



# 26

ISSN 1405-7328



# Ciencias Empresariales

Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias  
Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Julio – Diciembre del 2015



# Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

## Directorio

Rector:

**Dr. Medardo Serna González**

Secretario General:

**Dr. Salvador García Espinosa**

Secretario Académico:

**Dr. Jaime Espino Valencia**

Secretario Administrativo:

**Dr. Oriel Gómez Mendoza**

Secretario Auxiliar

**Dr. Héctor Pérez Pintor**

Tesorero General:

**C.P. Adolfo Ramos Álvarez**

Coordinador de la Investigación Científica:

**Dr. Raúl Cárdenas Navarro**

## Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Dra. Virginia Hernández Silva

**Directora**

C.P. Jose Luis Bejarano Rojas

**Subdirector**

C.P. Maria Elsa del Rocío Martínez Vera

**Secretaria Administrativa.**

Dra. Angélica Zamudio de la Cruz

**Secretaria Académica.**

## Ciencias Empresariales

Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

**Director:**

**Dr. Federico González Santoyo.**

**Editores:**

**Dr. Mauricio Chagolla Farias**

**Dra. M. Beatriz Flores Romero**

**Consejo Editorial:**

Dr. Federico González Santoyo (FCCA – UMSNH)

Dr. Jaime Gil Aluja (U.Barcelona-España)

Dr. Antonio Terceño Gómez (URV-España)

Dr. Ignasi Brunet Icart (URV – España)

Dr. Jorge de Andrés Sánchez (URV – España)

Dr. Norberto Marqués Álvarez (URV – España)

Dr. Tomás Lorenzana de la Varga (U. Extremadura)

Dr. José Ma. Cubillo Pinilla (U. Politécnica – Madrid)

Dr. Mariano Jiménez López (U. del País Vasco)

Dr. Giuseppe Zollo (U.Federico II-Italia)

Dr. Jacques-Marie Aurifeille (U. De la Réunion – Francia)

Dr. Emilio A. M. Machado (U.Buenos Aires – Argentina)

Dr. Pablo Sebastián García (U. Buenos Aires – Argentina)

Dr. Jaime Tinto Arandes (U. De los Andes – Mérida, Venezuela)

Dr. Alberto Medina León (U. Matanzas – Cuba)

Dr. Joaquín García Digho (U. Matanzas – Cuba)

Dr. José Jesús Acosta Flores (DEPFI – UNAM)

Dr. Ricardo Aceves García (DEPFI - UNAM)

Dr. Manuel Ordorica Mellado (COLMEX)

Dra. Ana Elena Narro Ramírez (UAM - X.)

Dr. Sergio G. De los Cobos Silva (UAM – IZT)

Dr. Juan José Flores Romero (FIE-UMSNH)

Dra. Beatriz Flores Romero (FeGoSa – Ingeniería Administrativa)

Dr. J. Jesús Vázquez Estupiñán

M. en C. Alfredo Díaz Mata (FCCA – UNAM)

Dr. Mauricio Chagolla Farias (FCCA - UMSNH)

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón (FCCA - UMSNH)

Dr. Fernando Ávila Carreón (FCCA – UMSNH)

Dr. Rubén Chávez Rivera (UMSNH)

**Tipografía, Apoyo Administrativo y Diseño:** Dra. M. Beatriz Flores Romero.

**Ciencias Empresariales, No. 26 Julio– Diciembre del 2015.** Toda correspondencia deberá ser enviada a la dirección abajo impresa. Mayor información en los mismos teléfonos con el Dr. Federico González Santoyo, Director de la Revista. El contenido de los artículos firmados es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente la opinión de los editores. Los materiales de esta Publicación pueden ser reproducidos para fines no comerciales citando la fuente. Si fuera el caso se ruega enviarnos un ejemplar.

**Portada:** Parque Canadá. Fotografía: Gabriela González Flores

**D.R. 2015**

**ISSN 1405-7328**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas,  
Edificio A - II , Ciudad Universitaria, Morelia  
Michoacán, México

Tel. (43) 26 62 76, Tel y Fax (43) 16 74 11.

# **CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **Revista del claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**

**Director: Dr. Federico González Santoyo.**

**Editores: Dr. Mauricio Chagolla Farías  
Dra. M. Beatriz Flores Romero**

### **Consejo Editorial Nacional:**

Dr. Federico González Santoyo (FCCA - UMSNH), Dr. José Jesús Acosta Flores (DEPFI – UNAM), Dr. Ricardo Aceves García (DEPFI - UNAM), Dr. Manuel Ordorica Mellado (COLMEX), Dra. Ana Elena Narro Ramírez (UAM - X.), Dr. Sergio G. De los Cobos Silva (UAM – IZT), Dr. Juan José Flores Romero (FIE-UMSNH), Dra. Beatriz Flores Romero (FeGoSa – Ingeniería Administrativa), Dr. J. Jesús Vázquez Estupiñán, M. en C. Alfredo Díaz Mata (FCCA – UNAM), Dr. Mauricio Chagolla Farías (FCCA - UMSNH), Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón (FCCA - UMSNH), Dr. Fernando Ávila Carreón (FCCA – UMSNH), Dr. Rubén Chávez Rivera (UMSNH)

### **Consejo Editorial Internacional:**

Dr. Jaime Gil Aluja (U.Barcelona-España), Dr. Antonio Terceño Gómez (URV-España), Dr. Ignasi Brunet Icart (URV – España), Dr. Jorge de Andrés Sánchez (URV – España), Dr. Norberto Marquéz Álvarez (URV – España), Dr. Tomás Lorenzana de la Varga (U. Almería), Dr. José Ma. Cubillo Pinilla (U. Politécnica – Madrid), Dr. Mariano Jiménez López (U. del País Vasco), Dr. Giuseppe Zollo (U.Federico II-Italia), Dr. Jacques-Marie Aurifeille (U. De la Réunion – Francia), Dr. Emilio A. M. Machado (U.Buenos Aires – Argentina), Dr. Pablo Sebastián García, Dr. Jaime Tinto Arandes (U. De los Andes – Mérida, Venezuela), Dr. Alberto Medina León (U. Matanzas – Cuba), Dr. Joaquín García Digho (U. Matanzas – Cuba)

## CONTENIDO

ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COSPOR DISTRIBUCIONES, S.A. DE C.V. <b>Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Pedro Daniel López Silva</b>	1
ANÁLISIS DE LOS RETOS DE COMPETITIVIDAD EN MÉXICO A PARTIR DE ALGUNOS POSTULADOS DE LAS REFORMAS ESTRUCTURALES DEL GOBIERNO PARA MEJORAR FINANCIERA Y ECONÓMICAMENTE <b>Oranday Dávila Sara, Mendoza Wong Lilibet, Díaz Torres Gabriel, Martínez Flores Blanca Gisela</b>	36
LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS EN LA PRODUCCIÓN DE REPORTES PARA LA DOCENCIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: CRITERIOS DE VALORACIÓN <b>Villazán Olivarez F., Campos Delgado P., Villazán Morales N</b>	57
ANÁLISIS CRÍTICO DEL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DIDÁCTICO <b>Victor Hugo Pérez Ferreyra, Jaime Magaña Pedraza</b>	74
SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN MÉXICO <b>Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Anna María Gil Lafuente, Rubén Chávez Rivera</b>	90
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN FACTOR CLAVE PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LA MICROEMPRESA FAMILIAR. <b>Rubén Fernando Rueda Chávez, Federico González Santoyo, Eder Fraga Cortés</b>	116
LA EDUCACIÓN Y LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS. <b>Flor Madrigal Moreno, Fernando Ávila Carreón</b>	136
LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE CARA A LOS OBSTÁCULOS PARA INTERNACIONALIZAR <b>Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo</b>	149

## INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Requisitos para la representación de trabajos de investigación como posibles publicaciones en la revista.

- ***Ciencias Empresariales*** recibe trabajos de investigación en cualquiera de las áreas o especialidades de las ciencias sociales (educación, económico-administrativas, financieras y derecho).
- Los trabajos de investigación que se sometan a ***Ciencias Empresariales*** deben ser inéditos.
- Los artículos pueden ser escritos en español o inglés y deben incluir un resumen en ambos idiomas.
- Los trabajos de investigación que se sometan a ***Ciencias Empresariales*** no pueden ser enviados simultáneamente a otras revistas.
- Los trabajos de investigación se reciben en el editor de texto (Word) en no más de 15 cuartillas a espacio y medio, incluyendo cuadros y gráficas. Los trabajos pueden ser enviados al correo electrónico: [fegosa@gmail.com](mailto:fegosa@gmail.com). El tipo de letra debe ser Times New Roman, tamaño 10 puntos, márgenes: superior 3 cm, izquierdo 3 cm, inferior 7 cm, derecho 7 cm, en hoja tamaño carta.
- La primera página debe contener: a) título del trabajo; b) nombre(s) del (de los) autor(es); c) institución de adscripción; d) resumen de no más de 200 palabras; e) pie de página con correo electrónico del autor que recibirá correspondencia.
- Gráficas, cuadros y fórmulas se numerarán consecutivamente.
- La bibliografía debe presentarse al final, de acuerdo con los siguientes ejemplos:

Fuller, W. A. (1996). *Introduction to Statistical Time Series*. 2nd ed., John Wiley, New York.

Granger, C. W. (1980). *Long Memory Relationships and the Aggregation of Dynamics Models*. *Journal of Econometrics*, 14, pp. 227-238.

Duffy, J. (2001). *Learning to Speculate: Experiments with Artificial and Real Agents*. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 25 (3), pp. 295-319.

Arifovic, J., J. Bullard, and J. Duffy (1997). *The Transition from Stagnation to Growth: An Adaptive Learning Approach*. *Journal of Economic Growth*, 2, pp. 185-209.

Duffy, J., and J. Ochs (1999). *Fiat Money as a Medium of Exchange: Experimental Evidence*. Working paper, University of Pittsburgh.

- Todo trabajo de investigación que reciba ***Ciencias Empresariales*** estará sujeto a la revisión de dos dictaminadores anónimos. Un dictamen en contra resultará en el rechazo de publicación. Los resultados de los dictámenes se entregarán a los autores en un lapso de dos meses, como máximo, después de la recepción del trabajo.
- Recomendable que los trabajos tengan los siguientes apartados: título del trabajo, resumen (abstract) palabras clave, introducción, definición de problema, objetivos, hipótesis, desarrollo teórico, análisis de caso si lo incluye, resultados, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COSPOR DISTRIBUCIONES, S.A. DE C.V.**

**Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Pedro Daniel López Silva**  
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO. MÉXICO  
fsantoyo, betyf @umich.mx, pedrod\_lopezs@hotmail.com

### **RESUMEN**

En este artículo se realiza un análisis interno, externo y estratégico de la empresa COSPOR Distribuciones, S.A. de C.V. como primer paso se establecieron las unidades estratégicas de negocios. Para conocer el funcionamiento interno de la empresa se conoció la misión y visión de la misma, por lo que se precedió con el conocimiento de la filosofía que rige a COSPOR. Se elaboró un análisis de relacionantes, un análisis de atractividad de la industria, se modeló el ciclo de vida de la industria y se utilizó el modelo de cooepencia. Con lo elaborado se obtuvo un análisis interno y externo de la empresa COSPOR Distribuciones. Posteriormente se establecieron las estrategias funcionales o las estrategias por actividad de valor en la cadena para poder obtener las estrategias de negocio de la empresa. Por último se elaboraron entrevistas y cuestionarios que se aplicaron al personal de la empresa COSPOR, éstos contienen distintas categorías para el nivel del puesto que tiene a quien se le aplicó. Con las respuestas obtenidas de las entrevistas y los cuestionarios, así como con los análisis elaborados se obtuvieron resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en el presente artículo.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis interno, análisis externo, análisis estratégico, misión, visión, filosofía, análisis de relacionantes, análisis de atractividad, ciclo de vida de la industria, modelo de cooepencia, estrategias funcionales, estrategias de negocio.

### **INTRODUCCIÓN**

La visión de COSPOR Distribuciones S.A. de C.V. es de supervivencia a largo plazo con un enfoque al cliente, la misión de la empresa nos menciona que se van a atender

a todos los clientes que requieran el servicio de COSPOR con una atención personalizada y de calidad y a precios competitivos. La empresa busca además la satisfacción de todos sus relacionantes. La empresa COSPOR participa en una industria concentrada, es un poliopolio, ya que existen cerca de cinco competidores con una participación del mercado relativamente equitativa, aunque entre COSPOR y su más cercano competidor se reparten cerca del 50% del mercado, dejando el otro 50% a los otros tres competidores.

“La visión de la empresa es la supervivencia a largo plazo de COSPOR distribuciones S.A. de C.V. mediante una atención privilegiada a sus clientes, aumento y conservación de su cartera de clientes y márgenes aceptables de ganancias”.

La empresa COSPOR cuenta con varias competencias distintivas como son el servicio y contacto que se tiene con los clientes, la promoción de los servicios que ofrece la empresa, el margen de ganancia razonable de algunas unidades estratégicas de negocios, localización de centros de distribución, tecnología administrativa, agilidad de respuesta y las condiciones de pago favorables que la empresa le brinda a sus clientes. COSPOR cuenta con velocidad y puntualidad de entrega de los productos a los clientes, cuenta con facilidades para que los clientes puedan comprar a crédito, cuenta con respuesta rápida a las necesidades de los clientes, cuenta con exclusividad de productos, se cuenta con sistemas de información de vanguardia. De acuerdo a lo anterior se observa que la empresa COSPOR cuenta con liderazgo en costos y diferenciación integrados.

La empresa COSPOR tiene cierta resistencia al cambio, que requiere de mucho capital a pesar de ser una empresa mediana y que puede tener problemas con la adaptación y la innovación, dicho diagnóstico es muy similar al obtenido de manera empírica por los integrantes del equipo, aunque un poco más conciso, en base a la modificación de ciertos parámetros, como la disminución de la resistencia al cambio o una disminución en la distancia de poder, se puede obtener un diagnóstico más favorable de la empresa. Se propone que COSPOR trabaje con un clima de desarrollo,

que debe estar caracterizado por dinamismo, creatividad y un sentido de trabajo emprendedor, asimismo se recomienda que se tenga innovación y que se tengan los procedimientos de la empresa documentados.

La misión de la empresa se enuncia de la siguiente manera: “Brindar el servicio de distribución, venta, almacén, cobranza, porteo, promotoría y facturación de los productos que distribuye la empresa, a tiendas de abarrotes, cadenas de autoservicio, vinaterías, dulcerías y tiendas de gobierno, y todos los demás que requieran nuestro servicio, con una atención personalizada y de calidad y precios competitivos”.

Las metas y objetivos del negocio son mantenerse a largo plazo en el mercado, mantener su cartera actual de clientes e ir incrementando nuevos, buscar márgenes adecuados de ganancia en los servicios que brinda, buscar siempre la satisfacción del cliente y tener a los proveedores de la empresa como socios en el negocio, por lo que se verán también sus necesidades y se buscará establecer relaciones duraderas con los mismos. La filosofía de la empresa gira entorno a una atención personalizada y de calidad a los clientes, además de un crecimiento continuo en la región que atiende la empresa COSPOR (Estados de Michoacán, Querétaro y Guanajuato), se presta especial atención a las relaciones con los proveedores y un buen trato a los empleados de la empresa.

Uno de los relacionantes de la empresa son los accionistas, ellos buscan principalmente utilidades, por lo que buscan que la administración tome decisiones que les generen utilidades, cuando la administración quiere aumentar algún activo de la empresa, debe de explicar cómo beneficiará a largo plazo en las utilidades la adquisición del activo, aunque tal vez a corto plazo se reduzcan las utilidades. Otro relacionante son los bancos con los que se tiene una deuda, ellos buscan que se les pague a tiempo y ofrecen más créditos si la empresa tiene un buen historial, la empresa debe de estar en contacto constante con estas instituciones crediticias para evitar una fractura en las relaciones. Los clientes son otros relacionantes de la empresa, ellos se ven afectados con los productos y los servicios que se les prestan, la

empresa busca evitar quedar mal con algún cliente, por lo que se tiene comunicación constante con los mismos, además, si existe alguna queja se atiende de inmediato.

Los proveedores se ven afectados de acuerdo a la cantidad de sus productos que la empresa les compre, por lo que la empresa busca tener una estimación adecuada de sus ventas e informar a los proveedores constantemente para evitar afectarlos en su producción. Los empleados se ven afectados por la cantidad de trabajo y los salarios que tienen, en general, la empresa busca otorgar buen trato a los empleados y atenderlos en cualquier inconveniente que tengan con el trabajo, además se busca que los salarios estén acorde a las actividades que realizan. Los administradores buscan cumplir con los objetivos y metas de la empresa, por lo que se ven afectados por las decisiones de los accionistas y de empleados o cualquier otro relacionante de la empresa, por lo que buscan hacer entender a los relacionantes los objetivos o metas que se están tratando de cumplir.

## **PROBLEMA DETECTADO**

La empresa COSPOR Distribuciones no cuenta con un análisis interno, externo y estratégico que le permita hacer frente y cumplir con sus objetivos a largo plazo de la mejor manera posible.

## **OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA COSPOR**

- Brindar el servicio de distribución, venta, almacén, cobranza, porteo, promotoría y facturación de los productos que distribuye la empresa COSPOR a todos los clientes que requieran su servicio, con una atención personalizada y de calidad y precios competitivos.
- Mantener la supervivencia a largo plazo de COSPOR mediante una atención privilegiada a sus clientes, aumento y conservación de su cartera de clientes y márgenes aceptables de ganancias.

## **MARCO TEÓRICO**

Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.

El concepto fue utilizado por primera vez en la década de 1960 debido al alto grado de diversificación que había alcanzado la empresa General Electric, lo que la llevó a distinguir áreas dentro de la empresa en las que poder definir estrategias específicas.

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter. Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el micro entorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

En la vida todo tiene un ciclo. Este mismo ciclo también es tomado en cuenta para las empresas e industrias. Estos se llaman los ciclos de vida industriales. El ciclo de vida industrial tiene 5 etapas, las cuales se enuncian a continuación:

Industrias embrionarias: son las que empiezan a desarrollarse. Apenas existe un desconocimiento del producto por parte de los compradores y los precios suelen ser altos porque no pueden aún crear economías de escala significativas. Además los canales de distribución tienen un desarrollo deficiente; sin embargo, las barreras para entrar a la industria son muy altas porque la compañía puede contar con conocimientos tecnológicos clave.

Industrias en crecimiento: se crea demanda del producto, se expande a medida de que nuevos clientes entran al mercado. Los compradores ya están familiarizados con el producto y disminuyen los precios, gracias a las economías de escala y canales de distribución eficientes. Pero las barreras empiezan a bajar a medida que crece la industria y aunque se haya creado lealtad a la marca.

Despliegue de las industrias: la tasa de crecimiento disminuye, la demanda se acerca a los niveles de saturación. Es decir, toda la demanda se limita al reemplazo porque quedan muy pocos compradores nuevos. Aquí la rivalidad entre las industrias se intensifica. En un inicio, gracias a la demanda y al rápido crecimiento; tienen la capacidad para cubrir la demanda. En esta etapa el crecimiento ya no es igual y si siguen trabajando a la misma capacidad, entonces tendrán un exceso de la misma. La etapa del despliegue debe ser lo más corta posible para evitar guerras de precios y llevarlos a la quiebra.

Industrias maduras: el mercado está saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero. Esto se debe a la expansión demográfica por incorporar clientes nuevos o un aumento de la demanda de reemplazo. Aquí las barreras vuelven a subir y disminuyen las amenazas. Se concentran en bajar los precios y crear lealtad

a la marca. Se puede dar el caso de que al haber varias compañías en la etapa de madurez, se consolidan y se convierten en oligopolios.

Industrias en declive: el crecimiento es negativo generalmente porque destacan el reemplazo tecnológico, cambios sociales, demografía, y la competencia internacional. En esta etapa lo peligroso es que la vitalidad entre las compañías suele aumentar. Depende de la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida. Un problema es que una caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad porque empiezan a querer bajar los precios, creando una guerra de los mismos. Lo recomendable es elevar las barreras de salida, para qué no obligar a reducir su capacidad y no sea mayor la competencia de precios.

La cadena de valor empresarial o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Las estrategias funcionales de la empresa son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de mercadotecnia, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

La estrategia de negocio de la empresa es la estrategia específica para cada negocio, entre estas estrategias están: cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### *LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA*

La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Morelia Michoacán con domicilio en Oriente 2 # 560, segunda etapa. Ciudad Industrial, Morelia, Michoacán. C.P. 58200.

#### *NOMBRE DE LA EMPRESA*

Cospor Distribuciones S.A. de C.V.

#### *GIRO*

La empresa se dedica a la distribución, venta, almacén, cobranza, porteo, promotoría y facturación de abarrotes, cadenas de autoservicios, vinaterías, dulcerías y tiendas de gobierno.

#### *PRODUCTOS*

Abarrotes, dulces, botanas y licores. Cospor es distribuidor exclusivo de los productos Mac` Ma, pastas Cora, Monteblanco, dulces D` Gary, tres estrellas, Mega alimentos y rompopo Coronado.

#### *CONFORMACION DE MEZCLA DE VENTAS*

Las ventas que realiza la empresa Cospor Distribuciones S.A. de C.V. de los productos que oferta son regionales, abarcando los Estados de Michoacán, Guanajuato y Querétaro en la República Mexicana. Se tiene una cartera de 1189 clientes activos entre mayoristas, medios mayoristas, cadenas de autoservicios y el sector oficial.

#### *SEGMENTOS DE MERCADO QUE ATIENDE*

La empresa atiende a mayoristas, medios mayoristas, cadenas de autoservicios y el sector oficial (gobierno) en los estados de Michoacán, Guanajuato y Querétaro en la República Mexicana. Se cuenta con una cobertura total en el Estado de Michoacán, contando en este Estado con 702 clientes de mayoreo, 48 tiendas departamentales y 22 tiendas de gobierno. Se cuenta con una cobertura total en el Estado de Querétaro, contando en este Estado con 79 clientes de mayoreo, 34 tiendas departamentales y 7

tiendas de gobierno. Se cuenta con cobertura total en el Estado de Guanajuato, contando en este Estado con 244 clientes de mayoreo, 62 tiendas departamentales y 17 tiendas de gobierno.

### *DEFINICION DEL PRODUCTO*

La empresa es una distribuidora de abarrotes, por lo que satisface a los clientes que requieren de los mismos en cantidades de mayoreo y medio mayoreo, por lo que no se distribuyen los productos al último consumidor. Los productos que la empresa Cospor distribuye son muy variados y abarcan: alimentos, confitería, botanas, vinos, etc.

### *HISTORIA DE LA EMPRESA*

Cospor distribuciones S.A. de C.V. nace en 1989 a través de 24 años de experiencia, representando en exclusiva empresas productoras de alimentos, confitería, botanas, vinos, etc., canalizables al mayoreo y medio mayoreo, en los Estados de Michoacán, Querétaro y Guanajuato. La gran participación en el mercado de cadenas de autoservicio y sector oficial ha motivado a la empresa a brindar un servicio de promotoría, mismo que se integra a partir de Mayo de 1993. Tomando en cuenta el valor de la informática y en base a los volúmenes manejados, desde 1995 se implantó equipo y programas de computación, creados especialmente para controlar y reportar a las empresas la totalidad operativa del negocio. Cuenta con personal administrativo, de ventas, promoventa, cómputo, tráfico y almacén, sumando un total de 128 trabajadores.

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)**

En la industria en la que se encuentra la empresa COSPOR las unidades estratégicas de negocio de la industria son las líneas de productos que se manejan: abarrotes, dulces, botanas y licores, para esas unidades estratégicas de negocios se tienen similares factores que las afectan, la tasa de crecimiento de la industria es la equivalente al PIB, la demanda es equilibrada, los volúmenes de venta son altos, la

lealtad con los clientes está establecida, los precios en la industria son competitivos, los participantes y sus participaciones son estables, la línea de productos es estandarizada, la calidad en el servicio es alta y los competidores se encuentran unidos para evitar nuevos competidores. De acuerdo a la información anterior, la industria se encuentra en una etapa de madurez, dentro de las etapas embrionaria, crecimiento, madurez y envejecimiento. Y consideramos que es una industria atractiva ya que prácticamente todos los participantes ganan.

*IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)  
DE LA EMPRESA COSPOR.*

UEN	ABARROTES	DULCES	BOTANAS	LICORES
Líneas de producto	Pastas Granos en empaque Productos comestibles enlatados Productos comestibles en envase de vidrio	Chocolates Confitados Sin confitar Chicles	Galletas Refrescos Cacahuates y botanas en empaque	Vinos Cerveza

**ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA. MODELO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y MODELO DE COOPETENCIA**

La empresa COSPOR participa en una industria concentrada, es un poliopolio, ya que existen cerca de cinco competidores con una participación del mercado relativamente equitativa.

Algunas barreras de entrada en la industria es el alto grado de inversión que se requiere para entrar, además de que las relaciones con proveedores de importancia generalmente son de exclusividad, por lo que si alguien nuevo quiere entrar debe de

poder competir en economías de escala, ya que además se obtienen descuentos en las compras por volumen, las necesidades del mercado en general son conocidas y estándar, los productos que ofrecen las empresas de la industria son genéricos, además las economías de escala son mayores que los costos de transporte, el número de participantes en la industria es reducido.

Se observa que la industria es muy competida a pesar de que el número de competidores es reducido, por lo que 2 empresas son líderes de la industria con una participación cercana al 25% del mercado cada una, el restante 50% se divide entre los otros competidores.

Las relaciones de la industria con los proveedores generalmente es a largo plazo, ya que se establecen contratos de exclusividad con los productos de proveedores líderes, por lo que las empresas que participan en la industria buscan extender dichos contratos lo más posible. Los proveedores generalmente buscan también consolidar relaciones a largo plazo para la distribución de sus productos, por lo que buscan que los precios que se paguen por sus productos sean justos y que distribuyan la mayor cantidad de productos posibles a un precio justo. Existen también proveedores para la industria que no buscan contratos de exclusividad, sin embargo para las empresas de la industria sus productos también son importantes, por lo que se busca una relación y comunicación continua con dichos proveedores para ofrecerles también un buen servicio.

La relación de la industria con los clientes es generalmente de estabilidad, ya que las empresas de la industria buscan conservar su cartera de clientes, además, la industria busca economías de escala, por lo que se ofrece descuento por volumen de compra. Los clientes tienen la opción de escoger el proveedor para los productos para los cuales no exista contrato de exclusividad, por lo que la industria busca ganarse la confianza de los clientes con un buen servicio y precios competitivos.

La relación entre los competidores de la industria no es muy agresiva, ya que se compite fuerte por ganar la exclusividad de algún producto por ejemplo, sin embargo, existe un respeto entre los competidores en precios por ejemplo, ya que no se busca reducir los márgenes de ganancia ni abatir las ganancias de los competidores, por lo que se busca atraer nuevos clientes en base al servicio ofrecido, con las utilidades adecuadas. Además existe cierta cordialidad entre los competidores a la hora de enfrentar la amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de compañías de nuevo ingreso es mínima, ya que se requieren grandes inversiones, además las empresas ya establecidas tienen relaciones de muchos años tanto con proveedores como con clientes, por lo que un competidor de nuevo ingreso tendría que diseñar una estrategia que le permita quitarle a las compañías existentes o proveedores o clientes, lo cuál es difícil.

En la industria, el servicio que se presta no tiene un sustituto directo actualmente, ya que algunas empresas podrían tener su propia cadena de distribución, sin embargo, ninguna empresa de la industria por tanto distribuye su producto.

La rivalidad entre las empresas que compiten en la industria es intensa, sin embargo existe cordialidad y respeto por precios, lo que impide la entrada de nuevos competidores.

El poder de negociación con los clientes es nivelado, ya que existen compradores importantes, sin embargo, también existen muchos compradores que compran en menor proporción, por lo que actualmente existen además clientes para los competidores ya establecidos.

El poder de negociación con los proveedores es moderado, ya que existen productos distintivos en cada proveedor que evita que se tenga mucho control sobre ellos, a la vez la industria tiene pocas empresas, lo que hace que los proveedores cuiden su relación con las mismas.

## Atractividad

Factor	Reduce			Nivelada			Incrementa		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poder de clientes					X				
Poder de proveedores						X			
Amenaza de nuevos competidores								X	
Amenaza de productos sustitutos									X
Rivalidad entre competidores					X				

Definición de oportunidades:

-Probabilidad alta – importancia alta

Se puede negociar directamente con los proveedores y obtener precios competitivos.

Se pueden aprovechar las relaciones directas con los clientes para incrementar las ventas de los servicios ofrecidos.

-Probabilidad baja – importancia alta

Se podría intentar la distribución de productos exclusivos en la industria.

-Probabilidad baja – importancia baja

Se puede establecer mayor cordialidad entre los competidores.

-Probabilidad alta – importancia baja

Se puede aprovechar más eficientemente los centros de distribución.

Definición de amenazas:

-Probabilidad alta – importancia alta

Puede dejar de crecer la industria por el mercado limitado.

-Probabilidad baja – importancia alta

Pueden entrar nuevos competidores a la industria.

Puede entrar algún producto sustituto.

-Probabilidad baja – importancia baja

Puede haber poca aceptación de algún producto establecido.

-Probabilidad alta – importancia baja

Pueden existir variaciones bajas en precios de productos.

Dentro del modelo de cooepetencia, la empresa COSPOR se relaciona de la siguiente manera:

Relación con proveedores.- La relación con proveedores se busca que sea a largo plazo como ya se ha mencionado, por lo que la empresa COSPOR establece alianzas estratégicas sin aportación de capital social con sus proveedores, algunos proveedores (Magma, D'gary, etc.) tienen un contrato de cooperación con COSPOR, siendo COSPOR su representante y distribuidor en la región, algunos otros proveedores han crecido con COSPOR y su relación es más bien de palabra, ya que existe mucha confianza por la relación de muchos años, algunos grandes proveedores (Nestlé, Kellogs, etc.) no tienen exclusividad, sin embargo otorgan bonos a COSPOR por cumplir con los objetivos de ventas de sus marcas, además COSPOR se encarga de promocionar sus marcas. Las relaciones con los proveedores mencionadas anteriormente fueron establecidas por COSPOR para disminuir su incertidumbre y los riesgos en el mercado, así como para disminuir la competencia.

Relación con clientes.- Como se ha mencionado anteriormente, COSPOR tiene un enfoque al cliente, por lo que se busca atender las necesidades particulares de los mismos, además de establecer relaciones a largo plazo, se busca una cooperación entre los clientes y COSPOR, para que la relación sea ganar-ganar, ya que COSPOR otorga descuentos por lealtad o volumen y los clientes mantienen una fidelidad hacia la empresa, y aunque siempre están los competidores tratando de ganarse a los clientes de COSPOR, la empresa busca siempre la satisfacción de cada cliente en particular.

Relación con competidores.- La relación de cooepetencia entre COSPOR y sus competidores es de competencia y cooperación a la vez, ya que aunque compiten activamente por los mismos clientes, no caníbalizan el mercado inundándolo de productos, ya que esto haría que sus márgenes de ganancia fueran muy bajos, además en conjunto cooperan para evitar la entrada de nuevos competidores, sin embargo,

COSPOR siempre busca un aumento y conservación de su cartera de clientes y márgenes aceptables de ganancias.

Relación con complementadores.- En general COSPOR no cuenta con una relación a largo plazo con complementadores de la empresa, ya que por ejemplo si se requiere alguna unidad de transporte adicional se paga un flete a una empresa independiente, y por lo general COSPOR busca el precio más bajo posible, por lo que no hay una relación con alguna empresa en particular para esto. Aunque cabe señalar que los complementadores son muy pocos y se requieren en forma muy esporádica.

### ANALISIS INTERNO

La empresa COSPOR se encuentra en una industria de poliopolio, donde las barreras de entrada son grandes debido principalmente a la inversión inicial, las relaciones fuertes que se han establecido entre las empresas de la industria y sus clientes y con sus proveedores.

Base de competencia	Pond.	UEN Calif	UEN Punt.	Competidor 1 Calif	Competidor 1 Punt
Localización de centros de distribución	10%	4	28	4	28
Tecnología administrativa	10%	4	28	3	21
Agilidad de respuesta	15%	4	28	4	28
Motivación del personal	20%	3	21	3	21
Condiciones de pago	20%	4	28	4	28
Preferencia de marca	15%	3	21	4	28
Autoabastecimiento	10%	3	21	4	28
Total	100%		175		182

Se observa que el competidor principal de la empresa COSPOR cuenta con ligeras ventajas respecto a la misma, sin embargo están muy parejos y entre ambas empresas dominan cerca del 50% del mercado.

La empresa COSPOR cuenta con centros de distribución ubicados estratégicamente para abastecer a cada una de las regiones en que tiene operaciones, la tecnología de administración de la empresa es muy buena, ya que se cuenta con sistemas de información para poder administrar eficientemente las operaciones de la empresa, por lo que la respuesta de la empresa en sus operaciones es rápida, el personal de la empresa se encuentra con salarios promedio en la industria, Las condiciones de pago que COSPOR ofrece a sus clientes son buenas, ya que se ofrece flexibilidad como un crédito a 30 días para sus clientes más importantes o más leales. En productos en los que no hay exclusividad, puede preferirse que una empresa u otra venda esos productos, sin embargo, COSPOR cuenta con productos exclusivos, pero también la competencia tiene la exclusividad de algunos productos importantes en el mercado. Los proveedores tienen una buena relación con la empresa para abastecerla de los productos que se requieran, sin embargo, existe en ocasiones atraso en el abastecimiento de ciertos productos, que aunque no es muy significativo, de cierta forma le afecta a la empresa.

Habilidad de ejecución	Pond. %	Descripción	*Nivel de dominio
Control de inventarios	12.5	Eficiencia en el manejo y control de inventarios	Profesional
Tramitación de pedidos	12.5	Forma en que se procesan los pedidos	Experto
Promoción de los servicios	25	Promoción para atraer clientes	Benchmark
Contacto con clientes	25	Servicios a clientes	Benchmark

Contacto con proveedores	25	Servicios a proveedores	Profesional
--------------------------	----	-------------------------	-------------

\*Subprofesional, profesional, experto, benchmark.

La calificación de la posición competitiva de la empresa COSPOR es fuerte, ya que tiene amplia libertad estratégica, puede tomar decisiones sin peligrar su posición y se tiene un alto rendimiento.

