuerdo con Carlos y Pérez (2009), en su modalidad de innovación continua (contrapuesta a la innovación radical) como parte del proceso de mejora continua que es un principio fundamental de esa estrategia.

La mejora continua es “un proceso a lo largo de la organización de innovación incremental enfocada y sostenida” (Bessant & Caffyn, 1994, en Chapman & Corso, 2005). Por ello, entre mayores son los niveles de gestión de la calidad de las organizaciones, es razonable esperar un más alto comportamiento innovador de los empleados y, como resultado una mayor generación de innovaciones, sobre todo de innovaciones graduales, ya que las innovaciones radicales resultan más bien de actividades específicas de Investigación y Desarrollo.

La amplia difusión e implementación de la gestión de la calidad, particularmente en el sector manufacturero en el que tuvo sus inicios, sugiere que ese es un campo fértil para el análisis de los procesos relacionados con la innovación, específicamente en lo que respecta su potencial para favorecer el comportamiento innovador de los empleados como consecuencia del estímulo intencionado de la mejora continua de los procesos y productos de las empresas.

Ya sea que las implementen para conseguir una certificación de su sistema de calidad, o como consecuencia de programas intencionados y formales o como fruto de la evolución de sus operaciones, las empresas, particularmente las manufactureras, realizan prácticas de gestión de la calidad y, por lo tanto, acciones de mejora continua o innovación continua, lo cual sugiere la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: A mayor nivel de gestión de la calidad de las empresas corresponde un mayor comportamiento innovador de los empleados.*

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En México, de acuerdo con datos del CONACYT (s/a) obtenidos en la Encuesta Nacional de Innovación 2001, sobre la actividad innovadora de las empresas manufactureras, estudiadas en una muestra de 1831 empresas con más de 50 empleados en el periodo 1999-2000, el 28% trabajó en algún proyecto de innovación. Según la Encuesta Nacional de Innovación 2006 (CONACYT, s/a), el 24.94% de las empresas realizaron proyectos de innovación en el periodo 2004-2005; el 81.5% de los proyectos de innovación fue realizado por empresas del sector manufacturero; el 98.8 % de las mismas obtuvieron resultados; y el 94.4% introdujo al mercado alguna innovación, dando cuenta con ello de la presencia de una dinámica innovadora en el sector manufacturero mexicano.

En México, un contexto pertinente para el estudio de la relación entre los niveles de gestión de la calidad y el comportamiento innovador de los empleados, por la importancia del sector manufacturero en la economía y por la los rasgos de las contribuciones de la fuerza laboral a la generación de riqueza, es el estado de Aguascalientes. Su economía está muy industrializada y sector manufacturero tiene un peso importante. En el año 2005, el sector secundario aportó el 35.3% del PIB estatal, con lo que se ubicó como el cuarta contribución más alta de los estados de México (OCDE, 2009), además de que el sector de la actividad económica que más contribuyó al PIB de ese mismo año fue el manufacturero con el 28.1 % total. En el año 2008 Aguascalientes tuvo un valor agregado bruto (VAB) por trabajador que se encuentra un 28.9 % por encima del promedio nacional, mostrando una productividad laboral de las empresas por arriba del promedio nacional, lo cual podría explicarse, al menos en parte, por una acumulación de capital social también más alta que el promedio y por los también mayores altos puntajes de en la calidad de la educación, en los años de escolaridad y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

en la eficiencia terminal de la educación secundaria, que son factores que contribuyen a un mejor capital humano y a aumentar del valor agregado de la fuerza laboral (OCDE, 2009).

Entre las innovaciones generadas por empresas del estado de Aguascalientes destacan CRISA, S.A. de C.V., que diseña y produce mobiliario para oficina de armado fácil de ensamblaje por módulos a precios accesibles; la Panadería Los Ángeles, que produce panes de sal sin leche; Frigorizados La Huerta, S. A. de C.V. dedicada al cultivo, proceso y congelación de frutas y hortalizas que sobresale por la calidad en la selección de sus productos, la distribución de ventas a domicilio, la apertura de canales de exportación y su proceso de producción y comercialización; y J.M. Romo, S. A. de C.V., dedicada a la fabricación de más de 2000 artículos para el hogar, oficina y comercio con alta calidad y gran variedad y funcionalidad, los cuales comercializa en una estratégica ruta de ventas que le ha permitido expandir su mercado nacional e internacional en los 65 años en que ha operado.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### **Comportamiento innovador**

El comportamiento innovador se define como las acciones individuales dirigidas a la introducción o aplicación de novedades benéficas para cualquier nivel de la organización (West & Far, 1989, en Kleysen, R. & Christopher, 2001), incluyendo el desarrollo de nuevas ideas de productos o de tecnologías; cambios en los procesos administrativos para mejorar las relaciones de trabajo; o la aplicación de nuevas ideas o tecnologías a los procesos de trabajo intentando aumentar significativamente su eficiencia y efectividad (Kleysen, R. & Christopher, 2001).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Para capturar la riqueza del constructo del comportamiento innovador, (Kleysen, R. & Christopher, 2001), identificaron en la literatura de investigación 289 comportamientos relacionados con la innovación, en los que detectaron cinco dimensiones: exploración de oportunidades, generatividad, investigación formativa, defensa y aplicación. Después de depurar y reducir el número de comportamientos, los sometieron a prueba sin encontrar evidencia de la presencia de esas dimensiones pero obtuvieron una escala para medir el comportamiento innovador con una buena validez de constructo y un coeficiente de confiabilidad alto, de 0.95.

En este estudio se considera al comportamiento innovador como un constructo monodimensional. A los tópicos que no aportaron evidencia de su categoría como dimensión, se les considera como indicadores del constructo. La exploración de oportunidades se refiere a la metáfora de viajar extensivamente a través de las oportunidades de innovación para aprender o descubrir más sobre ellas; la generatividad es un comportamiento opuesto al estancamiento, al interés en establecer y guiar la siguiente generación de las organizaciones en cuanto a su gente, sus productos, sus procesos y sus servicios; la investigación formativa se refiere a dar forma y contenido a las ideas, soluciones y opiniones y probándolas mediante la investigación; la defensa se refiere a llevar a las ideas a cobrar vida, ya sea que uno las haya generado o no; finalmente, la aplicación es un comportamiento que se refiere a la conversión de la innovación en una parte rutinaria del negocio, en el que la innovación se convierte en “exnovación”.

## **Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad es una estrategia organizacional que implementa a todo lo largo y ancho de las organizaciones, los principios de mejora continua (además de los de trabajo en

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

equipo y orientación al cliente), mediante prácticas dirigidas a satisfacer y aún exceder las expectativas de los clientes, mediante un ciclo de mejora continua que nunca termina (Carlos 2008).

La gestión de la calidad es una filosofía que se implementa en las organizaciones mediante prácticas que también se denominan factores críticos y que son rutinas o mecanismos que traducen esa filosofía a la operación cotidiana. Diversas referencias pueden ser usadas para medir y analizar las prácticas de gestión de la calidad: las prácticas descritas en los modelos de los premios nacionales como el Premio Europeo de Calidad, el Premio Malcolm Baldrige y el Premio Nacional de la Calidad de México, o bien las prácticas descritas por la ISO:9000 como necesarias para un sistema de gestión de la calidad, o bien la que diversos investigadores han utilizado a lo largo de más de dos décadas para desarrollar y medir ese constructo. En este estudio se optó por utilizar las prácticas de gestión de la calidad en la versión utilizada por Carlos (2008), que es una versión angosta ya que excluye la difusión de la cultura de la calidad y las prácticas relacionadas con el cuidado del ambiente debido a que, aunque reconoce su importancia, busca medir de manera austera, parsimoniosa, la forma en que las empresas implementan los principios fundamentales de la gestión de la calidad: mejora continua, trabajo en equipo y orientación al cliente.

Consecuentemente, se consideró a la gestión de la calidad como integrada por diez dimensiones denominadas prácticas de gestión de la calidad que se definieron como sigue:

Apoyo de la gerencia. Sostenimiento de los directivos de la empresa al enfoque de mejoramiento del desempeño de la calidad.

Planeación estratégica de la calidad. Despliegue de los asuntos de la calidad en la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

formulación de la estrategia de la empresa y su entendimiento entre el personal.

Disponibilidad y uso de la información de la calidad. Generación y uso de la información de los clientes, los productos y los procesos, relacionada con la calidad.

Capacitación de los empleados. Promoción del desarrollo las habilidades específicas del personal relacionadas con la calidad necesarias para desempeñar su puesto de trabajo.

Involucramiento de empleados. Fomento de la participación inteligente y eficaz de los empleados en los procesos de mejora de la calidad.

Diseño de procesos y productos. Medidas que se toman en el diseño de los productos y procesos de la empresa para cuidar su calidad del producto y su mejora.

Gestión de procesos. Medidas tomadas en relación a la ejecución de los procesos productivos para garantizar la calidad el producto.

Gestión de la calidad de los proveedores. Realización de actividades en la empresa para especificar, evaluar y asegurar la calidad de los materiales que compra.

Orientación al cliente. Realización de actividades para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Benchmarking. Comparaciones de la empresa respecto a las empresas competidoras y líderes mundiales para obtener ideas para mejorar los procesos y productos.

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo del estudio fue el de evaluar la asociación entre la gestión de la calidad y el comportamiento innovador en las empresas manufactureras de Aguascalientes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **METODOLOGÍA**

### **Población y muestra**

La población estudiada fueron las empresas manufactureras del estado de Aguascalientes. La muestra estuvo integrada por 28 empresas elegidas por conveniencia bajo el criterio de la disposición de los empresarios a participar en el estudio.

### **Operacionalización de las variables**

El comportamiento innovador de los empleados se operacionalizó siguiendo a Kleysen y Street (2001), como se muestra en la Tabla 1. La variable gestión de la calidad fue definida como el grado en que las empresas realizan prácticas a lo largo de la organización para implementar los principios de trabajo en equipo, mejora continua y orientación al cliente con el propósito de lograr y aún exceder la satisfacción de éstos. Se considero como integrada por 10 dimensiones: orientación al cliente, apoyo de la gerencia, planeación estratégica, disponibilidad y uso de la información de la calidad, capacitación de los empleados, involucramiento de los empleados, diseño de procesos y productos, gestión de procesos, benchmarking y gestión de la calidad de los proveedores. Las dimensiones se definieron y operacionalizaron, siguiendo a Carlos (2008), como se muestra en la Tabla 2.

### **Recolección de los datos**

Los datos se recolectaron los datos mediante un cuestionario integrado con de 72 reactivos tipo Likert, 58 de los cuales midieron la gestión de la calidad en sus diez dimensiones (prácticas de gestión de la calidad), utilizando un número de entre 4 y 8 reactivos por práctica, mientras que el comportamiento innovador se midió con 14 reactivos. El cuestionario fue aplicado a un directivo de cada empresa de la muestra estudiada.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla 1. Operacionalización de la variable comportamiento innovador

Dimensiones	Indicadores.
Comportamiento innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación cambios que parecen ser favorables.</li> <li>▪ Prestación de atención a los asuntos no rutinarios del trabajo, departamento, organización o del mercado.</li> <li>▪ Reconocimiento las oportunidades de hacer mejoras en su trabajo, departamento, organización, o en el mercado.</li> <li>▪ Intento de convencer a otros de la importancia de una nueva idea o solución.</li> <li>▪ Impulso las ideas hacia quienes tienen oportunidad de implementarlas.</li> <li>▪ Búsqueda de oportunidades para mejorar los procesos, tecnologías, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes.</li> <li>▪ Puesta a prueba ideas o soluciones para las necesidades insatisfechas.</li> <li>▪ Definición amplia de los problemas para comprenderlos más.</li> <li>▪ Toma de riesgo de apoyar nuevas ideas.</li> <li>▪ Evaluación de las fortalezas y debilidades de las nuevas ideas.</li> <li>▪ Generación de ideas o soluciones para resolver problemas.</li> <li>▪ Resolución de fallas de las nuevas propuestas de mejora o solución de problemas cuando se aplican a procesos, tecnologías, productos o servicios existentes.</li> <li>▪ Incorporación de nuevas ideas para mejorar procesos, tecnologías, productos o servicios en sus rutinas diarias.</li> <li>▪ Experimentación con nuevas ideas y soluciones.</li> </ul>

Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión de la calidad

Dimensiones	Indicadores.
Apoyo de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación de la gerencia de la responsabilidad por la calidad.</li> <li>▪ Aceptación de las cabezas de los departamentos de la responsabilidad por la calidad.</li> <li>▪ Participación de la gerencia en el proceso de mejora de la calidad.</li> <li>▪ Existencia de objetivos de la gerencia para el desempeño de la calidad.</li> <li>▪ Claridad de objetivos para el desempeño de la calidad.</li> <li>▪ Claridad de la definición de las metas de la calidad.</li> <li>▪ Prioridad dada por la gerencia a la calidad por encima del costo y los programas de producción.</li> <li>▪ Discusión de la gerencia sobre los asuntos de la calidad.</li> </ul>
Planeación estratégica de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue de los asuntos de la calidad en el plan estratégico de la empresa.</li> <li>▪ Inclusión de la satisfacción del cliente en el plan estratégico de la empresa.</li> <li>▪ Apoyo de la gerencia al proceso de mejora de la calidad a largo plazo.</li> <li>▪ Entendimiento de las metas y la política de la calidad.</li> </ul>
Disponibilidad y uso de la información de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de datos de la calidad.</li> <li>▪ Oportunidad de los datos de la calidad.</li> <li>▪ Disponibilidad de los datos para gerentes y supervisores.</li> <li>▪ Uso de los datos de la calidad para la toma de decisiones de la gerencia.</li> <li>▪ Uso de los datos de la calidad por los mandos medios para la toma de decisiones.</li> </ul>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uso de los datos de la calidad por los empleados en las operaciones.</li></ul>
Capacitación de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacitación dada a los empleados con relación a la calidad.</li><li>▪ Capacitación dada a los empleados en técnicas estadísticas básicas.</li><li>▪ Disponibilidad de recursos para capacitación.</li><li>▪ Capacitación dada a los empleados en habilidades específicas.</li></ul>
Involucramiento de empleados.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementación de programas de involucramiento de empleados.</li><li>▪ Participación de los empleados no supervisores en las decisiones sobre la calidad.</li><li>▪ Responsabilidad de los empleados de los resultados de su proceso.</li><li>▪ Importancia de la calidad en la evaluación del desempeño de los empleados.</li><li>▪ Medición de la moral de los empleados.</li></ul>
Diseño de procesos y productos.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisión de los productos nuevos antes de su producción.</li><li>▪ Claridad en las especificaciones de los productos.</li><li>▪ Claridad de los procedimientos para la producción.</li><li>▪ Consideración de la facilidad de implementación/ producibilidad en el diseño de productos.</li><li>▪ Minimización de las oportunidades de error de los empleados en el proceso de diseño.</li></ul>
Gestión de procesos.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uso de cuadros de control estadístico de procesos.</li><li>▪ Mantenimiento preventivo a los equipos.</li><li>▪ Automatización de la inspección.</li><li>▪ Inspección de materiales de ingreso.</li><li>▪ Inspección de productos en proceso.</li><li>▪ Inspección final de los productos.</li><li>▪ Estabilidad el programa de producción/distribución del trabajo.</li><li>▪ Automatización de los procesos productivos.</li></ul>
Gestión de la calidad de los Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prioridad dada a la calidad sobre el precio en la selección de proveedores.</li><li>▪ Reducción de proveedores confiables al número mínimo.</li><li>▪ Asistencia técnica dada a los proveedores.</li><li>▪ Involucramiento de los proveedores en el proceso de desarrollo de productos de la empresa.</li><li>▪ Fomento de relaciones de largo plazo con los proveedores.</li><li>▪ Claridad de las especificaciones dadas a los proveedores.</li></ul>
Orientación al cliente.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compromiso con la satisfacción de los consumidores.</li><li>▪ Intención de la empresa de exceder las expectativas del cliente.</li><li>▪ Demostración de la gerencia de la importancia dada a la satisfacción del cliente.</li><li>▪ Disseminación entre los empleados del conocimiento del cliente.</li><li>▪ Uso de la información de los clientes para el diseño de los productos de la empresa.</li><li>▪ Interacción de la gerencia con los clientes.</li><li>▪ Resolución de las quejas de los clientes.</li><li>▪ Exhortación a los empleados para que consideren las necesidades de los clientes en la realización de su trabajo.</li></ul>
<i>Benchmarking.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estudio de las mejores prácticas de otras empresas para obtener ideas.</li><li>▪ Comparación de la calidad de los procesos de la empresa con los de sus competidores.</li></ul>

---

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- 
- Comparación de la calidad del producto de la empresa con el de sus competidores.
  - Comparación de la calidad de los procesos de la empresa con los de los líderes mundiales.
- 

## ANÁLISIS DE DATOS

### Caracterización de la muestra

El tamaño de las empresas de la muestra estuvo distribuido a partes similares entre empresas pequeñas, grandes y medianas. En el resto de los rasgos predominó: el capital nacional; la posición en el mercado dominante; los mercados atendidos nacionales e internacionales; la combinación de productos propios con la maquila; la exportación parcial de la producción; el uso de marca propia; la producción sobre pedido; el enfoque competitivo con base en la calidad solamente o combinada con la innovación o la flexibilidad, o ambas; el sistema de producción por línea de ensamble o de flujo continuo; la producción de varios productos con múltiples variedades; y un nivel de tecnología medio (Tabla 4).

La confiabilidad de los reactivos del comportamiento innovador, medida con el coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0.93, mientras que la de las prácticas de gestión de la calidad se encontró entre 0.57 y 0.87, ubicándose en niveles aceptables para tomar como indicador al promedio de los reactivos de un bloque como representante del mismo para la prueba de hipótesis.

La prueba de hipótesis se efectuó mediante la técnica estadística de correlación de Pearson, que es apropiada para niveles de medición de intervalo, por considerar que el nivel de medición ordinal con el que se midieron las variables de este estudio es suficientemente cercano al de intervalo. La prueba de hipótesis efectuada considerando la gestión de la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

calidad de manera global, representada por el promedio de las puntuaciones asignadas por los respondientes a todas las prácticas medidas, mostró la presencia de una asociación positiva con el comportamiento innovador de .586 significativa al .001 (Tabla 5). Las pruebas efectuadas por dimensión o práctica de la gestión de la calidad con el comportamiento innovador arrojó coeficientes que tomaron valores entre .43 y de .77.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Tabla 3. Caracterización de la muestra

Rasgo	Tamaño de la empresa	Número de empresas	Porcentaje (%)
Tamaño	Pequeñas	9	32
	Medianas	9	32
	Grandes	10	36
Capital	Nacional	14	50
	Extranjera	12	42
	Mixta	2	8
Posición en el mercado	Sostenible	7	25
	Fuerte	15	53
	Dominante	6	17
Mercado que atiende	Local	0	0
	Regional	2	7
	Nacional	8	29
	Internacional	8	29
	Local, regional y nacional	1	4
	Nacional e internacional	6	21
	Local, regional, nacional e internacional	1	4
Maquila	Producción total	7	25
	Otra cantidad	21	75
Exportación	Producción total	4	14
	Otra cantidad	17	61
	Ninguna cantidad	7	25
Uso de nombre de marca	Si	19	68
	No	9	32
Producción	Sobre pedido	18	64
	Almacén	4	14
	Otro específico	2	7
	Sobre pedido y almacén	4	14
Base de su enfoque competitivo	Calidad	10	36
	Eficiencia operacional	1	4
	Innovación	0	0
	Flexibilidad para adaptarse al cliente	5	18
	Calidad y eficiencia operacional	1	4
	Calidad e innovación	4	14
	Calidad y flexibilidad para adaptarse al cliente	3	11
	Calidad, innovación y flexibilidad para adaptarse al cliente	1	4
	Calidad, eficiencia operacional, innovación y flexibilidad para adaptarse al cliente	3	11
Sistema de producción	Por proyecto	4	14
	Taller	0	0
	Por lote	5	18
	Línea de ensamble	8	29
	Flujo continuo	8	29
	Por lote y ensamble	2	7
	Taller y línea de ensamble	1	4
	Complejidad del producto	Un producto en una variedad	3
Un producto con múltiples variedades	7	25	
Varios productos en una variedad	1	4	
Varios productos con múltiples variedades	17	61	

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Nivel de tecnología	Alta	9	32
	Media	15	54
	Baja	2	7
	Sin uso	0	0
	Alta y media	2	7

Tabla 4. Consistencia interna

Prácticas de calidad	No de reactivos	Coefficiente Alfa de Cronbach
Comportamiento innovador de los Empleados	14	.93
Apoyo de la gerencia	7	.68
Planeación estratégica	4	.85
Disponibilidad y uso de la información de la calidad	6	.86
Capacitación de los empleados	5	.68
Involucramiento de los empleados	5	.61
Diseño de procesos y productos	5	.69
Gestión de procesos	8	.78
Gestión de calidad de proveedores	7	.57
Orientación al cliente	8	.83
Benchmarking	4	.87

Tabla 5. Resultado de las pruebas de hipótesis

Prácticas de calidad	Comportamiento innovador		
	Coefficiente de correlación	Nivel de significación	Resultado
<b>Promedio de todas las prácticas</b>	<b>.59</b>	<b>.001</b>	<b>Aceptada</b>
Apoyo de la gerencia.	.46	.015	Aceptada
Planeación estratégica.	.43	.024	Aceptada
Disponibilidad y uso de la información de la calidad.	.50	.006	Aceptada
Capacitación de los empleados.	.57	.002	Aceptada
Involucramiento de los empleados	.43	.021	Aceptada
Diseño de procesos y productos	.61	.001	Aceptada
Gestión de procesos.	.54	.003	Aceptada
Gestión de calidad de proveedores.	.73	.000	Aceptada
Orientación al cliente	.44	.020	Aceptada
Benchmarking	.55	.003	Aceptada

Destacó con el coeficiente de asociación más alto entre las prácticas de gestión de la calidad individuales y el comportamiento innovador, la prácticas de gestión de la calidad de los proveedores seguido de la del diseño de procesos y productos con .73 y .61 respectivamente.

El más bajo se presentó con la planeación estratégica de la calidad, el involucramiento de los

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

empleados y orientación al cliente con .43, .43 y .44 respectivamente.

## **RESULTADOS / CONCLUSIONES**

Las asociaciones más altas entre la gestión de la calidad de los proveedores y el diseño de procesos y productos, con respecto al comportamiento innovador no son sorprendentes, debido a que la primera se caracteriza precisamente por la búsqueda de la participación de los proveedores en mejoras a los productos de los clientes y la segunda consiste en las mejoras continua, y por lo tanto innovación continua, en los procesos y productos.

Aunque sí es sorprendente no encontrar coeficientes de correlación altos entre el comportamiento innovador y la capacitación y el involucramiento de los mismos en los asuntos de la calidad, en contrapartida todos los coeficientes, incluido el que relaciona el comportamiento innovador con el promedio de todas las prácticas, a pesar del pequeño tamaño de la muestra. Al decir de (Hair, Anderson, Thatam & Black, 1999), al aumentar el tamaño de una muestra se observa que efectos cada vez más y más pequeños son significativos, hasta que para muestras muy grandes casi cualquier efecto es significativo. Entonces, el tamaño de la muestra puede afectar a la prueba estadística tanto por hacerla insensible, para muestras muy pequeñas, o demasiado sensible, para muestras muy grandes. Un tamaño de muestra pequeño actúa en detrimento de la potencia estadística de las pruebas, pero en contrapartida, los efectos que resultan significativos lo son debido a que son importantes (Pardo & Ruíz, 2002).

Los resultados aportan evidencia de la coexistencia de las dos variables en las empresas estudiadas y sugieren que los recursos que se apliquen a la implementación de gestión de la

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

calidad favorece el comportamiento innovador de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23–34. doi: 10.3152/030234207X190487 en <http://www.ingentaconnect.com/content/beechn/spp>
- Carlos, C. (2008). Administración de la calidad las empresas pequeñas. Coedición UAA-ITA.
- Carlos, C., Pérez, V. Una estructura de investigación la generación de innovación en las cadenas de suministro manufactureras. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA), realizado en la Ciudad de México, D.F. del 5 al 8 de mayo de 2009.
- Chapman, R., & Corso, M. (2005, June). From continuous improvement to collaborative innovation: the next challenge in supply chain management. *Production Planning & Control*, 16(4), 339-344. Retrieved Feb 12, 2009, doi:10.1080/09537280500063269
- Cho, K., & Lee, S. (2007). Commitment to Gender Policy, Commitment to Organization and Innovative Behavior: Some Unexpected Linkages in Korea. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1485-1502. doi:10.1080/01900690701229707.
- CONACYT (s/a) Encuesta Nacional de Innovación 2001. Desempeño de La Innovación en México. Recuperado en octubre de 2008 en <http://www.siiicyt.gob.mx/siiicyt/cms/paginas/Publicaciones.jsp>
- CONACYT (2007). Informe general del estado de la Ciencia y la Tecnología. Encuesta Nacional de Innovación, 2006. Recuperado en octubre de 2008 en <http://www.siiicyt.gob.mx/siiicyt/cms/paginas/Publicaciones.jsp>
- Estudios de la OCDE de Innovación Regional (2009). 15 Estados Mexicanos. Éditions OCDE
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. España: Prentice Hall.
- Kleysen, R. & Christopher, T. (2001). Toward a multidimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. 2, 3 ABI/INFORM Global, p. 284-296.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Manual de Oslo. Guía para la e interpretación de datos sobre innovación. (2005). Edición Conjunta Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/Eurostat.
- Pardo, A. & Ruiz, M. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. España: Mc Graw Hill.
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: a focus on age. *International Journal of Human Resource Development & Management*, 9(2/3), 223-249. doi:10.1504/IJHRDM.2009.023454.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, A. (2009). How Do The Reward Approaches Affect Employees' Innovative Behaviors? -- An Empirical Study In Chinese Enterprises. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Retrieved from Business Source Complete Database.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

### Título de ponencia

### LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y SUS ESTRATEGIAS

Dra. Berta Ermila Madrigal Torres<sup>1</sup>

Mtra. Rosalba Madrigal Torres<sup>2</sup>

Lic. Bibiana González Ramírez<sup>3</sup>

Berta Ermila Madrigal Torres Profesora Investigadora del Centro Universitario de los Valles, (CUValles), IDITPYME (instituto para el desarrollo e innovación para la Pyme) y CEI (Centro de Emprendurismo e Innovación) de la Universidad de Guadalajara. México

Rosalba Madrigal Torres [rosalbam@csh.udg.mx](mailto:rosalbam@csh.udg.mx) Profesora Docente del Departamento de Letras del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara

Berta Ermila Madrigal Torres [agenda.madrigal@gmail.com](mailto:agenda.madrigal@gmail.com) y [berta.madrigal@valles.udg.mx](mailto:berta.madrigal@valles.udg.mx)

Centro de Emprendurismo e Incubación CUVALLLES

Carretera Ameca, Jalisco México

Teléfono 01-3757580500-7264 y 0133-36290529

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora, Universidad de Guadalajara, del Centro Universitario de los Valles. Instituto para el Desarrollo de la Innovación y Tecnología de la Pequeña Empresa. Email: [agenda\\_madrigal@gmail.com](mailto:agenda_madrigal@gmail.com). Especial agradecimiento a los auxiliares de investigación Miguel Cervantes, Jonathan Hernández, Omar Gómez que colaboraron en las entrevistas, traducción y transcripción de las mismas.

<sup>2</sup> Profesora Investigadora de la Universidad de Guadalajara Centro Universitario de Ciencias Sociales, Departamento de letras.

<sup>3</sup> Estudiante de la Maestría de Administración del Centro Universitario de los Valles Universidad de Guadalajara.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y SUS ESTRATEGIAS

Dra. Berta Ermila Madrigal Torres<sup>4</sup>

Mtra. Rosalba Madrigal Torres<sup>5</sup>

Lic. Bibiana González Ramírez<sup>6</sup>

### Resumen

En el trabajo, se presenta estudios de caso de líderes emprendedores en Ciencia y Tecnología (CyT) y directivos de centros de investigación para identificar su estrategia en su rol de líder emprendedor y/o directivo. Se entrevistaron directivos, líderes y emprendedores que se desarrollan en CyT. Investigación casuística y transversal con énfasis en estrategia para construir el capital social en sectores estratégicos de desarrollo local apoyados por la CyT.

En las últimas dos décadas (1986-2009) las políticas públicas nacionales como internacionales se han diseñado para fomentar la cultura y espíritu emprendedor en las universidades y sectores específicos. Estas políticas están encaminadas a emprender negocio o empresa, (Madrigal, 2005), (Varela, 2004) (Gutiérrez, 2004), (Drucker, 1999). Pero, se ha descuidado el aprendizaje y enseñanza del emprendedor en otros sectores importantes para el desarrollo del país como lo es la ciencia y tecnología, política y gobierno. Es por ello la importancia de hacer investigación, conocer quién emprende y dirige la ciencia y tecnología en sectores estratégicos. Este trabajo presenta cómo los líderes emprendedores conforman redes de cooperación y las estrategias que emplean.

Palabras clave: Liderazgo, emprendedor, líderes emprendedores, estrategias.

### Importancia y justificación

Antes de iniciar con la exposición de las ideas centrales de este trabajo, es preciso destacar que el espíritu emprendedor está presente en todas las áreas donde se desenvuelve un personaje que emprende ideas y proyectos, las visualiza, innova, desarrolla, implementa y sobre todo se compromete con él mismo y la sociedad. Además, mucha de la literatura que tenemos en el medio sobre emprendedores es el resultado de investigación que se desarrollan y desenvuelven en otros contextos empresariales, sociales y económicos diferentes al contexto latinoamericano. Como es el caso de Volkswagen Pointer, (2003), los videos de Yunes, (2008), Hermann, (2008), Vlun, (2009), Chupenter, (2003), entre otros, Derivado de lo anteriormente descrito se explica la importancia de estudiar y aprender del emprendedor en ciencia y tecnología. En este caso se

---

<sup>4</sup> Profesora Investigadora, Universidad de Guadalajara, del Centro Universitario de los Valles. Instituto para el Desarrollo de la Innovación y Tecnología de la Pequeña Empresa. Email: [agenda\\_madrigal@gmail.com](mailto:agenda_madrigal@gmail.com). Especial agradecimiento a los auxiliares de investigación Miguel Cervantes, Jonathan Hernández, Omar Gómez que colaboraron en las entrevistas, traducción y transcripción de las mismas.

<sup>5</sup> Profesora Investigadora de la Universidad de Guadalajara Centro Universitario de Ciencias Sociales, Departamento de letras.

<sup>6</sup> Estudiante de la Maestría de Administración del Centro Universitario de los Valles Universidad de Guadalajara.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

analiza su estrategia de éxito y el aprendizaje que puede generar en el contexto de ciencia y tecnología.

Se presenta casos de líderes emprendedores de Jalisco, Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes, Veracruz México y de Vancouver Canadá. Las ideas, proyectos, formas y estilos de mando, de gestión de estos personajes, tal vez, no mueven multitudes; pero, sus estrategias cambian la forma de hacer las cosas y mejorar la calidad de vida laboral y empresarial. Activa su desarrollo con sus innovaciones y forma de liderar un proyecto; causa revuelo en su medio, en el cual se consolida. Véase las aportaciones a la ciencia de Louis Pasteur, (Pasterización) Einstein (Teoría de la relatividad), Bill Gates (Microsoft) por mencionar algunos líderes y emprendedores científicos que han pasado a la historia. He aquí otros ejemplos claros que orientan y resignifican la importancia de identificar la estrategia del líder emprendedor en ciencia y tecnología.

## **Metodología**

La investigación para este proyecto es descriptiva, transversal y casuística; apoyada con la guía de entrevista y el análisis del discurso. El presente trabajo se describe y analiza una variable (la estrategia del líder emprendedor) del proyecto de investigación “El emprendedor consolidado”. A la fecha hemos entrevistado a directivos en ciencia y tecnología<sup>7</sup>, en el medio académico como es el caso de los responsables de las incubadoras en instituciones educativas, líderes emprendedores entre otros. Después de acumular un número significativo de entrevistas se han identificado tres perfiles de los líderes emprendedores CyT que se relacionan con el rol que desempeñan: a) emprendedor y gestor; b) investigador con rol de directivo y c) líder emprendedor.

Para entrevistar el emprendedor en ciencia y tecnología, identificamos a los directivos y precursores de centros de investigación en Jalisco, Guanajuato, San Luis Potosí y Aguascalientes, además, empresarios con residencia de sus empresas en Orizaba, Veracruz. En el ámbito educativo se entrevistó a los líderes emprendedores que impulsaron, o coordinaron una incubadora universitaria, en este caso, las ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara. En Vancouver Canadá entrevistamos a líderes emprendedores en la industria del Software y New Media en la Colonia Británica.

El estudio de los emprendedores se enfoca en esta entrevista hacia el proceso de aprendizaje y las estrategias utilizadas para consolidar su proyecto, finalizado con estrategias que el líder emprendedor ha implementado o llevado a cabo. Se presenta el análisis de dos variables. Su estrategia de negocios y la estrategia principal que consideran ellos que les ha brindado éxito.