En la región que atiende la empresa, ésta es la mejor en lo que a promoción de los servicios que ofrece entre sus clientes, ya que cuenta con personas que se encargan de dar a conocer los servicios y productos que se comercializan, además, el servicio a los clientes es mejor el de COSPOR respecto a sus competidores, esto principalmente debido a que la empresa cuenta con un alta orientación y enfoque al cliente. En lo que respecta a tramitación de pedidos, la empresa COSPOR cuenta con tecnología de vanguardia para realizar esa tarea, lo que la lleva a ser muy eficiente y a estar muy cerca del líder, en control de inventarios falta establecer sistemas más eficientes, sobre todo para evitar tiempos muertos o para evitar no poder localizar un producto en forma rápida. En el contacto con proveedores falta que COSPOR se pudiera anticipar un poco más a la demanda para evitar algún posible desabasto, ya que en este renglón el líder de la industria le lleva la delantera.

PRINCIPALES FUERZAS DE LA UEN	PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA UEN
<b>ABARROTÉS</b> Se venden en gran volumen. Existen marcas reconocidas. Existen muchas marcas para un mismo producto <b>DULCES</b> Existen marcas reconocidas. Existe una amplia variedad de dulces.	<b>ABARROTÉS</b> El margen de ganancia no es muy alto Existen muchas marcas para un mismo producto. <b>DULCES</b> Existe una amplia variedad de dulces. Existen marcas que no son muy conocidas.

<p><b>BOTANAS</b>                  Existe amplio reconocimiento de las marcas.</p> <p><b>LICORES</b>                  El margen de ganancia es razonable.</p>	<p><b>BOTANAS</b>                  El margen de ganancia no es muy amplio.                  No existen muchas marcas en el mercado.</p> <p><b>LICORES</b>                  Existen marcas dominantes.</p>
---	---

Dentro de la matriz estratégica la empresa COSPOR se encuentra en una etapa de madurez en el ciclo de vida y con una posición competitiva fuerte, por lo que existe un desarrollo natural. En esta zona donde existen varias combinaciones de posición competitiva y madurez de la industria, la unidad estratégica de negocios puede escoger del universo de las estrategias, la que mejor le convenga para alcanzar sus objetivos.

La empresa COSPOR se encuentra en una posición de privilegio, ya que la combinación de una posición competitiva fuerte y una alta atraktividad logran lo anterior.

Como se ha visto a lo largo de este análisis interno, la empresa COSPOR cuenta con varias competencias distintivas como son el servicio y contacto que se tiene con los clientes, la promoción de los servicios que ofrece la empresa, el margen de ganancia razonable de algunas unidades estratégicas de negocios, localización de centros de distribución, tecnología administrativa, agilidad de respuesta y las condiciones de pago favorables que la empresa le brinda a sus clientes.

**Análisis de madurez de la Industria**

Factor	Embriónica			Crecimiento			Madurez			Envejecimiento			Justificación
Tasa de Crecimiento								X					Crecimiento equivalente al PIB

Demanda								X							Equilibrada
Vol. De Venta									X						Altos
Lealtad de Clientes										X					Establecida
Precios									X						Competitivos
Participantes								X							Estables
Penetración de mercado										X					Competidores atrincherados
Línea de Productos									X						Estandarizada
Calidad									X						Alta
Tecnología										X					Se optimiza
Función clave									X						Producción y mercadotecnia
Flujo									X						Generador
Riesgo								X							Medio
Conclusión									X						Madurez

Calificación de la posición competitiva de la empresa COSPOR: La empresa COSPOR tiene una calificación favorable, ya que la mayoría de los negocios se encuentran en esta posición, además, normalmente se controla sólo un segmento, COSPOR tiene la suficiente libertad como para seleccionar estrategias, se tienen fuerzas en cada unidad estratégica de negocios que se pueden explotar y COSPOR tiene una rentabilidad promedio.

Matriz estratégica

	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante				
Fuerte		Desarrollo natural		
Favorable			COSPOR	Desarrollo selectivo
Sostenible				
Débil		Viabilidad		Abandono

**ESTRATEGIAS FUNCIONALES O LAS ESTRATEGIAS POR ACTIVIDAD DE VALOR EN LA CADENA**

-¿Cuáles son las necesidades y prioridades del cliente?

Requiere precios competitivos y aceptables para los productos y servicios que compre, requiere puntualidad en la entrega de los pedidos, requiere una variedad de productos que sean acorde con sus necesidades, requiere flexibilidad en los pagos de productos y servicios.

-¿A través de qué canales de distribución se pueden satisfacer mejor dichas necesidades y prioridades?

Se observa que la logística de las actividades internas de la empresa es importante para brindar al cliente puntualidad en los pedidos, el marketing es importante para la empresa para ofrecer el abanico de productos adecuado a las necesidades del cliente, el servicio es un canal adecuado ya que mediante esto la empresa logra la flexibilidad en los pagos de los productos o servicios por parte de los clientes, además lo anterior ayuda a que el precio de lo que oferta la empresa a los clientes sea el justo y que a la

vez sea competitivo, el canal COSPOR-proveedores también es importante para cumplir con las necesidades y prioridades de los clientes.

-¿Qué productos y servicios satisfacen estas necesidades y son los más adecuados para estos canales?

Control de inventarios, tramitación de pedidos, promoción de los servicios, contacto con clientes, contacto con proveedores, retroalimentación por parte de los clientes sobre lo que está mal o puede mejorar, se requiere que COSPOR maneje productos líderes y una variedad amplia enfocada a las necesidades de los clientes.

-¿Qué materias primas y tecnologías se requieren para crear estos productos y servicios?

Se requiere un abasto adecuado y oportuno por parte de los proveedores, además, una buena logística y tecnología de información aplicada a la administración.

-¿Qué activos y factores clave de éxito son esenciales para la empresa?

El personal, la logística, el servicio, el marketing, las relaciones con proveedores y con los clientes, la variedad de productos y el reconocimiento de las marcas que maneja la empresa.

-¿Cuáles son los 3 ó 4 procesos críticos en mi organización?

Atracción de clientes, efectividad en logística, productos exclusivos.

-¿Qué necesito hacer para optimizarlos?

Mejor desempeño del sistema, innovación en servicio a clientes, innovación en relaciones con proveedores.

-¿Qué actividades desempeñaré y cuáles subcontrataré?

Se subcontratan algunas actividades de logística como transporte de paquetes, se hacen las actividades en las cuales se establece un contacto directo con el cliente.

Impulso estratégico:

Impulso	Diferenciación
Descripción	Significa ofertar productos exclusivos en abarrotes, botanas, dulces y licores.
Objetivos	Llevar una buena relación con proveedores, aumentar el volumen de ventas, tener un enfoque al cliente para conservarlos e incrementarlos.
Implicaciones	Requiere capital ya que se manejarán grandes volúmenes de mercancías, se requiere un seguimiento constante de las necesidades cambiantes de los clientes para saber que productos son rentables con exclusividad.
Riesgos	Se corre el riesgo de que se tiene la diferenciación con productos exclusivos no sean los adecuados para los clientes, si no se acaparan productos exclusivos podemos perder mercado y rentabilidad con los competidores de COSPOR. Procesos críticos relacionados.
Atracción de clientes	Mercadeo. Servicio a clientes.
Efectividad en logística	Abasto.
Productos exclusivos	Ventaja por productos exclusivos. Contacto con proveedores.

## DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Hemos decidido entrevistar al gerente general, al coordinador general, al cajero general, al gerente de ventas, al coordinador de ventas al mayoreo, al coordinador de ventas a autoservicios y al ingeniero en sistemas computacionales de la empresa COSPOR, por lo que se tendrán las respuestas a esas 7 entrevistas, que corresponde a la alta dirección.

Se tiene una población de 121 empleados restantes, entre los que se encuentran auxiliares, representantes de ventas, operadores, estibadores, etc., por lo que de esa población deseamos obtener una muestra para obtener una información adecuada mediante encuestas con un error estándar menor de 0.010 al 95% de confiabilidad.

$$\sigma^2 = (se)^2 = 0.01^2 = 0.0001$$

$$s^2 = p(1-p) = 0.95(1-0.95) = 0.0475$$

$$n' = 0.0475/0.0001 = 475$$

$$n = 475 / (1 + (475/121)) = 96.43 = 97 \text{ encuestas.}$$

Aplicaremos por tanto 7 entrevistas y 97 encuestas en total a los empleados de COSPOR.

Las 97 encuestas se aplicarán en el nivel operativo a 5 auxiliares, 20 estibadores, 13 operadores, 10 promotores de Michoacán, 25 promotores de autoservicio, 17 representantes de mayoreo y a 7 supervisores.

Para la recopilación de la información, se realizarán entrevistas directas en el caso del nivel directivo al interior de la empresa. El guión de la entrevista sería el siguiente:

<b>Categoría</b>	<b>Nivel empresa</b>	<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>
Ambiente Externo	Directivo	1	¿El ambiente organizacional es simple o complejo?
Ambiente Externo	Directivo	2	¿Cuál es el nivel de incertidumbre de la empresa en el ambiente externo?
Ambiente Externo	Directivo	3	Lo incierto del medio ambiente es bajo o alto?
Ambiente Externo	Directivo	4	El ambiente externo - competidores - es hostil?
Centralización	Directivo	1	¿Qué tanto se involucra la gerencia o dirección en la recopilación de información para la toma de decisiones?
Centralización	Directivo	2	¿En qué grado la gerencia / dirección participa en la integración de la información recabada?
Centralización	Directivo	3	¿En qué grado la gerencia / dirección controla la ejecución de una decisión tomada?
Centralización	Directivo	4	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios de la organización al trabajar con presupuestos?
Centralización	Directivo	5	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios al determinar como se evaluarán las unidades de negocio?
Centralización	Directivo	6	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios al contratar o despedir personal?
Centralización	Directivo	7	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios al trabajar los beneficios de estos (ejem incrementos de salario, promociones, etc)?
Centralización	Directivo	8	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios sobre la compra de equipo y de materia prima?
Centralización	Directivo	9	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios al implementar un nuevo proyecto o programa?
		10	¿Qué tanta discreción manejan los niveles intermedios sobre como los tiempos muertos son manejados?
Clima organizacional	Directivo	1	El nivel de honestidad, apertura y confianza en la empresa es:
Clima organizacional	Directivo	2	El nivel de conflicto y desacuerdo en la empresa es:
Clima organizacional	Directivo	3	La moral de los empleados, confianza, entusiasmo, en la empresa es:
Clima organizacional	Directivo	4	¿Son otorgados los reconocimientos de manera equitativa?
Clima organizacional	Directivo	5	¿En qué grado la organización es resistente al cambio?
Clima organizacional	Directivo	6	La credibilidad-respeto, inspiración, aceptación, en liderazgo es:

<b>Categoría</b>	<b>Nivel empresa</b>	<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>
Complejidad	Directivo	1	¿Cuántos códigos de puesto se tienen en la empresa?
Complejidad	Directivo	2	¿Qué proporción de empleados tienen grados de estudios superiores o tienen experiencia de varios años?
Complejidad	Directivo	3	¿Cuántos niveles verticales separan al gerente o director de la empresa de aquellos empleados trabajando en la operación diaria?
Complejidad	Directivo	4	¿Cuál es el número promedio de niveles verticales en la organización?
Complejidad	Directivo	5	¿Cuántas unidades de negocio similares existen?
Complejidad	Directivo	6	Cual es la distancia promedio de las unidades de negocio al centro principal de la organización?
Complejidad	Directivo	7	¿Cuántas personas en promedio están empleadas en estas unidades de negocio?
Configuración	Directivo	1	¿Cuál es la estructura organizacional que tiene la empresa?
Configuración	Directivo	3	¿Cuál es el grado actual de virtualización?
Configuración	Directivo	4	¿La empresa opera de forma?
Cultura organizacional	Directivo	1	La distancia entre el nivel más alto y el más bajo es:
Cultura organizacional	Directivo	2	El nivel de incertidumbre es:
Cultura organizacional	Directivo	3	El nivel de empleados hombres es:
Cultura organizacional	Directivo	4	¿Qué grado de trabajo individual se realiza en la empresa?
Diversidad	Directivo	1	La organización tiene diferentes productos
Diversidad	Directivo	2	La organización opera en varios o en pocos mercados diferentes.
Edad / propiedad	Directivo	1	¿Qué grado de madurez tiene la empresa?
Edad / propiedad	Directivo	2	¿Qué tipo de propiedad/apropiación tiene la empresa?
Estilo de liderazgo	Directivo	1	Con respecto a los términos de centralización / descentralización. ¿Qué tipo de decisiones prefiere realizar la gerencia / dirección?
Estilo de liderazgo	Directivo	2	¿La gerencia / dirección prefiere tomar decisiones al corto o largo plazo?
Estilo de liderazgo	Directivo	3	¿La gerencia / dirección utiliza información general o detallada para la toma de decisiones?
Estilo de liderazgo	Directivo	4	¿La gerencia / dirección es proactiva o reactiva cuando se trata de ejercer acciones?
Estilo de liderazgo	Directivo	5	¿Cuál es la actitud de la gerencia / dirección respecto a asumir riesgos?

<b>Categoría</b>	<b>Nivel empresa</b>	<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>
Estilo de liderazgo	Directivo	6	¿Qué tipo de motivación prefiere ejercer la gerencia / dirección?
Estrategia	Directivo	1	La organización opera en una industria con altos o bajos requerimientos de capital
Estrategia	Directivo	2	La organización tiene un grado de innovación alto o bajo en sus productos
Estrategia	Directivo	3	La organización tiene un grado de innovación alto o bajo en sus procesos
Estrategia	Directivo	4	La organización tiene un grado de interés alto o bajo en la calidad
Estrategia	Directivo	5	¿Cómo son los precios de la organización comparado con los competidores?
Formalización	Directivo	1	¿Existen descripciones de puesto para cada uno de los empleados de la empresa?
Formalización	Directivo	2	Si existen descripciones de puesto. ¿Qué tan cerca son supervisados los empleados en el cumplimiento de las funciones de acuerdo a las descripción de puesto?
Formalización	Directivo	3	¿Qué tanta movilidad se les permite a los empleados fuera de las funciones descritas para su puesto?
Formalización	Directivo	4	¿Qué porcentaje de empleados operativos tienen documentados procedimientos para realizar su trabajo?
Formalización	Directivo	5	¿En qué proporción gerentes / directores con instrucciones o procedimientos de trabajo las siguen en su trabajo diario?
Formalización	Directivo	6	¿Con qué frecuencia supervisores o niveles intermedios no siguen reglas o procedimientos en la toma de decisiones?
Formalización	Directivo	7	¿Qué porcentaje de las reglas o procedimientos existentes en la empresa se encuentran documentados?
Incentivos	Directivo	1	¿Bajo que criterio se determina el plan de incentivos?
Tamaño	Directivo	1	¿Cuántos empleados tiene la unidad de negocio?
Tecnología	Directivo	1	¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
Tecnología	Directivo	2	¿Qué tipo de tecnología tiene la empresa?
Tecnología	Directivo	3	¿La organización utiliza la tecnología en su operación?
Tecnología	Directivo	4	¿Está distribuida la tecnología?
Tecnología	Directivo	5	¿La organización tiene una base tecnológica robusta o débil?
Tecnología	Directivo	6	¿La organización planea utilizar tecnología de punta en su operación?

Para la recopilación de la información a nivel operativo, se realizará mediante:

<b>Categoría</b>	<b>Nivel empresa</b>	<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>
Centralización	Operativo	2	¿En qué grado la gerencia / dirección participa en la integración de la información recabada?
Centralización	Operativo	3	¿En qué grado la gerencia / dirección controla la ejecución de una decisión tomada?
Clima organizacion:	Operativo	1	La confianza en la empresa es:
Clima organizacion:	Operativo	2	El conflicto en la empresa:
Clima organizacion:	Operativo	3	La moral de los empleados en la empresa es:
Clima organizacion:	Operativo	4	¿Son otorgados los reconocimientos de manera equitativa?
Clima organizacion:	Operativo	5	¿En qué grado la organización es resistente al cambio?
Clima organizacion:	Operativo	6	La credibilidad en liderazgo es:
Estilo de liderazgo	Operativo	2	¿La gerencia / dirección prefiere tomar decisiones al corto o largo plazo?
Estilo de liderazgo	Operativo	3	¿La gerencia / dirección utiliza información general o detallada para la toma de decisiones?
Estilo de liderazgo	Operativo	4	¿La gerencia / dirección es proactiva o reactiva cuando se trata de ejercer acciones?
Estilo de liderazgo	Operativo	5	¿Cuál es la actitud de la gerencia / dirección respecto a asumir riesgos?
Estilo de liderazgo	Operativo	6	¿Qué tipo de motivación prefiere ejercer la gerencia / dirección?
Formalización	Operativo	1	¿Existen descripciones de puesto para cada uno de los empleados de la empresa?
Formalización	Operativo	2	Si existen descripciones de puesto. ¿Qué tan cerca son supervisados los empleados en el cumplimiento de las funciones de acuerdo a las descripción de puesto?
Formalización	Operativo	4	¿Qué porcentaje de empleados operativos tienen documentados procedimientos para realizar su trabajo?
Formalización	Operativo	7	¿Qué porcentaje de las reglas o procedimientos existentes en la empresa se encuentran documentados?
Tecnología	Operativo	1	¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
Tecnología	Operativo	3	¿La organización utiliza la tecnología en su operación?
Tecnología	Operativo	6	¿La organización planea utilizar tecnología de punta en su operación?

### **3. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **RESULTADOS CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO REALIZADO:**

**CONFIGURACIÓN:** En cuanto a la configuración de la empresa, no hubo diferencias entre lo que se observó y lo que se obtuvo de respuestas en las encuestas. Se cuenta con una configuración organizacional divisional, no burocrática, y no participan en ámbito internacional.

**COMPLEJIDAD:** Se obtuvo una respuesta del 21 al 50% en las encuestas, en la proporción de empleados con grados de estudios avanzados o con capacitación especializada, sin embargo es menor por la proporción que representan los niveles operativos, que es mayor a la de niveles superiores.

**CENTRALIZACIÓN:** La diferencia en cuanto a centralización, uno de los directivos respondió que es poco lo que se involucran los directivos en la recopilación de la información, sin embargo como ellos mismos diseñaron el sistema de información, lo conocen muy bien. También respondió que sólo del 61 al 80% participan los ejecutivos superiores en la toma de decisiones, así como en el control de ejecución de decisiones. Y se observó que casi el 100% de las decisiones tomadas, las realizan los directivos. En cuanto a discreción de los niveles intermedios como son los administrativos, se respondió que había muy poca al momento de comprar equipo y materia prima, al evaluar las unidades de negocio y al implementar un nuevo proyecto. A la mejor en costos si se cuenta con discreción, pero por ejemplo cuando llega producto, material y equipo a las bodegas, el personal en general se da cuenta de este tipo de movimientos.

**FORMALIZACIÓN:** Existen descripciones de puestos para cada uno de los empleados, pero no están por escrito en un manual de organización, se respondió que

entre 41 y 60% tienen por escrito sus funciones y sólo se cuenta con un 30%. Las reglas y procedimientos en la empresa se encuentran documentados en un 100%, y se respondió que en menos de 20%.

**LIDERAZGO:** En cuanto al uso de información para la toma de decisiones, se usa general, no detallada, aunque se hacen revisiones aleatorias de información al detalle.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Se observó un buen ambiente de trabajo y compañerismo, y se respondió que el nivel de confianza y apertura es medio. Se observó que en algunos puntos son conservadores, pero con la tercera generación se han dado algunos cambios favorables para la empresa, lo cual ha hecho que tenga un crecimiento los últimos años.

**DIVERSIDAD:** La empresa es vulnerable por el alto capital que utiliza para ser una empresa mediana y que con pocos empleados usualmente se hacen pocos productos estandarizados, sin embargo no es empresa de transformación y son muchos productos los que se manejan, unos 1,500.

**ESTRATEGIA:** Se observó que no se cuenta con mucha competencia, por lo se respondió que no son innovadores, pero al momento de buscar nuevos fabricantes, nuevos productos, si se está siendo innovador. En cuanto al nivel de precios se respondió que comparado con sus competidores es alto, no tendría por qué ser tan alto si no tuvieran contra quien competir.

Las estrategias de negocios pretenden crear diferencias entre la posición de la empresa y la de sus rivales, estén cinco estrategias de los negocios: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos enfocado en un sector, diferenciación enfocada en un sector y liderazgo en costos y diferenciación integrados.

La empresa COSPOR cuenta con una fuerza de ventas pequeña y bien preparada, cuenta con precios en los productos y servicios que maneja que generan un volumen

importante de ventas, cuenta con programas de entregas que tienen bajos costos, se cuenta con economías de escala para reducir los costos de comercialización, se cuenta con instalaciones adecuadas y eficientes para los productos.

COSPOR cuenta con velocidad y puntualidad de entrega de los productos a los clientes, cuenta con facilidades para que los clientes puedan comprar a crédito, cuenta con respuesta rápida a las necesidades de los clientes, cuenta con exclusividad de productos, se cuenta con sistemas de información de vanguardia. De acuerdo a lo anterior se observa que la empresa COSPOR cuenta con liderazgo en costos y diferenciación integrados.

### **CONCLUSIONES CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO REALIZADO:**

El diagnóstico se hizo para la empresa COSPOR, dedicada principalmente a la actividad de servicio como es la distribución de abarrotes en general, contando con exclusividad de marcas. Por lo anterior no tienen mucha competencia en la región. Cuentan con 1,500 productos, representando un inventario de 20 millones de pesos aproximadamente por lo que parece ser una empresa pequeña por el número de trabajadores pero es grande en cuanto al capital que manejan.

En la visita que se hizo a la empresa se observó un ambiente de trabajo tranquilo y de grupo. Son 120 trabajadores de los cuales 40 se encuentran fuera de la planta. Son muchos trabajadores pero no son muchos los niveles jerárquicos. Están los directivos, administrativos, supervisores, y dentro del área de ventas, están los promotores, vendedores, choferes y estibadores. Por el tipo de trabajo, en su mayoría son hombres, sólo laboran tres mujeres.

Es mayor la proporción del nivel operativo, por lo que el grado de estudios en general es bajo, sin embargo con las políticas y reglamentos bien conocidos por ellos, se observa respeto entre ellos y buena moral. Todos los trabajadores saben de los

beneficios, prestaciones, premios y bonificaciones con las que cuentan, por lo que se fijan metas para dar resultados. Sus funciones son repetitivas y mecánicas, y por eso no se han visto en la necesidad de dárselas por escrito, sólo se les dice qué es lo que tienen que hacer y se observa que si siguen las instrucciones.

Está pendiente el manual de organización, el cual ya se está elaborando, lleva un 30% de avance aproximadamente.

Es una empresa de tradición familiar, la cual ha crecido los últimos 15 años. Los directivos como dueños han tenido una visión amplia para abarcar no sólo mercado regional si no que se han extendido a otros estados de la República. Esto los llevo a diseñar su propio sistema integral para registrar sus compras, ventas y poder monitorear los camiones distribuidores, entre otros módulos. Por esta razón, participan de manera activa en la toma de decisiones y así mismo, forman parte de la integración de la información. En todos los niveles cuentan con tecnología, es decir, tienen acceso a ésta y se pretende invertir más en este renglón, con la compra de pistolas lectoras de códigos de barras para los estibadores.

Ya son tres generaciones las que han estado en el negocio, y entre la segunda generación y la tercera se nota algo de diferencias al momento de tomar alguna decisión, porque los primeros son más conservadores y le temen al cambio o prefieren evitar riesgos. Así que dependiendo de la decisión, algunas son a corto plazo y algunas a largo plazo.

## **RECOMENDACIONES DE CAMBIO CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO REALIZADO:**

Se considera más apropiado que el tamaño de la organización sea medio, para contar con un clima de desarrollo apropiado con una meta bien definida.

COSPOR, debe continuar con el clima laboral de grupo, el cual esta caracterizado como un lugar de trabajo amigable, donde los trabajadores están dispuestos a compartir y dar de si mismos. Es como una extensión de la familia. Los líderes la organización pueden ser considerados como mentores o quizás como una figura paterna. La organización permanecerá por lealtad o tradición. La organización deberá enfatizar en los beneficios a largo plazo del desarrollo del capital humano con una alta cohesión y nivel moral. El éxito debe estar definido en términos de sensibilidad hacia a los clientes y respeto a las personas.

El clima de desarrollo, debe estar caracterizado por dinamismo, creatividad y un sentido de trabajo emprendedor. El personal directivo debe tomar sus propios riesgos. Los líderes deben ser innovadores y arriesgados, ya que lo que mantiene unidas a las organizaciones es la experimentación y la innovación. La permanencia de la organización al largo plazo, radica en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa contar con únicos y nuevos productos o servicios y lo más importante es contar con un producto o servicio líder.

COSPOR ha tenido tres generaciones en su administración y en esta última generación con directivos con edades alrededor de los 30 años, se nota la diferencia en la toma de decisiones. La segunda generación activa actualmente, se caracteriza por tomar decisiones más conservadoras en base a la experiencia obtenida a través de los años. Por lo tanto, a manera de propuesta, se recomienda permitir a las nuevas generaciones tomar decisiones de corto y largo plazo en base a una viabilidad comprobada. La organización debe aceptar la iniciativa individual y la libertad. Cuando la organización tiene un nivel alto o medio de conflictos, puede ser

categorizado para tener un clima de desarrollo. La organización debe tener de un bajo a un nivel de conflicto medio, y de un medio a un alto nivel moral. Así como un moderado o alto nivel de incentivos y un medio o bajo nivel de resistencia al cambio. Para poder contar con una credibilidad en el liderazgo de medio y alto. Las metas racionales también mantienen unida a la organización, orientadas a ganar. El éxito está definido en términos de participación y penetración de mercado. Los precios competitivos y liderazgo son importantes. El estilo organizacional es una gran directriz para la competitividad. Se recomienda continuar y concluir el manual de organización que se está desarrollando, para dejar bien establecidos los procedimientos, facultades y responsabilidades de cada nivel jerárquico en la empresa.

El estilo de liderazgo: De acuerdo a los datos proporcionados, el estilo de liderazgo más adecuado es el tipo líder. Es decir, un individuo que se caracterice por tener una alta preferencia para la delegación y un bajo nivel de indecisión. La administración de COSPOR debe actuar al momento de tomar sus decisiones para no dejar incrementar los problemas que si crecen pueden salirse de su control. La administración, debe ir en el sentido de motivar a su personal, pero sin dejar de perder el control.

La estrategia: COSPOR debe seguir la estrategia de innovación. Una organización con esta estrategia, produce nuevos productos o entra a un nuevo mercado después de que la viabilidad ha sido demostrada. COSPOR debe tener cierta flexibilidad, lo cual es consistente con una estrategia de innovación, que aunado a alta calidad en el servicio, hace coherencia con la estrategia a seguir. Como complemento a la estrategia, es necesario, invertir más en tecnología, por ejemplo, con la compra de pistolas lectoras de códigos de barras para los estibadores.

Configuraciones organizacionales: La configuración actual de COSPOR es adecuada en el sentido de que es una organización divisional con unidades autónomas coordinadas por una matriz, esto se respalda por el número de productos que

comercializa. Las divisiones de COSPOR, debe estar basada en productos o grupo de productos, así como en mercados.

Características organizacionales: El grado recomendado de diferenciación horizontal es medio. Como COSPOR es de tamaño medio, deberá tener una formalización media, es decir con una rutina tecnológica media. Si COSPOR tuviera un bajo requerimiento de capital y una innovación de producto medio, esto le permitiría permanecer con un menor grado de centralización. Cuando hay factores en el medio ambiente de COSPOR que la afectan de cierto modo, pero no del todo, los factores que la afectan son conocidos por la organización pero sus valores no, por lo tanto la centralización debería de ser baja.

Se propone además que se documenten todos los procedimientos de la empresa lo más pronto posible, para que todos los empleados tengan una guía y que dichos procedimientos se mejoren en forma continua mediante retroalimentación, esto ayuda, ya que en general el nivel de estudios del nivel operativo es bajo.

**BIBLIOGRAFÍA:**

BRANDENBURGER Adam M. and Barry J. Nalebuff, “*Co-opetition*”. 3<sup>rd</sup> Edition, Currency Doubleday, 1996.

CHANDLER, Alfred. “Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise”. New York, 1962.

DRUCKER, Peter. “The Practice of Management”. 2<sup>nd</sup> Edition. Harper & Row, 1954.

GHEMAWAT, Pankaj. “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”. Harvard Business Review, 2002.

HILL, Charles W.L., Gareth R. Jones. “Strategic Management Theory: An Integrated Approach”. 10<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning, 2012.

HITT, Michael. Ireland Duane, Hoskisson Robert. “Administración Estratégica”. Editorial Thomson. Quinta edición, 2004.

KYINT, Vladimir. “The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics”. Routedledge, 2009.

LAMB, Robert. “Boyden Competitive strategic management”. Prentice-Hall, 1984.

MINTZBERG, Henry. “Why Organizations Need Strategy”. California Management Review, 1987.

MINTZBERG, Henry and, Quinn, James Brian. “The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases”. Prentice Hall, 1996.

PORTER. M.E. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Revised edition, The Free Press, 2004.

ROBSON Wendy. “Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach”. 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times, 1997.

*Software: OrgCon 8, Microsoft Office.*

## **ANÁLISIS DE LOS RETOS DE COMPETITIVIDAD EN MÉXICO A PARTIR DE ALGUNOS POSTULADOS DE LAS REFORMAS ESTRUCTURALES DEL GOBIERNO PARA MEJORAR FINANCIERA Y ECONÓMICAMENTE.**

**Oranday Dávila Sara, Mendoza Wong Lilibet, Díaz Torres Gabriel, Martínez Flores Blanca Gisela**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA, FAFF.  
saraoranday,lilibetmendoza1,gabrieldiaz,giselamtf@hotmail.com

### **RESUMEN:**

El actual presidente de México Enrique Peña Nieto, ha lanzado una serie de reformas estructurales, entre ellas la Financiera, fiscal y Educativa, el objetivo de este estudio es tratar de entender cómo puede lograrse la competitividad en todo sentido, cuando la situación, con que cuenta México, en materia educativa no cumple con los índices de la UNESCO, El Banco Mundial y la OCDE, quienes recomiendan que se tengan al menos nueve años de instrucción básica obligatoria, ya que al parecer la relación entre los índice de pobreza, desempleo y desarrollo económico, están derivados de estos indicadores, cuando no se cumple.

Se propone que el gasto del PIB, en materia educativa e investigación, sea más acorde a las necesidades del país para enfrentar el mundo moderno de competitividad, como lo demuestran países como Cuba, Uruguay y Finlandia.

Que la reforma educativa no solo sea de tipo cuantitativo, en materia de infraestructura, también estar enfocada en la actualización de los planes y programas de las Normales y la educación básica para que se genere un modelo de réplica en los alumnos, recuperar el reconocimiento social de los maestros, como piedra angular para mejorar el compromiso social y económico del país. Propiciando la identidad nacional para recuperar la confianza en nuestras instituciones gubernamentales, económicas y sociales, como apoyo del desarrollo y crecimiento sustentable.

**Palabras claves:**

Competitividad empresarial, Reformas estructurales de gobierno, desarrollo económico.

**ABSTRACS**

The current president of Mexico Enrique Peña Nieto, has launched a series of structural reforms, including financial, fiscal and Education, the aim of this study is to understand how competition can be achieved in every way, when the situation with that Mexico has, in education does not meet the indexes of UNESCO, the World Bank and the OECD, who recommends that you have at least nine years of compulsory basic education, since apparently the relationship between the rate of poverty, unemployment and economic development, are derived from these indicators, when not met.

It is proposed that the expenditure of GDP, educational and research material, is more suited to the needs of the country to face the modern world competitiveness, as evidenced by countries like Cuba, Uruguay and Finland.

That education reform is not only quantitative, regarding infrastructure, also be focused on updating the plans and programs of the Normal and basic education for a replica model is generated in students, regain social recognition teachers, as a cornerstone to improve the social and economic commitment of the country. Fostering national identity to restore confidence in our government, economic and social institutions, in support of sustainable growth and development .

<sup>1</sup>Catedráticos e Investigadores de la Facultad de Administración Fiscal y Financiera, Carretera Torreón-Matamoros, Ciudad Universitaria, Torreón, Coah., Méx

**Keywords :**

Business competitiveness, structural reforms of government, economic development.

## **INTRODUCCIÓN:**

A partir de la necesidad de que México se convierta en una nación competitiva y sustentable para transitar por el concierto internacional, al ser un país que ha firmado numerosos tratados internacionales y ocupar un lugar estratégico geográficamente hablando, se hace imperiosa la necesidad de replantearse las estrategias para responder a las exigencias, tanto internas como externas.

El actual presidente Enrique Peña Nieto ha lanzado una serie de reformas estructurales, entre ellas la Reforma Financiera, la Reforma fiscal y la Reforma Educativa, el objetivo de este estudio es tratar de entender cómo puede lograrse la competitividad cuando la situación, con que se cuenta es la siguiente; índice de pobreza nacional de 55.3 millones 46.2% (Coneval citado por Pierre 2015), desempleo de 4.4% (INEGI,2015), desarrollo económico de 2.2% (INEGI 2014) comercio informal de 24.8% (INEGI, 2013) índice de inseguridad 70.2% (INEGI,2015) analfabetismo de 6.9 % (INEGI 2015) (6.8% de la población nacional mayor de 15 años. (Casanova Cardiel, citado por Rojas 2014), mientras que el rezago educativo, con “32 millones de mexicanos, 1 de cada 3 mayores de 15 años no han concluido la secundaria o la primaria, una realidad que afecta de forma directa a la productividad del país y margina a este sector de la población.” Casanova Cardiel, citado por Rojas 2014); el abandono o deserción escolar “para el 2012-2013 fue de 1 millón 47mil 718 (niños y jóvenes), lo que le costó al país, 34 mil 139 millones de pesos, lo que equivale al presupuesto de la UNAM en 2014.”(Ibid).

“Esto representa el costo público que implica para el país el abandono escolar; Con respecto al presupuesto para investigación solo se autorizó por debajo del 1%, y un 5.7% del PIB se invierte en educación. (OCDE, 2009); “según el ranking en inversión e incentivo a la educación realizado por el Banco Mundial en el periodo 2009 -2013,” los países como “Cuba, con un 12.9%, Venezuela y Bolivia con 6.9 Dinamarca con

8.7 y Finlandia 6.8% entre otros. Los cuales figuran entre los diez países del mundo que más invierten en educación.