---

<sup>7</sup> Este proyecto de investigación adopta la metodología utilizada del proyecto Centro de Desarrollo tecnológico en México: Aprendizaje organizacional e institucionalización en la producción y comercialización de tecnología. realizado por integrantes del cuerpo académico Innovación y Tecnología en la Pyme; integrado por el Dr. Ricardo Arechavala Vargas, la Dra. Claudia del Carmen Díaz Pérez y la Dra. Berta Ermila Madrigal Torres. En este caso, la variable principal de investigación es: el líder emprendedor en ciencia y tecnología, lo cual nos permitirá realizar análisis comparativo entre el perfil del emprendedor de un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDT) y uno que se desarrolla en un medio empresarial científico y tecnológico como líder y emprendedor, así como, sus estrategias para el éxito de la ciencia y tecnología.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Estado del arte

Para efectos de esta investigación el marco teórico y conceptual permite identificar los principales roles y alcances del líder, así como, el emprendedor. Para no despertar polémica sobre el alcance de estos dos conceptos, porque existe una gran discusión de que el empresario no es líder y que el líder no es emprendedor. Discusión en la cual no se está de acuerdo porque después de más de veinte años de investigación sobre el tema del emprendedor y al líder. Se ha encontrado que las habilidades del líder y el emprendedor pueden estar inmersas en un solo personaje (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Habilidades del líder y emprendedor**

Habilidades del líder	Habilidades del emprendedor
Habilidades interpersonales	Objetivo orientado al logro
Comunicación	Emprendedor innato
Creatividad	Activo
Trabajar en equipo	Persistente
Habilidades técnicas	Cauteloso y optimista
Fija objetivos	Pasión
Habilidades del pensamiento	Flexible
Pensar analíticamente	Habilidoso
Aprender sobre la experiencia	Persistencia
Involucrar a todos	Manejo de emociones
Delega y negocia	Visión y objetivos claros
Retroalimentar	Relaciones personales
Empatía escuchar a todos	Comunicación
Pasión	Iniciativa
Flexible	Creatividad
Influye en los demás	Innovación
Innova	Motivador
Convence	Organiza
Vende ideas	Planificador
Crea un buen ambiente	Se adapta a los cambios
Dirige	Trabajo en equipo
Organiza	Visión
Integra	Control
Controla	Ven oportunidades
Investiga la realidad	Corre riesgos
Habilidades sociales	Habilidades técnicas

Fuente: Adaptado de Madrigal Torres, (2004:56 y 89).

## Entendiendo el alcance del líder, emprendedor y directivo

Nueno, (2009), dice que el emprendedor es capaz de detectar oportunidades y transformarla en la empresa; mientras que el ejecutivo es el que resuelve los problemas que se presentan en la vida de una empresa; se destaca por su capacidad de planear, presupuestar, organizar y controlar, y la mayoría trabaja en empresas que no fundaron y que no son suyas. Líder es el que es capaz de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

generar una imagen futura de la situación de la empresa y arrastrar con él a todas las partes implicadas, trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, banqueros, sindicatos, entre otros, para hacer realidad la imagen de la empresa u organización. La imagen que crea el líder se llama “visión”. El líder es capaz de obtener un resultado extraordinario, a través de una motivación superior.

Para efectos didácticos y conceptuales se acostumbra a entender y describir estos personajes por separado; pero, no un personaje donde se describa que puede tener y desempeñar varios roles simultáneos. Por ejemplo, el directivo, gestor o gerente, suele ser más reactivo que proactivo. No se le puede pedir como al emprendedor que imagine un concepto nuevo de negocios o que descubra una oportunidad. El líder puede funcionar con otro sentido del tiempo, utilizándolo como uno de los elementos de su trabajo: en un momento dado, puede convenir la urgencia o casi la emergencia, luego puede convenir un ritmo lento. El emprendedor subordina el tiempo a la oportunidad. Tanto Nueno (2009) como Madrigal Torres (2009) refieren que hay personajes que pueden tener simultáneamente dos o tres roles, y desarrollar habilidades que requiere un líder, un emprendedor y un directivo. Nueno cita ejemplos como: Lee Scott no fundó Wal Mart en el 2000. Warren Buffett y Bill Gates, el Jeff Immelt que sucedió en General Electric al legendario Jack Welch en el 2001, Meg Whitman de eBay, John Chalmers de CISCO, entre otros, que aparecieron en la revista Fortune en el 2004, sobre los empresarios más poderosos en el mundo. Si se reflexiona sobre estas personas y trata de ubicarlos en las categorías de: emprendedor, líder o ejecutivo, se enfrenta a serios problemas.

En conclusión nada impide que una persona diga como debe emprender el líder y el ejecutivo simultáneamente, si bien es posible que un emprendedor o directivo que destaque más por una cualidad que por otra, o en su defecto, no destaque en nada. También debemos aceptar que las capacidades de emprendedor, ejecutivo y líder se pueden desarrollar. En definitiva, no se trata de tres personajes, si no de uno solo. Después de este análisis comparativo de los roles que desempeña el emprendedor, el líder y ejecutivo se analiza que enfoques predominan en la teoría sobre el emprendedor.

## **El emprendedor y su alcance**

Existen múltiples estudios que han analizado el tema del emprendedor desde varias perspectivas, así como, áreas del conocimiento, como el caso de ciencias de la conducta, económicas, administrativas, sociales y antropológicas y psicológicas de las cuales mencionaremos algunos enfoques.

Primero, la forma en que adquieren los recursos y bajo una dimensión temporal. Ya que Chandler y Douglas, (2001) mencionan que responden a una necesidad del entorno. En forma particular los estudios al respecto se han enfocado a las características psicológicas del emprendedor de (Chye Koh, 1996), (Entrialgo, 2000), (Baum y Locke, 2004); la relación con el medio ambiente, su aprendizaje empresarial (Harrison y Leich, 2005) aprendizaje e innovación (Arechavala, Madrigal y Díaz 2007). El tema ha sido abordado desde una perspectiva empresarial

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

específica al estudiar al emprendedor en zonas geográficas determinadas como lo plantean, Brennan y McGowan, (2006), quienes tomaron en cuenta para su investigación las características culturales que rodean el entorno.

Al respecto existen estudios realizados en México, que han comparado las similitudes existentes entre zonas particulares de México (Oaxaca) y Estados Unidos (Medio Oeste) sobre las razones de realizar un emprendurismo y los enfoques empresariales que siguen a la creación de estos. Popelka, Fanslow y Littrell, (1992), demostraron que existen similitudes entre ambas naciones lo que da pauta en esta investigación para trasladar las conclusiones obtenidas en otros países a la realidad mexicana.

Sin embargo, cabe aclarar que lo planteado por (Martínez y Dorfman 1998) existen diferencias respecto a los conceptos utilizados debido que en México el aspecto más estudiado es el empresario, quien combina las acepciones de líder y directivo, por lo tanto, la posición de liderazgo inherente al puesto, al asumir el riesgo económico, desarrollar, crear y administrar el negocio o empresa, por lo que en esta investigación se analiza las características relacionadas con la aceptación de un liderazgo emprendedor, se toma como base el reconocimiento que realizan las instancias externas a la organización o los resultados de ejercer su liderazgo.

Respecto al emprendedor las características relacionadas a su personalidad, desarrollo de carrera, educación y finalmente en su proceso del aprendizaje (Rae, 2000). Se adopta para este trabajo la que define como “alguien que reconoce una oportunidad y realiza las actividades necesarias para tomar ventaja de esta ó actúa conforme a ella” (Smith *et al*, 2003), el mecanismo mediante el cual se enlaza el concepto con la acción está determinado como proceso emprendedor el cual se conceptúa en dos etapas “reconocimiento de oportunidades y búsqueda de información, adquisición de recursos y estrategias de negocios”.

El segundo relacionado con los conocimientos, habilidades y experiencias previas siendo establecido como aprendizaje emprendedor, se determina por las características personales inherentes al emprendedor, concentrados en su conocimiento experto y el uso de su memoria, lo cual se puede analizar desde su historia personal. Las habilidades desarrolladas en el descubrimiento e inicio de nuevas oportunidades, a través de la explotación del conocimiento, determinada, y significativo como el aprendizaje en un mismo sentido con experiencias anteriores y la exploración como la utilización de la experiencia hacia nuevos modelos de emprendurismo.

En el tercero establece la habilidad de gestionar los recursos necesarios para emprender una nueva empresa, de este enfoque según (Jensen y Luthans, 2006) surgen características de liderazgo necesarias para sustentar la parte humana de la creación de nuevos proyectos, de hecho relacionan las experiencias de vida, con las características psicológicas, soportado con el contexto organizacional, que crea el liderazgo emprendedor siendo esto sustentado con determinación de que el liderazgo puede ser abordado como una capacidad de influir en las personas para lograr sus metas (Madrigal 2005), de hecho (Perren, 2000) determina que los emprendedores comparten en lo conceptual similitudes con el líder respecto a la aceptación del riesgo, manejo de personas y determinación de una visión, por otro lado, (Fernald y Solomon, 2005) complementan dentro de las características que comparten aparte de las mencionadas la orientación al reconocimiento,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

habilidad para motivar, creatividad, flexibilidad, persistencia y paciencia Madrigal Torres (2002, 2004).

## **La estrategia y el líder emprendedor**

Bajo el enfoque de este trabajo el liderazgo emprendedor se define como “habilidad de reconocer oportunidades, a través de las personas planea y realiza las estrategias necesarias para tomar ventaja de ésta”, siendo este proceso mediante el cual el emprendedor integra a individuos en equipo, la transformación de un concepto a algo. La estrategia como habilidad del emprendedor, principal variable de análisis.

El término *estrategia* es más amplio y se relaciona con procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método entre otros elementos de la planeación. Es decir, estrategia es el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea. Estos procedimientos como los “procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”. Serán, entonces, las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito.

Uno de los elementos primordiales de las estrategias, es el hecho de que implican autodirección y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del comportamiento en función de los objetivos establecidos, la posibilidad de revisarlos y adecuarlos, cuando se requiera. Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada; de su buena aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia, y como consecuencia, el de los objetivos.

Schmeck, citado por Madrigal Torres, (2000), afirma que “las habilidades son capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica”. Mientras que las estrategias se usan como resultado de un acto consciente, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente, lo cual requiere el uso de estrategias.

Por lo anterior el perfil de los líderes emprendedores en ciencia y tecnología es una aportación a la Ciencia Administrativa y Gerencia de este trabajo. Porque de nada sirve ser un excelente líder, directivo, o científico si no tiene una o varias estrategias para consolidar su propio liderazgo o un proyecto estratégico valioso (Honig 2001).

## **El liderazgo emprendedor en ciencia y tecnología**

En el desarrollo de la investigación se encontró una amplia apertura en la participación de los líderes emprendedores, dispuestos a compartir sus estrategias, aprendizaje, así como sus fracasos. Resultado de la pregunta ¿En qué circunstancias se crea el proyecto de emprendurismo su propósito y estrategia? Se presentan estudios de caso donde se analiza su respuesta en relación a la estrategia que han implementado como líderes emprendedores en ciencia y tecnología: Tal es el caso de Gregorio Cuevas promotor de un Clúster en Biotecnología en la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México, Ken Low y Linda Braum, líderes emprendedores y desarrolladores del Software en Vancouver en la Colombia Británica, Canadá líderes de New Media CB. El Sr. Héctor Chain emprendedor y director del Laboratorios Orizaba, con sede en Orizaba Veracruz, así como directores de centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico, en el occidente de México. De acuerdo a su perfil y hallazgos hemos clasificado a los líderes

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

emprendedores en dos. El líder emprendedor y gestor y el directivo investigador de un centro de investigación. Para tal efecto y conservar la privacidad de los líderes emprendedores en C y T se ha optado sustituir nombre por las siglas A, B, C y D en cada estudio de caso.

## LIDERES EMPRENDEDORES Y GESTORES

### **Emprendedor “A”.**

Es un líder emprendedor que se ha especializado en la última década como creador de modelos de negocios. Es un personaje que dice de sí mismo: “nacé para que alguien escriba mi historia”. El no quiere pasar desapercibido, el reconocimiento a su trabajo, es un aspecto motivador de los grandes líderes que los mueve a continuar con un proyecto.

El emprendedor “A”, lidera el Biocluster de Biotecnología del Occidente México. Fundador y líder del cluster, intenta vincular la necesidad de una empresa y la materia gris (conocimiento) de los científicos escondidos en las universidades de Jalisco. “La idea es que surjan productos para la industria de la salud animal y humana y de la alimentación”; aprovechar la capacidad que ya está instalada en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Incluir a los laboratorios y especialidades de las mismas universidades que participan: mercadotecnia, administración e incubadoras de empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) o los laboratorios e investigadores de ciencia básica y tecnológica del Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ), dependiente del CONACYT) y/o empresas farmacéuticas que radican en el estado, como Pfizer o Boehringer Ingelheim Promeco.

*“pensé, ¿qué tengo que hacer para crear una entidad y sus características?, ese modelo me llevó dos años, sufrí para hacer entender a tres instituciones, de qué se trataba, cuál era la enorme ventaja que teníamos, ... tienes que dar un tono, un ejemplo, algo que sea verdaderamente demostrable, en forma entregable, que diga claro que sí se puede, ... los empresarios ocupan mucho de intermediarios, un interlocutor que entienda el problema, alguien que les traduzca como hay mucha información es algo que no se da en forma fría”.*

*Emprendedor “A”, modelos de negocios.*

### **Emprendedor “B”**

Empresario en ciencia biomédica. Fundador de Laboratorios Orizaba S.A. en 1975, en la ciudad de Orizaba, Veracruz, México, con fines altruistas. Actualmente, es el director general. Descubridor de los principios activos de plantas, con fines terapéuticos de uso humano. Inició desde los 14 años en las empresas de su padre, unas curtidorías. Su primer trabajo fue el de limpieza: baños y el área de la curtidoría, “el aroma no era nada agradable”.

Sus aficiones y hobbies lo llevaron a emprender, innovar, promover y desarrollar sus medicamentos. Cuenta que en una ocasión fue de cacería y olvidó la sustancia para preparar los cueros; tuvo que machacar y mezclar algunas plantas para utilizarlas como sustituto. Distinguió que la mezcla tenía resultados más rápidos que con la otra sustancia. Entonces, decide iniciar investigación para ver las propiedades de la planta. Los resultados de la investigación científica lo llevaron a preparar una sustancia que cura el cáncer y la diabetes.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

*La estrategia de éxito es la perseverancia, el ayudar a las personas más necesitadas, tal es el caso de mis aportaciones a la medicina que he inventado y desarrollado un medicamento para la cura del cáncer.*

## **Emprendedor “C”**

Líder emprendedor de origen asiático, egresado de la Universidad de British Colombia. Realizo estudios de Maestría en la Universidad de California. Posee una amplia experiencia en el área de videojuegos, interactivos. Dinámico y de personalidad estratega, con amplia capacidad para la negociación, gestión y visionario del software.

Es un líder emprender y gestor del sector del software y los videojuegos en Vancouver Canadá. Estratega y conformador de equipos de trabajo. Cómo se puede apreciar su mensaje no es individualista, siempre habla en tercera persona, lo que indica que hay un equipo que colabora con él. Él es parte del equipo y no la estrella del mismo, como algunos directivos lo hacen. Dice: nosotros, hacemos, hablamos, les traemos, invitamos. El líder, es el que representa el equipo; en este caso, Kenton, vive y disfruta su rol.

¿Cuál ha sido la estrategia más importante que han utilizado para fortalecer el sector?

*“Hacemos diferentes tipos de programas. Hablamos con el gobierno, a través de nosotros, representamos a las empresas. La idea es hacer programas para que las empresas se relacionen unas con otras y otras de todo el mundo. Uno de los programas que tenemos es el “Foro Internacional de Partnering” en el cual todas las empresas del mundo vienen. Organizamos foros para que tengan reuniones, y también, interacción para ver si quieren hacer algo juntos”.*

*“Tenemos conferencistas que hablan en todo el mundo, para que las personas conozcan lo que está pasando en el mundo del software. Ejemplo, tuvimos un evento anual que se llama “Festival Internacional Digital de Vancouver, en el que vienen expertos de todo el mundo, para que ellos puedan aprender sobre lo más nuevo que está pasando en digital media. Ejemplo. ¿Qué es lo que está pasando en social “networking, neface y neg.page”? Todas esas cosas son nuevas, si no saben hacerlo. Se preguntan si algo como “Face book, My Space” puedo ayudar así que traemos expertos que puedan ayudar sobre el tema”.*

## **Liderazgo femenino y estratégico en ciencia y tecnología**

Emprendedora y Líder<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> **Linda Brown**. She has worked in the education, technology and interactive media fields for the past 14 years. Her management and business development expertise have contributed to organizations such as GoBe Media, Electronic Arts, Arts Umbrella, TelCom Training, Knowledge Network, Open Learning Agency, BC Tel (Telus), Rogers Cable systems and numerous government and non-profit bodies. Lynda assumed the role of Executive Director at New Media BC March 2004, and became President in late 2005. New Media BC is a not-for profit industry association whose mission is to promote, unite and educate British Columbia's digital media industry through actively supporting BC's new media industry sector. As President of New Media BC and executive producer of VIDFEST, Lynda has published numerous projects, including the first national study of the games industry in Canada. She has been instrumental in the formation of the Canadian Interactive Alliance. Lynda has produced more than 35 interactive

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

El papel del liderazgo femenino en la ciencia es un fenómeno que se ha dado a la largo de la historia, sin embargo, su papel se había restringido a realizar las funciones más operativas, estratégicas con una postura de trabajo de un liderazgo tras el poder. Pero a finales del siglo pasado la presencia de la mujer en la ciencia ha evolucionado, de tal manera, que hoy en día hay mujeres en las diferentes disciplinas que eran consideradas como propias del género masculino. Mismo fenómeno se desarrolla en la gestión, dirección y liderazgo de la ciencia, donde la presencia femenina es cada vez más notoria.

Ella es ejemplo de lo que pasa en la vida de miles de mujeres en el mundo; sobresale en el mundo de lo masculino, no obstante, enfrenta los retos y limitaciones por los diferentes roles que las mujeres han desempeñado, a los largo de la historia. Habla del rol de la gran empresa y cómo se conforman las redes de colaboración. La importancia y estrategia para la formación del capital humano que demanda el sector.

*“Las grandes empresas se dedican a educar a las personas, a darle seguimiento a los programas de pregrado, por otra parte están las pequeñas empresas, quienes apenas están creciendo, su enfoque es diferente, lo que buscan es crecer, poder poner los productos en el mercado, tratar de crecer sus negocios, desarrollar esas redes, formarles su plan de negocios, qué tipo de fondos existen, introducir un producto al Mercado. Las pequeñas empresas están pensando en cómo formar su primer consejo directivo, son muy diferentes, depende de las necesidades de cada uno”.*

Además, una de las tareas es tener una estrategia general para toda la industria. En este caso, Linda, menciona que es invertir en educación y fortalecer el capital humano.

*“Uno de los mayores retos de New Media B.C, casi todas, en realidad todas las asociaciones sin fines de lucro no generan recursos, este es uno de los mas grandes retos, no tienen accesos a fondos gubernamentales por lo que es realmente muy difícil”.*

*“Cada dos años tienen este tipo de problemas donde la asociación casi está en quiebra, es totalmente problemático tener.... El reto más grande es que la asociación sobreviva. Una estrategia específica que New Media de la Columbia Británica tomó cuando yo estuve ahí fue que logramos tener fondos a la mitad, NM BC era desarrollar un centro mundial de medios digitales que desarrolle las habilidades de las compañías por todo Canadá, programas de educación e investigación verdaderos, programas de networking, darles conexiones en común, y desarrollar redes internacionales, partnerships, investigación en medios digitales, traer a invitados o mentores de Silicon Valley, de Sao Paolo Brasil, traer estos networks, porque como dije anteriormente, uno de los mayores retos y estrategias es traer a esas personas, en cuanto a sus talentos”.*

*“Trabajamos en esos retos por casi tres años y al final, no pudimos obtener apoyo del gobierno federal ... y las personas por todo el país desarrollan proyectos y justo ahora no han estado funcionando, Columbia Británica otorgó la primer fase de los recursos, pero no suficientes, sólo la mitad, pero la segunda fase está incompleta, es decir, 30 millones de dólares, pero sólo dieron dinero para realizar la parte estratégica para hacer un programa, hacer el programa del proyecto una escuela, el centro de digital*

---

media and broadcast properties over the past 15 years and is recognized as a passionate advocate for the industry. She is also the Executive Producer for VIDFEST – Vancouver’s International Digital Festival 2005.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

*media está pendiente , y lo digo porque nos otorgaron los primeros 30 millones para la primera parte y después fuimos con el gobierno federal, porque dijimos, ok, el gobierno provincial nos dio la primera parte, el gobierno federal necesita dar la segunda parte, pero dijeron no, y eso es cerca de unos 50 millones de dólares, así que nunca pudimos concluir”.*

## **El directivo de un centro de investigación en México**

En este apartado analizamos el discurso de los directivos de centros de investigación, con el fin de encontrar si existen diferencias en cuanto al líder emprendedor en ciencia y tecnología, tanto a nivel nacional como internacional y como afecta el rol que desempeñan en el momento. En este caso, quien se desempeña como director del centro de investigación, en el tiempo de la entrevista.

*“Vamos este, simplemente es el concepto no... es un proyecto especial... Este aquí está mire usted, vamos a tratar de resumirlo no. Se trata de crear una empresa. Es una empresa de ingeniería, este en particular y al menos por el momento, está ligada a la aplicación de un software de diseño mecánico el pro-engineer y a futuro, la actividad se irá ampliando” Directivo “A”.*

En lo que se refiere a las estrategias de la organización preguntamos ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo en la organización?

*“Yo lo que he oído de boca de la dirección es que querían que... el área se conforme de gente muy joven que ninguna hemos formulado pintura a nivel profesional esto ha “acrecentado” a formular pintura solamente por nuestra experiencia así, y eso de cierto modo la dirección lo ha visto como una ventaja por que tenemos que desaprender cosas que en su momento puedan ser un obstáculo hasta cierto punto, una expansión de hábitos, técnicas y metodologías... ¿Qué otro tipo de estrategia?, otro tipo que ha seguido recientemente es la de aumentar el número de lineamientos y de procedimientos escritos para la realización de actividades, formatos, responsabilidades declaradas y firmadas, lineamientos, auditorías, revisiones internas” Directivo Investigador “B”.*

Vemos como el fenómeno de la capacidad de organización y diseño organizacional es un aspecto muy importante para cualquier organización. Uno de los grandes problemas de las organizaciones es la falta de los instrumentos administrativos, como lo es el *manual de organización de puestos y de políticas*. Pero el individuo por naturaleza es emprendedor y creativo; los personajes de ciencia y tecnología necesitan estructuras organizacionales que les ayuden a desarrollar sus funciones y que no le limiten.

*“La estrategia es crear un plan, un organigrama, hemos cubierto metas poco a poco, dentro del arte es muy difícil lograr muchas cosas en poco tiempo, por otro lado como desde el principio nos planteamos ser la organización musical, para esto lo que tuvimos que hacer es adquirir experiencia musical, para lo cual nos planteamos la implementación de programas...” Directivo “C”.*

Tanto en la ciencia como en las artes y la cultura, las habilidades predominantes del ser humano como la creatividad y talento son la esencia del individuo, también, requieren de una estructura organizacional, normas y lineamientos para su mejor desarrollo. Es aquí donde se conjugan las

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

habilidades del administrador y lo fácil y difícil que es dirigir y liderar personas con talento. (Madrigal 2006).

Las estrategias que les han brindado éxito son:

*“Yo creo, que es importante que conozcamos el área, que conozcamos la metodología analítica en el caso..., que podamos discernir de que es conveniente para un proyecto, para poder apoyar al grupo, que metodología llevar a cabo, o sea, no fijar piedra de cada cosa, sino orientar de acuerdo a la experiencia y al conocimiento de lo que estamos haciendo, para que nada más hagamos lo necesario o profundicemos en lo que conocemos, ...el poder leer lo que está en investigación ahorita, que estemos al día en lo que se está publicando, cosas relacionadas a nuestro campo, eso nos ayuda a poder motivar una mejor asesoría, y bueno, eso también, lo logramos en grupo, aunque yo sea la coordinadora..., desde el punto de vista de manejo de personal, pues es importante..., y el tener las reuniones con el grupo de analítica para retroalimentarnos en eso, en lo que uno ve que tengo... entonces, de esa manera podemos ayudarnos de manera cruzada a nivel interno y eso a funcionado bastante bien, porque tenemos apoyo mutuo y entonces, vamos creciendo como que parejo, esas yo creo que... pues es eso ¿no?”.*

*“El ser honesto con lo que hago, son valores más que estrategias, soy abierto al diálogo, a decir las cosas como son y tratar de que si me equivoco, pensarlos dos veces y tratar de que no ocurra”.*

*“El no conformismo..., a mi me trajeron a este mundo para que alguien escriba mi biografía y está donde pase desapercibido y es por ello que tengo que dejar evidencia”*  
Emprendedor “A” líder local visión elemental, gestión del conocimiento.

## Reflexiones preliminares

Con el primer acercamiento a los líderes emprendedores en ciencia y tecnología, se percibe que son los precursores, quienes están construyendo un capital social de la región, mediante el liderazgo gestor. Así lo manifiestan los emprendedores “A y B”.

*“Después hacemos que se conozcan unos a otros, hablamos con el gobierno por ellos, por ejemplo, si el gobierno esta distraído con migración, después nuestras compañías se frustran, porque ellas quieren que sus asuntos se vean con mayor rapidez, así que si ellos quieren hablar con el gobierno, el gobierno no va a hablar con ellos. Pero, si nosotros hablamos con el gobierno y representamos a la industria, el gobierno habla con nosotros, así que, es lo que hace nuestra asociación, ese es nuestro rol, así que para mí, nuestra principal estrategia es enfrentar a esos retos consiguiendo a las personas necesarias para trabajar en esos asuntos.*

*Siempre nos hemos enfocado en:*

- 1. Hablar con el gobierno.*
- 2. Juntar a los programas de “partnering” donde las personas pueden conocerse la una a las otras.*
- 3. Hemos estado buscando la manera para ayudar a las empresas a convertirse en más inteligentes, desarrollarlos profesionalmente donde las personas pueden venir y platicar”*

Hay una filosofía y un estado del arte sobre el tema, tal es el caso del emprendedor “C”, quien es un líder emprendedor visionario, además, de ser un líder y estratega, piensa y fundamenta sus estrategias en el capital humano, su desarrollo y aprendizaje de cada uno de los empresarios de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

multimedia de Vancouver. Se aprecia en su discurso el enfoque humanista y de aprendizaje constante que ha implementado su forma de gestionar el capital humano del sector.

Establecer redes de colaboración a nivel mundial ha sido una de sus estrategias de mayor éxito, así como cuidar el aspecto de comercialización y mercado. Otra de las estrategias que menciona el emprendedor “C” que ha funcionado, es la vinculación con los diferentes actores locales como es la vinculación e interacción constante con todas las universidades locales. Aspecto que se reflejan en las instalaciones de New Media BC, donde se aprecian los nombres y logos de las universidades de Vancouver que han participado con el centro de investigación. Se percibe la vinculación y estrategia de trabajo de acuerdo a la propia teoría de la triple elipse: empresa, gobierno y universidad.

La emprendedora “D” presenta una de los problemas más comunes, el trabajo en vinculación con el gobierno, universidad y empresa, si logran trabajar en equipo, ganan todos y sobre todo, impactan en el desarrollo regional.

*“El gobierno no estaba muy interesado, por lo que tuvimos que cambiar la estrategia, para ser honestos, los hombres de negocios ahora no están haciendo algo, en este momento, estamos un poco estancados, estamos trabajando en una nueva propuesta para tratar de hacerlos entender que es necesario llevar a esta industria como una de las claves en la economía del futuro, ya que Canadá tradicionalmente basa su economía en industrias como la minería, y se busca basar nuestra economía en industrias sustentables y la minería al ser un recurso no renovable, no lo es, por el otro lado, los medios digitales es una industria siempre verde, donde las personas usan sus cerebros y su creatividad para competir en mercados globales, siento que falta una visión y liderazgo en digital media”.*

Líderes que luchan por un ideal, en consolidación de un proyecto. Pero que tienen que luchar más en la jungla de la administración burocrática y la obesidad organizacional para registrar, formalizar su proyecto, su invento, su innovación. Sin embargo, sus estrategias que sobresalen de estos personajes, es la perseverancia y la capacidad de negociación e interacción. Ello los ha llevado a que su capacidad innovadora, su creatividad la orienten a la habilidad de negociación, se puede mencionar el Caso de Gregorio Cuevas, que lucha por la integración de un cluster en ciencia y tecnología en Jalisco. Describe las veces que ha tenido que negociar e interactuar con las autoridades competentes de las instituciones de gobiernos participantes.

El aprendizaje que dejan estos emprendedores en relación a las políticas emprendedoras de gobierno, es *“debo conocerlas para poder acceder a ellas”*. Son personajes que no esperan que el mundo gire en relación al ellos, sino que el líder es el que se adapta a la circunstancia y políticas existentes para desarrollar su objetivo.

En el caso de los líderes emprendedores, han tenido que desarrollar su habilidad de negociación fuera de la institución, porque al interior no hay proyecto ni estrategia que la alta dirección apoye. Sin embargo, han logrado bajar recursos de organizaciones internacionales. El mismo fenómeno sucede con el líder emprendedor “B” que ha tratado de que la industria farmacéutica acepte su innovación de dos nuevos medicamentos: uno previene y cura el cáncer y otro la diabetes.

Se aprecia en el discurso del líder emprendedor, dedicado a la gestión del conocimiento y liderar proyecto, es más visionario, trabaja para consolidar los proyectos de largo alcance. En cambio, el líder emprendedor y/o directivo de un centro de investigación local o regional en Jalisco, México, trabaja en aspectos elementales, que implican una excelente gestión del

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

conocimiento y con ello contar con los insumos administrativos elementales como son: el manual de organización, de procedimientos y políticas, entre otros. Mientras tanto, el líder emprendedor consolidado trabaja para establecer redes de colaboración a nivel nacional e internacional en el aprendizaje en su medio.

Los directivos en ciencia y tecnología se preocupan en resolver problemas operativos que deberían haber resuelto desde el inicio de la creación del centro de investigación. Por consiguiente, representa un reto para la ciencia y tecnología mexicana y para aquellos que se dedican a la gestión y la dirección de la ciencia, contar con una estructura organizacional que resuelva sus necesidades.

Queda en el tintero la necesidad e inquietud de seguir reflexionando sobre el tema con el propósito de indagar más en relación a los líderes emprendedores, ya que este primer acercamiento, se identifico los roles predominantes de los líderes en CyT, cómo es el de gestor, emprendedor y director. Surgen nuevos cuestionamientos: ¿Cómo han asumido esos roles? ¿Cuál ha sido su aprendizaje, su formación y perfil? ¿Cuáles son los resultados de cada estilo de liderazgo en C y T? ¿Es diferente la gestión y estrategia para liderar una empresa tradicional a una donde se colabora con personal con talento y capital humano enfocado a la C y T? ¿Cuáles son las condiciones organizacionales con las que cuenta un directivo? ¿Cuál es el capital social del líder y del personal que colabora dentro de la organización?