Ante esta realidad, como se pretende pasar de ser un país maquilador, con niveles escolares con promedios, tan bajos en educación básica, a un país altamente productivo y sobre todo generador de soluciones a las problemáticas reales de subdesarrollo en el que se encuentra sumergido nuestros país.

### **DESARROLLO:**

Queriendo partir de una realidad que actualmente vive México se tiene que “En los últimos 20 años los niveles de pobreza en México no han cambiado debido a la reducida tasa de crecimiento de la economía y la desigualdad, distribución de los ingresos, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)”. (Lagner, 2015). De esta manera es importante que los estudios que se precien de ser serios en investigación cuenten con datos reales para diagnosticar el tamaño de las problemáticas con que se cuenta en materia financiera y desarrollo social, ya que solo dimensionando esto se puede dar pasos para ir resolviendo de manera paulatina y sistemática la situación actual.

Si tomamos en cuenta que en el informe se comenta que el “Diagnostico de Desarrollo Territorial de México” la OCDE indica que “la pobreza es un asunto clave en México: en el 2012, 53.3 millones de mexicanos vivían esta condición es decir 45.5%, y bien la tasa de pobreza descendió ligeramente desde la mitad de la década de 1990 hacia mediados de la primera década de este siglo, sin embargo volvió a aumentar con la crisis financiera mundial.” (Ibid). De igual forma, se puede observar que México no puede sustraerse a lo que pasa en materia financiera mundialmente ya que forma parte de los países que se encuentran afiliados a la OCDE, lo que implica la tarea de visualizar cuáles son los indicadores en los que hay que trabajar y cómo se deberá trabajar para poder nivelar los índices económicos y financieros del desarrollo social.

Un informe del Periódico Universal reporta que “desertaron al día 5 mil alumnos SEP, 2014, esto significa “el que más de un millón de alumnos que cursaba primaria, secundaria, bachillerato o alguna opción de nivel superior abandonara la escuela pública en el último ciclo escolar, le costó a México poco mas de 34 mil 139 millones de pesos... Lo que representa el que si todos se reunieran se podría llenar en 10 ocasiones el Estadio Azteca.... la estimación equivale también a que por cada uno de los 200 días de clases del ciclo escolar 5 mil 238 niños o jóvenes dejaron de estudiar... en el compendio se detalla que el gasto nacional en educación por alumno es de 14 mil 100 pesos para los estudiantes de primaria; 21 mil 600 para los de secundaria; 30 mil 200 pesos para bachillerato, y 67 mil 600 pesos en promedio para quienes estaban en Normal, universidades y posgrado.” (Martínez., 2014)

Para Manuel Gil Antón, investigador del Colegio de México, “la inversión destinada al desarrollo del talento y las capacidades de niños y jóvenes se desaprovechan y deja de cumplir con su objetivo de formar ciudadanos. Con estas cifras se puede dimensionar de una manera más real, lo que está pasando en México en materia educativa y financiera, se deja ver la incapacidad que se ha tenido para aprovechar de mejor manera los recursos hacendarios.” (Ibid)

El abandono escolar “es al final la pérdida del patrimonio del país. En la medida en que el sistema expulsa a un estudiante, a pesar de que cada vez destinamos mayor dinero a la educación, perdemos no solo a un matemático, poeta o músico sino la oportunidad de formar ciudadanos firmes, con capacidad para integrar posturas críticas” (Manuel Gil Antón, citado por Martínez, 2014).

México ocupa el lugar 49 en el mundo, por debajo de naciones como Cuba, Uruguay y Estados Unidos, cuando se mide la calidad educativa, según el reporte educación para todos en el mundo 2015 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en ingles) El Instituto Nacional para la evaluación de la educación (INEE) dio a conocer que la tasa de

deserción fue elevada en el ciclo escolar 2013-2014 al alcanzar el 0.8% en primaria, 5.1% en secundaria y 14.3% en media superior. En el país, 45 % de los jóvenes de 15 años no concluye su educación secundaria.” (Muñoz, 2015). De esta manera se tiene que para (Gerardo Ángeles Castro 2010) “La educación se considera como uno de los elementos clave en la perspectiva... representado por la escolarización secundaria, en la distribución del ingreso.”

En México debido a la pobreza de algunas familias, “ha aumentado el número de jóvenes que se ven obligados a dejar sus estudios y ponerse a trabajar para ayudar en casa, siendo esto una situación aprovechada ya que la mano de obra infantil es más barata, por ser esta ilegal.” (wikipedia.org 2015)

Algunos indicadores sobre “La pobreza en México se mide en parámetros tales como la nutrición, el agua potable, vivienda, educación, atención de la salud, la seguridad social, la calidad y los servicios básicos en el hogar, los ingresos y la cohesión social.” (wikipedia.org 2015)

Mientras que menos del 50% de la población de México vive por debajo del umbral internacional de pobreza fijado por el Banco mundial, a partir del 2015 el gobierno de México estima que el 38% de la población de México vive en la pobreza moderada y el 0.1% viven en pobreza extrema, 42% de la población total vive en México bajo la línea de pobreza nacional.” (wikipedia.org 2015)

Urgen unas reformas democráticas profundas, tomando en cuenta los aspectos fundamentales con hechos innovadores para la calidad educativa. Para las grandes transformaciones que se requieren. Principalmente se tendrá que trabajar en las desigualdades y la pobreza, es importante analizar el documento sobre la Reforma Hacendaria el cual comenta que “el compromiso del gobierno de la república con las finanzas públicas sanas se refleja en el diseño de reformas estructurales como la hacendaria y la de disciplina financiera de las entidades federativas y municipios y en una conducción responsable frente a la coyuntura internacional.”

Los siguientes datos obtenidos del informe para la Reforma Hacendaria dice, “a junio de 2015 se tienen registrados a 49 millones 620mil contribuyentes lo que significa un crecimiento del 29.2%, respecto a los 38 millones 400 mil de noviembre de 2012. Destacan los 4 millones 400 mil nuevos registrados en el régimen de incorporación fiscal” (RIP), “incluyendo a un millón 100 mil que no pertenecían al antiguo régimen de pequeños contribuyentes.” (REPECOS). “con la aplicación de la reforma hacendaria, los ingresos tributarios del estado mexicano se han fortalecido de manera significativa.”

“En el 2014, la recaudación tributaria se ubico en su nivel máximo histórico, al situarse en 10.5% del producto interno bruto. Al mes de junio del 2015 continua la tendencia a la alza, con un crecimiento del 28.8 % real respecto al mismo periodo de 2014 de esta manera, los ingresos totales en el mismo periodo han registrado un crecimiento real de 4%, a pesar de la reducción del 38.3% en los llamados ingresos petroleros, esto significa que hoy las finanzas publicas dependen menos de los ingresos petroleros. Mientras que en el primer semestre de 2012 la recaudación de origen petrolero represento el 40.8% de los ingresos totales del sector público, en los mismos seis meses de 2015, solo sumaron 18.6%.” (Reforma Hacendaria 2015).

Estos datos desprendidos del resumen del Tercer Informe del Presidente en 2015 nos alerta lo siguiente: esta situación real de México nos indica que el PIB cada vez está más comprometido y difícil de sostener, mientras que los inversionistas nacionales la ven mas difícil para seguirse sosteniendo internamente sus negocio, lo que ha provocado la fuga de capitales de hombres y mujeres de empresas en busca de desarrollo comercial y financiero hacia los Estados Unidos de Norteamérica.

Agrega Enrique Peña Nieto en su informe que, “se trata de un cambio de paradigma que es reflejo de una base tributaria más amplia, resultado de una mejor distribución de la carga fiscal y el fomento de la productividad y la formalidad.” Lo que no comenta es en qué consiste este cambio de paradigma, porque aunque reporta que hay un reflejo más amplio en la base tributaria, no dice que esta base se refiere a negocios de nuevo ingreso y/o negocios ya existentes pero que operan con menores cantidades

de inversión, haciéndonos creer que la estrategia integral "crezcamos juntos" impulsa la transición a la formalidad al brindar importantes beneficios como descuentos en el pago de impuestos sobre la renta durante 10 años, acceso a los servicios médicos y sociales del IMSS, para el dueño del negocio y sus empleados, pensión para el retiro, crédito para la vivienda, apoyos económicos a pequeños empresarios, créditos para los negocios y sus empleados y acceso a los programas de capacitación en el trabajo." Esto nos recuerda la tendencia económica nacional de los sexenios anteriores cuando se hablaba de que en México debería impulsarse la changarrización, efectivamente México se ha changarrizado, mientras los grandes hombres y mujeres de negocios y hombres empresariales con experiencia en las finanzas, emigran al exterior principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica con sus capitales, empresas y familias para poder seguir haciendo sus negocios a otro nivel que les ofrece oportunidades para generar finanzas más productivas y así generar mayores fuentes de empleo, lo que ya no harán en su país de origen o sea México. Lo que hace pensar que esta tendencia es irreversible, trayendo para México un descalabro en todos los sentidos, pues esta gente que emigra ya cuenta con estudios, experiencia laboral, así como en los negocios, perdiéndose todo este capital humano y financiero, que con tantos meritos y esfuerzos se había logrado en México después de los años de la revolución. El México moderno e industrial en el que se había convertido en el s.xx, surgiendo los primeros emprendedores e inversionista mexicanos y con ello el empleo, la mano de obra calificada, desarrollándose una cultura de trabajo que permitió niveles de desarrollo social importantes para México, según los polos de desarrollo económico por giros y regiones. Quedando solo un recuerdo de los buenos tiempos de la inversión nacional, regional y local.

Las nuevas reformas gubernamentales en México en materia financiera y fiscal, tendrían que estar orientadas a la implementación de políticas activas que generen una mayor atracción de capitales nacionales para cuidar, conservar y generar una ruta de crecimiento económico, implementando beneficios atractivos y convenientes para quienes ya operan con inversiones en negocios, o generando nuevas empresas derivadas en una cadena de productividad, aprovechando los recursos con que cuenta nuestro país.

Ya que de lo contrario al no ofrecer estas condiciones, los inversionistas mexicanos buscan otros nichos de oportunidad como lo son los Estados Unidos de Norteamérica, donde “la inversión extranjera directa (IED) Juega un “rol central como factor que condiciona el crecimiento económico de los países de destino de este tipo de inversión, ya que les acarrea beneficios potenciales como empleo, flujos comerciales y aumento de la competitividad, entre otros. (Fritsch, Franco y Wolfson, 1991; Pelegrín, 2002, citados por Briseño, Perezyera y Neme Castillo).

Se recomienda, establecer políticas industriales y comerciales que ayuden a que exista una inversión en capital físico y humano dentro de la economía mexicana. Procurar que los incentivos se establezcan de tal manera que estén disponibles para cualquier tipo de inversión, ya sea nacional o extranjera. Apoyando las actividades con mayores potenciales para beneficiarse de los efectos derivados de los vínculos bilaterales.

“Por tanto, parece oportuno diseñar una opción que impulse la actividad económica y el nivel de desarrollo simultáneamente en ambas economías, lo que debería incluir algún mecanismo para una mejor “distribución” de las utilidades entre ellas. Sin embargo, esta alternativa parece una tarea complicada, dado el conflicto de intereses entre los gobiernos que tratan de atraer las utilidades de la IED, puesto que este programa de incentivos implica compartir dichas ganancias y redistribuir el bienestar entre las economías.” (BRISEÑO PEREZYERA, Neme Castillo., 2011 p. 158).

Un estudio llevado a cabo por Gerardo Ángeles-Castro (2010), comenta que “con el fin de probar si la IED tiene un efecto sobre la desigualdad a través de factores tales como ubicación geográfica, nivel de salarios o ingresos, y el suministro de habilidad,”...además de “otras tres variables que se incluyeron en el análisis. En primer lugar, se representa la oferta de calificaciones por matrícula bruta de la escuela secundaria; este indicador es una compilación de datos de la UNESCO (2007)... En segundo lugar, una variable es la distancia (km) de la capital de cada país,” la cual “se introduce en representación geográfica localización; la información

se toma de la calculadora de distancia (2009). Por último, el PIB per cápita (dólares constantes de los Estados Unidos 2000)”

Revisando la literatura relacionada con las IED, se encontró que existe una gran polémica en cuanto si esta actividad realmente reporta beneficios positivos o negativos, los reportes advierten que hay quienes piensan que económicamente los países se benefician y quienes comentan que no, sin embargo, como todas las cosas todo tiene su lado bueno y su lado malo, aquí habría que ser muy cuidadosos a la hora de realizar y correr las estimaciones, ya que para Macarena Suanes y Oriol Roca-Sagalés (2015) “La relación entre la IED y la desigualdad de ingresos ha recibido menos atención por parte de la literatura económica debido fundamentalmente a la limitada disponibilidad de datos.”

Dentro de la escasa literatura teórica se pueden identificar algunos de los posibles canales a partir de los cuales la IED puede afectar la desigualdad de ingresos, sobre todo mediante su impacto en las rentas salariales. “Mientras la teoría tradicional del comercio (modelo Heckscher-Ohlin) predice que las entradas de IED se asemejan a la liberalización del comercio en el que el factor relativamente abundante se ve beneficiado y, por tanto, la IED mejoraría las medidas de desigualdad de ingresos al especializarse en actividades intensivas en mano de obra no cualificada, disminuyendo así la brecha salarial con los cualificados. Macarena Suanes y Oriol Roca-Sagalés (2015)

Este argumento se basa en el supuesto de que los países en desarrollo, “particularmente en el caso de América Latina, tienen abundante mano de obra poco cualificada (Robertson, 2000). Por el contrario, otros trabajos apuntan a que la IED contribuye a aumentar la desigualdad de rentas entre trabajadores cualificados y no cualificados. Así, Jensen y Rosas (2007) sugieren que la IED puede afectar a la desigualdad por dos canales: por un lado, la IED aporta capital al país, disminuyendo así la rentabilidad total del capital y aumentando los rendimientos del trabajo. Por lo que al competir el capital extranjero con el capital nacional por los trabajadores nacionales, aumentan los salarios y disminuye la rentabilidad de las empresas

nacionales, reduciendo la desigualdad de ingresos.” Macarena Suanes y Oriol Roca-Sagalés (2015)

Sobre la relación entre el comercio y la IED algunos autores, como “Bayouni y Lipworth (1997) y Sazanami y Yoshimura (1999), distinguen dos tipos de efectos derivados del impacto de las empresas multinacionales y la IED sobre el comercio entre el país de origen y el receptor, que son: los efectos directos y los efectos indirectos. Los directos se refieren al efecto de la IED sobre las exportaciones y las importaciones de un bien que se produce en el extranjero en una filial. Los efectos indirectos se refieren al efecto de la IED sobre la competitividad y la especialización de las empresas del país receptor”. (Hernandez Bielma 2011)

Los efectos directos de la IED sobre las importaciones del país receptor serían: Efecto de sustitución de las importaciones: la producción local es desplazada por las importaciones que realiza las filiales procedentes de la matriz del país de origen. Y el Efecto de sustitución financiera: la inversión extranjera sustituye a la inversión nacional y el impacto de las importaciones es nulo. Los efectos indirectos de la IED sobre las importaciones del país receptor serían: Efecto de complementariedad de los productos semi-acabados: se da un incremento de las importaciones de piezas sueltas cuyo origen es el país de origen o de un tercer país. Efecto de complementariedad de gama: ligada a la penetración superior de productos importados que pertenecen a la misma gama. (Hernandez Bielma 2011)

Este tipo de IED tipificada como “nuevas formas de inversión internacional” (Ghorbel, 1982 citado por Hernandez Bielma 2011), que buscan países en vías de desarrollo receptores para ubicar plantas de ensamble que van a servir de base para reexportar los productos al país de origen. Este tipo de inversión extranjera directa está integrada verticalmente,<sup>7</sup> tiene entonces un efecto complementario con el comercio y esta incentivada por los bajos costos del comercio derivados de mano de obra barata y poco calificada, sin efectos de desbordamiento del *know-how*. (Hernández Bielma 2011)

“Podemos aventurar la hipótesis de que la IED estadounidense tendió a especializarse en este tipo de inversión en el marco del TLCAN. El origen del superávit obedece a las características particulares que asume la relación entre un país subdesarrollado como México y uno altamente industrializado como EE.UU. El superávit se dio a causa del impacto de las empresas multinacionales y la IED complementaria sobre el comercio entre México y EE.UU, donde gran parte del incremento de las exportaciones de México se debió a la actividad maquiladora y no por el incremento de las exportaciones de la industria manufacturera nacional. (Hernandez Bielma 2011)

“Mientras que, un país subdesarrollado como México atrae un tipo de IED que utiliza al país receptor como una plataforma de re-exportación o como palanca en la búsqueda de terceros mercados, utilizando mano de obra poco calificada con bajos salarios. México, entonces, mantiene una balanza comercial superavitaria con los EE.UU y complementaria con los flujos de una IED integrada verticalmente, que se implanta en el país buscando mano de obra barata y poco calificada.” ( Hernandez Bielma 2011)

Otra recomendación que señala Gerardo Ángeles-Castro (2010), es la siguiente: “Las variables sobre la gobernanza comprenden la formación de capital humano, que es uno de los principales elementos incluidos en el concepto de gobernanza, y es representado por bruta de matriculación secundaria. El análisis también incluye un indicador agregado de gobernabilidad del Banco Mundial ( 2007b)

“La ecuación original incluye el comercio, la inversión, la inflación y la educación como variables explicativas, además de la desigualdad como la variable endógena, a la educación. Nuestros resultados confirman que la educación reduce la desigualdad de ingresos .Conclusiones similares también se han obtenido en estudios previos (De Gregorio y Lee, 2002; FMI, 2007; Teulings y Van Rens, 2008, citados por Ángeles-Castro2010)

En cuanto a la muestra general, el coeficiente de la educación implica que un incremento de 10 puntos en la matriculación secundaria bruta se requiere para reducir la desigualdad Indicador de 1 punto en el largo plazo. Por otra parte, la educación ejerce un impacto positivo en cualquier escenario. Por lo tanto, la formación de capital humano puede mitigar el efecto negativo que puede ser causada por los mercados sobre la renta distribución, y está en consonancia con los postulados de la Consensus Post Washington PWC.13” (Ángeles-Castro., 2010)

Otro nicho de mercado para los mexicanos es el de los bienes inmuebles o bienes raíces, el cual demanda inversiones que pueden permitir ganancias por la rentabilidad de estos activos que generan ganancias a largo y corto plazo, ya sea por la compra de los mismos en momentos de oportunidad con descuentos (largo plazo) mientras que al ponerlos en renta se logran recuperaciones a Corto plazo.

Según la Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces de Estados Unidos, NAR, por sus siglas en inglés, los compradores extranjeros fueron un importante motor para el sector inmobiliario en el último año, al sumar compras por 82,000 millones de dólares, 25% más que el año anterior. (Navarrete., 2012)

De acuerdo con este organismo, entre marzo de 2010 y el mismo mes de 2011, el capital mexicano significó 7% de las inversiones inmobiliarias extranjeras, sólo atrás de los compradores canadienses (23%) y chinos (9%), con una inversión valuada en 5,740 millones de dólares. (Navarrete., 2012) estas cifras nos ayudan a dimensionar este sector de oportunidad para los empresarios de México.

Si bien la NAR tiene bien diferenciadas las preferencias de ubicación de cada nacionalidad de compradores, muy relacionadas con accesibilidad (mexicanos a Texas y Arizona, (Navarrete., 2012)

Al parecer algunas precauciones de los compradores extranjeros es quizás “la imposibilidad de cuidar, mantener y manejar su propiedad a distancia; no obstante,

desde la crisis hipotecaria de 2008, en Estados Unidos además de la posibilidad de obtener descuentos importantes en la compra de bienes inmuebles, surgió un nuevo modelo de negocio que facilita las inversiones extranjeras en este sentido.

El esquema plantea que, más allá de la compra de un inmueble con precio atractivo, que generará plusvalía, existe la posibilidad de ponerlo en alquiler. Este esquema te permite obtener una rentabilidad garantizada del orden promedio de 5% anual sobre la inversión inicial, que va desde los 50,000 dólares hasta los 350,000 dólares, según el perfil del inversionista.” (Navarrete., 2012)

Sería interesante recomendar que los inversionistas mexicanos se enteren a fondo sobre “los requisitos que el gobierno estadounidense impone a los extranjeros en materia de compra, venta y usufructo de bienes raíces, así como las obligaciones fiscales que adquieren.” (Navarrete., 2012)

Según investigadores declaran que “los precios de la vivienda en Estados Unidos siguen a la baja... los estados con más demanda por parte de la comunidad latina son California, Texas y Florida, donde en sus momentos más bajos los precios tuvieron descuentos hasta de 70 por ciento.”(Navarrete., 2012)

Según se comenta que “la mayoría de los compradores mexicanos tienen perfil turístico y demandan en Miami inmuebles de alrededor de 300,000 dólares, en la playa, para utilizarlos como propiedad vacacional y rentarlos por periodos cortos; “también hay otros con perfil de inversionista, que buscan departamentos en zonas para residentes, pues pretenden rentarlos por año”. Para este perfil, se pueden encontrar buenas inversiones desde 50,000 o 60,000 dólares.” (Navarrete, 2012)

Las urbes de tamaño medio y especialmente en el sureste del país ofrecen un entorno ideal para aquellos que están en busca de “el sueño americano”, según lo que arrojó un estudio recientemente publicado por *Forbes*.

Esta investigación se basó en la situación de los latinoamericanos en las 52 principales áreas metropolitanas estadounidenses, tomando en cuenta factores como el porcentaje de viviendas en propiedad, el nivel de emprendimiento y los ingresos promedio en los hogares, identificados como “los indicadores del éxito de la clase media”. Forbes

Además, informo que se ha tomado en consideración el aumento de presencia hispana a partir del año 2000. En seguida se mencionan las áreas metropolitanas de Riverside-San Bernardino (al sur de California), Baltimore (Maryland), Houston (Texas) y Washington DC. A estas ciudades les siguen Virginia Beach-Norfolk (Virginia), Dallas-Fort Worth (Texas), San Antonio (Texas) y St. Louis (Missouri).

Estos comentarios ayudan a comprender de mejor manera como los mexicanos al formar parte de los hispanos que están invirtiendo en bienes raíces en Estados Unidos de Norteamérica están contribuyendo de manera favorable a la economía del norte, mientras que la economía de México se ve debilitada al expatriar estos capitales, “En general a los hispanos les va mejor en ciudades en crecimiento con unos costos de vivienda relativamente bajos. Es la presencia hispana, la que está siendo parte fundamental en la revitalización de muchas ciudades de EEUU, pues son estos los que llevan nueva fuerza laboral, consumidores y emprendedores a las zonas. “La clase media hispana es la razón por la que muchas ciudades no han entrado en el declive demográfico que se ve en partes de Europa y Asia, al tiempo que dinamiza la economía,” según, Kotkin. Joel Kotkin, director ejecutivo del Centro para el Urbanismo de la Oportunidad y responsable de este estudio.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo exploratoria, ya que cuando se realizó la revisión de la literatura, no se encontró mucha información al respecto, más bien, hay artículos periodísticos, algunas fuentes publicadas en el internet principalmente, se procuró que

estas fuentes fueran de organismos mundialmente reconocidos, como organismos gubernamentales, la OCE, el Banco Mundial, UNESCO, entre otras.

Se podría decir que también es un estudio descriptivo, ya que se encontraron algunas características tanto de la macro como de la microeconomía que ayudan a comprender y entender de mejor manera el comportamiento de las diversas actividades que se han llevado a cabo entre México y Estados Unidos, en materia financiera.

Este estudio forma parte de una investigación más amplia que pretende hacer un diagnóstico más profundo sobre “el estado actual y perspectivas de la gestión corporativa de las empresas en la Comarca Lagunera.” Por lo tanto esta etapa se puede marcar como marco referencia y conceptual, para posteriormente pasar a un estudio cuantitativo. Con un diseño experimental, donde se llevara a cabo la aplicación de un instrumentos de recolección de datos que brinden y arroje información estadística de que es lo que está pasando con las economías entre los países socios como México y Estados Unidos de Norteamérica. quienes han vivido y experimentado las Inversiones Extranjeras Directas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es importante comprender en qué consiste la competitividad empresarial vista desde las reformas estructurales del gobierno para perfilar el rumbo financiero y económico del país, en este trabajo se consideró importante analizar solamente tres de las propuestas de las reformas como lo son: la educativa, la financiera y la fiscal, ya que partiendo de estas primeras tres, se podrían establecer retos concretos para la competitividad, la cual se puede comenzar diciendo que es “una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. (OECD ,2010 citado por Luna Correa, 2013).

Sin embargo para Luna Correa es “el grado en que bajo en condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional”. Se puede decir que la competitividad empresarial debe partir del análisis del tipo de competencia que demanda el entorno para producir y ofrecer bienes y servicios con estándares internacionales, que permitan costos adecuados para cumplir con una planeación a mediano y largo plazo de sostenimiento de los negocios, y por ende de los empleos que se generan. Para ello es conveniente dimensionar el compromiso que tiene nuestro país para poder hablar de competitividad.

Sería interesante comenzar por alinear los rubros que ayuden a contar con una competitividad interna como país, es decir trabajar para abatir los siguientes índices; pobreza nacional de 55.3 millones 46.2% (Coneval citado por Pierre 2015), desempleo de 4.4% (INEGI,2015), desarrollo económico de 2.2% (INEGI 2014) índice de inseguridad 70.2% (INEGI,2015) analfabetismo de 6.9 % (INEGI 2015).

El estudio visualiza que México en materia de la Reforma Educativa tendría que contemplar una reestructuración profunda sobre la verdadera independencia del INEE, organismo creado para llevar a cabo las evaluaciones magisteriales y otorgamiento de las plazas. A partir de esta función prioritaria conformar los cuadros de trabajo, procurando la calidad de la educación con maestros normalistas capacitados y evaluados para elevar los niveles educativos de la niñez mexicana como uno de los elementos prioritarios y detonadores de la economía del país. Ya que actualmente, en materia educativa no se cumple con los índices que recomiendan la UNESCO, El Banco Mundial y la OCDE, como lo son al menos nueve años de instrucción básica obligatoria, ya que al parecer la relación entre los índice de pobreza, desempleo y desarrollo económico, están derivados de estos indicadores, cuando no se cumplen.

Es necesario se tenga que trabajar por una educación de calidad y esta se verá reflejada siempre y cuando se de una continuidad integral incluyendo tanto la infraestructura escolar como las nuevas curriculas de las escuelas Normales de todo el país, acordes a las necesidades de los niños y jóvenes mexicanos según las regiones, asegurando como mínimo los nueve años de formación y educación básica, comprometiéndose a elevar el nivel escolar.

Por tanto “El rezago educativo, con “32 millones de mexicanos, 1 de cada 3 mayores de 15 años no han concluido la secundaria o la primaria, una realidad que afecta de forma directa a la productividad del país y margina a este sector de la población.” (Casanova Cardiel, citado por Rojas 2014);

Con respecto a la reforma financiera como afirma la UNESCO, México tendría que comprometerse a elevar el nivel escolar, invirtiendo más puntos porcentuales del PIB en educación e investigación contar con un capital humano competitivo como elemento básico para pasar a la materia económica y financiera del país procurando contar con un desarrollo en las Inversiones nacionales y extranjeras directas, (IDE). Ya que al contar con una población con estándares y niveles educativos ya establecidos, entonces se podrá hablar de productividad y competitividad de desarrollo.

Con respecto a la reforma fiscal o hacendaria, se tendrá que trabajar muy duro no solo en querer incrementar los padrones, ya que actualmente el porcentaje cautivo es muy bajo en detrimento de las arcas públicas para contar con un presupuesto para mejorar las condiciones del entorno. Por otra parte evitar los paraísos fiscales, formando una ciudadanía emprendedora con mayor conciencia ética del pago justo y equitativo derivado de su actividad productiva, combatir otro aspecto importante es el de la economía informal en los tres sectores prioritarios económicos, es decir la industria, el comercio y los servicios, generando un mayor control a partir de una estructura sencilla, rápida y efectiva del pago de los impuestos. La Secretaria de Hacienda tendrá que hacer esfuerzos en simplificar las formas de pago y los

conductos requeridos para estar al día, así como una mayor difusión en cultura fiscal a través de la formación del ciudadano.

Habrá que pensar en un modelo integral nacional de estructura funcional comenzando por un mayor porcentaje del PIB del país en materia educativa, para combatir el analfabetismo, el rezago, la deserción y reprobación como parte medular para el desarrollo, como lo han hecho otros países con mejores índices educativos. La OCDE indica que “la pobreza es un asunto clave en México: en el 2012, 53.3 millones de mexicanos vivían esta condición es decir 45.5%, estos datos nos alertan la urgencia de la reforma financiera enfocada a combatir principalmente la desigualdad de la población.

En resumen, la eficiencia interna, el empoderamiento del Estado, y el énfasis en la generación de políticas sociales comenzando por la formación de capital humano, puede mitigar los efectos adversos de la liberalización económica sobre la distribución del ingreso, y en cierta medida puede reducir la desigualdad. En consecuencia, se deduce que al socializar el funcionamiento de los mercados. la educación y el gasto público se tendrá un beneficio en el largo plazo. Por lo tanto, la operación de los mercados puede tener mejores consecuencias para la redistribución de la riqueza nacional.

El Dr. Guevara Niebla, (2015) comenta que, “para que mejore la educación, se tiene que mejorar las condiciones de vida de la inmensa mayoría del pueblo, mejorar los salarios, las horas laborables y que los padres de familia... estén más tiempo en su casa para darles más atención a sus hijos, Además de recuperar la personalidad del docente ante la sociedad. Al parecer una cosa lleva a la otra, si queremos mejorar la competitividad empresarial, habrá que comenzar por mejorar la competitividad personal y familiar, para influir en la competitividad social.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ángeles-Castro., Gerardo. (2010), The Effect of Trade and Foreign Direct Investment on Inequality: Do Governance and Macroeconomic Stability Matter? 9 de marzo de 2010. [www.economiamexicana.cide.edu/num\\_anteriores/XX-1/06.EconomicLiberalization\(181-219\).pdf](http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XX-1/06.EconomicLiberalization(181-219).pdf). 26/11/2015
- Backhoff Escudero, Eduardo, Gilberto Guevara Niebla. (2015) La Reforma Educativa y la evaluación docente: retos para su implementación., 17 de junio <http://www.nexos.com.mx/?p=25277>
- Banco Mundial, Los Diez países del mundo que más invierten en educación, telesurtv.net., 2009-2013
- Briseño Perezyera., José Israel., Omar Neme Castillo., (2011) Repatriación de utilidades de la inversión extranjera directa: la Relación entre México y Estados Unidos., Norteamérica. Año 6, número 1. 30/11/2015
- Coneval., citado por Pierre, Rene., (2015), Crece pobreza en México; hay dos millones más: Coneval. El Universal., [Pierre.rene@eluniversal.com.mx](mailto:Pierre.rene@eluniversal.com.mx) 24/07/2015 consultado el 7 dic. 2015
- Casanova Cardiel Hugo., citado por Rojas Héctor., (2014) Periódico, Casa Abierta al Tiempo, Analfabetismo en México, una realidad de alto riesgo, Universidad Autónoma Metropolitana, México. 01/12/2015 [www.educacionfutura.org/analfabetismo-en-mexico-una-realidad-de-alto-riesgo/](http://www.educacionfutura.org/analfabetismo-en-mexico-una-realidad-de-alto-riesgo/)
- Forbes. (2013), Lo bueno, lo malo y lo feo de la reforma fiscal., forbes.com.mx
- Hernandez Bielma, Leticia., (2011) PERFIL DE ESPECIALIZACION DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN EL MARCO DEL TLCAN", Integración de México en el TLCAN sus efectos sobre el crecimiento, la reestructuración productiva y el desarrollo económico. México.
- INEGI, (2015). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) consultado 7 diciembre 2015
- Kotkin. Joel Kotkin,
- Lagner, Ana., (2015) El economista, Niveles de Pobreza en México sin cambios en últimos 20 años: OCDE., El organismo multilateral advierte a México que, en la lucha contra la pobreza, debe ir más allá del alivio social, invertir más recursos en

- políticas urbanas y territoriales. jul 26 2015.,  
ElEconomista.com.mx/sociedad/2015/07/26/niveles-pobreza-mexico-sin-cambios-  
ultimos-20-años-ocde. 02/12/2015
- León, Mariana., (2015) Periódico El Universal, La UNESCO ubica rezagos  
educativos en México, viernes 10 de abril de 2015, archivo.eluniversal.com.mx).
- Luna Correa, José Enrique., (2013) Influencia del capital humano para competitividad  
de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya Guanajuato.,  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Martínez, Nurit., (2014) “Desertaron al día 5 mil alumnos SEP” Periódico Universal  
13 de enero del 2014, México.
- Muñoz, Alma E., (2015) La Jornada, Persiste en el País deserción escolar, Presenta el  
INEE el estudio panorama Educativo de México, Altos Índices de reprobación en  
primaria y secundaria provocan rezago. p. 42.
- Navarete, Georgina., (2012) Tips para invertir en Estados Unidos., Editorial, Metros,  
cúbicos 15 de octubre de 2012;  
[www.metroscubicos.com/articulo/consejos/2012/10/15/tips-para-invertir-en-  
estados-unidos](http://www.metroscubicos.com/articulo/consejos/2012/10/15/tips-para-invertir-en-estados-unidos)
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).  
(Lagner, 2015). 11 sep. 2009 “Mejores políticas para una vida mejor”. [oecd.org](http://oecd.org).  
26/11/2015
- Reforma Hacendaria, Enrique Peña Nieto,(2015) México.,
- Suanes Macarena y Oriol Roca-Sagalés (2015) Inversión Extranjera Directa,  
Crecimiento Económico y Desigualdad en América Latina., el trimestre  
económico, vol. LXXXII (3), núm. 327, julio-septiembre de 2015, pp. 675-706.,  
FCE.
- Wikipedia., 2015 “Pobreza en México”, [es.m.wikipedia.org](http://es.m.wikipedia.org).  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza\\_en\\_M%C3%A9xico](https://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza_en_M%C3%A9xico)

## **LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS EN LA PRODUCCIÓN DE REPORTES PARA LA DOCENCIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: CRITERIOS DE VALORACIÓN**

**Villazán Olivarez F., Campos Delgado P., Villazán Morales N**  
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
{fvillazan,pedrocamposd,natovillazan}@hotmail.com

### **RESUMEN**

El análisis de casos es uno de sus principales instrumentos para formar competencias y habilidades en los estudiantes, así como para volver asequibles conceptos cuyo nivel de abstracción dificulta su uso directo. Representa el laboratorio donde se simulan las situaciones que se enfrentan en empresas reales y que exige la toma de decisiones en condiciones de información ambigua. El consenso existente en la importancia del uso de casos para la docencia en ciencias administrativas y la gran demanda de reportes en las distintas especialidades asociadas a la empresa, sin embargo, no se ha traducido, por diversas causas, en una oferta suficiente que contenga las especificidades que requerimos en cada región. De hecho, usualmente enfrentamos el problema de encontrar casos relevantes para nuestros estudiantes Y aun cuando se consiga encontrar algunos casos ajustados a las necesidades particulares de formación de los alumnos ¿Cuáles son los criterios con que hemos de evaluar la calidad de estos reportes? En este trabajo se propone una serie de criterios basados en la consideración de que los casos de uso docente son reportes de una *investigación científica* y que por tanto deben ser evaluados con los mismos criterios que se utilizan en cualquier investigación realizada mediante el uso de la metodología del estudio de casos contemporánea.