## **Bibliografía**

- Arechavala Vargas Ricardo, Madrigal Torres Berta Ermila y Díaz Pérez Claudia. (2007). *Organizational learning strategies and managerial culture in software firm networks in México*. USA: Congreso Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET).
- Baum J. Robert, Locke, Edwin A. (2004). "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth". USA: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 587-598.
- Brennan, Michael C. y McGowan, Pauric. (2006). "Academic entrepreneurship: An exploratory case study". Reino Unido: *International journal of entrepreneurial behavior and research*, Vol. 12, No. 3 pp. 144-164.
- Brockhaus, R.H. y Nord, W.R. (1979). "An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristic vs. environmental conditions", USA: *Proceedings, Academy of Management*. pp.364-8.
- Chandler, Gaylen N. y Lyon Douglas W. (2001). "Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade". USA: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25, No. 4 pp. 101-113.
- Chye Koh, Hian. (1996). "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students" USA: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 3 pp. 12-25.
- Drucker, Peter. (1999). "Knowledge Worker Productivity. The Biggest Challenge". USA: *California Management Review*, Vol. 41/ Nro2/Winter, p. 93.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Entrialgo Montserrat, J. (2000). "Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs". Reino Unido: *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3. No 3. pp. 137-149.
- Fernald, Lloyd W. y Solomon, George T. (1987). "Value profiles of Male and Female Entrepreneurs". *The Journal of Creative Behavior*, No. 21(3), pp: 234-247.
- Gutiérrez Díaz, Claudia. (2004). "Teoría del emprendedor". México: *GESPyE, Gestión pública y empresarial*, año 4, núm. 5, primer semestre.
- Harrison Richard T. y Leich Claire M, (2005) "Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context". USA: *Entrepreneurship theory and practice* .Vol. 29 No.4 pp. 351-371.
- Honig, B. (2004). "Entrepreneurship Education: Toward a model of contingency- based business planning". USA: *Academy of Management, Learning & Education*. 3.3.258.
- Jensen Susan M. y Luthans Fred. (2006). "Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership". USA: *Journal of Managerial Issues*; Vol. 18 No 2 pp. 254-276.
- Madrigal Torres, Berta Ermila (2000). *Administración del talento Humano en la Pyme, Tesis doctoral*. México: Instituto Politécnico Nacional ESCA.
- (2002). Inteligencia emocional del directivo. (págs. 150-175). México: conferencia presentada en el X Congreso Internacional de Acacia.
- (2004). *Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje*. México: McGraw Hill.
- (2009). *Habilidades Directivas, Segunda Edición*. México: McGraw Hill.
- Madrigal Torres, Berta Ermila, y Madrigal Torres, Rosalba. (2005). "El rol gerencial predominante en un directivo, caso: el líder científico". Cuba: Folletos Gerenciales.
- Martínez Sandra, Dofman, Peter W. (1998). "The Mexican Entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican Empresario". *International Studies of Management & Organization* Vol. 28 No. 2 pp. 97 – 123.
- Nueno Pedro. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020*. Madrid, España: Deusto.
- Perren, Lew. (2000). "Comparing entrepreneurship and leadership: A textual analysis". Extraído el 22 de octubre de 2006, disponible en: <http://www.managementandleadershipcouncil.org/reports/r6.htm>
- Popelka, C. A., Fanslow, A. M., & Littrell, M. A. (1992) "Profiles of success: Mexican textile handcraft entrepreneurs and their businesses". USA: *Home Economics Research Journal*, 20 (4), 235-253.
- Rae, David, (2000), "Understanding entrepreneurial learning: a question of how?". Reino Unido: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 6 No 3.
- Smith, Heather J., Nichol, Kimberly A., Hoban, Daryl J. & Zhanel, George G. (2002). Dual activity of fluoroquinolones against *Streptococcus pneumoniae*: Reply. *Journal of Antimicrobial Chemotherapy* 51, 464–5.
- Varela, Rodrigo. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, Colombia: Prentice may.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Responsabilidad Social Empresarial: una necesaria opción de gestión ética. Venezuela, un caso de estudio**

**Fátima León\***

**Resumen.** La Responsabilidad Social Empresarial se presenta como una nueva orientación de negocios que procura mayores niveles de bienestar social que, en su conjunto, contribuya al desarrollo de empresas y sociedades. Analizada desde sus dimensiones interna y externa provee una fácil comprensión sobre su naturaleza y pertinencia en una sociedad en la cual las empresas tienen un papel determinante, más allá del sólo cumplimiento legal o logro de rentabilidad. Ahora bien, en el proceso de madurez y evolución la organización puede ir escalando niveles que la sitúen como una organización socialmente ética. Adicionalmente, el escenario de esta investigación documental, es propicia para conocer parte de la realidad venezolana a través de su evolución, marco legal y experiencias empresariales.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Socialmente Responsable

### **1. Introducción**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nace como un conjunto de buenas prácticas enfocadas desde la filosofía gerencial basada en principios y valores que respondan a las expectativas de sus grupos de interés tanto internos como externos y a la conservación del medio ambiente, extendiendo su beneficio más allá del sólo resultado económico. Hasta el momento, ignorar el papel social que deben tener las empresas en su dimensión interna y externa, ha visto seriamente comprometida a nivel mundial la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos, laborales, e incluso, la subsistencia de futuras generaciones.

Son muchas las causas que impulsan esta orientación de gestión empresarial. En general, la desmejora en la calidad de vida, el importante papel de las organizaciones en la sociedad y su desarrollo (privadas y públicas), desigualdad, irrespeto a los derechos humanos, entre otros. Las empresas son parte de la sociedad y ambos (empresa y sociedad) son interdependientes, por lo cual el desarrollo de una de las partes, necesariamente, contribuye u obstaculiza el progreso de la otra. Las empresas que asuman desde su gestión estratégica

---

\* Universidad de Los Andes, Profesora asistente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Dirección: Avda. Las Américas, Conjunto Liria, Edf. G, Tercer nivel. Mérida 5101, Venezuela. Email: [leonfati@ula.ve](mailto:leonfati@ula.ve) Teléfono: 0058 274 2401056, Fax 0058 274 2401136

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

(misión, visión, valores) la orientación socialmente responsable, por añadidura, cultivarán una mejor imagen, identidad, reputación y posicionamiento y los beneficios se harán extensivos a los públicos interrelacionados con éstas. Se trata de su contribución al capital social, a la sustentabilidad y a organizaciones más humanas.

Por todo lo antes expuesto, la presente investigación de naturaleza documental, busca analizar la RSE como opción de gestión empresarial ética y adicionalmente, estudiar su situación en Venezuela. Específicamente en una primera parte se intenta comprender el concepto y dimensiones de la RSE; en un segundo apartado se analizará su justificación y finalmente, se mostrará, a grandes rasgos, la situación actual de la RSE en Venezuela, considerando su evolución, orientación del Estado como ente regulador de la actividad empresarial y finalmente, algunas experiencias socialmente responsables de importantes empresas del país.

## **2. Responsabilidad Social Empresarial: naturaleza y dimensiones**

La RSE se presenta como una orientación gerencial que ha evolucionado y está siendo adoptada cada día más por las empresas que entienden su papel y responsabilidad dentro de la sociedad, la cual debe trascender al mero beneficio económico. En este sentido, para comprender su espíritu, ha de iniciarse el estudio con el abordaje de su concepto y dimensiones.

### **1.1 Naturaleza de la RSE**

Por lo general, al hablar de RSE se hace referencia a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, personas, comunidades y medio ambiente. Es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, o iniciativas ocasionales motivadas por el Marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Adicionalmente, según la Iniciativa de las Naciones Unidas “Pacto Global” (Núñez, 2003), la RSE se puede plantear en tres planos, a saber: Derechos humanos, Derechos laborales y Derechos ambientales.

Para Guedez (2006), la RSE contempla un número tal de elementos que implica una desagregación tan amplia que torna difícil plantear un concepto convencional. Sin embargo,

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

propone tres dimensiones del concepto. Una definición connotativa que implica el ejercicio ético y sustentable de la competitividad; otra descriptiva, como un conjunto de estrategias que permiten identificar y atender, anticipar y sobrepasar las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos de la empresa. Una tercera que llama operativa, que complementa los conceptos anteriores y pone de manifiesto su operatividad. Este complejo sistema, pone de manifiesto de niveles de conciencia social que motive cualquier comportamiento y la pertinencia de incluir el compromiso de la empresa y sus miembros en su misión, visión, valores y afianzar su filosofía en información y conocimiento. Por su parte Pizolante (2009:44), expresa que,

Responsabilidad Social Empresarial significa asumir con madurez y conciencia las implicaciones, favorables o no, de nuestras actuaciones en la sociedad de la que formamos parte, como un ciudadano más. La sostenibilidad de la empresa será resultado de su capacidad para armonizar intereses, alineando los derechos y deberes de la empresa, con los derechos y deberes de los diferentes actores que integran la sociedad.

Otra definición de obligado abordaje es la propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en su Libro Verde para “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, el cual reza:

La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio (p. 4)...Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (p. 7).

## **2.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial**

Una propuesta bastante sencilla y esclarecedora para entender los diferentes aspectos que cubre la RSE, es la esbozada por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la cual a través de la atención a los diferentes grupos de interés, enfoca la orientación de la RSE en dos dimensiones: interna y externa.

### **2.1 Dimensión interna**

Cubre las prácticas responsables relacionadas con los trabajadores y las prácticas respetuosas del medio ambiente reflejadas la gestión de recursos naturales utilizados en la producción.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **2.1.1 Gestión de los recursos humanos**

La estabilidad laboral, tanto de las empresas como de sus trabajadores, está influida entre otros factores, por la responsabilidad y la cualificación que puedan demostrar estos últimos; a su vez, su compromiso dependerá de ambientes de trabajo que provean mejores canales y calidad de información, equilibrio entre trabajo, familia y ocio, respeto a la diversidad, igualdad de retribución y género, participación en los beneficios de la empresa y seguridad en el lugar de trabajo. Por su parte, las empresas responsables contribuyen con la disminución del desempleo y a evitar la exclusión a través de contrataciones no discriminatorias.

En relación a la incidencia de la RSE interna en la gestión de recursos humanos, Carneiro (2004), plantea que esta iniciativa debe converger en el interés por el recurso humano, ya que éste, en la era del conocimiento y la información, es el capital más importante. Tal premisa, conlleva a plantear normas de actuación responsables que pasan por la creación de misiones y visiones que lleven consigo valores y códigos éticos de conducta que son aceptados por los trabajadores porque, de una u otra forma, han participado en su definición.

## **2.1.2 Salud y seguridad del puesto de trabajo**

El comportamiento responsable en este sentido se aborda, en principio, a través de marcos laborales legislativos. Las empresas, gobiernos y organizaciones profesionales propenden a promover la salud y seguridad requiriendo a sus proveedores y contratistas actuaciones responsables de su parte como condiciones para continuar o iniciar contratos o relaciones comerciales, lo cual es complementario al marco legal. Asimismo, la calidad lograda a través de mejores productos y servicios elaborados en espacios de respecto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, debe medirse, comunicarse y certificarse. Esta tendencia ha llevado a algunas empresas a uniformar criterios sobre buenas prácticas que son tomados en cuenta en los programas de formación y gestión de salud y seguridad de los contratistas, lo que a su vez, requiere vigilar y estimular su mejora continua (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

## **2.1.3 Adaptación al cambio**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

En muchas ocasiones, las reestructuraciones empresariales pueden implicar recortes y acciones por parte de las empresas, que conllevan a reducción de personal, cierre de las mismas, entre otros, que devienen en crisis económicas, sociales y políticas que afectan en gran manera a las comunidades. Desde una perspectiva socialmente responsable, implica tratar de equilibrar los intereses y preocupaciones de los afectados permitiendo su participación e implicación mediante la información y consulta en francos procesos de cooperación y diálogo. Adicionalmente, debe contemplar cursos de actualización de los trabajadores que garanticen su empleabilidad y el compromiso con el desarrollo local a través de estrategias de generación de empleo.

## **2.1.4 Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**

Desde esta perspectiva, la RSE intenta abordar prácticas respetuosas del medio ambiente, específicamente en lo relacionado con los recursos naturales utilizados en la producción. En este escenario, se plantea la disminución del consumo de recursos, producción de desechos y emisión de agentes contaminantes a efecto de minimizar el daño ambiental. Asimismo, implica el análisis de repercusiones del producto durante su ciclo de vida y cadena de valor.

## **2.2 Dimensión externa**

En el mismo marco dispuesto por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) esta dimensión aborda prácticas dirigidas a las comunidades y grupos de interés externos.

### **2.2.1 Comunidades locales**

Se propone la Integración de las empresas en su entorno local como motores de su desarrollo, ofreciendo puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales en una relación de intercambio que beneficia a ambas partes. Las empresas también requieren de entornos prósperos, estables y saludables pues de ello depende disponer de recursos naturales, clientes, contrataciones, personal, servicios y la reputación necesaria para llegar a los mercados objetivos. Otro factor relevante es el recurso humano, pues conviven y se desarrollan en comunidades y éstas representan mercados para las empresas, por lo tanto también es pertinente contribuir con la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y sus comunidades.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **2.2.2 Socios comerciales, proveedores y consumidores**

La colaboración y cooperación con los socios comerciales disminuye los costos y contribuye con el aumento de la calidad, logrado a través de suministros fiables, precios, servicios, entre otros. Por otro lado, las grandes empresas son, en esencia, socios comerciales de las empresas más pequeñas las cuales se desarrollan como proveedores, intermediarios o contratistas. Las grandes empresas pueden demostrar su responsabilidad social apoyando las pequeñas y medianas empresas locales y contribuyendo a iniciativas emprendedoras. Así también, puede contribuirse con el desarrollo de pequeñas empresarias a través del financiamiento y adquisición minoritaria de capital de empresas con iniciativas prometedoras en una relación de ganar-ganar.

## **2.2.3 Derechos Humanos**

Como se mencionó anteriormente, la RSE está estrechamente relacionada con los derechos humanos, sobre todo los vinculados con las interrelaciones internacionales y cadenas de suministro. En este sentido, se exhorta al respeto de los derechos humanos a través de la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Fernández, 2005).

## **2.2.4 Problemas ecológicos mundiales**

Refiere al impacto de las actividades empresariales sobre el medio ambiente y el papel de las empresas para el desarrollo sostenible. Este abordaje responde a la preocupación que se suscita por la afectación al ambiente de nuestro planeta y la calidad de vida de quienes habitamos en éste, debido al consumo y acumulación de riqueza, resultado de la globalización y uso desenfrenado de los recursos naturales. Se requiere entonces voluntades y acciones de los Estados y las empresas en pro de marcar lineamientos de carácter internacional a favor de comportamientos empresariales que contribuyan con la salud del entorno global y garantizar un ambiente sostenible para las futuras generaciones.

## **3. Justificación de la Responsabilidad Social Empresarial**

Hasta ahora se ha mostrado el análisis conceptual y dimensiones que componen la RSE. Lo abordado ofrece un escenario que permite comprender la RSE. No obstante, es determinante

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

para crear conciencia y reflexión sobre su pertinencia, estudiar las justificaciones que explican por qué es conveniente su aplicación.

## **3.1 Causas y origen de la Responsabilidad Social Empresarial**

Las empresas nacen, crecen y se desarrollan dentro de una sociedad que provee sus espacios o ambientes para instalarse, materias primas para desarrollar u ofrecer sus productos y/o servicios, recursos humanos que llevan a la práctica los objetivos empresariales, relaciones que facilitan sus actividades, financiamiento para sus inversiones, posibles ayudas gubernamentales y clientes que compran sus productos y/o servicios. Las empresas prosperan en sociedades, por las sociedades y debería ser, para las sociedades. Debería intuirse también que, para progresar es necesario contar con sociedades saludables y en consecuencia, interesaría entonces contribuir y colaborar para garantizar su desarrollo. De éstas y otras premisas se ocupa la RSE.

Guedez (2008) expone tres razones que explican la pertinencia de la RSE: primero, surge por la desmejora en la calidad de vida, aumento de la incertidumbre y tribulación de la sociedad debido a la desigualdad, iniquidad, inseguridad, avaricia, agresividad, contaminación y exclusión. Todo conlleva a la pobreza, desempleo, situación crítica de la infancia, de la mujer, educación, salud, daño ambiental e incapacidad de los pueblos para producir sus propios recursos. En segundo lugar expone el importante auge en la sociedad civil de la empresa, sean estas privadas con o sin fines de lucro. Las organizaciones privadas sin fines de lucro, o también llamadas ONG u organizaciones del tercer sector<sup>1</sup>, son las que se ocupan de la promoción y desarrollo social, cultural, religioso o humano y contribuyen a equilibrar la tensión entre lo público y lo privado. Por otro lado, las empresas privadas con fines de lucro son las que han tenido un crecimiento importante en la sociedad y que además de su interés utilitarista han empezado a demostrar conciencia social. La importancia de las empresas en la sociedad civil radica en que, para que los Estados consigan mejores formas de distribución,

---

<sup>1</sup> El tercer sector acompaña al Estado (primer sector) y a las empresas con fines de lucro (segundo sector). Es una categoría operacional en la esfera de la producción y creación de espacios de sociabilización en la sociedad civil. La ONG se diferencia del Estado y de la empresa con fin de lucro, respectivamente, por su condición de no gubernamental y por no perseguir fin de lucro. Resaltan por su interés altruista y de beneficio social (Roitter, 2004).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

necesitan asegurar previamente los recursos económicos, los cuales, entre otras fuentes, se producen a nivel de la producción de las empresas.

Como tercer y factor que explica esta nueva orientación, está la preocupación por intermediar entre las tensiones que se suscitan entre las relaciones de corresponsabilidad entre persona y sociedad, autoestima y solidaridad, libertad e igualdad, derechos humanos y sustentabilidad y gobernabilidad y capital social. En otras palabras, Guedez (2008: 94), plantea,

...crear condiciones para la corresponsabilidad donde la empresa, junto al Estado y a las organizaciones no gubernamentales aporten su cuota de responsabilidad en función de la convicción de que somos responsables de lo que hacemos, pero también de lo que hacen las otras entidades con las cuales compartimos propósitos comunes.

Adicionalmente, Guedez (2006) en otra de sus obras, expone el porqué de la RSE y concluye que esta nueva forma de ver la empresa pasa por la necesidad de retribuir, compartir, contribuir y corresponsabilizar. Retribuir a la sociedad lo que aporta, compartir aquello que por exceso o innecesario emana de la actividad productiva, contribuir con el entorno sin esperar nada a cambio y ser corresponsable con las acciones del entorno en el que se desarrolla.

No obstante, más allá de las causas de la RSE está su origen, el cual se sustenta en la ética. La ética conlleva a considerar el efecto de las decisiones en nuestros pares, la RSE planea considerar el efecto de las decisiones y acciones gerenciales en sus grupos relacionados. Puede incluso entenderse la RSE como la continuación de la ética o su expresión social. Las experiencias muestran el riesgo de la falta de proactividad ética, es decir no sólo entender el riesgo y consecuencias sino plantear acciones que contrarresten y eviten esos riesgos y consecuencias. La rentabilidad no debe ser el motor que impulse el comportamiento ético o socialmente responsable. Todo lo contrario, un buen comportamiento contribuye y favorece los resultados. "...dirigir una empresa sólo por los beneficios contables equivale a jugar tenis mirando el marcador y no la pelota" (Guedez, 2006:77).

## **3.2 Propósito y finalidad de la Responsabilidad Social Empresarial**

El mismo autor esboza el para qué de la RSE, es decir, crear y mantener la identidad, imagen, reputación y posicionamiento, pero no como un negocio sino como consecuencia de su

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

comportamiento ético. En este sentido la identidad responde a la identificación, estilos de desempeño, historia (lo que ha sido), misión (lo que es), productos y servicios (qué hace), su comportamiento (cómo lo hace), publicidad (lo que dice que hace), infraestructura (espacio que ocupa). La identidad debe ser cuidada, pues la disonancia cognitiva que surge entre lo que realmente es y lo que se ha creído, deja en entredicho la responsabilidad social e imagen de la empresa. El posicionamiento sería la preferencia por determinados productos y servicios (prefiere y selecciona) y la reputación deja ver la admiración por la empresa sobre el resto de organizaciones (valora y aprecia) (Guedez 2006)<sup>2</sup>.

Ahora bien, más allá de los propósitos está la finalidad última de la RSE reflejada en el capital social, la sustentabilidad y la humanización. El capital social es un activo que permite asegurar las condiciones para alcanzar una vida digna a través de la convivencia, comprensión, confianza, capacidad asociativa, conducta cívica y conducta ética. Se manifiesta a través del **capital social cultural** compuesto por las apreciaciones, conceptos, actitudes, valores, creencias de personas y grupos; **capital social relacional** representado en las redes y vinculaciones por intereses comunes; y **capital social estructural** basado en las decisiones y formalidades normativas y funcionales. La RSE permite afianzar el capital social dentro y fuera de la organización.

La sustentabilidad planteada por el autor, está basada en la preservación, integración económico-socio-ambiental y la solidaridad generacional. La preservación es vista como la protección, mantenimiento y fomento del cuidado del ambiente; la integración propone el arreglo entre crecimiento económico, equidad y calidad ambiental. La solidaridad está reflejada en la preocupación y acción de las generaciones presentes en pro de heredar a generaciones futuras un planeta vivible. La última finalidad de la RSE, la humanización plantea evolucionar hacia organizaciones más humanas. Todo el análisis precedente en

---

<sup>2</sup> Cabe introducir en este espacio, el abordaje que sobre imagen y reputación realiza Redondo (2005) en relación a los grupos relacionados con la empresa, los cuales actúan respondiendo a diversos y particulares intereses. Algunos esperan resultados, otros cuidado de recursos naturales o respeto a los derechos humanos; algunos buscan integración, otros luchan por el desarrollo de productos que no dañen la salud del consumidor y el ambiente, entre otros. En cada uno de estos ámbitos, la empresa deja su estela en cuanto a imagen y reputación. Asimismo, la generación de memorias de sostenibilidad y responsabilidad social, son indicadores de que se ha tomado conciencia del riesgo para la imagen y reputación de la empresa.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

cuanto a causas, origen, propósito y finalidad de la RSE, pueden apreciarse de forma resumida en la siguiente tabla.

**Tabla 1**  
**Dimensiones de análisis que permiten justificar la RSE**

<b>Causas</b>	<b>Origen</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Finalidad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retribuir (lo que se ha recibido)</li><li>• Compartir (el exceso)</li><li>• Contribuir (sin esperar nada a cambio)</li><li>• Corresponsabilidad (asegurar el entorno)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ética</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidad (autoestima organizacional)</li><li>• Imagen (cómo soy percibido)</li><li>• Reputación (cómo me valoran)</li><li>• Posicionamiento (cómo me prefieren)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital social (tejido social)</li><li>• Sustentabilidad (preservación, integración, solidaridad)</li><li>• Humanización (hacerse humano)</li></ul>

**Fuente:** Guedez, V. (2006): Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social. P. 81. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.

### 3.3 Hacia una actitud socialmente ética

Las empresas están sometidas continuamente a presiones de su entorno, lo cual las lleva a enfrentar situaciones y tomar decisiones considerando sus propósitos legítimos y códigos de ética. De acuerdo a la importancia otorgada a los valores éticos, Etkin (2007) considera que las decisiones gerenciales y el peso que se otorgue en éstas al factor económico, social y político, dependerá de la posición ética de sus directivos. A partir de esta premisa, para el autor, existen tres tipos de organizaciones:

- **Pragmáticas e inmorales** se refieren a las organizaciones preocupadas sólo por lo económico justificando cualquier medio o acción que les permita lograr sus objetivos. Este tipo de actitud les lleva a aprovechar oportunidades que pueden suscitarse en entornos corruptos, poco transparentes e impunes. Lo conveniente es lo que importa.
- **Indiferentes y amoraes**, son aquellas que se adaptan de forma pasiva y reaccionan para sobrevivir. Aunque puede que no incentiven actos ilegales, pueden aceptar ser proveedores o clientes de empresas inmorales si pueden obtener provecho de ello. Justifican su indiferencia argumentando que nada puede hacer para mejorar la situación y pretenden mostrarse como socios involuntarios de las acciones irresponsables.
- **Responsables y solidarias**, en las cuales la gerencia, se propone permanecer, crecer en los mercados pero en conjunto con sus participantes. Este crecimiento mutuo se sustenta en el reconocimiento de las diferencias, abordar el conflicto y esclarecer los intereses sobre

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

la base de principios y valores. Asimismo, realizan alianzas con organizaciones honestas para mejorar las relaciones y transacciones en los mercados<sup>3</sup>.

Afortunadamente, ya sea por exigencia de los grupos de interés relacionados con la empresa o por convicción propia, las unidades empresariales se inician en un proceso evolutivo que pasa por diversas etapas. Según Guedez (2006) el comportamiento socialmente responsable no se alcanza de forma definitiva, más bien resulta de un proceso de madurez producto de la conjunción de intereses y esfuerzos humanos internos que trascienden a sus relaciones con el entorno.

En este marco de ideas, se encuentra en primera instancia la organización **económicamente responsable**, es decir, se busca garantizar la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, por supuesto, en un ambiente de legalidad. La siguiente etapa es la consideración de la organización como **públicamente responsable**, es decir que tal responsabilidad pueda ser percibida en el desarrollo o prestación de productos y/o servicios de calidad, precio justo, empleos dignos, cumplimiento de la ley, entre otros. La organización **socialmente dispuesta** es la empresa convencida, conciente, que decide hacer algo al respecto y busca orientación a su decisión; deja emerger su conciencia social reconociendo su papel dentro de la sociedad y cómo ésta le provee las condiciones necesarias para permanecer y crecer. Se generan estrategias sociales que buscan compensar a la sociedad y lo ideal sería que tal forma de pensar emane también de la dirección.

En la organización **socialmente competente**, además de la conciencia y decisiones enmarcadas en lo socialmente responsable, cobra importancia la apropiación de competencias, es decir, información, conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores asociados a las exigencias del negocio. La responsabilidad social en sí misma es una competencia que implica capacidad y disposición para orientar su compromiso social. Inspirada en el concepto de inteligencia social, se observa la organización **socialmente inteligente**, la cual integra la disposición, la competencia y adicionalmente es capaz de

---

<sup>3</sup> No obstante puede existir en una organización diferentes grupos orientados por una u otra forma de actuar, lo importante es buscar el consenso y participación respetando la diversidad presente en cualquier organización.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

institucionalizar estructuralmente en la empresa, a través de un trabajo en equipo, su responsabilidad social (misión, visión, procedimientos, programas de información, formación, cultura, iniciativas, políticas de rendición y balance social). Por último, encontramos la organización **socialmente ética**, la responsabilidad económica es reconocida públicamente por el cumplimiento de estándares de calidad, muestra disposición, capacidad, inteligencia organizacional y adicionalmente considera al ser humano como el eje central del sistema y se respeta los derechos humanos y se fomenta el capital social y la sostenibilidad.

Coinciden los autores citados en que el ideal de empresa socialmente responsable pasa por ser un ente proactivo que crece con sus miembros respetando las diferencias y llegando a acuerdos por la vía de la participación y cooperación, con competencias y visión estratégica social. Asimismo, existe compromiso, transparencia, considera al ser humano como el centro del sistema, respeto a los derechos humanos, fomento de capital social y sostenibilidad.

## **4. Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela**

El abordaje realizado hasta ahora, permite ofrecer un escenario teórico sobre la RSE en su aspecto conceptual, evolución, dimensiones, justificación y posición ética de los directivos. Corresponde entonces, ofrecer un acercamiento a la realidad de la RSE en Venezuela.

### **4.1 Una mirada histórica**

En cuanto a los inicios de la RSE, esta ha estado presente en Venezuela desde hace muchos años. Pudiera iniciarse (aunque no se duda de otras experiencias previas) el recorrido con las iniciativas de las empresas petroleras a principios del siglo XX, al ofrecer desarrollos habitacionales y hospitalarios para sus trabajadores. También puede resaltarse el primer reglamento marco de condiciones de seguridad y pensiones para incapacidad de la industria eléctrica. Para la década de los treinta, la Fundación Bigott e Industrias Pampero ofrecen una oportunidad de equilibrar la vida laboral y familiar, a través de escuelas formales y artesanales y comedores para empleados y sus familias. Pampero demostró su talante innovador al permitir que sus empleados participaran como accionistas de la empresa (Ramírez, 2008).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

La década de los cuarenta dio muestras de una gerencia con visión estratégica, asumiendo su responsabilidad más allá del ámbito interno, empezando un involucramiento con sus comunidades. Se pueden citar iniciativas (que aún se mantienen) que apoyan a la poblaciones infantil con parálisis, de tercera edad, bibliotecas, centros culturales, entre otros. Destacan en estas iniciativas, la Fundación Venezolana contra la parálisis (1943) de la Fundación Beloso (1947). Los años cincuenta dieron muestra de nuevas sensibilidades y preocupaciones. Surgen diversas fundaciones de apoyo a diferentes necesidades de investigación y resguardo del patrimonio histórico, agricultura, ecuación y cultura (Fundaciones Boulton, Shell, Newman, entre otros). Para 1960, ya muchas empresas habían desarrollado programas sociales para sus trabajadores, lo cual muestra un comportamiento responsable más marcado. En este sentido, en 1960, un grupo de empresarios nacionales con el apoyo de los algunos obispos crean el Instituto Venezolano de Acción Comunitaria (IVAC), cuyo objetivo sería apoyar la organización de comunidades rurales (Méndez, 2008).

En este hilo de acontecimientos resalta el interés y preocupación del empresariado por el tema social, ya que para 1963 se celebra el primer seminario internacional de ejecutivos, del cual surgieron algunas conclusiones interesantes que permiten vislumbrar, desde aquél entonces, la iniciativa socialmente responsable. Algunas de estas conclusiones hacían referencia a temas de gran importancia tales como la contribución social del empresariado, el interés colectivo, la responsabilidad de la empresa de crear empleos, condiciones necesarias para impulsar la iniciativa privada, la orientación social, entre otros (Gómez, 2001).

Es posible considerar que el movimiento de responsabilidad social empresarial se institucionaliza en Venezuela en 1964, con la creación de la Fundación del Dividendo Voluntario para la Comunidad. En cuanto al tema ambiental, esta preocupación aparece en los años setenta, por la iniciativa entre empresas y empresarios surgiendo la Fundación para la Defensa de la Naturaleza (FUNDENA). El sector banca entra en este escenario durante los años ochenta, con el Grupo Consolidado y se hace cada vez más aceptada la creación de Fundaciones que aborden temas sociales. En los años noventa, se recuerda la creación de la Alianza por una Venezuela sin Drogas y la creación, en el seno de la Cámara Venezolana

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Americana (VENAMCHAM)<sup>4</sup> de la Alianza Social, la cual, en Venezuela, es el organismo cuya iniciativa encabeza la cultura de la RSE.

## 4.2 Marco legal venezolano de apoyo a la RSE

Si se analiza el apoyo del Estado a esta orientación, Venezuela presenta un nutrido marco legal que contribuye con el cumplimiento de acciones socialmente responsables en sus ámbitos interno y externo, lo cual puede observarse en la tabla 2. No obstante, tal contribución no se produce de forma voluntaria si no por imposición de las leyes dispuestas para tales fines. Es innegable que el Estado está prestando mayor atención al comportamiento social empresarial y función del bienestar social. Según Méndez (2009:59):

El Estado ha manifestado expectativas de un comportamiento empresarial más vinculado a los derechos laborales de los trabajadores por la vía de su participación en la gestión; al comercio justo mediante la incorporación de proveedores no tradicionales como cooperativas y empresas de producción social en la cadena de valor; y la articulación con la sociedad mediante el apoyo a las comunidades organizadas a través de consejos comunales.

**Tabla 2**  
**Marco Legal venezolano relacionado con la RSE**

Ley	Naturaleza
Constitución Bolivariana de la República de Venezuela	Respeto a los valores, derechos humanos, laborales, derechos sociales de las familias, maternidad, menores, discapacitados, tercera edad, entre otros
Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS)	Defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses individuales y colectivos en el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades
Ley del Impuesto sobre la Renta	Deducciones a las empresas por actividades filantrópicas o liberalidades (religiosas, culturales, asistenciales, docentes, artísticos, científicos, de conservación y defensa del ambiente) que resulten de utilidad colectiva.
Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTY)	Lineamientos en materia de ciencia, tecnología e innovación. Busca estimular la participación del sector privado, a través de la canalización de la inversión de recursos en actividades científicas, tecnológicas de innovación y sus aplicaciones.
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	Garantizar condiciones de seguridad, salud, previsión social (empleo, pensiones, adulto mayor y seguridad y salud en el trabajo) y vivienda y hábitat a todos los trabajadores.
Ley Orgánica del Ambiente y Ley Penal del Ambiente	Establecer los principios rectores para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente en pro de la calidad de vida de las comunidades y tipificar los delitos que violen la Ley
Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas	Disposiciones relacionadas con el comercio, expendio, industria, fabricación, refinación, transformación, entre otros relacionada con sustancias estupefacientes y psicotrópicas
Ley para las Personas con	Regular los medios y mecanismos para garantizar el desarrollo integral de

<sup>4</sup> VenAmCham, es una institución venezolana no gubernamental y sin fines de lucro, constituida en cámara binacional, independiente y apolítica. Su Misión es fomentar el comercio y la inversión entre los Estados Unidos de América y la República Bolivariana de Venezuela. Para mayor información puede consultarse la página web <http://www.venamcham.org/>.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Discapacidad	personas con discapacidad e integrarlas a la vida familiar y comunitaria.
Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular	Inclusión de sectores populares al sistema socioeconómico regulado por Ley. Los menos favorecidos logran satisfacer sus necesidades a través de unidades comunitarias en las que desarrollan su trabajo logrando el beneficio colectivo
Ley de Servicio Comunitario	Obligación de las universidades nacionales de desarrollar actividades en conjunto con sus estudiantes cursantes del nivel profesional, aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica, en beneficio de la comunidad y cooperar así con el bienestar social de sus comunidades más cercanas.

**Fuente:** elaboración propia sobre la base de las leyes referidas.

### 4.3. Experiencias empresariales en el ámbito de RSE

En cuanto al comportamiento de las empresas venezolanas, no puede dejar de resaltarse las iniciativas en función de su conciencia social. Es posible que se traten de iniciativas filantrópicas o no arraigadas a la gestión estratégica, pero no obstante, son acciones que de alguna u otra manera contribuyen al bienestar de empleados, comunidades y otros grupos de interés. La tabla 3 muestra un resumen de algunas loables experiencias de empresas en diversos sectores; igualmente se adiciona a esta información el aporte del Estado.