## **ABSTRACT.**

Analysis of cases is one of its main tools to form skills and skills in students, as well as to return affordable concepts whose level of abstraction makes it difficult to direct use. Represents laboratory where simulate situations that they face in real companies and requiring decision-making under conditions of ambiguous information. The consensus on the importance of the use of case teaching of Administrative Sciences and the great demand for reports in the different specialties associated with the company, however, not has been translated, for various reasons, in one sufficient offer containing the specific features that we require in each region. In fact, usually face the problem of finding relevant cases for our students, and even when it gets to find some cases tailored to the particular needs of training of students what are the criteria that we have to evaluate the quality of these reports? This work proposes a series of criteria based on the consideration that the teacher use cases are a *scientific research* reports and should therefore be evaluated with the same criteria that are used in any research conducted using the methodology of the case study contemporary.

## **INTRODUCCIÓN:**

La docencia en ciencias administrativas encuentra en el análisis de casos uno de sus principales instrumentos para formar competencias y habilidades en los estudiantes, así como para volver asequibles conceptos cuyo nivel de abstracción dificulta su uso directo.

El análisis y discusión de casos para los estudiantes en ciencias administrativas representa el laboratorio donde se simulan las situaciones que se enfrentan en empresas reales y que exige la toma de decisiones en condiciones de información ambigua.

El análisis de casos permite que se experimente con el uso de los distintos instrumentos de gestión, se evalúe el impacto potencial de las diversas estrategias, se distinga la información relevante, y sobre todo, que se aprenda a tomar decisiones en

condiciones donde no se presentan los supuestos contenidos en los manuales de gestión de empresa.

El consenso existente en la importancia del uso de casos para la docencia en ciencias administrativas y la gran demanda de reportes en las distintas especialidades asociadas a la empresa, sin embargo, no se ha traducido, en una oferta suficiente que contenga las especificidades que requerimos en cada región.

De hecho, usualmente enfrentamos el problema de encontrar casos relevantes para nuestros estudiantes: ¿Aún es válido el análisis de cómo se tomaban las decisiones estratégicas en la década de los ochenta del siglo pasado? ¿Los modelos de internacionalización seguidos por la PyME sueca se pueden extrapolar a la circunstancia mexicana? ¿El análisis de unidades de negocios de empresas multinacionales es útil para formar especialistas en PyME?

Y aun cuando se consiga encontrar algunos casos ajustados a las necesidades particulares de formación de los alumnos ¿Cuáles son los criterios con que hemos de evaluar la calidad de estos reportes? Existen múltiples respuestas para esta pregunta como que propicien la discusión, que ilustren correctamente conceptos oscuros, que faciliten que los estudiantes desarrollen las competencias y habilidades deseadas, que presenten evidencia suficiente y objetiva para permitir que se entienda como se han tomado unas decisiones en un contexto específico.

Obviamente estas respuestas son más complementarias que contradictorias, pero ciertamente si el principal objetivo del uso de casos en docencia es presentar a los estudiantes la situación de una empresa en su contexto real para que pueda ser entendido cómo y porqué se toman ciertas decisiones y no otras, qué información es relevante y cuál es la utilidad de los diversos instrumentos de la gestión empresarial en la toma de decisiones, entonces los principales criterios de calidad de un caso están en la objetividad, amplitud y profundidad de la evidencia presentada.

En este sentido, el objetivo de esta ponencia es proponer algunos criterios de valoración de la calidad de los casos para uso docente en las ciencias administrativas, que puedan ser útiles tanto para su elección como para establecer cuáles son los elementos indispensables que se deben tener en cuenta en su elaboración.

La idea que está detrás de este objetivo es que los casos que son utilizados en la docencia en el ámbito de la empresa son resultado de un proceso de investigación. Los casos son, de hecho, el reporte mismo de los resultados de la investigación. Y si uno de los criterios que se tienen que cumplir para establecer una buena calidad en un caso es la objetividad de la evidencia presentada, entonces nos encontramos que un buen caso para uso docente necesariamente resulta de una investigación que utiliza correctamente la *metodología científica*.

En otras palabras, tanto para elegir casos de empresa relevantes para su uso en docencia, como para elaborar correctamente dichos casos conviene conocer las características de la metodología científica adecuada para ello. Este conocimiento de la metodología científica adecuada para la producción de casos de empresa para uso docente de alta calidad es necesario, porque es difícil identificar con claridad el cumplimiento de los criterios de objetividad científica, debido a que éstos suelen quedar implícitos en la redacción del reporte.

Esta se debe a que los casos para uso docente se utilizan en un contexto controlado, donde la teoría relevante para interpretar el contenido del reporte es de conocimiento general por parte quienes lo han de analizar y discutir. De hecho, uno de los usos más frecuentes del análisis de casos es reforzar los contenidos teóricos de un curso o seminario. Por este motivo, en los casos que se usan en la docencia no se suele presentar y discutir la teoría que da soporte al reporte de investigación. Esto puede conducir a suponer que en la preparación del caso se hubiera prescindido de la revisión teórica del fenómeno abordado, pero esto no es así. De hecho, la teoría se manifiesta definiendo cuál es la evidencia que debe ser presentada y en qué términos debe ser expresada.

Muchas veces los casos se utilizan exclusivamente como ilustración de un concepto o de una teoría, situación que hace innecesaria la descripción de los instrumentos y procedimientos mediante los cuales se obtuvo la evidencia contenida en ellos, ni se expresa mediante qué pruebas se garantiza la objetividad y confiabilidad de dicha información. Pero los casos también se utilizan para formar habilidades analíticas y de toma de decisiones, motivo por el cual resulta importante que la evidencia contenida

en el reporte sea amplia, objetiva y correcta.

Por este motivo, para establecer los criterios que definen la buena calidad de un caso para uso docente en ciencias administrativas conviene revisar las características de la metodología científica que se utiliza en su elaboración ya que de ello depende la precisión, profundidad y objetividad de la evidencia presentada. Esta revisión además de facilitar la evaluación de los casos disponibles, también podría contribuir a que se generen más casos de buena calidad en las diversas especialidades del campo.

Considero que la metodología que más se ajusta a las necesidades de elaboración de reportes para uso docente en el ámbito de la empresa es justamente la metodología del estudio de casos establecida a partir de los trabajos de Yin (1984, 1989, 1994) y que ha sido ampliamente aceptada por los especialistas en este ámbito.

“Yin define el caso de estudio como una lógica de diseño, como una estrategia a ser elegida cuando las circunstancias y problemas de investigación sean los adecuados, más que como una obligación ideológica que deba ser seguida en todas las circunstancias.

La lógica que usa este autor, es la generalmente aceptada entre los especialistas contemporáneos en metodología, y no una alternativa a esta.

Él ha llevado su concepción del estudio de casos a ser parte de la principal corriente intelectual en este ámbito, a pesar de que ésta no se vea aún reflejada en los manuales. El modelo de Yin proporciona una base de legitimidad y reconciliación con lo que ha sido visto como enemigo<sup>1</sup>, pero al costo de ceder en algunas de las reclamaciones y estrategias que han sido tradicionales en las metodologías cualitativas” Platt (1992 p.46).

Antes de continuar conviene definir que es un estudio de casos: para Yin el estudio de casos es una forma de investigación empírica que indaga en fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia (Yin 1989, p.23).

La metodología de estudio de casos ha demostrado ser particularmente adecuada para realizar investigación científica en torno a la empresa tanto a nivel descriptivo como a

---

<sup>1</sup> Hace referencia a las metodologías cuantitativas

nivel explicativo y en la prueba de hipótesis.

Esto se debe a su capacidad para abordar fenómenos en su contexto real, sin perder los matices que permiten entender los procesos únicos e idiosincrásicos que han conducido a la empresa a su situación actual y que determinan su comportamiento actual y futuro.

Por este motivo la metodología del estudio de casos se utiliza tanto para producir tesis y artículos destinados a contribuir al desarrollo del conocimiento científico, como a preparar informes que contribuyan al establecimiento de estrategias empresariales y por supuesto a preparar reportes para uso docente.

Debo señalar que en este trabajo no se aborda la metodología del estudio de caso y su uso en el análisis de la empresa desde una perspectiva epistemológica. Para ello sugiero la revisión de los trabajos de Bowen y Wiersema 1999, Eisenhardt 1989, 1991, Fong 2003, 2005a y 2005b , Gibb y Wilkins 1991, Hamel 1992, Hamel et al 1993, Kirk y Miller 1987, Platt 1992, Rouse y Daellenbach 1999, Stoecker 1991, Strauss y Corbin 1991 Venkatraman y Grant 1986, y por supuesto Yin 1984,1989,1992 y 1994.

Nuestra intención se limita a proponer unos criterios de valoración de los casos que se utilizan en la docencia en ciencias administrativas a partir de la revisión de las características de la metodología del estudio de casos y en la medida de lo posible, propiciar que se generen mejores casos en las diversas especialidades del campo.

## **CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO AL ESTUDIO DE CASO EMPRESARIAL.**

Existen cinco aspectos del diseño de investigación que son determinantes en la calidad de una investigación realizada mediante el uso de la metodología del estudio de casos:

1. El fenómeno que se aborda en el estudio.
2. Sus proposiciones o hipótesis.
3. Sus unidades de análisis.

4. La lógica que liga los datos con las proposiciones.
5. El criterio para interpretar los datos.

Estos criterios además de definir cómo debe ser utilizada la metodología del estudio de casos, pueden ser utilizados para evaluar la calidad de un reporte destinado a su uso docente, en tanto permiten observar su nivel de cumplimiento

**El fenómeno abordado en el estudio.** La primera tarea a realizar dentro de un estudio de casos, y en general en cualquier investigación, es definir con precisión qué es lo que se quiere abordar, cuál es la naturaleza del fenómeno a estudiar y las preguntas a contestar por su investigación.

En otras palabras, se debe establecer con claridad el fenómeno bajo investigación, y los límites del estudio. Esto permite decidir cuál es la estrategia correcta para abordar dicha tarea.

Usualmente los casos que se utilizan en docencia debieran considerar holísticamente a la empresa, pero también es posible considerar un solo aspecto en su análisis, por ejemplo su respuesta adaptativa ante un estímulo particular.

En todo caso el reporte debe ser claro en cuál es el fenómeno que describe, y en consecuencia presentar la información necesaria para su análisis.

**Las hipótesis del estudio.** El principal criterio contemporáneo de objetividad científica, está en que las explicaciones de los fenómenos estén establecidas de forma tal, que puedan exponerse a la contrastación con la realidad para su verificación empírica.

Este criterio de falsabilidad, es decir, la posibilidad de demostrar que una explicación es falsa si no es capaz de soportar la prueba empírica, es la principal razón de deducir hipótesis de las teorías.

Las hipótesis deben ser diseñadas para contrastar la plausibilidad de la explicación

teórica en la realidad, mediante diversas pruebas de valoración de las hipótesis.

Sin embargo, dentro de una investigación cualitativa, las hipótesis pueden exceder su función tradicional de exponer las teorías a la prueba empírica.

Esto se debe a que las hipótesis también pueden ser utilizadas para señalar esos ámbitos del fenómeno a investigar que han sido identificados como relevantes para el fenómeno en cuestión.

Cada proposición dirige la atención a algo que debe ser examinado dentro del campo de acción del estudio. Las hipótesis reflejan resultados teóricos relevantes para el desarrollo de explicaciones respecto al fenómeno abordado, y señalan cuál la evidencia necesaria para la investigación.

En los reportes para uso docente no se explicitan las hipótesis que guiaron la investigación pero en cambio está presente la evidencia que permite rechazar o aceptar las hipótesis previamente revisadas, asociadas a las teorías administrativas.

Si el reporte presenta suficiente evidencia para aceptar o rechazar las hipótesis de las teorías que se estudian o para explicar el aspecto de la empresa que se está analizando, entonces es adecuado para el curso en cuestión.

**Las unidades de análisis del estudio.** No sólo las hipótesis definen las características de la investigación que se desarrolla. Existen otros elementos que son tan importantes como éste, en la definición de las características del estudio de casos que se realiza.

Estos otros elementos son las unidades de análisis que se incluyen en cada caso y el número de casos que integran el estudio. Entre ambas variables se define el formato genérico que debe adoptar el estudio.

Existe una matriz que define los cuatro formatos genéricos para el diseño de un estudio de casos.

En una de sus dimensiones se establece que los estudios pueden contemplar la utilización de un sólo caso o de un número mayor de ellos.

En su otra dimensión se establecen las unidades de análisis, que puede ser única, cuando se reflexiona holísticamente sobre el caso o puede ser múltiple, al incluir la revisión de distintas unidades de análisis en cada caso:

	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Unidad de análisis única	tipo 1	tipo 3
Unidad de análisis múltiple	tipo 2	tipo 4

Si bien el más típico de los reportes de casos de empresa considera una sola empresa en su análisis, existe la posibilidad de considerar un número mayor de organizaciones para observar las diferencias en el comportamiento de éstas ante una situación dada.

Sin embargo para que este tipo de análisis sea posible, es necesario que se presente evidencia suficiente, ordenada de tal forma que las comparaciones entre los distintos casos que integran el estudio sean viables.

Los reportes de casos múltiples además de potenciar las comparaciones entre las distintas estrategias seguidas por las empresas estudiadas, lo cual enriquece considerablemente el aprendizaje, tienen una ventaja importante en cuanto a la prueba de hipótesis.

Ciertamente la prueba de hipótesis no es el principal objeto del análisis de casos en docencia, pero en ciertos cursos puede tener una importancia significativa.

**La lógica que liga los datos con las proposiciones; El criterio para interpretar los datos.** El diseño de la investigación, visto de forma integral, constituye la lógica que relaciona los datos a ser colectados (y las conclusiones a ser definidas) con la cuestión inicial del estudio.

Dentro de dicha lógica, existen cuatro criterios cuyo cumplimiento resulta determinante de la calidad de la investigación:

1. Validez de la construcción.

2. Validez interna.
3. Validez externa.
4. Confiabilidad.

Estos criterios de calidad de la investigación se evalúan mediante la realización de diferentes pruebas a lo largo del estudio de casos. Partiendo del hecho que cada diseño de investigación liga sus hipótesis con la evidencia necesaria para su contrastación, a partir de una lógica diferente, resulta claro que no todas las pruebas pueden ser elementos deben ser considerados en el diseño de la investigación.

En el siguiente cuadro se presentan algunas pruebas que propone Yin (1989) para evaluar la calidad de un estudio de casos, y la fase del estudio en que se realiza.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de la investigación en que se aplica
Validez de la construcción: Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) Establecimiento de la cadena de evidencia Revisión del reporte preliminar del estudio de casos por informantes clave	Obtención de datos Obtención de datos Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Establecimiento de patrones de comportamiento Construcción de la explicación del fenómeno Realización del análisis de series de tiempo	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de la investigación
Confiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores	Uso de protocolos de estudio de casos Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	Obtención de datos Obtención de datos

Dentro de las pruebas señaladas, tres de ellas, que corresponden a la fase de obtención de evidencia, representan las características más definatorias de lo que debe entenderse como un estudio de casos contemporáneo. Estas pruebas pueden considerarse principios para la obtención de evidencia y son las siguientes:

1. El uso de múltiples fuentes de evidencia: una de las principales fortalezas del estudio de casos es que en él pueden y deben usarse múltiples fuentes de evidencia. De hecho, ninguna fuente de evidencia puede constituir la

base única para un estudio de casos, para poder considerar que la evidencia es objetiva, la obtenida en dos o más fuentes debe converger en el mismo conjunto de hechos o evidencia. Esto además permite garantizar la validez obtenida de fuentes posiblemente desviadas.

Detrás de este principio se encuentra la triangulación de la evidencia, donde se busca establecer líneas de investigación convergentes. Esto es, cada hallazgo o conclusión del estudio de casos descansa en muchas fuentes de evidencia que se corroboran entre sí, consiguiendo con ello una mayor validez y confianza.

La triangulación de la evidencia permite también abordar el problema potencial de la validez de la construcción, ya que las distintas fuentes de evidencia proporcionan múltiples medidas del mismo fenómeno.

En este sentido uno de los criterios que permiten identificar un buen caso para uso docente es que presente evidencia que permita a los estudiantes observar las diferencias que existen entre los diversos agentes asociados a los fenómenos empresariales, de tal manera que puedan llegar a conclusiones propias.

2. Creación de una base de datos del estudio de caso: ésta consiste en el registro y ordenación de la evidencia que se ha colectado.

Se debe hacer una clara distinción entre los datos de la base de evidencia y el reporte de investigación propiamente dicho. Esta separación es importante, ya que la primera implica una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el reporte es un resultado del análisis de dicha base.

La lógica que guía la elaboración de esta base de datos es que ésta debe estar construida de tal manera que otros investigadores puedan utilizarla para corroborar la evidencia presente en el reporte de la investigación.

Resulta obvio que rara vez se solicita al autor de un caso que proporcione su base de evidencia para evaluar la calidad de su reporte. Sin embargo la construcción de una base de evidencia no sólo es un criterio asociado a la confiabilidad de la investigación. También resulta útil para preparar reportes alternativos, ya que la

misma investigación puede soportar casos para uso docente y artículos destinados a la discusión científica.

3. Establecimiento de la cadena de evidencia: ésta resulta necesaria para poder vincular las hipótesis que han guiado el estudio, con la evidencia que las soporta y las conclusiones que se pueden alcanzar.

La cadena de evidencia permite reconstruir la lógica seguida en la elaboración del reporte del estudio de casos, permitiendo que éste sea más confiable. Además, siguiendo dicha cadena es posible reconstruir el contexto en que fue obtenido la evidencia, y los criterios y técnicas utilizadas en su análisis.

Si bien el reporte de uso docente puede tener diversos formatos, resulta importante que su lectura permita entender las cadenas de evidencia que están detrás de las decisiones tomadas por la empresa.

### **LA FUNCIÓN DE LA LITERATURA EN LA PREPARACIÓN DE CASOS PARA USO DOCENTE:**

En las investigaciones de corte cualitativo es de gran importancia establecer criterios que permitan interpretar los datos, ya que no se cuenta con mecanismos estándar para aceptar o rechazar una hipótesis, como en la investigación cuantitativa.

La solución a este problema se ha conseguido mediante diversos mecanismos, tanto mediante pruebas de la veracidad de la evidencia, como mediante el establecimiento de criterios de interpretación basados en las teorías del objeto de estudio, cuando éstas existen.

De hecho, cuando se investiga mediante el uso de un estudio de casos es imposible omitir la revisión de la literatura relacionada con el objeto de estudio, ya que esta tarea resulta necesaria para definir y desarrollar los componentes del diseño de la investigación descritos anteriormente ya que para ello, debe construir una teoría preliminar respecto del tópico de estudio.

De hecho, el incluir un marco teórico dentro de un estudio de casos contemporáneo se ha convertido en un elemento tan bien integrado y aceptado, que el desarrollo de una teoría antes de la obtención de información es una etapa fundamental al hacer estudio de casos (Yin 1989).

Para un estudio de casos exploratorio, la teoría adecuada es una teoría descriptiva que indique el propósito del esfuerzo descriptivo, el rango de tópicos que deben ser considerados en una descripción de lo que se está estudiando y los tópicos esenciales para la descripción.

Para el estudio de casos de carácter explicativo, es necesario el desarrollo de un extenso marco teórico a partir del cual establecer hipótesis causales, y que sirva también de referente para interpretar el fenómeno y su comportamiento.

En los reportes para uso docente en el ámbito de la empresa normalmente no se incluye el marco teórico que ha conducido la investigación en que se soportan, ni se explicita las conclusiones de los autores que la han realizado, pero *si se conocen las teorías administrativas* es posible identificar a cuál corresponde el caso y si la evidencia soporta o rechaza sus hipótesis.

Si el reporte está redactado de forma tal que no es posible vincular la evidencia presentada con los conceptos e hipótesis de alguno de los modelos teóricos del campo su uso docente se ve limitado y su utilidad se reduce significativamente.

En este sentido un criterio importante para evaluar la calidad de un caso para uso docente es que exprese la evidencia que presenta de forma tal que sea posible interpretarla en el marco de la teoría a la que va a soportar (o refutar), aun cuando esto no sea explícito.

Este criterio debe ser tomado en consideración no sólo por parte de los autores del reporte, ya que el monitor que ha de conducir la discusión del caso debe garantizar que el estudiante conozca previamente la literatura relevante para poder interpretar el caso, ya que sin ello la utilidad de este instrumento se reduce considerablemente.

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo se propone una serie de criterios para evaluar la calidad de los casos de uso docente en ciencias administrativas. Para la elección de dichos criterios se consideró que los casos de uso docente son reportes de investigación científica y que por tanto son los mismos que se utilizan para evaluar la calidad en el uso de la metodología que se usa en la investigación.

La metodología que se consideró más adecuada para la construcción de casos para uso docente es el estudio de casos y su análisis condujo a considerar que los principales criterios que definen la calidad de un reporte para uso docente son los siguientes:

- a) La claridad con que se define el fenómeno que se aborda en el estudio.
- b) Que contenga suficiente evidencia para sustentar sus proposiciones o hipótesis.
- c) Que la evidencia que contiene proceda de diversas fuentes y pueda ser triangulada.
- d) Que sea posible establecer la cadena de evidencia que une las hipótesis con las conclusiones
- e) Que sea posible interpretar los datos en los términos establecidos por la teoría.

Como se mencionó al inicio de este trabajo la intención que se persigue al proponer estos criterios es facilitar la labor de los docentes en la elección de casos de buena calidad.

Obviamente estos criterios no sustituyen el juicio docente de adecuación a las necesidades específicas del curso en que se utiliza el reporte, ya que también existen aspectos no metodológicos importantes a considerar, como pueden ser los siguientes:

Nivel de formación previa de los estudiantes, en particular en el ámbito de las disciplinas administrativas.

- Énfasis del curso en la formación de investigadores o de gerentes.
- Tiempo disponible para el análisis y discusión del caso.
- Importancia del tópico específico al que refiere el caso dentro del curso.
- Profundidad y duración del curso.
- Experiencia docente en el manejo de la dinámica de discusión de los casos.

Los criterios a, b, c, d, y e son indicadores genéricos de calidad de un reporte de investigación realizado mediante el uso de la metodología de estudio de casos, mientras que los aspectos señalados con los números 1 a 6 representan restricciones que deben ser tomadas en consideración para elegir casos específicos para cursos también específicos.

El éxito en la utilización de casos en la docencia en el ámbito de la empresa depende tanto de la adecuación del caso para el objetivo que se persigue con su utilización, como de su calidad. De hecho, por más alta que sea la calidad de un caso, si su elección es incorrecta no se obtendrán buenos resultados de su uso.

Si bien existen diversos factores para elegir adecuadamente los casos, tantos como tipos de cursos relacionados con la empresa, un par de ellos resulta de particular importancia para los cursos universitarios: el nivel de profundidad y el énfasis en la formación de investigadores o de gerentes.

El nivel de profundidad remite a una respuesta directa: entre más profundo o avanzado sea el curso, la evidencia presentada debe ser también mayor, más específica, y más compleja, ya que debe reflejar inclusive la ambigüedad asociada a la información en su contexto real, donde múltiples interpretaciones pueden ser posibles. En pocas palabras, mientras que en un curso introductorio los casos pueden ser meras ilustraciones, en los avanzados los casos deben ser de alta calidad.

Esto aplica tanto a los casos que se destinan a la formación de gerentes como de investigadores. La diferencia entre ellos está en que los cursos destinados a la toma de decisiones empresarial los casos deben enfatizar la presencia de evidencia en la forma

de datos adecuados para que puedan ser utilizadas las más sofisticadas técnicas de gestión empresarial. Esto implica, entre otras cosas la necesidad de datos numéricos, bases de datos que muestren la evolución histórica de variables relevantes de la empresa y de sus competidores, etc.

En cambio los casos que se utilizan para la formación de investigadores deben enfatizar la presencia de evidencia que permita evaluar las hipótesis de las teorías administrativas. Esto implica que el reporte esté redactado en términos propios de la teoría a la cual servirá de prueba empírica.

Adicionalmente se debe tener en consideración que si el reporte no presenta explícitamente la teoría en discusión, es responsabilidad del monitor del curso garantizar que los estudiantes que utilizarán el reporte estén en condiciones de analizarlo e interpretarlo correcta y fundamentadamente, de tal forma que en sus conclusiones permitan aceptar o rechazar las hipótesis sometidas a prueba empírica.

Adicionalmente si el objetivo es formar investigadores, resulta conveniente que el monitor garantice que la discusión incluya la valoración metodológica de cómo se realizó el caso. Esto es particularmente importante cuando el estudio de casos es múltiple, ya que si bien es el formato más adecuado para la prueba de hipótesis y generalización de las teorías, también es el más complejo de manejar en términos metodológicos.

Frecuentemente casos de gran calidad resultan adecuados tanto para la formación de docentes como de investigadores, ya que incluyen suficiente evidencia para conseguir ambos propósitos, y su uso depende de la dirección que del monitor a su discusión. Son los casos ejemplares que ponen de manifiesto el alcance de una buena investigación, ya que la calidad del reporte obviamente depende de la maestría con que ésta se realizó.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Bowen, Harry P.; Wiersema, Margarethe F. **Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives**, Strategic Management 20, 625-636 (1999).
- Eisenhardt, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**, Academy of Management Review 14, 532-550 (1989).
- Eisenhardt, Kathleen M. **Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic**, Academy of Management Review vol. 16 n° 3, 620-627 (1991).
- Fong Reynoso, Carlos **Rol que juegan los activos intangibles en la formación de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Un estudio de Caso de empresas de Jalisco y Cataluña**. <http://www.Tdx.cesca.es/TDX-1202103-144211/>. (2003)
- Fong Reynoso, Carlos **El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar**. Capítulo del libro “Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial”. Asociación Europea de dirección y economía de la empresa AEDEM, España. ISBN: 84-689-3581-6. (2005a)
- Fong Reynoso, Carlos Fong Reynoso, Carlos **Los criterios de objetividad científica y las metodologías cuantitativas y cualitativas: ¿aún existe el debate?** Econoquantum, Revista de Economía y Negocios, vol.1, núm. 2, Universidad de Guadalajara (2005b).
- Gibb Dyer, Jr., W; Wilkins, Alan L. **Better Stories, No Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt**, Academy of Management Review vol. 16 n° 13, 613-619 (1991).
- Hamel, Jacques; Dufour, Stéphane; Fortin, Dominic. **Case Study Methods**, Sage University Papers on Qualitative Research Methods vol. 32, SAGE Publications, Inc. CA (1993).

## **ANÁLISIS CRÍTICO DEL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DIDÁCTICO.**

**Victor Hugo Pérez Ferreyra, Jaime Magaña Pedraza**  
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
lae\_victor@yahoo.es, jaime\_mp2000@yahoo.com

### **RESUMEN.**

La intención de este trabajo, es lograr a través de un análisis crítico, conformar un cuerpo de patrones sobre enseñanza-aprendizaje y las diversas estrategias implementada en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Para lo cual, se expone que las TIC's en el proceso Didáctico, es mucho más que el uso y manejo de habilidades básicas de internet, por lo que es necesario, que el docente, el alumno y los diversos actores educativos involucrados en general, conozcan las diversas estrategias metodológicas y didácticas, así como las distintas posibilidades que las TIC's ofrecen dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se concluye que el claro avance que existe hoy en día en el uso de estas herramientas, nos conduce a una nueva conceptualización de transmisión del conocimiento, el cual adoptan nuevas formas, ya que la capacidad que tiene las TIC's ha dado pauta a la idea de incorporar estos recursos al proceso de formación de los individuos.

**Palabras Claves:** Didáctica, Tecnologías de Información y Comunicación, Pedagogía, Tecnología Educativa.

### **INTRODUCCIÓN:**

Hoy en día, existe un amplio debate acerca de la utilidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC's), como nuevas herramientas Pedagógicas y Didácticas. Existen nuevas experiencias e investigaciones que intentan aplicar estas herramientas a la enseñanza, pero todavía, no se hallan conclusiones determinantes respecto a la utilización de las TIC's como medios didácticos efectivos (Muños, 2006; Cicedo y Villarreal, 2008; Fainholc, 2004; Pontes, 2005). No obstante,

lo que no se cuestiona, es que son fabulosos recursos facilitadores, siempre y cuando sean bien utilizados. El reto actual, según Bolívar, (2000) lo tenemos ante el uso global de las TIC's como medio Didáctico y el cambio que en ello implica la nueva dinámica educativa, se trata en definitiva, de generar propuestas viables para el uso de las TIC's desde una perspectiva enriquecedora, capaz de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y, por tanto, el cuestionarse cómo pueden ayudar estas a que se logren los objetivos educativos previstos en un programa de formación de forma eficaz y eficiente

Por ello, debemos entender que la Didáctica nos remite al proceso comunicativo, en tanto, las diversas tecnologías son material de soporte durante dicho proceso; y tan importante es trabajar con el proceso Didáctico que subyace a todo aprendizaje, como estudiar los múltiples instrumentos que utilizamos y sus estrategias de uso y soporte. Pero, se requiere un análisis Pedagógico, a fin que se analicen sus diferentes posibilidades funcionales y se integren en un planteamiento Didáctico general, de no ser así, lo puede ocurrir que adquiera un valor muy superior al que les corresponde. Por lo que hacer un análisis crítico desde lo Didáctico de las TIC's es una tarea complicada, porque resulta difícil hacer una abstracción de todos los actores, involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje y como cada uno utiliza y aprovecha los diferentes instrumentos. Para lo anterior, en primer lugar explicamos y conceptualizamos como la didáctica se encuentra dentro las diversas ciencias de la educación, después, desarrollamos como está inmersa la didáctica en el trinomio sociedad ciencia y educación, para dar paso a la nueva formación que está sustentada en las TIC's y por último cerrar con unas breves conclusiones.

## **DESARROLLO:**

### **Las ciencias de la educación y la Didáctica.**

Aquí entramos ya en profundidad en la Ciencia y la Didáctica; entendemos nosotros que lo trascendente en Didáctica son los diversos métodos y del cómo aplicarlos correctamente. Se trata de que los sujetos puestos a formación, logren los mejores

resultados para el crecimiento de sus competencias con el menor esfuerzo posible y haciendo de todo el conocimiento un campo de trabajo interesante, abonado con el saber preciso del docente y el esfuerzo simultáneo del sujeto. Para iniciar este análisis crítico, es necesario determinar y valorar aspectos relevantes acerca del concepto de Didáctica, este concepto encierra diversos conocimientos, de investigación, de preguntas teóricas y prácticas que se centran sobre todo en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Pero, no buscamos en ningún momento profundizar sobre el tema, solo dejar claros algunos elementos que más adelante nos servirán para reforzar nuestro análisis. Así, en el sentido actual el concepto de Didáctica, siguiendo la línea desarrollada por Zabalza (1990) nos define cuatro líneas (Ver, Cuadro 1).

Cuadro 1: Ejes de Construcción Didáctica.

Cuatro Ejes de Construcción Didácticos.		
1	<b>El marco epistemológico.</b>	Como un espacio disciplinar e interdisciplinar con características propias.
2	<b>El marco contextual.</b>	Como un espacio operativo próximo (Institutos) y espacio operativo ampliado (Comunidad).
3	<b>El marco curricular.</b>	Como la fuerte intención profesionalizadora del profesor.
4	<b>El marco pragmático.</b>	Como el lugar donde el alumno es el beneficiario directo y más significativo de la acción didáctica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zabalza, M.A. (1990). Fundamentación de la Didáctica y del conocimiento. En Medina, A y Sevillano, M.L. (Eds.): *Didáctica. Adaptación*. UNED: Madrid. Vol. I. p.85.

En estos cuatro ejes, es donde se erige de legitimación epistemológica, y a la vez, como contexto de significación la Didáctica. De este modo, tenemos que considerar la Didáctica como una ciencia o campo científico que tiene por objeto de estudio la mejora de los procesos de enseñanza- aprendizaje, con la finalidad de contribuir al

desarrollo personal del individuo. Pero, la enseñanza-aprendizaje, además de ser los constructos esenciales de la Didáctica, son referencia obligatoria en el momento de fundamentar la virtual naturaleza educativa de las TIC's ya que estos medios, son actores por demás condicionantes de manera especial en los procesos didácticos de toda transmisión de conocimientos (Correa, 1999). Y en esos procesos didácticos, Cabero (1994) señala que las TIC's provocan consecuencias positivas cuando se integran en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se debe poner un mayor énfasis en éstos, ya que su uso demanda una atención muy especial en cada individuo y su aprendizaje, para llegar a la autoformación. El uso de TIC's demanda una nueva conceptualización de la metodología y su proceso didáctico y estos nuevos instrumentos de enseñanza-aprendizaje permiten múltiples formas de acceso al conocimiento. No obstante, el papel del docente sigue siendo esencial en la planificación de esas adquisiciones, en la orientación y motivación a los contenidos, pero éstos no tienen que estar ya en manos exclusivamente de ellos, el que el papel de los alumnos debe de convertirse en provocadores que incentiven la recepción de información.

### **Alrededor del concepto de Didáctica.**

Alrededor del concepto de Didáctica existe una gran riqueza y pluralidad conceptual, lo que nos muestra la evolución del propio término junto a la evolución del conocimiento. Etimológicamente, el término Didáctica procede del griego: (*didaktiké, didaskein, didaskalia, didaktikos, didasko*) todos estos términos contienen una relación con los verbos enseñar e instruir con claridad. Encontramos el origen del término con un significado distinto del que expusimos como literario en el Centro de Europa y es en el siglo XVII, donde Comenio utilizaron la denominación de Didáctica tomada del latín, no del griego. Para Comenio, el autor más importante de los inicios de esta disciplina, con su obra *Didáctica Magna*, la Didáctica era “*el artificio universal para enseñar todas las cosas a todos, con rapidez, alegría y eficacia*” Mallart (2001:3).

Siguiendo a Mallart (2001:4) nos dice esta palabra cayó en amplio desuso, hasta que en el siglo XIX Herbart y sus discípulos la resucitaron, limitando su contenido a solo

los medios educativos. Otro precursor fue Otto Willman este último volvió a darle un carácter más amplio y quizás en exceso, la teoría de la formación humana. El término Didáctica tiene muchas definiciones, a partir de sus diversos autores podemos interpretarla, no obstante, entre tantas definiciones, tres de las más simples y no menos acertadas definiciones citada en Troyano (2000:43) son las de Dolch, Escudero y Fernández Huerta.

Donde nos dice claramente de qué trata, cuál es su objeto, es la de Dolch (1952:63) *"Ciencia del aprendizaje y de la enseñanza en general"*. Por su parte, Escudero (1980, 117) insiste claramente en el proceso de enseñanza-aprendizaje: *"Ciencia que tiene por objeto la organización y orientación de situaciones de enseñanza-aprendizaje de carácter instructivo, tendentes a la formación del individuo en estrecha dependencia de su educación integral"*. Para Fernández Huerta (1985:27) apunta que la *"Didáctica tiene por objeto las decisiones normativas que llevan al aprendizaje gracias a la ayuda de los métodos de enseñanza"*. Otras tres definiciones que coinciden en darle el término ciencia o campo científico; son las de De la Torre (1993:54) *"Disciplina reflexivo-aplicativa que se ocupa de los procesos de información y desarrollo personal en contextos intencionalmente organizados"* añade términos como disciplina; en otro trabajo Escudero (1981:6) deduce que *"La Didáctica es la ciencia que tiene por objeto la orientación y organización de situaciones de enseñanza-aprendizaje de carácter instructivo, tendentes a la formación del individuo en estrecha dependencia de su educación integral"* y González Soto, añade el término de conocimientos tecnológicos a su definición, la cual alude a *"Un campo científico de conocimientos teórico-prácticos y tecnológicos, cuyo eje central es la descripción-interpretación y práctica proyectiva de los procesos intencionales de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en contextos de relación y comunicación para la integración de la cultura con el fin de transformarla"* (1989:55) y por último Pérez Gómez (1982:62) considera *"La Didáctica es la ciencia y la tecnología del sistema de comunicación intencional donde se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje en orden a optimizar, principalmente, la formación intelectual"*. Maillat (2001: 5) recoge los análisis que

realizaron Saenz Barrio (1994:14), Estebaranz (1994:41), y Ruiz (1996:25) estableciendo las siguientes conclusiones expuestas en el (Ver, Cuadro 2).

Cuadro 2. Elementos en la definición de Didáctica.

ASPECTOS	Descriptor en la definición de Didáctica.
CARÁCTER	Disciplina Subordinada a la Pedagogía Teoría, Práctica Ciencia, Arte, Tecnología
OBJETO	Proceso de enseñanza-aprendizaje Enseñanza Aprendizaje Instrucción Formación
CONTENIDO	Normativa Comunicación Alumnado Profesorado Metodología
FINALIDAD	Formación intelectual Optimización del aprendizaje Integración de la cultura Desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia a partir de Mallart, J. (2001). Didáctica: objeto, concepto, finalidades. En Sepulveda, F y Rajadel, N. (Coord.): *Didáctica General para psicopedagogos*. UNED: Madrid. p. 5.

Cada una de estas definiciones, propone un modo muy práctico y único de entender los procesos de enseñanza y aprendizaje, tal y como señala Pérez Suarez (2000:263) “ya se diera ésta de un modo directivo o no, pero siempre con la intencionalidad que esta situación comporta por cuanto se orienta a procesos de aprendizaje” Por ello,

nos conviene poder definir los aspectos didácticos que esta ciencia considera con relación a sus diversos métodos. Interesándose el modo en que se resuelve en las situaciones de enseñanza, situándose y *“en la medida que identifiquemos el nudo de unión entre el método y su correspondiente desarrollo educativo por parte de la Didáctica y el interés por los procesos de enseñanza y la búsqueda de soluciones para los problemas que generan, encontramos el elemento de conexión de ésta con la Tecnología Educativa y las Nuevas Tecnologías”* Pascual Sevillano (2001:22).

Por lo anterior, podemos decir que la Didáctica se ha constituido el ámbito de organización de las diferentes reglas y métodos para hacer que la enseñanza sea eficaz y eficiente. La Didáctica nos debe servir como punto de referencia en el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje desde su visión pedagógica, en el empeño de mejorar el uso de la formación basada en las tecnologías de la información y comunicación, sin olvidar *“que las propuestas que desde la Didáctica se hagan no pueden ser las más bellas que puedan entender un pensamiento ideal, sino las mejores desde el punto de vista del valor educativo que se puede pretender en cada realidad”* Estebaranz (2000: 115). Por último, podemos decir que cada una de estas definiciones muestra una manera de entender y explicar el término Didáctica, pero cuyo análisis nos lleva a valorar el objeto de estudio que de estas mismas se deduce y por ende, clarificar así su objeto de estudio y las características que le son atribuidas a la concepción del estudio sobre la enseñanza y el aprendizaje.

### **La conjunción Didáctica de Ciencia, Tecnología y Sociedad.**

La Didáctica, está situada en la amplia necesidad de poder comprender un problema humano como es el proceso de cómo enseñanza y como aprender. Para ello, se auxilia de otras ciencias cuyos objetos formales la enriquecen desde una múltiple perspectivas teórico-prácticas. Nos interesa recordar la presencia de la Didáctica como campo del saber pedagógico con sus variados enfoques, sin entrar en desarrollar las variadas clasificaciones que existen sobre las ciencias de la educación. Así, se presentan las ciencias de la educación más próximas a la Didáctica según su objeto de estudio o por su contribución a las diversas cuestiones didácticas.

Planteada la posición de la Didáctica en términos conceptuales, es necesario establecer con la ciencia y con la Tecnología Educativa y la manera en que ésta puede complementarse mediante su aplicación en el estudio de las actividades de enseñanza- aprendizaje. Para entrar y analizar este aspecto de la ciencia y la tecnología entorno a la Didáctica y los procesos de enseñanza y aprendizaje, nos tenemos que situar en el trinomio de Sociedad-Ciencia-Tecnología, donde estos tres elementos se interrelacionan y toman un significado conjunto. Esta interrelación se establece en un contexto social, entendido en un marco cultural y educativo en un tiempo determinado, porque sólo en esa realidad pueden ser comprendidas. Como ciencia, la Didáctica pretende fundamentar el saber y saber hacer, nutriendo así la acción didáctica de un campo de conocimientos teórico-prácticos para su aplicación en la resolución de problemas que se producen en contextos determinados. La tecnología complementa a la Didáctica en la aplicación de conocimientos científicos para resolver problemas prácticos, es necesario que esta ciencia utilice sus nuevos conocimientos y las aportaciones en el uso de las TIC's.

### **El desempeño Docente y la tecnología educativa.**

Si nuestro propósito recae en el análisis didáctico de los procesos de enseñanza que utilizan las TIC's como herramientas de transmisión, no podemos perder los referentes epistemológicos que nos orientan hacia cómo debe realizarse el proceso educativo. La incorporación de las TIC's como mediador del proceso de aprendizaje nos lleva a valorar y a reflexionar sobre la eficacia de la enseñanza, la didáctica se ha constituido como el ámbito de organización de las reglas de método para hacer que la enseñanza sea eficaz. Y en ese sentido, Blázquez, (2001) estipula que en la actualidad educativa hay una opinión más generalizada, acerca que los docentes deben ser capaces de dar respuesta a la nueva demanda educativa y al elevado volumen de información que la Sociedad del Conocimiento plantea en general. Por ello es necesario que tanto los profesores en ejercicio como los que aún están en formación, estén capacitados y preparados para aprovechar todas las posibilidades que los

diferentes recursos tecnológicos ofrecen y poder así incorporarlos de forma clara y concisa en los centros educativos.

### **La nueva formación sustentada en las TIC's.**

La nueva sociedad del conocimiento está sustentada en un cambio sin precedentes de las TIC's, así como en la diversificación y acumulación del conocimiento. Lo tecnológico tiene una tendencia hacia la convergencia global de las telecomunicaciones y los sistemas de procesamiento de datos, y bajo esta perspectiva la vida útil del conocimiento tiende a abreviarse. Cada día se requieren más conocimientos y éstos tienden una vigencia cada vez más limitada, la información actualmente se encuentra en servidores que minuto a minuto se actualizan, las nuevas tecnologías de información y comunicación representan unos de los más profundos cambios sociales, que están destinados a modificar nuestros modos de comprender el mundo, es decir, nuestra concepción espacio temporal, nuestra noción básica de realidad, el estatuto del saber, y las estructuras y relaciones sociales (Cuadra, 2006).

No obstante, podemos decir que aun hoy en día, existen una gran cantidad de personas que no tiene fácil acceso a las TIC's, en un trabajo que presenta Uribe Tirado (2007:3) alude al término *“Brecha Digital”*, no solo para conceptualizar a las personas que no tienen acceso, sino entendiendo que *“Dicha relación del brecha digital, acceso, conectividad, no es totalmente errada, el problema es que se ha quedado por simplicidad, superficialidad o intereses económicos en sólo esta dimensión, a pesar de que la brecha que nos trae estas nuevas tecnologías no se debe únicamente a no tener acceso, conectividad”* sino para decir sobre aquellas que no poseen los conocimientos necesarios para poder utilizarlas de una manera efectiva, así dice que *“actualmente una gran mayoría de esa población con acceso no tiene la formación para saber qué herramientas y servicios, qué criterios y estrategias, son las más efectivas para enseñar-instruir, y para aprender-utilizar, y de esa manera, aprovechar todo el potencial de estas tecnologías para nuestro bienestar”*. Bienestar, sea en todos los términos posibles, siempre y cuando ayude a la sociedad a tener una mejor calidad de vida y un equitativo desarrollo.

Hablamos, en este sentido, de analizar y valorar la introducción que estos medios tecnológicos han aportado al mundo educativo, como son los nuevos escenarios y entornos de aprendizaje, las nuevas modalidades de formación, así como los procesos de mejora que ha supuesto, la necesidad de crear nuevos planteamientos educativos, los cambios producidos en el rol del profesor y del alumno, el diseño y producción de material, la evaluación, etc. Como señala Pérez (2000:263) *“cuando nos referimos a los aspectos o dimensiones didácticas de las nuevas tecnologías estamos haciéndonos eco de aquellos aspectos que desde la didáctica cabe considerar con relación a las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación en tanto que facilitadoras de este proceso, que se resuelve en las situaciones de la enseñanza, ya se diera esta de un modo directivo o no, pero siempre con la intencionalidad que esta situación comporta por cuanto se orienta a procesos de aprendizaje”*

La introducción de las denominadas TIC's ha supuesto el inicio de la sociedad del conocimiento, la marcada influencia de estas herramientas puede verse fácilmente en la transformación de muchos aspectos cotidianos de la sociedad en general y por ende en el ámbito escolar, viéndose involucrados sobre todo el docente y el alumno. Cada vez son más las experiencias que de un modo u otro incorporan las TIC's, a la práctica y a la formación. En los últimos años, la entrada e incorporación de las TIC's en los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, han ido ocupado el papel de amplios facilitadores de la comunicación, se ha producido de manera masiva, dado su carácter innovador, motivador, favorecedor de la enseñanza. La llegada masiva y persistente de estas tecnologías al ámbito de la didáctica nos abre a la reflexión sobre las muchas potencialidades de su apropiado uso.

La utilidad de las TIC's como mecanismos de mejora de la calidad en la enseñanza, nos postula a reflexionar críticamente y a ponderar si la estructura didáctica sigue siendo sólida, con la incorporación de estas mismas, independientemente de sus características o cualidades, no implica olvidarse de los supuestos didácticos que regulan el diseño y desarrollo de los procesos formativos. Ello supone, entendiendo su carácter novel y desconocido, un análisis exhaustivo y un mayor estudio con el fin

de potenciar una correcta adecuación y correspondencia al acto didáctico. Casi nadie duda que las nuevas tecnologías llegan al mundo de la enseñanza como medios y recursos didácticos y como medios de otros campos de la ciencia y de la tecnología que tienen uso en la educación (Ferrández, 1995).

### **Contradicción sobre el uso TIC's.**

Pero antes que nada, es muy importante aclarar que el valor pedagógico de las TIC's brota del contexto metodológico en donde se desarrollan bajo sus propias cualidades y posibilidades intrínsecas, y es ahí donde se les da su valor más próximo a la realidad, potenciando todas sus posibilidades técnicas para la consecución de objetivos concretos, de tal forma que una misma herramienta puede tener una función didáctica en un lugar y tiempo determinado y otra, en otro lugar y tiempo (Gimeno, 1986). El valor de las TIC's difiere claramente de si estas se utilizan como fuente de la enseñanza o como recurso para ésta, por lo que, existe una necesidad fehaciente de establecer un nuevo análisis didáctico sobre la formación basada en las TIC's. el cual nos conduce a determinar y cuestionar los grandes epígrafes o elementos de análisis necesarios para el desarrollo y uso de estas nuevas herramientas Didácticas.

Por lo anterior, se podría decir que es tiempo, de juzgar estos elementos para saber, si las TIC's modifican la percepción, el pensamiento, la efectividad y las relaciones sociales, y el ámbito de la enseñanza. El análisis pedagógico de los recursos es urgente de cara a que las nuevas posibilidades que ofrecen sean utilizadas en el contexto de un nuevo estilo educativo, evitando en todo momento que se conviertan en remedios educativos brillantes y no discutibles. No olvidemos que tal como hoy se plantea este tema, hoy en día, la elaboración y control de las TIC's queda generalmente fuera de sus propios usuarios y receptores, se trata pues de cuestionarse el problema, conocerlo y decidir su uso más conveniente de acuerdo con una filosofía global de la educación a la que deberán someterse.

El problema del uso de las TIC's en educación tiene múltiples perspectivas, sobre sus posibles dentro del papel de la educación, en una sociedad muy condicionada por

estos recursos. Pero en todo caso, hay que entender que son los docentes los que deben utilizar adecuadamente las herramientas tecnológicas según el contexto y contenido a presentar; el profesor debe de poseer diversos conocimientos, destrezas, capacidades para desarrollar y manejar eficientemente las herramientas tecnológicas, nunca olvidando, que el acto didáctico responde claramente a una nueva dicotomía de Enseñanza-Aprendizaje, y sólo tomando en este sentido se contribuirá significativamente a la mejora de la calidad educativa (Alonso y Gallego, 1995).

### **CONCLUSIONES.**

En conclusión, la Didáctica tiene como función principal la formación profesional e intelectual del alumno. Esto implica que la Didáctica tiene que intervenir en cada campo profesional y debe tener continuidad permanente en el marco social. En cuanto al docente, la didáctica exige hacer distinciones claras, desarrollar argumentos, asumir la veracidad de los conceptos, y resolver problemas mediante las aplicaciones de las TIC's no limitarse a aprender contenidos organizados de manera lógica, sino que también implica saber construir la relación de estos conocimientos con las diversas herramientas educativas. Las TIC's deben de contribuir con el docente y el estudiante a conseguir el producto deseado a partir de los insumos puestos a su disposición. Como hemos explicado, a lo largo de este trabajo, los diversos instrumentos tecnológicos, deben de dar al estudiante un perfil profesional que la sociedad demanda.

Con respecto a la introducción de las TIC's en el proceso de aprendizaje, se debe definir un marco teórico donde se condicione y sustente los diferentes tipos de integración curricular que habrán de hacerse. Cabría preguntar ¿Cómo es el tipo de aprendizaje que se propicia desde los nuevos medios y las tecnologías de la comunicación? ¿Cómo ésta se complementa con el aprendizaje adquirido en contextos formalizados? ¿Cómo la presencia de las nuevas tecnologías en los ámbitos familiares modifica los procesos tradicionales de adquisición de saberes, actitudes y valores?, pero también, ¿Será necesario plantearse el cómo usar estos nuevos medios

y recursos para que el proceso se produzca de la forma más productiva para los alumno?

Por último podemos mencionar, que la sola presencia de las TIC's en la sociedad va a ser uno de los factores fundamentales que va en lo próximo a definir la necesidad de modificar los esquemas didácticos tradicionales, ya que el modelo que todavía predomina en los muchos sistemas educativos se quedará totalmente obsoleto, pues estos nuevos medios interactivos ofrecen múltiples posibilidades de acceso a la información con canales más versátiles, potentes, económicos y rápidos que los tradicionales, con posibilidades de adquisición universal, de manera que los mismos usuarios pueden acudir a estas formas de la información sin necesidad de la presencia de los propios docentes. Por lo tanto la nueva educación, pasara a ser más orientadora y guía de los aprendizajes de los alumnos de muchas instituciones.

### **Futuras Líneas de Investigación.**

Todas las interrogantes planteadas abren profundos cuestionamientos sobre el uso de las TIC's y a los que la Didáctica ha de responder con amplias reflexiones sobre el tema, con más investigaciones tanto empíricas, al mismo tiempo, se debe superar un concepto reduccionista de la presencia de las TIC's en la enseñanza, mismo, que se limita a identificarlas con un concepto de aprendizaje de carácter conductual. Esta reducción de percepción del sentido del aprendizaje, supone un claro empobrecimiento de las posibilidades didácticas que las nuevas tecnologías puedan abonar al campo de la enseñanza-aprendizaje y por ende, la presencia de las TIC's está justificada, en cuanto que estos recursos han de estimular la actividad cognitiva de los alumnos, creándoles demandas y orientándoles su actuación en el proceso de decodificación de la información. En suma, el universo del aprendizaje es un muy complejo y no siempre homogéneo con respecto a la práctica que se vive día a día en las diversas instituciones, por lo que es preciso entender la presencia de las TIC's, para que pueda convertirse en elemento dinamizador y generador de procesos de innovación, no puede plantearse como una mera introducción en el aula sino que es preciso que las nuevas herramientas tecnológicas se sitúen en un contexto curricular y

didáctico de manera que se tenga presente el complejo conjunto de factores que se dan cita en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

## REFERENCIAS

- Alonso, C. y Gallego, D. (1996). “Formación del profesor en Tecnología Educativa”, en Gallego, D. y Alonso, C. (Coords.): *Integración curricular de los recursos tecnológicos*. Oikos-Tau Barcelona. pp. 31- 64
- Blázquez, F. (2001). “Profesores y alumnos en la sociedad de la información. Una reconsideración de sus respectivos papeles”. En Blázquez, F. (Coord.) *Sociedad de la Información y Educación*. Junta de Extremadura. Conserjería de Educación, Ciencia y Tecnología. Mérida. pp. 219-240. [En línea]  
[http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/soc\\_ed.pdf](http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/soc_ed.pdf) Consultado, el 20 de Enero 2015.
- Bolívar, A. (2000). “Globalización y cambio educativo: La sociedad del conocimiento y las claves del cambio”. En A. Estebaranz (Coord.): *Construyendo el cambio: Perspectivas y propuestas de innovación educativa*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad. pp. 17-36.
- Cabero, J. (1994). “Nuevas tecnologías, comunicación y educación”, *Revista Comunicar*, 3. pp. 14-25.
- Caicedo, M. y Villareal. (2008). Uso de las tics en el aprendizaje significativo en el principio de Le Chatelier en el equilibrio químico ácido básico. *IIEC*, 2(2), pp. 69 – 78.
- Correa, J. M. (1999). *Proyecto Docente: Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación*. Universidad del País Vasco: España.
- Cuadra, Á. (2006). La biblioteca de babel. Memoria y tecnología. *Ciber Sociedad* [En línea] <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=222> Consultado, el 20 de Enero 2015.
- De La Torre, S. (1993). *Didáctica y currículo. Bases y componentes del proceso formativo*. Dykinso: Madrid.

- Escudero, J.M. (1981). *Modelos didácticos*. Oikos-Tau: Barcelona.
- Estebananz, A. (2000). “El desarrollo curricular basado en la escuela. La integración de reforma y realidad”. En A. Estebananz (Coord.): *Construyendo el cambio: Perspectivas y propuestas de innovación educativa*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad. pp. 115-149.
- Fainholc, B. (2005). “El uso inteligente de las TIC’S para una práctica socio-educativa de calidad. *Revista Latinoamericana de tecnología educativa*, 4(2). pp. 53-63. [En línea] [www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2041588](http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2041588). Consultado 16 de Enero del 2015.
- Ferranes, A. (1995). *Didáctica General*. UOC: Barcelona.
- Gimeo, J. (1988). *El currículum, una reflexión sobre la práctica*. Morata: Madrid, España.
- Gonzales, Soto, A. (1989). *Didáctica y Organización escolar. Proyecto docente*. Material policopiado.
- Muñoz, M. (2006). Uso de tecnologías de la información y comunicación en estudiantes de psicología. En J. Sánchez (Ed.): *Nuevas ideas en Informática Educativa*, 2, pp. 163-171. [En línea] Disponible en: <http://www.tise.cl/archivos/tise2006/21.pdf> . Consulta 16 de Enero del 2015.
- Mallart, J. (2001). “Didáctica: objeto, concepto, finalidades”, en Sepulveda, F y Rajadel, N. (Coord.): *Didáctica General para psicopedagogos*. UNED: Madrid. pp. 1-31. [En Línea] <http://www.xtec.cat/~tperulle/act0696/notesUned/tema1.pdf> Consultado el 20 de Enero del 2015.
- Pascual Sevillano, M.A. (2001). *Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación. Proyecto docente*. Universidad de Oviedo: España.
- Pérez I. (1982). “Paradigmas Contemporáneos de Investigación Didáctica”. En Gimeno y Pérez Gómez. (Ed.): *La enseñanza, su Teoría y su Práctica*. AKAL: Madrid, España.
- Pérez Suarez, R. (2000). “Impacto y prospectiva de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación en los Sistemas productivos y de Servicios”, en *III Congreso Internacional de Comunicación, Tecnología y Educación-Redes, multimedia y diseños virtuales*. Oviedo, España.

- Pérez, R. (2000). “Dimensión didáctico-organizativa de las nuevas tecnologías en la educación básica”, en *Revista Interuniversitaria de Tecnología Educativa*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, pp. 263-284.
- Pontes, A. (2005). “Aplicaciones de las TIC en la educación científica. Primera parte: funciones y recursos”. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 2(1), pp. 2-18.
- Troyano, I. (2000). “La Didáctica una Mirada en Profundidad”. *Revista Digital Ciencia y Didáctica*. 43. pp. 40-50. [En Línea] [http://www.enfoqueseducativos.es/ciencia/ciencia\\_43.pdf](http://www.enfoqueseducativos.es/ciencia/ciencia_43.pdf) Consultado el 20 de Enero del 2015.
- Uribe Tirado, A. (2007). “La brecha digital, no solo conectividad. La Socio, Info e Infraestructura Informacional una triada necesaria para los análisis en la sociedad de la información” [En línea] [http://eprints.rclis.org/8863/1/Socioestructura\\_Informacional.pdf](http://eprints.rclis.org/8863/1/Socioestructura_Informacional.pdf) Consultado, el 20 de Enero 2015.
- Zabalza, M.A. (1990). “Fundamentación de la Didáctica y del conocimiento”, en Medina, A y Sevillano, M.L. (Eds.): *Didáctica. Adaptación*. UNED: Madrid, Vol. I. pp.85-220.

## **SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN MÉXICO**

**González Santoyo F., Flores Romero B., Gil Lafuente A.M., Chávez Rivera R.**

fsantoyo,betyf@umich.mx,amgil@ub.edu

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México),  
Universidad de Barcelona (España).

### **RESUMEN**

En este trabajo se presenta un análisis de la situación actual y perspectivas que se tienen en México en torno a la temática de la Ciencia, Tecnología e Innovación, así como el comportamiento y tendencias de los componentes que permiten que el sistema económico y social siga creciendo en el nivel que se permite basado en el desarrollo científico, tecnológico e innovativo, se hace una propuesta que se considera fortalece la orientación y el desarrollo de esta área lo que redundará en apoyar el desarrollo nacional a corto, mediano y largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Ciencia, Tecnología, Innovación, Desarrollo.

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con Gil Aluja J. (2014). Una espesa niebla cubre de nuevo el mundo de la ciencia: sus efectos responden al nombre de incertidumbre. La disrupción tecnológica está acelerando la Historia y abre ahora incógnitas que distorsionan el tiempo y cuestionan el espacio: vivimos en un mundo cada vez más unido, pero al mismo tiempo sometido a tensiones disgregadoras.

Nuevas tensiones, sí y sin embargo nunca nuestro planeta ha sido más simple ni más “plano y rápido”, como explica el geoestratega Thomas Friedman. Nunca la historia ha avanzado tan rápido como hoy.

El conocimiento científico y tecnológico y la capacidad para innovar son elementos que Contribuyen a incrementar la productividad de las naciones y sus niveles de bienestar. Por lo que la ciencia y la tecnología se consideran factores fundamentales para el desarrollo de todo país. México ha basado su desarrollo fundamentalmente haciendo uso de sus recursos naturales, sin considerar la sustentabilidad o en la posibilidad de una transición hacia una economía basada en el conocimiento. En este último enfoque es en el que la Ciencia, la Tecnología y la Innovación se convierten en los pilares fundamentales del desarrollo.

Los recursos naturales se agotan y la mano de obra barata y no calificada, no representan alternativas viables para el desarrollo ni en el corto plazo.

## **1. SITUACIÓN ACTUAL**

De acuerdo con el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT) en (2006), El Producto Interno Bruto (PIB) por habitante, en México, no ha crecido significativamente desde 1980. El desempeño económico de México durante las dos últimas décadas no ha permitido generar los satisfactores para incrementar el nivel de vida promedio de la población, debido a diversas causas entre las que destacan: la baja productividad general de la economía, una educación inadecuada, insuficiente innovación tecnológica y falta de políticas públicas para retomar el rumbo del crecimiento y del desarrollo económico.

Los grandes problemas económicos y sociales de México se asocian con un bienestar social altamente insatisfactorio, debido a la pronunciada inequidad y a los elevados porcentajes de población en situación de pobreza, y con la disminución del ritmo de crecimiento y de la competitividad de la economía.

En la medida en que persista un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación desarticulado, que las fuentes para el financiamiento de proyectos de desarrollo tecnológico sean escasas y el entorno cultural no valore cabalmente la

importancia de la ciencia y la tecnología para contribuir a la competitividad y a mejorar los niveles de vida, el impacto de la ciencia y la tecnología en el desarrollo del país seguirá siendo bajo.

### **1.1. EL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (SNCTI)**

CONACYT (2014). De acuerdo con la Ley de Ciencia y Tecnología, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) busca consolidar la política de Estado en la realización de actividades científicas, tecnológicas y de innovación y promueve la coordinación y la cooperación en la materia. Se encuentra conformado por los siguientes actores y elementos:

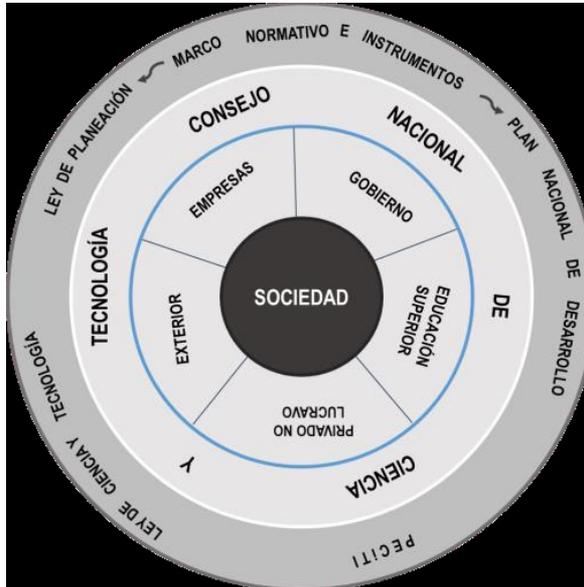
- La política de Estado en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) definida por el Consejo General de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación.
- El Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como los programas sectoriales y regionales, en lo correspondiente a ciencia, tecnología e innovación;
- Los principios orientadores e instrumentos legales, administrativos y económicos de apoyo a la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación establecidos en la normatividad;
- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que realicen actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación o de apoyo a las mismas, así como las instituciones de los sectores social y privado y gobiernos de las entidades federativas, a través de los procedimientos de concertación, coordinación, participación y vinculación conforme a la Ley y el marco reglamentario aplicable;

- La Red Nacional de Grupos y Centros de Investigación y las actividades de investigación científica de las universidades e instituciones de educación superior.

El SNCTI se compone por los instrumentos de gobierno, política pública y planeación, y por un conjunto de actores para los cuales, debido a su diversidad, resulta difícil el trabajo de articulación: el sector público en sus tres niveles, el sector académico y de investigación, y el conjunto de empresas con actividades de CTI. Actualmente el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) se ubica como el coordinador y eje articulador del SNCTI. El sistema cuenta con vínculos sólidos entre las instituciones de educación superior (IES) y los centros públicos de investigación (CPI). En contraste, otro tipo de vínculos, como aquellos entre las IES y los CPI con el sector productivo son aún reducidos. Aún más, debido al poco dinamismo del mercado interno de tecnología, los vínculos del sector financiero con el sector productivo son también incipientes.

La operatividad del SNCTI es expresada como se muestra en la figura siguiente:

**Fig. # 1 Actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.**



Fuente: CONACYT (2014)

## **1.2. INSUFICIENCIA DE CAPACIDAD CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA**

México requiere un esfuerzo importante para ampliar la cobertura de las Instituciones de Educación Superior (IES) para aumentar el acceso de jóvenes, ya que en la actualidad sólo 2 de cada 10 de entre 19 y 24 años logran este nivel. Este problema se incrementará por la demanda creciente de jóvenes y por los niveles de eficiencia terminal.

Para la Academia Mexicana de Ciencias (AMC) (2006), Existe un rezago en la formación de personas con posgrado de forma tal que, por ejemplo, mientras en el año 2003 se graduaron en México 1,443 doctores, en Brasil fueron 7,729, en España 6,436, en Corea 7,623 y en Estados Unidos de América (EUA) 45,075. De igual forma, el número de personas dedicado a las actividades de IDI es muy reducido: por

cada mil empleos, la República Checa tiene 5.8, Alemania 12.2, Hungría 6, Japón 13.6, Corea 8.4, España 8.5, la Unión Europea (UE) 10.1 y México alrededor de 0.9. Estos indicadores, conviene apuntar, revelan el estado del Sistema Nacional de Innovación, y no solamente de las IES.

Hoy día los esfuerzos realizados para repatriar a estudiantes de posgrado que estudiaron en el extranjero y en México, no han sido suficientes para incorporarlos en la planta laboral y en las instituciones y centros de investigación existentes, porque no se han generado espacios laborales suficientes y adecuados para incorporar el número de egresados de posgrado e investigadores que demandan empleo.

Aunque en las últimas décadas el número de docentes de tiempo completo en general ha aumentado en las IES, persiste un alto porcentaje de profesores contratados por asignatura, lo cual inhibe la posibilidad de hacer de la investigación una parte nodal del sistema de educación superior en México

De acuerdo a la AUNIES (2006). Aunado al problema de insuficiencia en la formación, persisten niveles desiguales de calidad y pertinencia académica en las IES, así como una desarticulación del sistema de educación superior con los niveles educativos previos, particularmente el medio superior. En cuanto a la calidad, se imparten 4,600 programas de posgrado de los cuales únicamente 5.3% (244) cuentan con el parámetro de Alto Nivel o Competentes a Nivel Internacional.

La comparación internacional muestra que México aún está muy por debajo de otros países en número y ritmo de crecimiento de la planta de investigadores. Baste señalar que en 1993 España contaba con 41,681 investigadores de tiempo completo, una cifra superior a los que tenía nuestro país una década después. Si se toma como referencia a otros países, esa brecha resulta aún más grande. Hoy día proporcionalmente se sigue teniendo el mismo comportamiento que el citado en líneas anteriores.

### **1.3. INFRAESTRUCTURA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA**

La infraestructura en C&T en México se ubica principalmente en las IES y en los Centros Públicos de Investigación (CPI). El sistema de CPI en México se integra por dos grandes grupos: a) El Sistema de Centros CONACYT y b) Los centros de investigación sectoriales, asociados a algunas Secretarías de Estado.

Los CPI tienen una cobertura en el territorio nacional reducida, ya que están ubicados en 14 de los 32 estados que integran el territorio nacional, concentrándose el mayor número en las regiones Centro-Occidente y Centro, que absorben 17 centros. También es limitado su impacto en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y los sectores industriales que potencialmente puedan ser atendidos.

Los recursos humanos empleados también son reducidos, particularmente en ciencia aplicada y desarrollo tecnológico. De las personas empleadas de acuerdo al CONACYT (2014) el subsistema de Ciencias Exactas y Naturales concentró aproximadamente la mitad del personal total, en tanto que sólo 28% del personal estaba adscrito al Subsistema de Desarrollo Tecnológico y Servicio.

El subsistema de Ciencias Exactas y Naturales concentra casi tres quintas partes de los investigadores con grado de doctorado. En el otro extremo, en los centros de desarrollo tecnológico, el personal sin posgrado representa 64.4%, con sólo 7.2% de su personal con grado de doctor, lo que demanda de atención prioritaria para potenciar su desarrollo y puedan tener un nivel de contribución eficiente en Ciencia, Tecnología e Innovación.

El universo de CPI dependientes de las secretarías de Estado, se compone de 20 centros e institutos para atender el desarrollo de la ciencia y la tecnología en los sectores de energía (3), salud (13), agricultura (2), medio ambiente y recursos naturales (1) y educación pública (1), cuyos programas son independientes, sin ninguna articulación y orientación hacia el aprovechamiento de los recursos y la atención de oportunidades intersectoriales.