**Tabla 3**  
**Empresas y sus programas sociales**

<b>Sector Automotriz</b>
<b>Chevrolet, GM Venezolana y la Red de Concesionarios Chevrolet</b>
Academia Chevrolet-Formando Futuro, ofrece formación a personas en situación de riesgo sobre instrucción básica en mecánica automotriz, teórica y práctica. Finalizada la formación, los jóvenes tendrán la oportunidad de ingresar a uno de los Concesionarios, donde podrán continuar su entrenamiento como técnicos automotrices.
<b>Sector de Alimentos</b>
<b>Empresas Polar</b>
Vetiver. Programa socio-productivo comunitario para la agricultura familiar de la planta vetiver. Enseñan las técnicas, diseño, manejo artesanal, confección y mercadeo de las piezas.
Súper Aulas. Buscan lograr ciudadanos formados tecnológicamente; con este proyecto se persigue trabajar con niños y jóvenes con riesgo de perder su escolaridad
Talleres de Artes Plásticas y Música Maltín Polar: Mejoramiento del proceso formativo de niños de escasos recursos que asisten a escuelas de las comunidades aledañas (nivel preescolar), integrando las artes plásticas y música para el estímulo a la creatividad
Ciencia en la escuela: educación científica basada en la indagación y la experimentación
Apoyo a centros de formación técnica: apoyo financiero y técnico a instituciones educativas públicas o privadas, de educación formal y para el trabajo que atienden a poblaciones de escasos recursos
Apoyo al mejoramiento de la actividad artesanal en Venezuela: Incremento del ingreso económico y la calidad de vida de grupos artesanales a través de un programa de capacitación y formación para el trabajo, implementación de tecnologías y conocimientos para el diseño, utilidad de productos, racionalización de recursos naturales y su comercialización.
Capacitación de docentes indígenas: Capacitación y formación de docentes indígenas para la toma de

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

decisiones, participación igualitaria y mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades.  
Centro de capacitación y promoción de la artesanía Aliado: formación artesanal mediante la sistematización de la enseñanza de los diferentes oficios artesanales

Continua...

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

...Continuación

**Tabla 3**  
**Empresas y sus programas sociales**

<b>Sector bancario</b>
<b>Banco Venezuela</b> Apoyo a universidades (carnet inteligente), estudiantes y profesores (becas, donaciones). Web Universia, SOS aldeas infantiles, Plan Conservación del Ambiente, Palmas por la vida
<b>Banesco<sup>5</sup></b> Programas que mejoren la calidad de vida de empleados y familiares; apoya actividades relacionadas con la salud, educación, atención de niños y jóvenes de escasos recursos. Becas para primaria y educación superior, donación de juguetes; SOS Aldeas Infantiles de Venezuela (que contribuyen con los niños que han perdido su familia biológica), donación de computadoras y Voluntariado Banesco conformado por los sus trabajadores. Inversión en la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles.
<b>Banco BBVA Banco Provincial</b> Programas becas de integración: programa líder través del cual durante el año 2007 el 0,7% del beneficio neto local del Grupo en América Latina se destinó a actividades de apoyo a la comunidad Programa Microempresarios: apoyo al segmento microempresarial del país, con productos y servicios diferenciados como Tarjeta de Crédito Microempresario, microcréditos: apoyo al desarrollo y fortalecimiento de la microempresa como fuente generadora de empleo.
<b>Sector Telecomunicaciones</b>
<b>Telcel BellSouth</b> Superatec <sup>6</sup> cuya misión es la formación a jóvenes y adultos de escasos recursos y “Proniño” (Asociación Ayuda a un niño). Proyecto Educared: busca mejorar la calidad de la educación y fomentar la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Proyecto Forum: creación, análisis y difusión del conocimiento en el entorno de la Sociedad de la Información y su impacto social. Voluntarios Telefónica, espíritu solidario de los empleados de Telefónica en Venezuela; Nuevas Esperanzas Ruedan por Venezuela: otorga sillas de ruedas a personas con discapacidad o escasos recursos, brindando orientación y apoyo para su reincorporación educativa y laboral en la sociedad; De la mano contigo, atención de casos médicos de niños y adolescentes que requieren apoyo para recuperar su salud y calidad de vida.
<b>Estado Venezolano</b>
Fundación Infocentro facilitar el acceso a la tecnología de información y comunicación en los sectores más pobres y excluidos del país, para fortalecer el desarrollo local, redes sociales y poder popular. La Fundación provee la infraestructura física, tecnológica, capital humano, entre otros. Las Misiones Sociales son estrategias masivas orientadas a garantizar los derechos fundamentales a la población, con énfasis en los sectores más excluidos. Misión Robinson de alfabetización, Misión Robinson II para culminación de la primaria, Misión Ribas, de culminación del bachillerato, Misión Sucre de educación universitaria, Misión Cultura de educación universitaria, Misión Ché Guevara de capacitación para el trabajo, Misión Barrio Adentro para garantizar el acceso pleno a servicios de salud integrales y de calidad, Misión Vuelvan Caras para capacitar a jóvenes y adultos desempleados en oficios de interés común y en la constitución de cooperativas de producción y de servicios, Misión Guaicaipuro, reconocimiento a la existencia de los pueblos y comunidades indígenas, Misión Mercal, garantizar el

<sup>5</sup> Los programas que apoya reciben seguimiento y su reporte social cuenta con la certificación del Global Reporting Initiative. Banesco fue la primera empresa venezolana en recibir esta certificación y en 2007 recibir la categoría B+, la cual indica que realizaron su memoria de RSE cumpliendo con estricta parámetros internacionales de preparación de memorias de sostenibilidad (Coscojuela, 2009).

<sup>6</sup> Superatec, es un espacio para la formación humana, tecnológica y laboral, brindando las herramientas necesarias para facilitar el ingreso al mercado laboral de jóvenes y adultos en condiciones de pobreza ([www.superatec.org.ve](http://www.superatec.org.ve)).

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

acceso de alimentos de la canasta básica a la población excluida.

**Fuente:** Elaboración sobre la base de las siguientes fuentes: Chevrolet (Castillo, 2009); Empresas Polar (<http://www.fundacionempresaspoler.org/>). Banesco (<http://www.banesco.com/acercade.asp?AD=MSO> y Coscojuela, 2009); Banco Provincial (<http://www.provincial.com/tlvz/index.jsp>); Telcel BellSouth (Revista Dinero, 2004 y [www.superatec.org.ve](http://www.superatec.org.ve)); Banco Venezuela (Coscojuela, 2009). Estado (<http://www.pdvsa.com/>).

## 5. Conclusiones

Muchas empresas aprovechan oportunidades de mercado pero con actitud indiferente ante la desigualdad, escasez de recursos o externalidades negativas que conlleven al irrespeto de los derechos humanos, laborales y ambientales. Tras el argumento de satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad no ven más allá de su propio beneficio. Ahora bien, no sólo es importante el crecimiento económico, debe prevalecer también el bienestar social.

En este sentido, la responsabilidad social apunta más allá del crecimiento económico (o producción de bienes y servicios), es decir, se orienta a un contexto más amplio que comprende (además de la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades) la posibilidad de lograr mayores niveles de bienestar social que, en su conjunto, contribuya al desarrollo económico. La RSE, sin ofrecer una definición única, aparece como un arreglo a través del cual las empresas, voluntariamente, deciden contribuir con el progreso y desarrollo no sólo de la organización sino además de la sociedad de la cual obtiene los ingresos y que garantiza su subsistencia en el mercado. Este logro debe decantarse en una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, con lo cual se deriva en calidad de vida, rentabilidad y capital social contribuyendo con objetivos económicos, sociales y ambientales.

La RSE se enmarca en los derechos humanos, laborales y ambientales, e implica además, niveles de conciencia y compromiso a nivel de toda la organización demostrada en la inclusión de la orientación social en la gestión y objetivos empresariales, en su misión, visión y valores. Este sistema de pensamiento propenderá al beneficio de la empresa, pero también el los diferentes grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, intermediarios, gobierno, comunidades, entre otros. Asimismo, el abordaje de la RSE puede realizarse de acuerdo a lo planteado por el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, según el cual existen dos dimensiones, interna y externa. La dimensión interna contempla la gestión de recursos humanos, salud y seguridad del puesto de trabajo, adaptación al cambio y

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

gestión del impacto ambiental. En lo externo, aborda las comunidades, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

Las causas que explican la RSE, se basan en la necesidad de retribuir, compartir, contribuir y corresponsabilizar. Retribuir a la sociedad lo que aporta, compartir el exceso o lo innecesario que resulte de la actividad productiva, contribuir con el entorno y ser corresponsable con las acciones del entorno en el que se desarrolla. Asimismo, el pilar fundamental de la RSE se sustenta en la ética. Puede incluso entenderse la RSE como la continuación de la ética o su expresión social. En cuanto a su propósito está el de mantener la identidad, imagen, reputación y posicionamiento, pero no por sólo ganancia sino como consecuencia de su comportamiento ético. Más allá de su propósito está su finalidad, que no es otra que el logro de capital social, sustentabilidad y la humanización de la organización.

No obstante, el logro de esta máxima, lleva a las empresas concientes de la importancia de la responsabilidad social, por un camino evolutivo que las conmina a cumplir primeramente su responsabilidad económica y luego preocuparse de ser percibida como responsable en el desarrollo de productos o prestación de servicios, es decir, ser una empresa públicamente responsable, para luego demostrar conciencia social y diseñar estrategias sociales que buscan compensar a la sociedad y presentarse como una organización socialmente dispuesta. En una etapa más evolucionada, se encuentran las que desarrollan concientemente competencias (información, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores), es decir, son empresas socialmente competentes. El más alto nivel de madurez se logra cuando la empresa es socialmente ética, es decir, su responsabilidad económica es reconocida públicamente por el cumplimiento de estándares de calidad, muestra disposición, capacidad, inteligencia organizacional y adicionalmente considera al ser humano como el eje central del sistema en un marco de respeto a los derechos humanos, el fomento del capital social y de la sostenibilidad.

En el caso de la responsabilidad social en Venezuela, estas iniciativas remontan a principios del siglo XX y es significativo resaltar que, aunque posiblemente en su mayoría no hayan alcanzado niveles como para ser consideradas como empresas socialmente éticas, el comportamiento que por años han venido presentando con diferentes iniciativas, han

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

contribuido a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, familias y ciudadanos que se incorporan al campo laboral; cuidado del ambiente e incluso apoyando el desarrollo local en la mayoría de los sectores económicos del país. Desde el Estado, es considerable la atención que se brinda al papel de la empresa en la sociedad, existiendo un importante número de leyes de reciente data en lo que refiere a sus reformas y promulgación. Aunque de carácter obligatorio, es decir no voluntario tal como se propone la RSE, se establecen lineamientos que las empresas deben seguir en función de derechos laborales comercio justo, y apoyo a las comunidades, entre otros.

Para finalizar, debe comentarse que las empresas que no internalicen la necesidad de generar riqueza y beneficios para sí y para sus empleados y comunidades en ambientes naturales sanos, limpios y sostenibles, quedarán de espaldas a las expectativas y requerimientos de consumidores, empleados, intermediarios, comunidades, entre otros grupos de interés, cada vez más sensibilizados por actuaciones socialmente responsables por parte de las empresas. La Responsabilidad Social Empresarial es la única opción posible para garantizar el crecimiento empresarial pero en conjunto con sus grupos de interés.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Banco Provincial (2006). **Informe Anual de de Responsabilidad Corporativa**. Disponible: <http://www.provincial.com/tlvz/index.jsp> (consultado: agosto 2008).
- Banesco (2006): **Reporte de Responsabilidad Banesco**. Disponible: <http://www.banesco.com/acercade.asp?AD=MSO>. (consultado: agosto 2008).
- Carneiro C. (2004). **La Responsabilidad Social Corporativa Interna. La nueva frontera de los Recursos Humanos**. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Castillo M. (2009). "General Motors. Formando Futuro". **Gerente**. Revista de colección No. 254. Caracas, Venezuela.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Constitución Bolivariana de Venezuela (1999).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo, 3, 2000.
- Coscojuela X. (2009). “Banesco. Socios Sociales”. **Gerente**. Revista de colección No. 254. Caracas, Venezuela.
- Etkin J. (2007). **Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa**. 1ª. Edición. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández R. (2005). **Administración de la Responsabilidad Social Corporativa**. Thomson Editores. Madrid, España.
- Gómez, H. (2001). “La responsabilidad social de la empresa”. **Debates IESA**. Volumen VI, No. 3, enero-marzo. Pp. 39-42.
- Guedez V. (2006): **Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social**. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.
- Guedez, V. (2008). **Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial**. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.
- Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.** Gaceta Oficial de la República de Venezuela 5.890. Julio, 31, 2008.
- Ley de Impuesto sobre la Renta.** Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5566, diciembre, 28, 2001.
- Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.337, diciembre, 16, 2005.
- Ley Orgánica de Ambiente.** Gaceta Oficinal de la República de Venezuela 31.004. Junio, 16, 1976.
- Ley Penal del Ambiente.** Gaceta Oficial de la República de Venezuela 4.358. Enero, 3, 1992.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.242, agosto, 03, 2005.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.236, julio 26, 2005.
- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios,** Gaceta Oficial No. 37.930 mayo, 04, 2004. Ultima reforma parcial, Gaceta Oficial No. 39.165, abril 24, 2009.
- Ley para las Personas con Discapacidad,** Gaceta Oficinal de la República de Venezuela 38598, enero, 05, 2006.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Méndez Ch. (2008). “De los visionarios al ciudadano corporativo”. **Revista Producto**. Julio, edición 296. Caracas, Venezuela. Disponible: <http://www.producto.com.ve/rse/afondo/de-los-visionarios.php>. Consulta: enero 2009.
- Méndez, Ch. (2009). “Responsabilidad social empresarial y socialismo del siglo XXI”. **Vecino saludable**. Abril, Año 4, No. 31. Pp 58-59.
- Núñez G. (2003). “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”. Medio ambiente y desarrollo. CEPAL, Disponible: <http://www.eclac.cl/dmaah/proyectos/ediespa/docs/ceads.pdf>. (consultado: agosto 2008).
- Organización Internacional del Trabajo (2000): **La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT**. Disponible: [http://www.oit.org.pe/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1482&Itemid=1262](http://www.oit.org.pe/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=1482&Itemid=1262) (consultado, julio 2008).
- Pelakais C. y Aguirre R. (2008). **Hacia una Cultura de Responsabilidad Social**. Person Educación. Naucalpan De Juárez, México.
- Pizolante I. (2009). “Modelo de fortalecimiento institucional”. Sexto directorio de Alianza Social. VENAMCHAM. Disponible en: [http://www.venamcham.org/alianza/VI\\_directorio\\_deRSE.pdf](http://www.venamcham.org/alianza/VI_directorio_deRSE.pdf). (consultado, noviembre 2009).
- Ramírez A. (2008): “De los visionarios al ciudadano corporativo”. **Revista Producto**. No. 296, julio. Caracas, Venezuela. En: De los visionarios al ciudadano corporativo. (consultado: diciembre 2008).
- Redondo E. (2005): “Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial”. **Revista Asturiana de Economía** (RAE). No. 34. p. 35, Asturias, España. Pp. 31-42. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232906>. (consultado: marzo, 2009).
- Revista Dinero. “Ranking de Responsabilidad Social”. No. 197 Informe especial. Disponible: <http://www.dinero.com.ve/197/index.html>. (consultado, enero 2009).
- Roitter, M. (2004) “El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil”. En Daniel Mato (coord.), **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-32. En: <http://globalcult.org.ve/pub/Rocky/Libro2/Roitter.pdf>. (consultado: marzo 2009).

## **Páginas Web**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

- Banesco (<http://www.banesco.com>)
- Comisión Europea ([http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm))
- Empresas Polar. (<http://www.fundacionempresaspoler.org/>)
- Europa, Actividades de la Unión Europea, síntesis de la legislación, España (<http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26034.htm>)
- Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (<http://www.indecu.gob.ve/>)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (<http://www.ilo.org.>)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ([http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en\\_2649\\_34887\\_1875736\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_34887_1875736_1_1_1_1,00.html))
- Pacto Mundial. Red del Pacto Mundial (<http://www.eclac.cl.>)
- Red del Pacto Mundial (<http://www.eclac.cl>)
- Telefónica Movistar (<http://www.movistar.com.ve>)
- Venamcham (<http://www.venamcham.org>)

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## VINCULACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA COMO UNA ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL

Blanca Estela Arroyo Ramírez

Maestría en Investigación de Operaciones, especialidad en Finanzas.

Candidato a Doctor en Gestión de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, España

*Universidad de Guanajuato*

*División de Ciencias Sociales y Administrativas de Celaya*

*Profesor de Tiempo Completo*

01 461 2064090 nextel, particular.

01 461 6140421 institucional.

[blanca\\_lae@hotmail.com](mailto:blanca_lae@hotmail.com) o [arroyob@celaya.ugto.mx](mailto:arroyob@celaya.ugto.mx)

Av. El Sauz s/n.

Col. Laureles 2aSección

México. Guanajuato, Celaya

C.P. 38020

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Resumen**

Este documento plantea un análisis de la vinculación y la relación actual que guarda la universidad-empresa; los objetivos que se persiguen con el tema de investigación aquí propuesto, analizar la situación actual que guarda la vinculación universidad-empresa que se ha generado; finalmente se esbozan algunos de los elementos principales que coadyuven al planteamiento futuro de un modelo de vinculación Universidad-Empresa-Estado, discutiendo en la evaluación de vías de colaboración, el futuro de la universidad y el empresarial del estado de Guanajuato, situación de gran importancia para conformar una red de investigadores universitarios y empresarios, para responder a demandas y necesidades específicas de la región.