Por su parte, el sistema de Educación Superior en México se integra por instituciones públicas y privadas. En 2005 existían en México 3,347 IES, de las cuales 37% eran públicas y 48% privadas, siendo el resto escuelas de educación normal superior y universidades tecnológicas (15%). Sin embargo, la cobertura de estudios de licenciatura y posgrado se concentra en las universidades públicas (federales, estatales y autónomas), que absorben 68% de la matrícula de licenciatura y 58% de la matrícula de posgrado. Las universidades particulares han venido creciendo en cuanto a su participación, hasta representar 32% de la matrícula de licenciatura y 42% del posgrado en 2005, pero participan muy poco en el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Hoy día el comportamiento y la tendencia sigue siendo la misma, dando el mayor soporte las IES públicas en el desarrollo de la CTI.

Pese a esta capacidad física, el monto acumulado estimado en inversión total en infraestructura en C&T en nuestro país, representa una cantidad muy inferior a Brasil, España, Corea, Canadá y aproximadamente el 0.65% de la de Estados Unidos de Norteamérica (EUA). Lo cual se refleja en los bajos niveles de competitividad de México en los mercados internacionales.

#### **1.4. INVERSIÓN EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

El esfuerzo de financiamiento orientado al desarrollo de las actividades de CTI en México ha sido reducido, con fuertes fluctuaciones y sin una tendencia clara a incrementarse como proporción del PIB. El nivel del gasto es bajo respecto al de otras economías de la región, con un desarrollo equivalente y muy bajo respecto a las economías más dinámicas e industrializadas. Por ello no logran superar el 0.5% del PIB a lo largo de los últimos 35 años, tanto para el Gasto Federal en Ciencia y Tecnología (GFCyT) como para el total del Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE).

En México, el gasto federal en C&T representó en 2005 sólo 0.4% del PIB y 2.2% del total del gasto programable del sector público federal. Este esfuerzo del gobierno se encuentra muy por debajo de los montos y porcentajes que a nivel internacional se consideran como mínimos necesarios para desencadenar un proceso evolutivo de la ciencia, la tecnología y la innovación, con la economía y la sociedad.

De acuerdo a la AMC (2006). El conjunto de países de la OCDE gastó un porcentaje equivalente a 2.08 del PIB en el año 1995 y lo incrementaron a 2.26 en 2004; los países de la UE pasaron de 1.7 a 2.26 en esos mismos años, con el compromiso de subirlo gradualmente a 3.0 al año 2010, y los EUA lo incrementaron de 2.5 a 2.68. Por otra parte, de los países emergentes, China le dedicó 1.23 el año 2002, Corea 2.91, Brasil 0.97 en 2003, y Vietnam 2% en 2005. La evolución más acelerada de este indicador en estos países, comparados con México, explica, al menos en parte, el creciente rezago mexicano en el tema de competitividad.

De acuerdo al CIDE-UNAM (2006). Uno de los problemas estructurales que presenta el país es el de tener un nivel muy bajo de inversión privada en la ciencia y la tecnología, si se compara con otros países llamados emergentes. Si bien se reconoce que la participación privada en Investigación y Desarrollo Experimental (IDE) en México se ha incrementado últimamente por los estímulos fiscales, su proporción en el gasto total es baja (33%) si consideramos que en países como Japón, el sector productivo financia 73% del total, en Corea 72%, en EUA 67%, en España 47% y en Brasil 38%.

Esta baja proporción en la inversión privada se explica en gran parte por la ausencia de políticas públicas, instrumentos y mecanismos consistentes y ágiles que la apoyen e incentiven, entre los que destacan el capital de riesgo, el capital semilla, y los estímulos fiscales, entre otros.

La falta de regularidad en el gasto es una problemática que se agrega a su reducido nivel y composición pública-privada. En términos dinámicos, el no poder mantener a

lo largo del tiempo un ritmo sostenido de inversión en C&T, baja significativamente, en los periodos de baja inversión, las capacidades adquiridas en periodos anteriores, ligadas a procesos de aprendizaje individual y organizacional; y crea un *desincentivo* a la permanencia de los distintos agentes que participan de este proceso.

De acuerdo con la COMCYT de la OEA esta reconoce que la inversión en C&T equivalente a 1% del PIB, meta usual de muchos países latinoamericanos, no resulta suficiente para alcanzar niveles importantes de desarrollo y reducir la creciente brecha científica y tecnológica. En México no invertimos ni la mitad de ese indicador.

La inversión de Ciencia, Tecnología e Innovación en México es descrita como se muestra a continuación:

#### **1.4.1. Gasto en Investigación Científica y Desarrollo Experimental (GIDE)**

El GIDE es la inversión destinada a la realización de proyectos de investigación científica y desarrollo experimental (IDE). La importancia de la IDE dentro de la economía del conocimiento se debe a que su propósito es la creación de conocimiento básico y aplicado, éste último destinado a la generación de productos y procesos. Por ello, las fuentes de financiamiento son diversas: sector empresarial, gobierno, IES, instituciones privadas sin fines de lucro y sector externo.

La proporción GIDE/PIB es un indicador internacional utilizado para medir el gasto corriente y de inversión dedicado a estas actividades; su importancia radica en que da a conocer el grado de desarrollo de un país sustentándose en investigación científica y tecnológica. Los países desarrollados dedican entre 1.5 y 3.8% de su PIB al GIDE.

Para México el valor de este indicador se ha quedado prácticamente constante durante años sin rebasar el 0.5%. En 2012 el GIDE de México fue de 66,720 millones de pesos, lo que representó 0.43% del PIB.

Otra característica importante de la inversión en IDE es la proporción aportada por los sectores gubernamental y empresarial al total del GIDE. En México, la contribución del sector empresarial al GIDE del 2012 fue de 36.4%, mientras que el sector gobierno contribuyó con 60.0%. Además, de esa cantidad el 98.5% fue aportado por el Gobierno Federal y solo 1.5% por los gobiernos estatales.

**Tabla 1. Fuentes de financiamiento de GIDE y PIB per cápita 2011**

PAIS	GIDE/PIB %	PIB per cápita (Dólares corrientes PPP)
Israel Suecia	4.38	28 903.5
Suecia	3.37	41 449.5
Finlandia	3.78	37 488.2
Corea del Sur	4.03	29 833.6
Japón	3.39	33 834.5
EUA	2.77	48 042.9
Canadá	1.74	40 450.2
España	1.33	32 121.0
<b>México</b>	<b>0.43</b>	<b>17 445.7</b>
Chile	0.42	15 127.9
Promedio OCDE	2.37	35 195.0
Promedio UE	1.94	32 593.8
Singapur	2.23	61 040.1
China	1.84	8 387.1
Rusia	1.09	22 408.2
Sudáfrica	0.87	10 798.3
Argentina	0.65	17 576.2
Brasil	1.16	11 561.9
Promedio de América Latina y el Caribe	0.75	11 332.8

Fuente: elaboración propia a partir de CONACYT 2014.

La evolución para México del Gasto en Investigación Científica y Desarrollo Experimental (GIDE) ha sido como se muestra.

**Tabla 2. Gasto en Investigación Científica y Desarrollo Experimental (GIDE)**

AÑO	\$ millones)	GIDE/PIB
1994	24 085	0.24
1995	24 816	0.26
1996	26 363	0.27
1997	31 841	0.30
1998	36 373	0.33
1999	42 121	0.36
2000	39 455	0.32
2001	41 862	0.35
2002	45 974	0.38
2003	50 329	0.41
2004	51 124	0.40
2005	54 373	0.41
2006	53 574	0.39
2007	53 191	0.37
2008	59 722	0.41
2009	60 018	0.44
2010	66 260	0.46
2011	64 089	0.43
2012	66 720	0.44

Fuente: elaboración propia a partir de CONACYT 2014.

#### **1.4.2. Gasto Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación (GNCTI)**

El GNCTI comprende, además del gasto en IDE, la inversión total en educación de posgrado, servicios científicos y tecnológicos e innovación de los sectores gobierno, empresarial, IES, instituciones privadas sin fines de lucro y organismos del exterior IDE. Para 2012, el GNCTI fue de 114,474.1 millones de pesos, cifra que representó 0.74% del PIB. De este monto, 58.3% se destinó al financiamiento de IDE, 20.6% a educación de posgrado, 19.1% a servicios científicos y tecnológicos (SCyT) y 2.0% a innovación. Los gobiernos federal y estatales contribuyeron con 56.0% del GNCTI, el sector empresarial con 38.5%, las IES con 3.3%, y el restante 2.2% correspondió a la inversión de las familias y del sector externo.

### **1.4.3. Gasto Federal en Ciencia Tecnología e Innovación (GFCyT)**

Éste se compone por las erogaciones en CTI que realizan las dependencias y entidades del Gobierno Federal; incluye el gasto en IDE, el apoyo a la educación de posgrado, los SCyT, y la innovación.

En 2012, el GFCyT ascendió a 62,671 millones de pesos, monto que representa el 0.40% del PIB y el 2.16% del Gasto Programable del Sector Público Presupuestario. Entre 1995 y 2012 el GFCyT tuvo una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 3.6%, en términos reales.

Gráficamente la evolución del GFCyT se muestra a continuación:

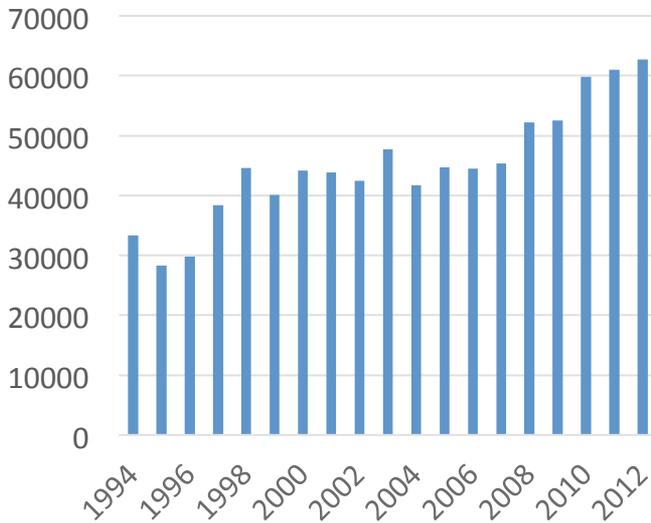
**Tabla 3. Evolución del GFCyT y GFCYT/PIB**

AÑO	\$ ( millones)	GFCYT/PIB
1994	33 287	0.33
1995	28 292	0.30
1996	29 767	0.30
1997	38 365	0.36
1998	44 548	0.40
1999	40 077	0.35
2000	44 137	0.36
2001	43 836	0.36
2002	42 405	0.35
2003	47 683	0.39
2004	41 701	0.33
2005	44 723	0.34
2006	44 500	0.32
2007	45 372	0.32
2008	52 188	0.36
2009	52 530	0.39
2010	59 805	0.42
2011	60 955	0.41
2012	62 671	0.40

Fuente: elaboración propia a partir de CONACYT 2014.

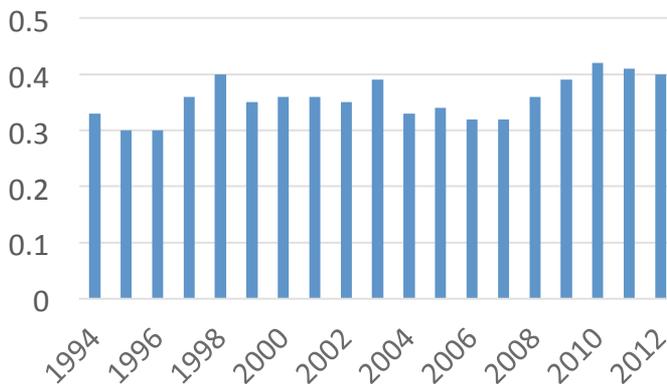
Gráficamente pueden ser representados como se muestra a continuación:

**Fig. 2. Evolución del GFCYT**  
Millones de pesos



Fuente elaboración propia a partir de CONACYT (2014).

**Fig. 3. GFCYT / PIB**  
%



Fuente elaboración propia a partir de CONACYT (2014).

## 1.5. CAPITAL HUMANO

Los investigadores de México por cada 1000 integrantes de la población económicamente activa (PEA) con respecto a otros países, son expresados como se muestra:

**Tabla 4. Investigadores por cada 1,000 integrantes de la PEA por país**

PAÍS	2010
Alemania	7.9
Canadá	8.1
Corea	10.7
Chile	0.7
China	1.5
E.U.A. (2007)	9.1
España	5.8
Francia	8.5
Italia	4.1
Japón	10.0
<b>México</b>	<b>0.9</b>
Reino Unido	8.2
Suecia	9.9
Promedio OCDE (2007)	7.2

Fuentes: INEGI-CONACYT, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico. OECD, Main Science and Technology Indicators, 2012/2.

Hoy día la capacidad científica y tecnológica en México está integrada por 18 554 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 1374 posgrados y 41 000 estudiantes que cuentan con una beca otorgada para hacer estudios de posgrado de Maestría y Doctorado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), apoyados por los Centros de Investigación y Universidades que se tienen en México y el extranjero. Por lo que el nivel de estudios de posgrado en México habrá que considerarlo como un factor relevante para el desarrollo de la investigación científica, la innovación tecnológica para incrementar la competitividad

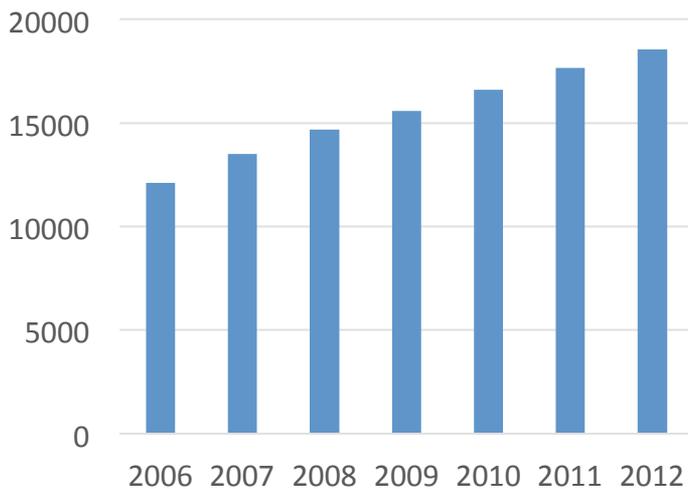
que se requiere en México y así participar eficaz y eficientemente en los mercados globales.

**Tabla 5. Miembros del SNI**

<b>Tiempo</b>	<b>Número</b>	<b>Por millón de Hab.</b>
2006	12 096	115
2007	13 485	127
2008	14 681	138
2009	15 565	145
2010	16 600	153
2011	17 639	161
2012	18 554	169

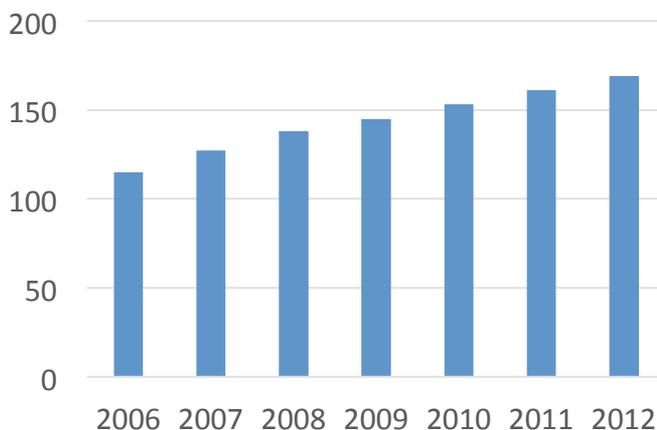
Fuente: elaboración propia a partir de CONACYT 2014.

**Fig. 4. Miembros del SNI**



Fuente elaboración propia a partir de CONACYT (2014).

**Fig. 5. Miembros del SNI**  
Por cada millón de habitantes



Fuente elaboración propia a partir de CONACYT (2014).

Lo que muestra que es incipiente la formación de recursos humanos de alto nivel para que a través de su incorporación al trabajo profesional e investigativo, puedan potenciar en un corto, mediano y largo plazo el desarrollo tecnológico, económico y social de México.

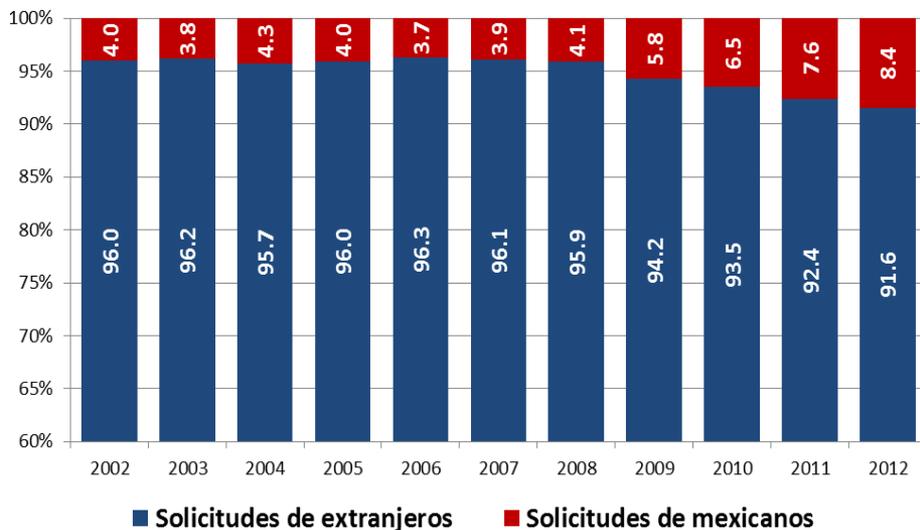
## **1.6. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN MÉXICO**

El indicador cualitativo se mide con las citas que reciben los trabajos de investigación. Según el *Institute for Scientific Information* (ISI) durante el quinquenio 2008-2012 los artículos mexicanos recibieron 175,432 citas, un crecimiento de 5.8% respecto al periodo quinquenal inmediato anterior. México ha progresado hacia una mayor producción científica con tendencia clara hacia factores de impacto mayores pero se encuentra aún por debajo de otros países, Por lo que se demanda proporcionar un mayor apoyo a este sector generando políticas públicas más eficientes y eficaces, y proporcionando mayores niveles de apoyo económico al sector en el que se encuentra inmersa la Ciencia, Tecnología e Innovación.

## 1.7. PATENTES

De acuerdo con CONACYT (2014). En esta área México tiene un nivel de actividad por debajo de las expectativas. En 2012 la proporción de patentes solicitadas en México por connacionales se ubicó en 8.4% (1,292 de 15,314). Esta debilidad, causada en parte del sistema administrativo de la Ciencia, Tecnología e Innovación que es burocrático y en lo que respecta a la protección intelectual muy inseguro por lo que demanda del fortalecimiento de políticas públicas eficiente en este renglón. Este es uno de los motivos por los que la ubicación del país se encuentra en la posición 72, entre 145 países considerados en el *Índice de la Economía del Conocimiento* del Banco Mundial, lo que da cuenta clara de los grandes retos que se deben enfrentar para transitar hacia una economía que pueda basar su crecimiento en el conocimiento y la innovación.

**Fig.6. Proporción de patentes solicitadas en México por nacionalidad del inventor 2002-2012**



Fuente: CONACYT 2014.

## **1.8. INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Se sabe que la capacidad innovadora de una sociedad, entendida en un sentido amplio, que comprende la innovación productiva, organizacional e institucional, es un factor clave en la determinación de la productividad y competitividad. En el caso mexicano, el estancamiento de la productividad, así como la pérdida de competitividad sustentada sobre bases robustas, son indicadores de dificultades en relación con su capacidad tecnológica e innovadora.

Parte del tejido productivo en México está orientado a realizar actividades en los que los esfuerzos de innovación internos, en las empresas, no constituyen un elemento importante de su estrategia competitiva. Lo anterior es consecuencia del poco monto de recursos destinados a las actividades de investigación, desarrollo e innovación (IDI), la escasa infraestructura con que cuentan para dichas actividades y el reducido número de recursos humanos dedicados a dicha actividad.

Las características productivas que predominan en México se basan en su mayoría en el uso intensivo de mano de obra con poca preparación científica y tecnológica, lo que en parte se explica por el reducido número de investigadores integrantes de la fuerza de trabajo.

En México, las limitaciones del Sistema Nacional de Investigación e Innovación obedecen en gran medida a la escasa demanda industrial de CTI. Ya que, la economía mexicana descansa, en muchos casos, en empresas con componentes tecnológicos marginales que se limitan, en general, a desarrollar productos y servicios concebidos en el extranjero, lo cual genera muy poco valor agregado en términos de innovación.

Uno de los indicadores internacionales aplicado para medir la capacidad innovadora de un país son las patentes. En México las patentes otorgadas reflejan un bajo rendimiento innovador. Lo anterior nos lleva a afirmar que carecemos de políticas para el desarrollo de la productividad, para impulsar un esfuerzo coordinado y

sostenido mediante políticas públicas de largo plazo consistentes y con recursos adecuados.

### **1.9. VINCULACIÓN**

Un problema central de la política de CTI en México es que existen lazos débiles entre las estructuras de generación y transmisión de conocimientos y los procesos de crecimiento económico e, incluso, de bienestar social. Se carece de políticas públicas que fomenten la relación universidad-empresa para que los egresados de la educación superior, destacadamente los posgraduados, sean absorbidos por el sector productivo público y privado, e incorporados a las actividades que crean valor.

La generación de la capacidad tecnológica es limitada, ya que no se cuenta con el fomento a las inversiones privadas apropiadas ni con políticas públicas de institucionalización y fomento de las relaciones entre quienes participan en investigaciones científicas y el sistema productivo nacional.

Se puede afirmar que las IES representan el eslabón más débil del Sistema Nacional de Innovación, al carecer de políticas de largo plazo e incentivos permanentes para su vinculación con el sector productivo, que incluya la continua revisión y adaptación de los planes y programas de estudio para responder con mayor claridad y certeza a las demandas del mercado y a las necesidades productivas y competitivas del país.

### **1.10 . AUSENCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE LARGO PLAZO**

En la actualidad no se cuenta con políticas públicas eficientes que conduzcan a la selección de áreas científicas y tecnológicas clave con visión de largo plazo, en las que se orienten los esfuerzos de asignación de recursos, en función del desarrollo de las disciplinas, la solución de problemas nacionales, tal que orienten los esfuerzos a un posicionamiento fuerte del país.

La planeación orientada hacia el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación es centralista y realizada por personal poco sensible a fijar objetivos de desarrollo en estos campos, por lo que es de fundamental importancia que en la realización de esta actividad participen recursos humanos altamente calificados con formación académico-científica sólida y con experiencia en la gestión de sistemas públicos y privados, lo que llevará a un mejor diseño, ejecución y vinculación de las políticas públicas con los sectores público, privado, económico y social de México.

No se cuenta con políticas públicas articuladas, que fomenten la relación gobierno-sector privado para facilitar la identificación de los sectores, bienes y servicios en los que las ventajas comparativas y la competitividad de las empresas, las coloquen a la vanguardia a nivel nacional y frente a otros países.

Falta precisar las áreas estratégicas del conocimiento que tienen un impacto en varios sectores y que deben estar interrelacionadas con las prioridades de los programas sectoriales para impulsar y consolidar cadenas tecnológicas o de innovación.

El actual tratamiento de la política nacional en C&T, parte de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que en la fracción V de su artículo 3°, referido a la educación, dispone de manera escueta que el “Estado apoyará la investigación científica y tecnológica” (fracción V), lo cual no tiene una expresión como parte de la estrategia de desarrollo económico y social, ni está vinculada con la planeación del país, lo que sigue reflejándose en diseños de política que tienen un origen meramente gubernamental.

### **1.11. DEBILIDADES DEL MODELO INSTITUCIONAL**

En la elaboración de la política de CTI confluyen múltiples actores que generan una fragmentación tanto vertical como horizontal. La fragmentación horizontal, es decir, la intersectorial, se refiere a que diversas dependencias gubernamentales tienen facultades en la materia, y no siempre inciden de manera armoniosa. Lo anterior

propicia que se siga reproduciendo un esfuerzo disperso y desarticulado entre las dependencias y entidades federales y estatales, que impide la determinación de las prioridades sectoriales y regionales.

Lo anterior se refleja en las atribuciones y en el presupuesto, ya que si bien el CONACYT actúa jurídicamente como cabeza de sector, la realidad es que este organismo sólo maneja aproximadamente 30% del gasto federal en la materia, pues el resto se encuentra en las diversas secretarías, organismos descentralizados y algunos organismos desconcentrados y empresas paraestatales, lo que hace que la burocracia no aproveche adecuadamente el recurso canalizado a CTI y lo use para eventos distintos a lo que fue destinado inicialmente.

## **2. PERSPECTIVAS**

Serán establecidas de acuerdo con CONACYT (2014), buscando la orientación de las políticas públicas para la ciencia, tecnología e innovación en México, como se describe a continuación:

- El conocimiento y la innovación son factores estratégicos para contribuir a un desarrollo social sustentable, cuidar el medio ambiente, mejorar la competitividad y elevar la calidad de vida.
- Se debe avanzar sólidamente en la construcción de una sociedad del conocimiento centrada en las personas, inclusiva y orientada al desarrollo, que esté inspirada por objetivos de inclusión social, reducción de la pobreza y el progreso en el marco de un desarrollo económico y social equilibrado.
- El conocimiento y la innovación son ingredientes fundamentales para impulsar la sociedad del conocimiento, la cual es un modelo que ayuda a combatir la pobreza, acortar las desigualdades sociales, reducir las inequidades, disminuir la distancia entre los países del norte y los del sur,

fortalecer la competitividad, participar en la tercera revolución industrial –la de la era de la digitalización y de las ciencias emergentes, favorecer el desarrollo de las regiones y la constitución de espacios sociales con capacidad de iniciativa, afianzar la libertad de expresión y fortalecer la democracia.

- El binomio investigación-innovación es el modelo adecuado para fomentar el desarrollo del conocimiento, impulsar su transferencia social, favorecer la valoración social y estimular la competitividad empresarial.
- La política de CTI debe satisfacer una coordinación efectiva entre los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal) que otorgue coherencia a una política de alcance nacional; una firme coordinación intersectorial, en donde los esfuerzos de las secretarías de Estado involucradas confluyan en una sola acción encaminada a satisfacer los objetivos de la política; y, finalmente, una sólida vinculación con los grupos destinatarios (sociales y privados) para asegurar la efectividad de dicha política.
- La planeación, el seguimiento y supervisión, la evaluación integral y externa, la ética y la deontología, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos imprescindibles para la organización y gestión del conocimiento y la innovación en el siglo XXI.
- Las políticas nacionales, sectoriales y regionales, deben prever un apoyo constante y de largo plazo a la ciencia y la tecnología, a fin de garantizar el fortalecimiento del potencial humano, crear instituciones científicas, mejorar y modernizar la enseñanza de la ciencia, integrar la ciencia en la cultura nacional, crear infraestructuras y fomentar las capacidades en materia de tecnología e innovación.

- La vinculación entre las instituciones de educación superior, centros de investigación públicos y privados y el sector productivo contribuye al desarrollo científico del país en la medida en que es fuente de ideas para el desarrollo de nuevos proyectos de investigación básica y aplicada, esto permite experimentar en nuevas líneas de trabajo y es espacio para la formación de recursos humanos de alto nivel de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios.
- La innovación es fundamental en la generación de conocimiento; existe un estrecho vínculo entre generación del conocimiento y desarrollo tecnológico, al igual que entre investigación básica y aplicación del conocimiento.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con lo planteado anteriormente a nivel de conclusión se tiene, que para potenciar el desarrollo de México y posicionarlo en los mercados globales y en la economía del conocimiento, se requiere que los administradores de la CTI pongan los ojos en el fortalecimiento del ciclo virtuoso basado en el establecimiento de relaciones 1:1 entre (*Gobierno → IES (Centros e Institutos de Investigación) → EMPRESAS*), manejándolo como un ciclo cerrado para todo tiempo entre sus componentes, estos elementos apoyados fuertemente por la gestión como un elemento de apoyo para su integración y para la elaboración, aprobación e instrumentación de una verdadera política pública que de soporte y operatividad y pueda potenciar el desarrollo económico, político y social de México, y de esta forma buscar que los pobladores de esta bella nación a través de la CIT logren sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, sus satisfactores y esto les permita que sean más felices.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AMC (2006). Por un Nuevo Paradigma de Política Pública para el Conocimiento y la Innovación en México. Academia Mexicana de Ciencias, abril de 2006. México.

ANUIES (2011). Anuarios Estadísticos de Posgrado. México.

ANUIES (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México: temas cruciales de la agenda. ANUIES, mayo de 2006. México.

CONACYT (2014). Programa especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (2014-2018). CONACYT. México.

CONACYT (2013). Encuesta de Graduados de Doctorado. México.

CIDE-UNAM (2006). El Diseño Institucional de la Política de Ciencia y Tecnología en México. CIDE-UNAM (IIJ), mayo de 2006. México.

Gil Aluja J. (2014). El mundo en el que es imposible volver atrás. Publicado en el libro *Revolución, Evolución, e Involución en el futuro de los Sistemas Sociales* (2014). Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF). Barcelona España.

FCCyT. (2012). Informe General del Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, 2012

FCCyT. Diagnósticos en Ciencia, Tecnología e Innovación. México.

FCCyT (2006). Bases para una Política de Estado en Ciencia, Tecnología e Innovación en México, versión para comentarios. Abril de 2006. México.

FCCyT (2005). Propuesta de Trabajo REDNACECYT”, en el Seminario Permanente FCCyT sobre Políticas de CTI en México, septiembre de 2005. México.

Foro Económico Mundial. Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial.2010-2011

OECT, OEA (2005). Ciencia, Tecnología, Ingeniería e Innovación para el Desarrollo. Una Visión para las Américas en el Siglo XXI”. OECT, OEA, noviembre de 2005.México.

UNESCO (1999). Conferencia Mundial sobre la Ciencia. UNESCO, Budapest, Hungría, junio - julio de 1999.

## **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN FACTOR CLAVE PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LA MICROEMPRESA FAMILIAR.**

**Rubén Fernando Rueda Chávez, Federico González Santoyo, Eder Fraga Cortés**  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SALVATIERRA, UNIVERSIDAD  
MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
rurueda@itess.edu.mx, fsantoyo@umich.mx, efraga@itess.edu.mx

### **RESUMEN.**

Actualmente el conocimiento es considerado como la base para generar estrategias alternativas que permitan enfrentar y salir avante de la incertidumbre del mercado. Con este punto de partida, el presente artículo constituye el primer avance del trabajo de investigación acerca de la gestión del conocimiento como generadora de ventajas competitivas en el emprendimiento de microempresas familiares. Para ello, se realizó una revisión teórica que permitió desarrollar los contenidos respecto al conocimiento, las ventajas competitivas y la situación de las microempresas familiares, cada uno relacionado con la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, emprendimiento, ventajas competitivas, microempresas familiares de servicios.

### **ABSTRACT.**

Currently, knowledge is considered as the basis for generating alternative strategies to face and get ahead of the market uncertainty. With this starting point, this article is the first step of the research about knowledge management as a competitive advantage in the entrepreneurship generating of family microbusinesses. To do this, it was performed a theoretical review of the contents that allowed to develop knowledge, competitive advantages and the status of family microbusinesses, each related to the knowledge management.

**Key words:** Knowledge management, entrepreneurship, competitive advantages, family microbusiness of service.

## INTRODUCCIÓN

El escenario al que se enfrentan las empresas se transforma rápidamente, lo que hace necesario replantear con frecuencia las estrategias de trabajo dentro de las mismas y dejar de lado la manera en la que tradicionalmente se habían resuelto los procesos.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento de desarrollo central para las empresas y emprendedores, independientemente de su giro y tamaño, que desean enfrentar las exigencias de un mercado altamente competitivo y cambiante, pues cada vez se hace más imperiosa la necesidad de establecer herramientas que permitan fijar ventajas competitivas flexibles y acordes que les ayuden a adaptarse a los cambios que su entorno exige.

Mungaray (2005) comenta que las empresas se consideran como sujetos que aprenden para evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno inestable y con multiplicidad de expectativas, razón por la que la información, el conocimiento, su gestión y la inteligencia han adquirido gran relevancia.

A nivel mundial, según Arbonés (2008), las mipyme contribuyen en gran medida al desarrollo de los países, pues soportan las operaciones de las grandes corporaciones, ofrece el mayor número de empleos y permiten desarrollar el espíritu emprendedor orientado a la vocación empresarial. En los países latinoamericanos, Regalado (2007) dice que la mipyme es el motor de la economía, pues ocupa hasta el 99% de la planta productiva. En México, las MIPYMES representan el 95.5% del total de las empresas, las cuales trabajan con recursos y experiencia limitada, en su mayoría confunden conocer de un oficio al saber administrar una empresa, por lo que resulta importante utilizar estrategias de negocios que les permitan enfrentar y afrontar los retos y adversidades que demanda el mercado.

Como menciona Enamin (2008), el 65% de las microempresas michoacanas son familiares, lo que implica que los dueños y los que las operan, quienes toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias, se financian con recursos propios y un alto porcentaje de sus clientes son locales. Agrega que el 62.5% de las microempresas familiares se enfocan en los servicios y destaca que 88.8% de los propietarios se sienten con los conocimientos suficientes en todas

las áreas del negocio, así que hacen las veces de administrador, técnico, financiero y comercializador.

Señala Treviño (2010), lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es precisamente el involucramiento de la familia en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno.

Por todo lo descrito anteriormente, la presente investigación se centra en identificar la manera en la que se debe gestionar el conocimiento para emprender y desarrollar ventajas competitivas en las microempresas familiares y elaborar una propuesta de solución que les brinde nuevas oportunidades aprovechando sus características y adaptándose a sus nuevos esquemas de trabajo y exigencias del mercado.

## **DESARROLLO.**

### **1. El conocimiento y la gestión del conocimiento.**

El conocimiento siempre ha estado presente en las organizaciones empresariales; sin importar el tamaño, giro y/o sector al que pertenecen, y ha sido considerado un elemento distintivo y clasificatorio de los individuos, emprendedores, trabajadores de una organización, quienes son los verdaderos propietarios de ese conocimiento que se traslada de una empresa a otra en función de la vida laboral de su propietario y la generación de nuevas ideas.

Para Ordoñez (2001) resulta relevante analizar las diferencias entre el conocimiento occidental y el oriental, en tanto que el primero se fundamenta en el racionalismo mientras que el segundo lo hace en el empirismo, así explica:

El conocimiento occidental se construye sobre la idea de que su creación se origina en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de personas, grupos u organizaciones, durante su búsqueda para identificar las mejores soluciones, lo que se convierte en conocimiento nuevo. Uno de los principales exponentes del conocimiento occidental es Peter Senge (1990), cuyo sistema corporativo integral gira en torno al dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

El conocimiento oriental se basa en la capacidad intelectual de las organizaciones, en la experiencia de los sujetos que las forman, que provienen de conocimientos tácitos individuales y que se pretende convertir en conocimiento explícito colectivo. Nonaka y Takeuchi (1995), principales investigadores del conocimiento oriental, mencionan que existen cuatro formas de conversión de conocimiento, las que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento por medio de etapas: socialización, externalización, combinación e internalización.

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen una teoría del proceso de comunicación del conocimiento, que consiste en dos formas aplicables: 1) Conocimiento tácito, el que el individuo tiene incorporado y del cual hace uso cuando las circunstancias lo requieren, siendo utilizado como instrumento para resolver el fenómeno que se está analizando; 2) El conocimiento explícito, objetivo y racional, que permite la comunicación verbal y escrita con facilidad. En esta categoría se encuentran todos los tipos de documentación formal material o digital.

Para Ordoñez (2001) la empresa occidental utiliza un diseño organizativo que busca explotar eficientemente sus recursos y el conocimiento muy articulado, lo que genera la inflexibilidad organizativa que la orilla a especializarse en innovaciones radicales, mediante la importación de recursos humanos muy especializados y a través de fuertes vínculos con universidades y bases de conocimiento científico. La empresa japonesa, en cambio, realiza todo tipo de combinaciones de conocimiento, siempre que en esta combinación exista un mercado, generando pequeñas mutaciones frecuentes, en vez de innovaciones radicales.

Con el fin de entender el papel del conocimiento dentro de la organización, se vuelve necesario analizar su gestión, puesto que aporta valor tanto por su naturaleza como por los resultados que se derivan de su adecuada gestión para emprender, pues el éxito no lo tienen las empresas que saben más, sino las empresas que pueden hacer el mejor uso de lo que saben y que es estratégicamente importante para la organización y generación de ventajas competitivas que le permitan desarrollar nuevas ideas internamente (intrapreneur) o externamente (entrepreneur).

La definición más generalizada es la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), en la que definen la gestión del conocimiento como la capacidad de la empresa para

crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. Lo anterior implica integrar una serie de actividades que abarcan, desde la creación o captación de conocimiento, estructuración, transformación y transferencia, hasta el almacenamiento y memoria, actividades que no pueden quedar aisladas y deben integrarse en la estrategia organizativa y el logro de la visión y misión de la empresa.

Tejada (2003) menciona que es el gerente quien construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permiten determinar las fortalezas (talentos o potencialidades) y debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores, con el objetivo de direccionar las transformaciones.

Las fases del proceso de la gestión del conocimiento, se analizan en los modelos presentados a continuación:

#### Proceso de creación del conocimiento.

La creación de conocimiento, propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), se origina en dos espirales basadas en un proceso de interacción de naturaleza dinámica y continua entre dos tipos de conocimiento: el tácito (que proviene de la experiencia, es subjetivo, personal y difícil de formalizar) y el explícito (codificado de forma sistemática y fácil de comunicar).

#### Modelo KPMG Consulting.

La característica esencial del modelo es una visión sistémica que permite la interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de objetivos específicos y comunes. Aquí, los sistemas de información y las tecnologías de la información son fundamentales para mejorar la calidad de los resultados cualitativos y cuantitativos.

#### Modelo I-space y los Activos de Conocimiento.

El modelo da lugar a distintos tipos de conocimiento según el modo en que adquieren una determinada forma, lo que implica un grado de codificación, abstracción y difusión en la organización. El modelo considera las tecnologías de la información junto con la cultura organizativa, activos de conocimiento que

determinan el grado de codificación, abstracción y difusión del conocimiento en la organización.

#### Modelo KMAT.

Considera la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos hacia la organización y de vuelta a los individuos, con el objetivo de crear valor para los clientes. Este modelo pretende evaluar y diagnosticar la administración de conocimiento, para lo cual propone cuatro aspectos: liderazgo, cultura, tecnología y medición. Aquí las tecnologías de la información constituyen un facilitador que permite el flujo del conocimiento y el desarrollo de los procesos.

Paves (2005) menciona que comprender el rol de las tecnologías de la información y conocimiento (TIC) en el entorno de la gestión del conocimiento, es fundamental para la capitalización del conocimiento organizacional, debido a que el objetivo de las TIC en ese ámbito responde al marco de acción, proceso y almacenamiento de información, y no al contenido de ésta, el cual es esencialmente humano.

Por su parte, Drucker (2000), agrega que los sistemas de información actuales deben dar respuestas satisfactorias tanto a las nuevas exigencias de gestión de la información (soluciones rápidas a los problemas de la gestión en la empresa incorporando las nuevas ideas de los gestores, eficacia para obtener del sistema la información necesaria cuando se precise, mejora de resultados y calidad de los procesos, cobertura total de las áreas del negocio formando un todo relacionado para evitar islas de información) como a las exigencias derivadas del proceso de gestión del conocimiento (identificar el stock de conocimiento y describir en qué consiste generando mapas de conocimiento, almacenar el conocimiento en bases de datos que permitan su acceso simultáneo, estructurado y controlado, facilitar la difusión del conocimiento y eliminar los efectos restrictivos que para su gestión puedan tener los aspectos jerárquicos y sociales).

Sin embargo, Sieber y Valor (2005) indican que el uso de las Tecnología de la Información (TI), no son, en exclusiva, la garantía de la excelencia empresarial, pero, es un hecho, que se han convertido en una herramienta obligatoria para el desarrollo de cualquier actividad. Destacan que aun cuando una organización invierta

en la tecnología más avanzada, no logrará elevar su rendimiento, si sus recursos humanos no saben utilizarla o si se tiene dificultad para poder dar significado a la información con la que se cuenta y para que esta sea punto de apoyo para la toma de decisiones efectivas.

El proceso de analizar los bienes o información acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos, se puede definir como Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI), según indica Sánchez (2005) y, dentro de esta categoría de bienes, se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de mercadotecnia o fuente de información relevante para la empresa, misma que de acuerdo a sus características y necesidades, definirá una alternativa en particular para emprender e implementar la inteligencia de negocios.

Las organizaciones deben considerar la información y el conocimiento como los recursos más relevantes y que pueden dar un verdadero dominio sobre la competencia, pues bien, en la empresa familiar, el conocimiento representa un activo muy valioso en la transición de una generación a otra, de acuerdo con Hornos *et al.* (2001), resulta habitual encontrar informes costosos por su precio o por el tiempo invertido en ellos en algún cajón al que nadie accede y que no comparte, suscripciones a distintas bases de datos sin una evaluación previa de su necesidad, bases de datos controladas con la filosofía del reino departamental, lo que es el resultado de organizaciones poco orientadas a compartir información y conocimientos. Situación que llega a ocurrir entre las generaciones de la empresa familiar.

Las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación, obligan al negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos emprendimientos basados en modelos de gestión, mejorando así sus ventajas competitivas y resultados empresariales.

## **2. Las microempresas y la gestión del conocimiento.**

De acuerdo con Guilarte (2005) las microempresas, a nivel mundial, constituyen organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y a la generación del empleo que las grandes, por lo que encuentran su razón de ser como importante factor de distribución de ingresos de las clases media y baja, con lo que fomentan el desarrollo económico y social de toda una nación.

Agrega que las microempresas pueden ser de dos tipos: aquella que se origina como empresa propiamente dicha, en la que se distingue una organización con una estructura, donde existe gestión empresarial además de trabajo remunerado y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. También existen otras que tienen origen familiar, caracterizadas por una gestión únicamente preocupada por su supervivencia sin prestar la debida atención al costo de oportunidad o a la inversión que le permite el crecimiento. Lo anterior marca la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia emprendedora.

De acuerdo con cifras de OECD (2000), la mayoría de los empleos que ofrecen las mipymes se encuentran en el sector de servicios. Además, el crecimiento de la productividad está fuertemente influenciado por la alta competitividad que las pequeñas empresas logran en su lucha por sobrevivir, ya que generalmente, menos de la mitad de las nuevas empresas sobrevive más de cinco años, lo que genera rotaciones muy altas de empleos y una constante movilidad en el mercado laboral.

Regalado (2007) menciona que las mipymes latinoamericanas se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios, socios y/o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamientos externos y subordinación a las grandes empresas.

En México, de acuerdo con INEGI (2009), el 99.8% de las empresas corresponden al segmento de MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), siendo las microempresas un 95% y las pequeñas un 4% del total de las unidades empresariales.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, citado por Ruíz Durán (2003) la clasificación de empresas en México, se determina con base en el número de trabajadores, de donde se obtiene que las micros, bien se trate de industria, comercio o servicios tienen de 0 a 10 empleados. Agrega que son las microempresas quienes ocupan el 97.4% del total del sector servicios.

En el país, según Ibarra (2005), las microempresas operan con escalas bajas de producción, incurren en fallas de formalidad, trabajan con tecnologías adaptadas, contienen componentes familiares, el financiamiento procede de sus propias fuentes por lo que se presentan falta de liquidez y problemas de solvencia.

De acuerdo con Treviño (2010) la empresa familiar se define precisamente por el factor familia, por el involucramiento de ésta en el negocio y por la visión de continuidad que su fundador -y/o generación al mando- ha establecido y transmitido a las siguientes generaciones. Mungaray (2005), menciona que la creación de micronegocios familiares se presenta ante los mexicanos como una estrategia de supervivencia económica y laboral, en el entorno de una economía altamente vulnerable y sometida a fuertes crisis y profundas recesiones.

Guajardo (2008) indica que en las microempresas familiares mexicanas el dinero y los bienes no están separados, existen presiones entre la familia para tomar decisiones, el trabajo no está bien clasificado y se generan conflictos familiares por el rumbo de la empresa. El principal conflicto está dado por la interrelación de los intereses familiares, empresariales y el patrimonio. La idea de estabilidad ocasiona bajos desempeños; la excesiva tradición familiar, en productos o servicios, evita explorar y emprender nuevos nichos; la idea de preservar la paz familiar diluye las responsabilidades y la rendición de cuentas, así como exceso de confianza entre los familiares, lo que crea una cultura de ausencia de controles en áreas críticas y un gobierno corporativo formal. Las decisiones son gobernadas por la emoción más que por la razón y hay una frecuente carencia de planificación.

Estas características se recrudecen cuando las microempresas familiares mexicanas se enfocan en el sector servicios, pues según De Andrés (2008), los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) del receptor.

Distingue entre servicios destinados a su venta y los que se ofrecen adicionales a la compra de un producto. Señala que servicio es el acto que ofrece una parte a otra, el desempeño es intangible y generalmente no confiere la propiedad de ningún factor de producción y considera que es una acción, proceso y ejecución que se realizan para los clientes, por lo que no pueden verse, tocarse o sentirse.

Maturana (2002) señala que las empresas hoy en día son consideradas como sujetos que aprenden para evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno caracterizado por la inestabilidad y la multiplicidad de expectativas. Agrega que las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, están conformadas por grupos humanos unidos por aptitudes, actitudes, destrezas y conocimiento, con el fin de alcanzar el éxito. Para ello es necesario tomar en cuenta las capacidades para emprender de sus miembros y las posibilidades de transformación de sus procesos de aprendizaje, esto es, la educación, formación, capacitación y el conocimiento que mantienen o desarrollan.

El conocimiento, experiencias y talento, tienen que ser utilizados para generar, desarrollar, proporcionar y emprender nuevas ideas, mejorar prácticas e innovar, con el propósito de generar propuestas de valor en las organizaciones. Mora (2003) señala que las mipymes carecen de medios propios para lograr la integración del trabajo con el aprendizaje, entonces, acuden a la asistencia profesional externa que generalmente no se ajusta a las necesidades reales de los procesos que se desarrollan en las pequeñas unidades productivas.

Rodríguez (2002) sugiere que el factor que origina la deficiencia arriba mencionada es la inexperiencia y la falta de capacitación del microempresario, que comprende varias razones: ignora cómo gestionar el conocimiento; como son creadas con capital modesto, su inversión se enfoca en la adquisición de materia prima; se enfrenta a la necesidad de disminuir costos sin analizar opciones; duda ante la posibilidad de recuperar la inversión en un entorno altamente competitivo.

La gestión del conocimiento puede ayudar a las microempresas a organizar, distribuir y compartir el conocimiento lo que les permitirá insertarse con mayor facilidad al entorno competitivo, principalmente dentro de la empresa familiar. Así, Valdés (2002) menciona que las mipymes tienen que trabajar en la gestión para lograr

que sus recursos sean efectivos y eficaces, situación que exige permitirse nuevas modalidades y diseñar estrategias para la adquisición, conservación y aplicación del conocimiento.

Rodríguez (2004) advierte que para gestionar el conocimiento tiene que existir voluntad, capacidad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos y competencias con la participación de todos e incentivando la producción y aplicación del conocimiento. Le corresponde comprender en qué nivel se encuentra el conocimiento y si está apto para enfrentar los retos del mercado. Sugiere que la estrategia de conocimiento debe ir acompañada de una metodología de evaluación, cuya finalidad sea realizar el seguimiento de los resultados y medir el impacto de la capacitación para la microempresa y sus miembros. Puesto que la escasa o nula capacitación representa un problema en el fracaso de las microempresas; ya sea al emprender la idea de negocio o durante los primeros años de vida de la microempresa.

En este sentido, Pujol (2001) considera que se estaría construyendo una empresa que aprende, capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento utilizando como vehículo la comunicación, ya que las nuevas ideas no se producen de una forma aislada o individualmente, sino en un contexto de interdependencia y un ambiente social propicio.

Mendizábal (2006) refiere que existe cierta tendencia a pensar que el problema de la gestión del conocimiento está resuelto sólo con lograr el acceso al conocimiento, olvidando la necesidad de las técnicas utilizadas para incrementarlo y compartirlo. Sugiere que las microempresas requieren de un sistema de información y de tecnología, conocimiento sistemático de los cambios del mercado, un proceso de investigación, entre otros aspectos que no están presentes en la mayoría. Insinúa que las deficiencias pueden superarse a través del conocimiento compartido y socializado, de forma que se genere una red de microempresas que garantice innovación en los productos o servicios con ayuda de otras instituciones, lo que conduciría a compartir conocimiento, ideas y reflexiones, ayudarse entre sí para resolver problemas y conseguir innovaciones, poseer y desarrollar capacidades de conocimiento y desarrollar un enfoque común de competencia organizacional.

Señala que para el establecimiento de un sistema local innovador y de redes de colaboración, es necesario que las microempresas no sólo se relacionen entre sí, sino también con centros de investigación, universidades y tecnológicos, que faciliten un círculo de conocimiento, donde fluyan las ideas y se fortalezcan la estructura productiva y las personas.

Como el proceso de aprendizaje debe ser continuo, compartido por todos los miembros y no exclusivo de los dueños, implica que los gerentes de las empresas que inicien un proyecto de gestión del conocimiento, tengan claro el rol y la importancia que cumple el factor conocimiento dentro de la empresa y sepan transmitir la misma conciencia a cada uno de los empleados de la organización, para lo cual deben definirse estrategias claras sobre como incrementarlo y compartirlo.

El conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en una organización, pues constituye uno de los principales factores por los que las empresas logran tener el éxito esperado y llega a generar ventajas competitivas; desde esta perspectiva, Valdés (2002), considera que el reto de las corporaciones actuales es el de convertirse en organizaciones aprendientes, lo que implicaría empresas con la capacidad de responder favorablemente al constante cambio del medio que las rodea.

El desafío de las organizaciones consiste en desarrollar la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, lo que implica aprender a manejar el conocimiento actual, a crear uno nuevo y a transmitirlo a las demás áreas y miembros de la organización, particularmente en el entorno de la empresa familiar.

Garvin, Edmonson y Gino (2010), comentan que una organización aprendiente es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y está continuamente transformándose; es una visión de lo que puede llegar a ser, fomentando el aprendizaje entre los individuos y a todos los niveles. Indican que se requieren tres componentes básicos en una empresa aprendiente:

\* Entorno de aprendizaje. Comprende la seguridad psicológica, la apreciación de las diferencias, la apertura a nuevas ideas y el tiempo de reflexión.

\* Prácticas de aprendizaje. Incluye prácticas de enseñanza, experimentación, recolección de información y análisis; educación, formación y transferencia de información.

\* Liderazgo para el aprendizaje. Se refiere a acompañar a los puntos anteriores con reforzamiento o un liderazgo orientado al aprendizaje.

Los autores mencionan que muchos de los programas fallan porque los líderes olvidan que el mejoramiento sostenido requiere de compromiso con el aprendizaje, ya que sin éste, las empresas repiten viejas prácticas, hacen mejoramientos cosméticos y las mejoras resultan temporales; siendo que no tienden a evolucionar dado que consideran ya poseen todo el conocimiento referente a la operación y administración de la empresa.

La organización que adquiere la información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones, mismas que le permiten identificar y generar nuevas oportunidades así como visualizar ideas de negocio innovadoras.

### **3. La ventaja competitiva y la gestión del conocimiento.**

Ansoff (1965), quien manejó por primera vez el concepto de ventaja competitiva, consideró que las empresas deberían vigilar las oportunidades individuales prometedoras dentro de su campo de actividad, lo que significó agregar un elemento básico a la estrategia de búsqueda y evaluación de oportunidades que, por una parte tiene relación con los atributos de otros productos o mercados y, por la otra, considera las características generales del entorno competitivo.

Las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias entre empresas y que son apreciadas por los clientes cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos o dominio de mercado entre otros aspectos. Las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruyen sus ventajas competitivas, apoyándose en las anteriores. Para los emprendedores las ventajas

competitivas marcan un panorama en el cual se decide iniciar y generar una idea de negocio por oportunidad o bien, identificando la necesidad para hacer uso de esa ventaja competitiva que posee el emprendedor.

Villarreal (2003) menciona que se pueden diferenciar dos tipos de factores clave para lograr ventajas competitivas: externos, que dependen del sector y el nivel de competencia existente; y el interno, que dependen de los recursos y habilidades de la propia empresa. Indica que un recurso clave para que la empresa tenga una respuesta adecuada al cambio y la utilice como fuente de ventaja competitiva, es la información, pues con ella se identifica y se anticipa al cambio. Considera que la capacidad se refiere a la flexibilidad de respuesta para modificar los recursos y agrega que la empresa debe desarrollar los mecanismos necesarios para que la información fluya.

El origen de los recursos tangibles reside básicamente fuera de la empresa, por lo que Spender (1996) comenta que la ventaja competitiva es más probable que se derive de los recursos intangibles y, más concretamente, de su conocimiento, el cual genera un valor añadido sobre los factores de producción.

Por su parte, Nonaka (1994) sostiene que los procesos de generación y adquisición de conocimiento se convierten en un elemento esencial de análisis para comprender el desarrollo de estrategias de cambio en las empresas, lo que depende en gran medida del conocimiento tácito de los individuos, desarrollado a través del aprendizaje y comunicación dentro de la organización, que a su vez permite la transformación en conocimiento explícito.

Entonces la ventaja competitiva no se deriva totalmente de la información sino de la capacidad de la empresa por capitalizarla. La ventaja competitiva se deriva de los recursos intangibles, concretamente, del conocimiento, el cual genera un valor añadido sobre los factores de producción.

Para Villarreal y Villarreal (2001) la protagonista de la hipercompetencia global es la empresa IFA, que significa inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización, lo que implica que la empresa se inserte en la economía con enfoque integral, sin dejar de lado la organización inteligente y un negocio flexible y ágil. Todo ello significa tener un enfoque sistémico.

Indican que para sobrevivir, las empresas tienen que convertirse en organizaciones inteligentes donde el aprendizaje y la innovación sean continuos y que se tenga capacidad de respuesta para los cambios. Agrega que el negocio debe tener la capacidad de realizar multiproductos, multiprocesos y tener multihabilidades, así como ser capaz de realizar productos personalizados y que se brinden soluciones integrales al cliente.

Hogarth (1996) descubrió que la creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial de conocimientos y los recursos disponibles en la organización.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando pone en práctica una estrategia creadora de valor que no sea implantada simultáneamente por un competidor actual o potencial. No obstante, una empresa posee una ventaja competitiva sostenible cuando se cumple lo anterior, y además, los competidores no son capaces de generar los beneficios propiciados por esa estrategia.

Para Grant (1991) los recursos más difíciles de replicar son las capacidades basadas en rutinas organizativas altamente complejas ya que éstas suelen estar basadas en conocimiento tácito más que en conocimiento explícito y suelen estar fundidas en las culturas empresariales.

Para Dierickx y Cool (1989) y para Barney (1991) los recursos que procuran ventajas competitivas son únicamente aquellos que son específicos, es decir, que se desarrollan y acumulan dentro de la empresa. Por esta razón consideran implícitamente que estos activos no se pueden transferir ni se pueden adquirir en el mercado. Sin embargo, Grant (1991) y Peteraf (1993) exigen explícitamente la condición de que un recurso estratégico sea intransferible para que genere ventajas competitivas sostenibles.

El valor estratégico de los recursos y capacidades de una empresa se verá incrementado cuanto más difíciles sean de comprar, vender, imitar o substituir. En

este sentido, el conocimiento organizativo tácito es un claro ejemplo de recurso estratégico y, si además, se reconstruyen las ventajas competitivas apoyándose en las anteriores, se puede hablar de lo que Porter (2005) considera compañías exitosas.

Davenport y Prusak (1998) consideran que conocimiento estratégico, es un tipo de conocimiento formado por una combinación de dimensiones que total o parcialmente cumplen las condiciones de movilidad imperfecta, dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad. Indican que los activos tangibles pierden valor con su utilización, en cambio los activos del conocimiento lo incrementan con su uso.

El carácter tácito, complejo, específico y sistémico del conocimiento, constituyen una combinación de características que otorgan al conocimiento un carácter estratégico, convirtiéndolo en una fuente potencial de ventajas competitivas para las empresas generadoras de este tipo de conocimiento pero también implica el desarrollo de las capacidades de gestión del conocimiento, que logre el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Sin embargo, Bermejo (2008) sostiene que para gestionar el conocimiento, son necesarias la voluntad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos propiciando la participación de todos los integrantes de la organización, para que en conjunto se identifiquen las necesidades de la organización y se comprenda el nivel en el que se encuentra, para entonces diseñar las estrategias potencializar el conocimiento.

El mismo autor agrega que la estrategia debe estar acompañada por un instrumento de evaluación que permita dar seguimiento a los resultados y verificar el impacto de conocimiento en la empresa y sus miembros, lo que de acuerdo con Pujol (2001) sentaría las bases para la construcción de una empresa que aprende, capaz de crear y/o adquirir, interpretar y transferir conocimiento, lo que aunado a la integración de nuevas tecnologías, facilitará el manejo, extracción y uso de la inteligencia de negocios que, como menciona Sánchez (2005), permita tomar decisiones en cualquier momento.

Otro aspecto a considerar, según Valdés (2002) es la construcción de relaciones de cooperación con centros de investigación e instituciones de educación

superior, con los que a través del establecimiento de convenios conduzca a la producción de nuevas ideas, así como de herramientas que permitan procesar y sistematizar la información, que se transformará en conocimiento aplicado.

Bermejo (2008) manifiesta que el conocimiento debe ser un proceso continuo y compartido, tan claro para los gerentes, que les permita tanto transmitir su importancia a todos los miembros de la organización como definir estrategias sobre como incrementarlo y compartirlo.

Valdés (2002) apunta que resulta fundamental para las empresas citadas dejar atrás el perfil de organizaciones obsoletas para convertirse en entidades inteligentes, que tengan como base el conocimiento, recurso que les permitirá desarrollar estrategias de acuerdo a sus características específicas, que las lleve a crear e innovar alternativas que coadyuven la generación y permanencia de ventajas competitivas.

## **CONCLUSIONES**

Las microempresas familiares se encuentran inmersas en un contexto cambiante y sin estrategias que les permitan afrontarlo, por lo que se vuelve necesario modificar las formas tradicionales de organización para dar cabida a nuevas modalidades de pensamiento que permitan valorar, potencializar y aprovechar el conocimiento de todos los miembros de la organización, microempresarios en conjunto con sus trabajadores y los participantes en su entorno, que den la pauta para generar una empresa que aprende con base en la gestión del conocimiento.

Entender que el conocimiento es un activo muy valioso e inherente en las organizaciones, permite fomentar su adquisición o generación, interpretación, transferencia y almacenamiento, lo que conduce a la apertura, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, comunicación e innovación dentro y fuera de la empresa.

El proceso de innovación en las microempresas requiere la gestión de conocimiento, de cambio, de portafolio de ideas, y de los proyectos emprendedores orientados a emprender nuevos modelos de negocio.

El futuro de las microempresas depende de la capacidad de gestionar su conocimiento, agilizar su manejo mediante tecnología y aplicarlo utilizando la inteligencia de negocios, lo que constituye una fortaleza en la generación de ventajas competitivas y crea una base sólida para su desarrollo y permanencia en el mercado.

Ante un entorno cambiante, se ha hecho cada vez más importante que las microempresas incrementen su capacidad para mejorar su eficiencia, rentabilidad, productividad, así como posibilitarse el acceso a nuevos mercados; con el objetivo de constituirse como empresas competitivas. Particularmente el caso de la microempresa familiar, lo cual requiere estar acompañado del conocimiento de la empresa y sus miembros.

## REFERENCIAS.

Libros.

- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy. An analytic approach to Business policy for growth and expansion*. McGraw Hill. New York.
- Arbonías, A. (2008). *Conocimiento para innovar*. Diaz de santos. España.
- Bermejo, Manuel. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. Prentice Hall Financial Times. Madrid, España.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. United States of America.
- De Andrés, J.M. (2008). *Marketing en empresas de servicios*. Alfaomega. México.
- Drucker, P. (2000). *La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Norma. México.
- Guajardo, E. (2008). *Contabilidad para no contadores*. McGraw Hill. México.
- Maturana, A. (2002). *La empresa red como organización que aprende y desaprende*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Mendizábal, A. (2006). *Globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna*. Editorial El Viejo Topo. España.
- Mora, C. (2003). *Pymes y recurso humano*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Nonaka, I. (1994). *La empresa creadora de conocimiento*. Gestión del conocimiento, Ediciones Deusto.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovations*. Oxford University Press, New York.

- Ordoñez, P. (2001). *La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva*. McGraw Hill. México.
- Regalado, R. (2007). *Las mypimes en latinoamerica*. Estudios e investigación en la organización latinoamericanan de investigación.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ediciones Thomson. México.
- Sánchez, R. (2005). *Business Intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. McGraw-Hill. México.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Hbr. México.
- Trrevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly. (2010). *Empresas familiares*. Visión latinoamericana. Estrategia, gestión, crecimiento y continuidad. PEARSON. México.
- Valdés, Luigi. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Villarreal, R. (2003). *Competitividad. Un enfoque global y sistémico*. CECSA. México.
- Villarreal, R. y Villarreal, R. (2001). *México competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémico para el desarrollo*. Océano. México.

Revistas.

- Hornos, M, Araque, F & Abad, M (2001), “*La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS*” en Revista Alta dirección, 33, 185-192
- Mungaray, A. (2005). “*Estructura de mercado y maximización de beneficios en las microempresa*” en Revista Comercio Exterior. Vol. 55.
- Pujol, A. (2001). “*Formación y aprendizaje en las pyme*” en Revista Venezolana de Gerencia. Año 6. No. 13.

Papers.

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management*.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science.
- Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation*, California Management Review.
- Hogart, S. (1996). Do small business have to practice marketing to survive and grow? Marketing Intelligence and planning.
- Peteraf, M. (1993). *The cornerstone of competitive advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal.
- Spender, J. (1996). *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, Strategic Management Journal.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Redalyc, Colombia.

Documentos.

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (2010). Registro de socios.

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (2010). Registro de socios.

Garvin, Edmonson y Gino, Mencionados por Rueda, R. (2010). Curso de Gestión del Conocimiento. Cidem e Itsu.

Rodríguez, M. (2004). *Indicadores para evaluar el proceso de formación*. Instituto Gecyt. Cuba.

Sieber, S. y Valor, J. (2005). Las TIC como Agente de Cambio en la Empresa Española. Situación actual y tendencias de futuro. Cuadernos del ebcener. Pricewaterhouse Coopers&IESE.

Páginas web.

Guilarte, M. (2005). Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su aplicación en la Pyme. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos.Venezuela>. Revisada marzo 2011.

ENAMIN (2008). Encuesta nacional de micronegocios. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). Revisada octubre 2010.

INEGI (2004). Encuesta sobre establecimientos comerciales. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

OECD (2000). Small and medium sized enterprises: local strength global reach. [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Revisada octubre 2010.

Paves, A. (2005). Modelos de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>

Ruíz Durán, C. (2003). Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. [www.idb.org/sds/doc/MexicoSME.pdf](http://www.idb.org/sds/doc/MexicoSME.pdf)

## **LA EDUCACIÓN Y LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS**

**Flor Madrigal Moreno, Fernando Ávila Carreón**

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

### **RESUMEN:**

En la actualidad la dinámica educativa ha tenido grandes cambios sistémicos, tecnológicos y sociales. La idea de poder empatar los tiempos de cambio con la sociedad cambiante ha ocasionado que los avances en materia educativa sean desproporcionados, y por tanto los resultados no sean los más favorecidos para la educación. La sociedad del conocimiento, así como la adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación, (TIC) en la educación como parte de la gestión del conocimiento ha permitido que los jóvenes universitarios, hoy integrantes de la generación Y, se integren a los entornos virtuales y que estos a su vez tengan más pertinencia en la educación de la sociedad.

Palabras Clave: Educación, sociedad del conocimiento, entornos virtuales, jóvenes de la generación Y

### **ABSTRACT:**

Currently, the educational dynamics has had important systemic, technological and social changes. The idea of being able to tie the moments of change with the changing society has caused that the advances in educational matter are disproportionate; therefore the results are not the best for the education. The knowledge society, as well as the adoption of the Information and Communication Technology (ICT) in education as part of knowledge management has allowed that college students, belonging to generation Y, should join to virtual environments more pertinent in society education.

Key Words: Education, knowledge society, virtual environments, Generation Y

**INTRODUCCIÓN:**

El desarrollo de este trabajo pretende realizar una reflexión en torno a la educación en México, la importancia de la gestión del conocimiento en las instituciones, los jóvenes y los docentes universitarios, destacando el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que permitan abrir las posibilidades de tener un mejor y más funcional sistema educativo. La importancia de visualizar las modalidades que existen para transmitir el conocimiento, hacerlo más fácil de llegar a quienes no tiene la posibilidad de obtener una educación presencial.

El reconocimiento de cómo son y cómo se comportan los jóvenes hoy en día, reconociendo las claras diferencias en su comportamiento una vez que forman parte de una generación, con conectividad, intereses muy puntuales y facilidad de uso y aprehensión de la tecnología, ayudará a crear formas de comunicación que permitan vincular sus intereses y potencialidades con la educación de la nueva era.

Ante este escenario, en México se han llevado a cabo acciones institucionales para atender a los jóvenes, como son los programas dirigidos a ampliar las oportunidades educativas para los jóvenes, incluida la expansión de las oportunidades educativas a través de las modalidades abierta y a distancia (Tuirán, 2010).

Es necesario acoger de manera integral la adaptación de las nuevas tecnologías, y vincularla con el comportamiento de los jóvenes, identificando sus motivaciones, limitaciones y accesibilidad para reforzar este proceso.

**OBJETIVO:**

Identificar puntos de coincidencia entre las ventajas de realizar estudios en modalidad virtual tomando en cuenta las aptitudes intrínsecas de los jóvenes que hoy día están en proceso de formación profesional.

## **DESARROLLO:**

### ***La educación universitaria***

Ante los escenarios en la actualidad y el cúmulo de cambios sociales, económicos, científicos y tecnológicos por los que trasciende la educación hoy día, es necesario plantear procesos de transformación que permitan obtener mejores condiciones educativas que conlleven a formar universitarios profesionales y con capacidades de adaptación ante un nuevo sistema educativo nacional y la adaptación de nuevos métodos para la formación académica.

Por tanto, es importante desarrollar jóvenes con habilidades en el uso de las TIC y que además mantengan ideologías vinculadas con los compromisos sociales dentro del proceso educativo global que permitan satisfacer las necesidades que demanda la sociedad.

Por ende, se expandieron las ofertas *virtuales* de carreras de grado y de especialización, y las instituciones universitarias se adecuaron a las innovaciones tecnológicas globales para satisfacer la expansión de la demanda, en particular de aquellos sectores tradicionalmente excluidos de los circuitos universitarios por su condición laboral o por la lejanía geográfica de las casas de altos estudios (Mollis, 2014).

En este contexto, las universidades, que por definición son el cerebro de las sociedades, deberán ser capaces de explicar razonablemente el pasado, pero aún más de modelar el futuro. No es posible aspirar a construir un país en el que todos cuenten con la oportunidad de un alto nivel de vida, si su población no posee la educación, la creatividad y la imaginación necesarias para que en un entorno de competitividad internacional y de evolución de la civilización planeen su destino (Rodríguez, Cardoso J., & Bobadilla B., 2015).

### ***Gestión del conocimiento***

La importancia de la gestión del conocimiento en la educación, es decir en las instituciones educativas, es un elemento que ha empezado a ser valorado en los últimos años dado que la transformación de la educación se ha dado entre otras cosas por la inminente injerencia del uso de las TIC para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las definiciones existentes de gestión del conocimiento son diversas y, por lo general, reflejan también la perspectiva teórica adoptada. En la academia y los practicantes de la industria predomina la opinión de considerarla como una filosofía gerencial o como un tipo de estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional.

Por tanto, la gestión del conocimiento se considera también un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la indagación de las TIC, así como la capacidad creativa e innovadora de las personas, lo cual deshace la distinción exclusiva del conocimiento como un objeto o como un estado subjetivo de la mente, complementándose una a la otra (Martínez A. & Gelabert M., 2012).