*Palabras clave:* Universidad-empresa-estado, vinculación, colaboración.

## **Introducción**

En los últimos años en México, se han realizado varias iniciativas para promover la articulación entre la universidad y las empresas. Pueden señalarse algunos logros, como publicaciones, desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos y ciertas habilidades técnicas. Lo más interesante, sin embargo, son los resultados intangibles de esta experiencia de vinculación, entre los que destaca la creación de redes de investigación entre universidades y empresas. El aprendizaje conjunto sobre los problemas de la vinculación y la generación de información científico-tecnológica son resultados de estas redes.

En esta investigación se describe demanda y necesidades que las empresas participantes para este caso concreto tienen en la actualidad; lo que nos permitirá con ello entender que para extraer las principales enseñanzas sobre la vinculación universidad-empresa es prioritaria la estrecha articulación entre el conocimiento y la producción. Así mismo, se sugieren

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

propuestas y las posibles alternativas de acción para apoyar a los empresarios en la resolución de los problemas que enfrentan.

Finalmente se esbozan algunos de los elementos principales que coadyuvan al planteamiento futuro de un modelo de vinculación Universidad-Empresa-Estado, discurriendo en la evaluación de vías de colaboración, el futuro de la universidad y el empresarial del estado de Guanajuato, situación de gran importancia para conformar una red de investigadores universitarios y empresarios, para responder a demandas y necesidades específicas de la región.

Para incidir en las consideraciones anteriores se llevó a cabo un diagnóstico, por medio de un instrumento de 420 encuestas aplicadas (cabe hacer notar que sólo 418 encuestados respondieron a la pregunta en la que se enfoca el presente análisis) a empresas de distinto giro y tamaño en la ciudad de Celaya, Guanajuato y en el cual, nos enfocaremos solamente a la pregunta *¿En qué le gustaría que le ayude la universidad a usted y a su empresa?* con la intención de analizar, proponer y buscar las oportunidades que permitan fortalecer al sector productivo y por consecuencia a la universidad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## **Fundamentos teóricos**

Ante el contexto brevemente descrito, las **Instituciones de Educación Superior (IES)** públicas se vieron enfrentadas a la necesidad de replantear sus funciones sustantivas y su función adjetiva (Reyes, 1995). Esto debido a que las universidades del país cuentan con estructuras y organizaciones tradicionales acordes con una visión fundamentalmente formadora de profesionales en las diversas disciplinas y áreas del conocimiento, donde la investigación en ocasiones responde más a las prioridades de los investigadores que a las del entorno o, inclusive, a las de la propia institución.

Esta visión de las universidades públicas ha respondido a las expectativas de la sociedad durante mucho tiempo. Sin embargo, sus formas de trabajo resultan rígidas para los nuevos requerimientos que la sociedad impone en la actualidad a las actividades de prestación de servicios, ya que la velocidad de respuesta de las IES en muchas ocasiones no satisface a un mercado cada vez más demandante. A esto se suma la falta de comunicación e interacción entre las unidades académicas para trabajar en proyectos conjuntos, y la débil correlación de esfuerzos entre las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, así como de la administración; no por la falta de voluntad, sino debido a inercias de trabajo y fines tradicionalmente separados unos de otros (Alcántar y Arcos, 2004).

Por otra parte, en los últimos veinte años se ha producido un cambio en la relación de las IES con la sociedad. Hasta hace poco tiempo las instituciones de educación superior

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

orientaban sus actividades con la información que provenía de su interior, lo cual generaba un considerable aislamiento en aras de proteger su autonomía. De ahí que se justificara la crítica relativa a que las IES se comportaban como torres de marfil, alejadas de los problemas de su entorno (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2000a).

En la actualidad es preciso entender la autonomía de las universidades como un factor que fortalece la comunicación con la comunidad, y no como un indicador que refleja falta de interés o alejamiento de su entorno social. Por lo tanto, ahora las IES deben mantener relaciones con todos los sectores sociales, sin identificarse con ninguno de manera exclusiva, ni ser manejadas por alguno de ellos. Así, sin enajenarse en el ámbito social, las universidades han de intervenir en la vida social con espíritu crítico y de manera positiva. Las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión se han de planear con miras a contribuir al desarrollo integral de la sociedad (Martínez Rizo, 2000).

Para lograr lo anterior se considera que la vinculación representa un elemento fundamental que permite a las IES interactuar con su entorno, concepto con el que se han identificado alternativamente nociones tales como colaboración y cooperación, o bien, que ha sido definido con el término relaciones. Sin embargo, se observa que dicho concepto incluye en realidad una gran diversidad de actividades (ANUIES, 1998).

De ahí que, la acelerada generación de conocimientos y la permanente evolución de tecnologías, enfatizan la necesidad de crear nuevos modelos de cooperación empresa-

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

universidad para que de esta forma, se puedan canalizar los desarrollos de los centros de investigación hacia las industrias que fabrican productos y equipos de alto valor agregado.

Como ejemplos hablaremos de la Escuela de Ingeniería del Campus Monterrey quien presento el 29 de mayo del 2008 el Consorcio para el Fomento de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico, a través del cual un grupo de empresas líderes de la región brindará oportunidades a jóvenes dispuestos a adquirir una sólida formación académica, para que paralelamente puedan realizar investigaciones, desarrollos tecnológicos y generar y transferir conocimientos especializados en el diseño de productos de alta complejidad tecnológica.

Debido al ambiente de competencia globalizada, ...“lo que está buscando la industria es talento altamente calificado. Este consorcio de empresas constituye un claro ejemplo de cómo emprender un camino que logre alinear las fuerzas de nuestros alumnos de alto rendimiento con la necesidad de las empresas de excelencia” aseguró el doctor David Garza, director de la Escuela de Ingeniería.

## **Objetivos de investigación**

El análisis explorativo y descriptivo: cualitativo, basado en las reflexiones sobre la pregunta: *¿En qué le gustaría que le ayude la universidad a usted y a su empresa?*, busca **identificar las necesidades que las organizaciones demandan de las Instituciones de Educación**

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

**Superior; llevar propuestas y estrategias que acerquen a ambos actores de la sociedad a la colaboración y cooperación entre sí, aprovechar las oportunidades y abrir expectativas de crecimiento global.**

## Metodología

La metodología consistió en entrevistas mediante un cuestionario a empresarios de tamaño y giro diferente, análisis de las respuestas, propuestas y posibles estrategias. Realizado a 418 empresas predominantemente del sector manufacturero en Celaya Guanajuato, en el año 2007; se clasificaron categorías según criterios operativos por naturaleza de las respuestas, a nivel de interpretación de la doxa. Donde se reflexionan las respuestas. Partiendo de ellas se hizo una propuesta tipológica. A demás de presentar algunos de los testimonios de las entrevistas.

## Muestra

De acuerdo a los datos de INEGI (2005) se informa que en Celaya existen 1372 unidades económicas que tomamos como universo.

La selección de la muestra es de 418 unidades económicas resultado de un universo de 1372, con un margen de error del 4%, y de confianza del 95%, basándonos en el muestreo del programa STATS consultado.

Universo	Nivel de Confianza	Error	Muestra
1372	95%	4%	418*

\*Muestra real 420 empresas, de las cuales, sólo 418 respondieron.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	Micro	265	62.9	63.1	63.1
	Pequeña	114	27.1	27.1	90.2
	Mediana	32	7.6	7.6	97.9
	Grande	9	2.1	2.1	100.0
	Total	420	99.8	100.0	
Omisiones	Sistema	1	.2		
Total		421	100.0		

**Distribución de las empresas por su Tamaño**

## **Análisis de datos**

### **Problemáticas que se presentan en las empresas**

Del análisis de las encuestas se detecta, que los *problemas* en los que recaen principalmente las empresas que participaron de acuerdo al orden de importancia por el número de frecuencia se agruparon en diversas categorías donde el 31.43 % de las empresas requieren de resolver problemas

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

enfocados a la *Mercadotecnia*, el 31.19 % necesitan aprender a *Administrar* mejor su negocio, con el 19.29 % buscan un mayor *Crecimiento empresarial* (Diseño y efectividad organizacional), el 17.14 % no saben como manejar sus *Finanzas*, es decir, como obtener prestamos, sobre pago de impuestos, interpretación de estados financieros, entre otros; hay empresas que prefieren aprender por si solas y respondieron *No requerir apoyo* el 16.67 %, por otra parte el 10.48 % *No especifican o no saben en que requieren apoyo*, en *Capacitación* referente a ventas el 6.19 % comento necesitarla, el 5 % de los entrevistados *No contesto*, en *Procesos de producción* el 4.29 % dijeron necesitar de mejorar sus procesos y conocer nuevas técnicas, el 3.33 % buscan la *Cooperación* entre la universidad y la empresa, el 2.38% piden que sus servicios sean contratados y ponen a disposición la *Mano de Obra*, por otra parte, el 2.15 % de las empresas dijeron requerir de una *Bolsa de trabajo de egresados*, el 1.67% busca desarrollar o adquirir nueva *Tecnología*, y en lo que respecta nuevamente a *Capacitación en el área de Recursos Humanos* el 1.43 % dijo necesitarla y el 0.48 % para *Capacitación en Servicio al cliente*.

Sobre la base de estos insumos –es decir las necesidades que se identificaron en la recogida de datos- se diseñaron las categorías en las que se agrupan las demandas de las empresas.

## **Conclusiones**

La vinculación cada vez más, se asume con un carácter institucional en el marco de las políticas nacionales de educación, científicas y tecnológicas y de innovación, con una visión de largo plazo que asegure su continuidad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

De esta investigación se desprende que las universidades ahora deben estar obligadas a construir “redes”, es decir, buscar incluir un programa donde se vean involucrados otros sectores como el gobierno, empresas, el sistema educativo en su conjunto y otros sectores de la sociedad que puedan colaborar en una estructura operativa dentro de un marco más general de la vinculación.

De lo anteriormente descrito, se encontró que las empresas no se sienten motivadas para buscar una vinculación con las universidades, algunas de estas empresas consideran que las instituciones educativas son quienes deben buscar ese encuentro, otras ni siquiera lo habían pensado, están en la creencia de que no necesitan nada de las instituciones educativas, esto ha sido consecuencia de que no ha habido un acercamiento para generar esa vinculación y darse cuenta en qué, se puede colaborar y desarrollar cadenas de valor agregado en los diferentes niveles y sectores.

Es necesario generar estrategias de vinculación para lograr una mayor competitividad con otras economías, entre las cuales están las siguientes:

1. Integrarnos como región.
2. Producir sinergias, relacionando los diferentes sectores.
3. Desarrollando nuevos programas y promoviendo un segundo idioma.
4. Promoviendo la innovación tecnológica; atraer la atención pública relacionada con las estrategias de innovación y de cooperación interestatal y transnacional.
5. Formando recursos humanos.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

6. Para establecer un sistema regional de innovación y competitividad: hay que juntar a los sectores: compañías, cámaras empresariales y de comercio, gobiernos estatales, universidades, centros de investigación. Buscar el impacto sobre el empleo y los sectores económicos, así como el uso conjunto del conocimiento.

Las estrategias anteriores, sabemos que no son suficientes pero es importante comenzar a concientizar a todos los sectores y buscar las **oportunidades** que permitan fortalecer al sector productivo y por ende a las instituciones educativas.

La División de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Guanajuato en su preocupación por establecer una red de acción y conocimientos para las organizaciones de la región, ha buscado colaborar y contribuir con las empresas y así mismo, atender a sus necesidades y exigencias de los mercados para mejorar la competitividad de las mismas. Prueba de ello la presente investigación.

Sabemos por otra parte, que las universidades deben transformarse a sí mismas, para responder a las nuevas estructuras en red y constituir bases de aprendizaje de alto valor social en los conocimientos, desde una perspectiva interdisciplinaria y de investigación basada en el contexto de su aplicación, sin dejar de mantener su visión crítica hacia la sociedad y su compromiso con el desarrollo humano y la sustentabilidad.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

## Referencias bibliográficas

Alcántar, Enríquez Víctor M, Arcos, Vega José Luis. *La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior*. Vol. 6, Núm. 1, 2004.  
<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-enriquez.html>.

Aguayo, Sergio. (2007) *Almanaque mexicano 2007*. Aguilar. México.

ANUIES. (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. Una propuesta de la ANUIES.

ANUIES. (2000). *La Universidad de Guanajuato estableció en Pénjamo un Centro de Vinculación Comunidad-Universidad*. Confluencia (año 8, núm. 90), 7.

ANUIES. (2001, Junio). *Propuesta de la ANUIES en relación con la Ley de Fiscalización Superior de la Federación*. Confluencia, ANUIES.

Arvanitis R., Ríos Guerrero L. Leonardo, S. del Valley G. Dutrénit. *El vínculo universidad-empresa: ¿ciencia pública o ciencia privada?*, ponencia en el XX Congreso Latinoamericano de Sociología, México, 2 a 6 de octubre de 1995.

Avendaño, Jorge (2008:45-47). *"Negocios familiares ¡Bendición o maldición?"*. Número 167 de la Revista PYME, creatividad para tu negocio. Adminístrate Hoy. México. No señala la periodicidad de la revista.

Barfield, Thomas (editor) (2000) *Diccionario de antropología*. Primera edición en español. Siglo XXI. México.

Belausteguigoitia, Imanol. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005). *La vinculación universitaria: Ese oscuro objeto del deseo*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado en <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

Campos, M. Á. y Sánchez Daza, G. (1999). *La vinculación, tarea incumplida por las universidades. (Documento mimeografiado)*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Economía.

Contreras, Ricardo. (2001). *Pre-tensión de ciencia (censurada desde la razón instrumental). Reflexión crítica sobre los obstáculos epistemológicos en las denominadas "ciencias administrativas"*. Universidad de Guanajuato. México.

Contreras, Ricardo. (2007). *"Plataforma para la planeación estratégica hacia las sociedades de conocimiento. Estrategia para las empresas regionales"*.  
<http://www.eumed.net/tecsistecat/index.htm>.

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) *"Informe de Necesidades Sociales en Guanajuato"*. ISBN: 978-84-690-5283-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/246/index.htm>

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) *Necesidades del Comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*. Investigación realizada en para apoyar a los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/242/index.htm>

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) *Análisis Crítico de la Cultura en Guanajuato. Reflexiones sobre la Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales*. Trabajo colectivo de Ricardo Contreras Soto (Coordinador): Nicolás Gerardo Contreras Ruiz, Francisco Pantoja García, Ezequiel Hernández Rodríguez, Rafael Regalado Hernández, Jeremías Ramírez Vasillas, M. del Carmen Rodríguez Aguirre, Antonio Uribe Olalde y Jorge Luis Miramontes Valencia.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/262/0.htm>

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007). *Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya*. En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/263/index.htm>

Corona, L. (1994). *La universidad ante la innovación tecnológica*. En M. Á. Campos y L. Corona (Coords.), *Universidad y vinculación. Nuevos retos y viejos problemas* (pp. 123-138). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

García Guadilla, Carmen. *“El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina”*. En UNESCO-CRESALC-Ministerio de Educación Superior de Cuba, ob. cit. P. 77.

Giddens, Anthony (2000). *Sociología*. 3ª edición. Alianza. Madrid España.

González, Aurora. (2003). *Crítica de la singularidad cultural*. Coedición Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana. España.

Gould, G. (1997). *Vinculación universidad-sector productivo. Una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Universidad Autónoma de Baja California.

Encuesta a microempresas en Celaya, Guanajuato sobre las necesidades de la Educación. Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya. 2005.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2005) *Sistema Automatizado de Información Censal 5.0 Censo económico de México 2004*. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2004) *Anuario Estadístico de Guanajuato* Tomo II. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (1999) *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. (1997). México.

Plattner, Stuart. (1991). *Antropología económica*. Coedición Patria y CONACULTA. México.

Regalado, Rafael (Coord.) (2007). *Las Mipymes en Latinoamérica*. Coedición Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato y Organización Latinoamericana de Administración. OLA. México.

Kliksberg, Bernardo y Tomassini Luciano. (Compiladores). (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Coedición: BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland y Fondo de Cultura Económica. Argentina.

Kliksberg, Bernardo (Junio-2000). *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe-INTAL. ISBN 950-738-093-0

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 2010

10, 11 y 12 de marzo. Hotel Ramada Plaza Herradura. Costa Rica

UNESCO-Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (1997). *La Educación Superior en el Siglo XXI, visión de América Latina y el Caribe*. Ediciones CRESALC-UNESCO, dos tomos, Caracas.