Esta herramienta aplicada a la educación marca un parte aguas en los métodos y técnicas utilizados de manera tradicional, así como en la capitalización de la información y conocimientos adquiridos en años atrás, el reconocer qué se ha hecho con resultados positivos en el ámbito educacional con el objetivo de minimizar los errores en el momento de tomar decisiones en temas de educación.

### ***La sociedad del conocimiento***

A la sociedad actual se le ha denominado la sociedad del conocimiento, ésta se compone del conjunto de información, inteligencia y la experiencia práctica que transformado en capacidad para la acción, constituye la base de las cualidades que atesoran las organizaciones (Alfaro C. & González S., 2011).

Una característica básica de la sociedad del conocimiento es que las funciones y procesos dominantes se organizan en redes, que constituyen la nueva morfología social de las sociedades. Su lógica de conexión e interconexión modifica de manera sustancial los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura, esto provoca que las TIC tengan prioridad sobre los flujos de poder (Tubella i C. & Vilaseca i R., 2005).

En este sentido, se entiende que el sistema tecnológico centrado en las TIC ha dado apertura a una nueva economía, una nueva forma de gestión de empresas y servicios, así como un nuevo sistema de comunicación, educación, cultura, organización y política, que seguramente ha sido foco de atención en los tomadores de decisiones, que indudablemente a medida que vayan integrando este nuevo conocimiento y sistema tecnológico, serán más competitivas y asertivos en sus decisiones.

### ***Las tecnologías de información como facilitadoras del proceso de aprendizaje***

La educación superior en la actualidad, tiene una enorme gama de posibilidades de ser transmitida a través del correcto uso de las TIC, ya que aprender con ellas permite poner de relieve el gran potencial que tienen las redes sociales como entornos de interacción y socialización principal de los jóvenes en la actualidad. Es obvia la importancia y necesidad de que se realicen innovaciones educativas con las redes sociales virtuales, por mencionar un ejemplo, pero se debe tener en cuenta que se está educando sobre algo mucho más profundo que un material curricular concreto, se está enseñando a pensar, a comportarse, a afrontar situaciones, a expresarse, etc.

El uso de las TIC en la educación contiene un importante factor emocional y actitudinal que ayudarán a la construcción de identidades y, en ese sentido, desde las instituciones educativas se debe asegurar que los modelos que se estén utilizando sean los más idóneos (Barragán S. & Ruiz P., 2013).

Finalmente, la virtualización parcial o total de una actividad formativa lleva implícita un significativo conjunto de transformaciones en la organización y la docencia que deberán atacarse teniendo en cuenta, al menos, los siguientes factores: Respecto a los estudiantes, el grado de familiarización y de conocimiento previo de los contenidos

que van a ser objeto de estudio en el curso o programa; su nivel de competencias en cuanto al dominio de las TIC, y de una manera más concreta, de las herramientas tecnológicas que tendrán que utilizar en sus actividades formativas; el grado de motivación y de autonomía en el estudio, así como su capacidad para auto organizar su tiempo de forma compatible con todas sus otras ocupaciones personales y profesionales; sus limitaciones a la hora de acceder a actividades presenciales y de coincidir temporalmente con sus profesores y sus compañeros de estudio; y el tipo y grado de accesibilidad a internet desde el lugar habitual de estudio (Sigalés, 2015).

Evidentemente el uso de las TIC no es por sí misma una garantía de aprovechamiento educativo, representa una oportunidad para masificar el sistema educativo y para acceder a lugares y personas que en otras circunstancias les sería imposible, sin embargo hay infinidad de factores que limitan su aplicación eficiente y eficaz en la educación en México. Algunas barreras que limitan el uso de las TIC son: la falta de computadoras; el uso de software actualizado y de calidad; problemas técnicos; actitudes de los profesores; resistencia al cambio; falta de visión para integrarlas a la actividad docente de manera cotidiana, entre otras.

### ***Los estudiantes universitarios, jóvenes de la generación Y***

Un elemento básico en el estudio y análisis dadas las circunstancias por las que transita la educación en México, son los jóvenes hoy conocidos como integrantes de la generación Y o generación milenio.

Los jóvenes de ésta generación nacieron entre 1984 y 2002, son más de 7.1 billones de habitantes a nivel mundial (Karr, 2014). Estos jóvenes se encuentran en la plenitud de su vida formativa académicamente.

Los jóvenes de la generación Y en México representan a casi un tercio de la población de México, ya que existen más de 40 millones de personas que encajan en este grupo generacional, en un país de 119 millones de habitantes (Sebreros, 2014). Aunque no se consideran nativos digitales, los mexicanos que pertenecen a este grupo

poblacional son personas que crecieron con la tecnología y se distinguen por un pensamiento no convencional, idealista, emprendedor y exigente.

A continuación se muestran algunos datos en torno al uso de internet en México.

**Tabla 1. Los usuarios de internet en México**

<b>Usuarios de internet</b>	59.3 millones
<b>Usuarios por género</b>	50% hombres, 50% mujeres
<b>Penetración de internet en México</b>	Mayor al 50%
<b>Tiempo promedio diario de conexión a internet</b>	6 horas y 11 minutos
<b>Lugar de conexión del internauta mexicano</b>	Hogar 84%, Trabajo 42%, Escuela 36%, Cualquier lugar 35%
<b>Medio principal de conexión</b>	68% Laptop 58% Teléfono celular
<b>Actividad principal del internauta mexicano</b>	93% Conectarse a redes sociales
<b>Porcentaje del uso laboral del internet para el manejo de las redes sociales de la organización</b>	18%
<b>Red social de mayor presencia en México</b>	Facebook
<b>Internautas que siguen marcas en redes sociales</b>	45% usuarios

Fuente: (Madrigal, 2015)

Son individuos que participan en multitareas, que con toda facilidad utilizan teléfonos celulares, descargan música y envían mensajes al mismo tiempo, se sienten cómodos en dentro de la cultura digital (Solomon, 2013).

Prensky (2011) señala que en las aulas escolares se tienen nuevas generaciones de estudiantes, todos digitales, quienes: a) no quieren charlas teóricas; b) quieren que se les respete, se confíe en ellos, y que sus opiniones se valoren y se tomen en cuenta; c) quieren seguir sus pasiones e intereses; d) quieren crear, usando las herramientas de su tiempo; e) quieren tomar sus decisiones y tomar control de todo, y f) quieren una

educación que no sea únicamente relevante, sino conectada con la realidad. Lo anterior se daría en un contexto ideal que no se aplica a México, sin embargo, poco a poco los entornos virtuales son más utilizados y cada vez son menos ajenos a los jóvenes.

### ***Las tendencias educativas (educación virtual)***

La denominada globalización y la tecnificación de las sociedades, junto con el advenimiento, proliferación y masificación de las denominadas TIC, han permitido que la educación virtual sea la respuesta metodológica con la que cada vez más países enfrentan sus respectivas políticas públicas y privadas, los retos derivados del derecho universal a la educación, los cuales se ven limitados ante el crecimiento demográfico y las exigencias del sistema educativo tradicional y presencial representa.

De aquí la importancia de la educación virtual que gracias a su variedad y dinamismo metodológico se perfila como una herramienta de suma importancia por su alto alcance para ampliar las oportunidades de acceso a la educación de ciertos grupos sociales (Göller & Andrés, 2012).

Dado que representa una potencialidad en distintas áreas, no sólo en la educación, es que habrá de analizarse en consecuencia las limitaciones que significa para la sociedad. Es evidente que los jóvenes que puedan acceder a este tipo de educación, serán jóvenes que como se enunció en párrafos anteriores tienen características sociales que les ayuda a desarrollar ciertas habilidades básicas para la aprehensión del conocimiento virtual, sin embargo el estudiante no es el único elemento a considerar en un sistema educativo, la infraestructura del sistema y los docentes, son los otros dos elementos básicos a considerar en la evaluación de si es o no una oportunidad invaluable la educación virtual o una amenaza, por limitaciones de algún otro elemento que integra el sistema educativo.

Algunas limitaciones que enfrenta en estos momentos la educación virtual podrían considerarse: se requiere más trabajo e inversión de tiempo que una cátedra tradicional por parte del profesor; requiere competencias tecnológicas por parte del

docente; depende en gran medida de una buena conexión a internet y que ésta sea además rápida; supone problemas de seguridad y de autenticación por parte del estudiante; y existe una evidente brecha digital, entre otros.

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, la educación virtual ofrece una oportunidad o alternativa para tener acceso a que ciertos grupos sociales marginados puedan participar en procesos educativos, o quienes tienen limitaciones de tiempo, acceso, desplazamiento o economía puedan aprovechar otras alternativas que les permita desarrollarse dentro de la sociedad actual.

## **METODOLOGÍA**

El análisis de la situación actual que guardan la educación universitaria y su estrecha relación con la gestión del conocimiento, las TIC, los entornos virtuales y los jóvenes de la generación Y se hizo por medio de una investigación exploratoria descriptiva, donde se consultaron algunas fuentes bibliográficas y electrónicas, así como revistas especializadas y journals. Se trata de una investigación exploratoria y cualitativa donde la recolección de datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias, fundamentadas en la inducción analítica y contrastación de la información recabada.

## **RESULTADOS**

Evidentemente al estar inmerso en un mundo globalizado y de constantes cambios tecnológicos y sociales, hace favorable el entorno de la educación virtual, evidentemente este formato representa oportunidades para alcanzar logros académicos de personas que por distintas razones no pueden atender la educación presencial. En la sociedad moderna, la demanda de jóvenes mejor calificados hace que su formación sea constante, así como su actualización se convierte en un requisito básico para

mantenerse competitivos, por esta razón los formatos educativos virtuales se han convertido en una oportunidad de estar al día.

La educación virtual es cada día más simple y accesible, particularmente para los jóvenes de la generación Y, quienes han orientado sus capacidades hacia la tecnología y la han adoptado como parte de su quehacer diario, de esta forma, el estudio en modalidad virtual abre una gama de posibilidades de capacitación y aprehensión del conocimiento en la sociedad actual.

Por otra parte, y aun cuando las políticas públicas estén orientadas hacia el crecimiento de la oferta educativa en modalidad virtual, los jóvenes estén dotados de habilidades tecnológicas para potencializar sus capacidades, existen otros elementos a considerar como es la infraestructura del sistema educativo, la capacitación docente, entre otros.

## **CONCLUSIONES:**

Evidentemente en mundo en que se vive, está inmerso en constantes cambios y reconfiguraciones de los sistemas y métodos de enseñanza. Las organizaciones educativas observan la necesidad de crear y adaptar herramientas que ofrezcan mejores resultados en los niveles de educación que presenta el país actualmente.

La educación en la sociedad de la información ha de ser un factor de igualdad social y de desarrollo personal, un derecho básico pues el no integrarlo en el proceso de enseñanza podría llevar a que las nuevas tecnologías acrecienten las diferencias sociales existentes o creen sus propios marginados.

Si se toma en cuenta dentro del proceso educativo a los jóvenes que la recibirán, se habrá realizado un proceso integral, ya que dentro de este proceso el usuario es tan importante como el medio. Reconociendo la forma de comportamiento de los jóvenes de la generación Y, así como su facilidad para adoptar tecnologías hoy día, los jóvenes que se están capacitando hoy en el aula no son los mismos de antes, tienen

características muy particulares, y apropian el conocimiento de manera práctica y conectada, aunado a esto los profesores que participen como facilitadores en el proceso deberán estar obligados a replantear si la forma en que acostumbran dar su cátedra es la idónea o tendrán que adaptar el uso de las TIC para brindar un proceso de aprendizaje completo.

La educación virtual en los últimos años está tomando fuerza y abre caminos en las ciencias, rompe paradigmas de aprendizaje y evidencia potencialidades aunadas a ella, que permiten visualizar un futuro con mejores niveles educativos, siempre que sea manejada por instituciones, académicos y jóvenes comprometidos con la educación.

Existen factores externos o no controlables que podrían limitar las potencialidades de esta modalidad de estudio, la idea es identificarlos con claridad e implementar propuestas que conlleven a un buen uso del recurso.

Con el paso de los años, la educación en México ha mejorado, eso es indudable, la tarea actual será la de capitalizar el conocimiento que ha adquirido y mejorar el proceso de adaptación en mundo global.

La universidad contemporánea necesita vislumbrar que la educación virtual y sus distintas modalidades de estudio se están posicionando a nivel mundial, y deberá implementarlas para estar a la vanguardia en modalidades de estudio, desde el momento en que los profesores implementen estrategias didácticas contemplando la incorporación de las TIC hasta la educación virtual. Los jóvenes ya han adoptado las TIC y las han hecho parte de su quehacer diario por lo que la tarea ahora es aprovecharlas para mejorar la práctica docente y brindar más y mejores modalidades educativas.

**REFERENCIAS**

- Alfaro C., G. G., & González S., F. (2011). *Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas*. Morelia. Michoacán, México: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, UMSNH.
- Barragán S., R., & Ruiz P., E. (2013). Brecha de género e inclusión digital.El potencial de las redes sociales en educación. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 17 (1).
- Göller, N., & Andrés, R. (2012). Educación virtual o virtualidad de la educación. *Revista historia de la educación latinoamericana* , 14 (19).
- Karr, A. (2014). Millennials Eager To Shop, Reluctant To Buy. *WWD: Women Wear Daily* , 207 (81), 2.
- Madrigal, S. (2015). Retos y oportunidades del social media en la organización contemporánea. *European Scientific Journal* , 11 (23).
- Martínez A., A., & Gelabert M., C. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* , 28 (123), 138-148.
- Mollis, M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa. *Revista de la Educación Superior* , 43 (169).
- Prensky, M. (2011). *Enseñar a nativos digitales*. México: SM Ediciones.
- Rodríguez, N., Cardoso J., D., & Bobadilla B., S. (2015). La educación superior en México. Una demanda con compromiso social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE* , 5 (10).
- Sebreros, M. (01 de julio de 2014). *Millenials de México, a paso lento en compras digitales*. Obtenido de Merca 2.0: <http://www.merca20.com/millenials-de-mexico-a-paso-lento-en-compras-digitales/>
- Sigalés, C. (2015). Using e-Assessment to enhance student learning and evidence learning outcomes. *European Scientific Journal* , 23 (4).
- Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.

Tubella i C., I., & Vilaseca i R., J. (2005). *La sociedad del conocimiento*. Barcelona: Eureka Media SL.

Tuirán, R. (2010). *Subsecretaría de Educación Superior*. Obtenido de Los jóvenes y la educación, encuesta nacional de la juventud 2010:  
<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2249/1/images/vf-jovenes-educacion-ninis.pdf>

## **LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE CARA A LOS OBSTÁCULOS PARA INTERNACIONALIZAR**

**Flores Romero M. Beatriz, González Santoyo F.**

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

betyf@umich.mx, fegosa@gmail.com

### **RESUMEN.**

La globalización hace que las oportunidades comerciales sean más frecuentes día con día, por tal motivo, cada vez son más las empresas que operan internacionalmente. Una de las formas más comunes de internacionalizar una empresa es a través de las exportaciones, por lo que cada día son más frecuentes. La exportación involucra una serie de elementos que determinan el éxito o el fracaso de la misma. Numerosos son los estudios que se han realizado para analizar y comprender cuáles son las barreras e inhibidores que se presentan en el proceso de exportación. La comprensión de las barreras en el rendimiento de la exportación es vital tanto en el nivel microeconómico como en el macroeconómico, ya que puede ayudar a determinar por qué muchas empresas no logran exportar. En estudios que se han realizado en empresas exportadoras y en empresas no exportadoras, se han detectado tanto barreras internas de la empresa en el ámbito nacional e internacional, como barreras externas en los mismos ámbitos. Las variables más ampliamente estudiadas fueron: capacidad de producción, falta de financiamiento, falta de apoyos e incentivos gubernamentales, fuerte competencia extranjera, falta de conocimiento de comercio exterior, costos de exportación, falta de comunicación con los clientes. Estos problemas impactan de manera diferente a las empresas que no exportan y a las empresas exportadoras, pues mientras que en las primeras se presentan en la pre exportación, en las segundas en la operación.

**Palabras Clave:** Exportaciones • Barreras para exportar • Internacionalización

## **BUSINESS COMPETITIVENESS FACING OBSTACLES TO INTERNATIONALIZE**

### **ABSTRACT.**

Globalization has increased numbers of companies operating internationally. One of the most common forms of internationalization a company is through exports, so each day are more frequent. Export involves a number of elements that determine the success or failure of the same. There are many studies that have been conducted to analyze and understand what are the barriers and inhibitors that occur in the export

process. Understanding of barriers in export performance is vital both in the microeconomic level as in the macroeconomic, as it may help determine why many companies fail to export. In the studies performed have been found internal barriers to export in the national and international level and external export barriers in the same areas. The most widely studied variables were: production capacity, lack of funding capacity, lack of support and Government incentives, strong competition foreign, lack of knowledge of foreign trade, export costs, lack of communication with clients. These problems impact differently to companies that do not export and export firms. For this reason it is important to prosecute efforts to detect what barriers are affecting firms at each stage in the internationalization process in order for organizations can overcome these obstacles and to achieve their objectives in the export activity.

**Key Words:** Exports • Barriers to export • Internationalization

## **INTRODUCCIÓN.**

El efecto que causa la globalización hace que las oportunidades comerciales sean más frecuentes día con día (Sulser, 2004), por tal motivo, cada vez son más las empresas que operan internacionalmente. Una de las formas más comunes de internacionalizar una empresa es a través de las exportaciones, ya que es una opción que muchas veces no necesita de grandes recursos y el riesgo puede ser bajo en la forma en que se lleve a cabo. Por tal motivo, en el proceso de internacionalización de las empresas el primer paso suele darse con las exportaciones (Nieto, 1995).

García (2000), Daniels (2004), Hill (2007), Czinkota (2007), Rugman & Hodgetts(1997), Albaum, Duerr, & Standoskov(2005) coinciden en que la exportación es la actividad de vender algún producto y/o servicio en el mercado extranjero. Gil (1991, p. 77) define las exportaciones como “el régimen aplicable a las mercancías que previo cumplimiento de requisitos reglamentarios establecidos, son declaradas en una aduana con la finalidad dejar definitivamente el territorio aduanero común” desde un Estado miembro con destino a otro Estado miembro. Los bienes exportados salen por la frontera de un país, pero también se incluyen las compras directas en el interior del país que son realizadas por organizaciones o personas no residentes. Para que las exportaciones se puedan llevar cabo, además del cumplimiento de los requisitos reglamentarios por parte de los países involucrados, se requiere de distribuidores ya sea que operen en la propia empresa o bien sean distribuidores internacionales que se encarguen de los servicios de logística tales como la transportación, fletes, seguros, servicios financieros, comisiones y demás servicios necesarios. Por tal motivo, la exportación involucra investigación,

planeación, compromiso, dedicación, conocimientos técnicos e inversión por parte de todos los involucrados en este proceso.

Las exportaciones desde una perspectiva macroeconómica, permiten que los gobiernos amplíen sus reservas de divisas, aumenten los niveles de empleo, mejoren la productividad del país y promuevan la prosperidad de la sociedad, desde el punto de vista microeconómico, ayudan a los gerentes de empresas, a tomar decisiones esenciales para expandir el crecimiento de la empresa, optimizar la utilización de la capacidad, mejorar el rendimiento financiero, etc., con la finalidad de garantizar que la empresa se mantenga en el mercado global en un entorno altamente innovador (Smith, Gregoire, y Lu, 2006).

Las exportaciones son una de las actividades de mayor crecimiento económico en el mundo, sin embargo, a pesar de que la economía explica el compromiso de los países en el comercio internacional y las exportaciones principalmente con la teoría de la ventaja comparativa, no revela por qué algunas empresas tienen éxito con la actividad de exportación, y otras no (Smith, Gregoire y Lu, 2006).

La importancia de las exportaciones por lo antes mencionado, ha producido que se hayan realizado numerosos estudios para encontrar cuáles son los factores de éxito de las empresas exportadoras, de los que se pueden mencionar los siguientes: antigüedad, tamaño de la empresa, historia exportadora, gestión de comercio exterior (Milesi, Moori, Yoguel, 2007; Brouthers *et. al*, 2009), nacionalidad, I + D, gasto en publicidad, forma de distribuir, la distancia geográfica, número de mercados extranjeros, intensidad de la exportación, interacción, la concentración en un mercado (Brouthers *et. al*, 2009). De igual forma, Jiménez (2007) destaca los siguientes determinantes para que una empresa tenga éxito en su internacionalización, los cuales se presentan en orden de importancia según sus resultados: programas de financiamiento, exenciones fiscales, subsidios, relevancia de la capacitación, importancia de las incubadoras de empresas, desregulación económica y simplificación administrativa, importancia de los tratados comerciales en la internacionalización, influencia de los tratados de comercio en la decisión de exportar.

A pesar de los esfuerzos realizados por países y empresas, a menudo existen barreras en la exportación que producen fallas en las operaciones comerciales en el extranjero, lo cual se traduce en pérdidas financieras (Leonidou, 1995; Tesfom, Lutz y Ghauri, 2006), actitudes negativas hacia la actividad de exportación o apatía para no hacerlo (Teskof, Lutz y Ghauri, 2006).

## **DESARROLLO**

### **Impedimentos de las exportaciones.**

En los estudios que se han realizado y se siguen haciendo sobre las exportaciones, uno de los aspectos que más relevancia tiene es analizar y comprender cuáles son los inhibidores y obstáculos o barreras que se presentan en el proceso de exportación (Julian & Ahmed, 2005). La comprensión de las barreras en el rendimiento de la exportación es vital tanto en el nivel microeconómico como en el macroeconómico, ya que puede ayudar a determinar por qué muchas empresas no logran exportar o incurren en pérdidas financieras, de igual forma, por qué las empresas exportadoras no son capaces de explotar todo su potencial (Leonidou, 1995). De tal forma, al ser identificadas las barreras que se presentan en la actividad de exportación, los responsables de las políticas públicas de los países y demás organismos de ayuda a la exportación podrán orientar su apoyo de una mejor manera para que las empresas puedan superar esos problemas en la exportación (Leonidou, 1995; Trimeche, 2003; Smith, Gregoire y Lu, 2006), así también, dentro de las firmas el éxito y el aumento de las exportaciones depende de cómo los gerentes puedan percibir y hacer frente a los impedimentos ambientales, cambios y estímulo que se presentan en las exportaciones (Smith, Gregoire y Lu, 2006).

### **Estudios a los problemas de exportación.**

Kedia y Chhokar (1986) realizaron un estudio a empresas exportadoras y no exportadoras en dos fases. La primera con entrevistas a las empresas exportadoras acerca de sus planes y cuáles habían sido los problemas que se les presentaron en el proceso de exportación, en cuanto a las empresas no exportadoras se les preguntó si habían considerado exportar, qué les impidió hacerlo y qué cambios tendrían que realizar para comenzar a hacerlo. Con el resultado obtenido de estas entrevistas delineó el cuestionario que posteriormente se suministro de igual forma a empresas exportadoras y no exportadoras analizando las variables que se pueden observar en la tabla 1.

El estudio de Katsikeas y Morgan (1994) se realizó a empresas manufactureras para conocer los problemas que enfrentan en la exportación, además de examinar las diferencias en la percepción de los problemas de exportación sobre la base de las características organizativas del tamaño de la empresa y la experiencia en el mercado de exportación, agruparon los problemas para exportar en ocho categorías en orden de importancia como se puede ver en la tabla 1.

Leonidou (1995) muestra una evaluación empírica de las percepciones de empresas no exportadoras sobre los factores que dificultan el inicio de las actividades de

exportación. Separando los obstáculos a la exportación de acuerdo con las tipologías internas / externas y nacionales / extranjeros del entorno de la empresa. Los factores estudiados se pueden observar en la tabla 1.

Kedia y Chhokar (1986)	Katsikeas y Morgan (1994)	Leonidou (1995)	
		Barreras internas	Barreras externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia.</li> <li>• Procedimiento:</li> <li>• Conocer las prácticas en los negocios internacionales.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Técnico / Adaptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y comunicación con los mercados de exportación.</li> <li>• Adaptación de productos.</li> <li>• Limitaciones en la fijación de precios para exportar.</li> <li>• Adaptación en la comercialización de la empresa.</li> <li>• Limitaciones en la logística externa.</li> <li>• Políticas nacionales de exportación.</li> <li>• Complejos procedimientos para exportar.</li> <li>• Devaluación en la moneda doméstica.</li> </ul>	<p><b>Las barreras internas de casa son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado y no entrenado equipo de exportación.</li> <li>• Insuficiente capacidad de producción para exportar.</li> <li>• Falta de tiempo para las gestiones de exportación.</li> <li>• Limitada información para localizar y analizar los mercados internacionales.</li> </ul> <p><b>Las barreras de casa en el extranjero son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes estándares en los productos en el mercado extranjero.</li> <li>• Dificultad y recolección lenta de los cobros.</li> <li>• Dificultad para localizar y obtener adecuada representación.</li> <li>• Altos riesgos en costos para vender en el extranjero.</li> <li>• Inviabilidad en ofrecer precios competitivos.</li> <li>• No ofrecer servicios técnicos después de la venta.</li> <li>• Falta de canales de distribución.</li> <li>• Problemas de altos costos de transportación.</li> </ul>	<p><b>Las barreras externas de casa son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para los procesos de documentación.</li> <li>• Falta de incentivos del gobierno.</li> </ul> <p><b>Las barreras de externas en el extranjero son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes hábitos de los consumidores en el extranjero.</li> <li>• Dificultad para entender las prácticas de los negocios en el extranjero.</li> <li>• Problemas de lenguaje.</li> <li>• Imposición de altas tarifas y las tarifas no arancelarias.</li> <li>• Fuerte competencia en los mercados extranjeros.</li> <li>• Fluctuaciones no favorables en el tipo de cambio.</li> <li>• Restricciones de los reglamentos y regulaciones en el extranjero.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Por su parte Colaiácovo (1996) menciona que el Centro Interamericano de Comercialización (CICOM) a través del contacto con promotores y gerentes de exportaciones conoció el proceso de exportación, los problemas y mecanismos de solución más eficientes para proveer asistencia en el desarrollo de las exportaciones. Este organismo separa los problemas para exportar en tres grupos. Uno de los grupos está vinculado con la oferta exportable, otro que se encuentra relacionado con la demanda internacional y el tercero al que denomina problemas de infraestructura. En la tabla 2, se pueden observar los problemas.

Colaiácvov (1996)	Moini (1997)	Da Silva y Da Rocha (2001)	Fillis (2002)	
			Factores externos e internos de empresas no exportadoras	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de capacidad física.</li> <li>• Problemas de capacidad económica.</li> <li>• Problemas de capacidad financiera.</li> <li>• Problemas de capacidad gerencial.</li> <li>• Problemas de conciencia exportable.</li> <li>• Problemas con la demanda internacional.</li> <li>• Problemas de infraestructura clasificó.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia.</li> <li>• Procedimiento.</li> <li>• Negocios internacionales, el <i>know how</i> y la práctica.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Adaptación/Técnica.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento técnico en el extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones política y económicas.</li> <li>• Falta de información y acceso a los mercados.</li> <li>• Falta de compromiso de las empresas para las exportaciones.</li> <li>• Barreras no arancelarias en el mercado meta.</li> <li>• Corrupción.</li> <li>• Falta de competitividad en las empresas para los mercados internacionales.</li> <li>• Dificultades de operación.</li> <li>• Requerimientos de calidad.</li> </ul>	<p><b>Factores internos que inhiben las exportaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con demasiada capacidad de producción.</li> <li>• Son negocios muy pequeños para manejar exportaciones.</li> <li>• No cuentan con tiempo para investigar nuevos mercados.</li> <li>• Falta de conocimiento.</li> <li>• Falta de recursos financieros.</li> <li>• No hay motivaciones para exportar.</li> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Falta de experiencia en negocios.</li> <li>• No hay tiempo para investigar culturas diferentes.</li> <li>• No hay tiempo para investigar lenguajes diferentes.</li> <li>• No quieren investigar nuevos mercados.</li> <li>• No han viajado al extranjero.</li> </ul>	<p><b>Factores externos que inhiben la exportación son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficientes negocios en el mercado doméstico.</li> <li>• Falta de consultoría para exportar.</li> <li>• Complicados procedimientos y regulaciones para exportar.</li> <li>• Falta de asistencia a la exportación.</li> <li>• Falta de incentivos gubernamentales.</li> <li>• Falta de canales de distribución externos.</li> <li>• Dificultad para comunicarse con los clientes internacionales.</li> <li>• Exposición a una mayor competencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Moini (1997) en su estudio acerca de las barreras que inhiben el desarrollo de la exportación de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en E.E. U.U. destaca 20 barreras que afectan a las empresas exportadoras y no exportadoras por igual, encontrando tres barreras importantes y difíciles de superar: en la cual destacó los siguientes factores: la adaptación de productos para los mercados extranjeros, el conocimiento de los procedimientos de exportación y la publicidad en los mercados extranjeros. Las variables estudiadas de esta investigación se pueden observar en la tabla 2.

Da Silva y Da Rocha (2001) investigaron la percepción de los obstáculos en las empresas de Rio de Janeiro que han exportado al Mercosur, con el fin de determinar hasta qué punto se asociaban estos problemas con el tipo de industria, el tamaño de la empresa, la experiencia en exportaciones y el alcance geográfico de las actividades de exportación. En la tabla no 2 se pueden observar las variables analizadas.

Fillis (2002) realizó un estudio con microempresas artesanales no exportadoras determinando cuáles son las barreras externas e internas por las que no tienen

actividad de exportación. En la tabla 2 se pueden observar los factores que se utilizaron en la investigación.

Trimeche (2003) estudió los problemas que presenta el rendimiento de las empresas electrónicas japonesas en mercados de exportación distantes. Las variables utilizadas se encuentran en la tabla no 3.

El estudio que realizaron Ahmed *et. Al* (2004) es una investigación empírica que aborda las barreras de exportación de las empresas libanesas que pretenden participar en negocios internacionales. Los principales resultados fueron que la mayoría de los empresarios perciben falta de asistencia del gobierno, competencia de las empresas en los mercados extranjeros, la necesidad de modificar las políticas de precios y la promoción, los altos aranceles extranjeros en los mercados de exportación, y la falta de capital para financiar la expansión en los mercados extranjeros. Las variables utilizadas se encuentran en la tabla no. 3.

Tesfom, Lutz y Ghauric (2006) realizaron un estudio donde identificaron los principales problemas de empresas manufactureras de calzado y textiles. Encontraron 45 problemas de exportación y los clasificaron en cinco fuerzas internas y externas que se puede observar en la tabla 3.

Trimeche (2003)	Ahmed <i>et al.</i> (2004)	Tesfom, Lutz & Ghauri (2006)	Hollensen (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estabilidad política.</li> <li>• Los requisitos legales.</li> <li>• Los reglamentos técnicos.</li> <li>• La competencia extranjera en el mercado árabe.</li> <li>• La competitividad de los productos exportados.</li> <li>• La falta de Información.</li> <li>• Consumo de las actitudes hacia los productos extranjeros.</li> <li>• La falta de investigación de mercados de exportación.</li> <li>• Fluctuaciones monetarias.</li> <li>• La comunicación ineficaz con el consumidor árabe.</li> <li>• Infraestructura.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Cultura.</li> <li>• La falta de información sobre los distribuidores.</li> <li>• La complejidad de los documentos de exportación necesarios.</li> <li>• Inapropiada promoción.</li> <li>• La falta de personal calificado.</li> <li>• Diferentes hábitos de consumo.</li> <li>• La mala organización del departamento de exportación de la empresa.</li> <li>• La urbanización.</li> <li>• La falta de familiaridad con las prácticas comerciales.</li> <li>• La falta de asistencia gubernamental.</li> <li>• Distancia psicológica.</li> <li>• Religión.</li> <li>• La distancia física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de asistencia del gobierno en la superación de barreras a la exportación.</li> <li>• La competencia de las empresas en los mercados extranjeros.</li> <li>• Altas tarifas de extranjeros a los productos importados.</li> <li>• Necesidad de modificar las políticas de precios y promociones.</li> <li>• La falta de capital para financiar la expansión en los mercados extranjeros.</li> <li>• Problemas para encontrar distribuidor en el país confiable.</li> <li>• Necesidad de adaptar los productos para satisfacer las preferencias de los clientes extranjeros.</li> <li>• Dificultad para reunir información precisa sobre los mercados extranjeros, citando problemas de precios con tipos de cambio fluctuantes.</li> <li>• Dificultad para la organización de concesión de licencias y acuerdos de joint venture.</li> <li>• Los altos costos de venta en el exterior.</li> <li>• Gestión de énfasis en el desarrollo de los mercados nacionales.</li> <li>• Confundir las regulaciones de importación extranjeros.</li> <li>• Alto valor de la moneda en relación con los mercados de exportación.</li> <li>• Los riesgos involucrados en la venta en el extranjero.</li> <li>• La falta de capacidad dedicada al suministro continuo de las exportaciones.</li> <li>• La competencia de las empresas libanesas en los mercados extranjeros.</li> <li>• Dificultad para percibir el pago de los clientes en el extranjero.</li> <li>• Dificultad para ofrecer servicio post-venta.</li> <li>• Las diferencias lingüísticas y culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de conocimiento de mercadotecnia.</li> <li>• Barreras de recursos humanos.</li> <li>• Barreras financieras.</li> <li>• Barreras de calidad del producto.</li> <li>• Problemas de adaptación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente financiamiento.</li> <li>• Insuficiente conocimiento.</li> <li>• Falta de conexión de los mercados extranjeros.</li> <li>• Falta de compromiso para la exportación.</li> <li>• Falta de capital para financiar la expansión en los mercados extranjeros.</li> <li>• Falta de capacidad productiva para dedicarse a los mercados extranjeros.</li> <li>• Falta de canales internacionales de distribución.</li> <li>• Aumento en los costos debido a los altos gastos de exportación, de fabricación, distribución y financiación.</li> <li>• Información inadecuada sobre la competencia potencial de los clientes extranjeros.</li> <li>• La falta de consulta a la exportación con relación a los negocios internacionales.</li> <li>• Complicados procedimientos de exportación.</li> <li>• Pobre nivel en la asistencia a la exportación.</li> <li>• Incentivos de gobierno limitados para la exportación.</li> <li>• Las PyMES que no exportan, no lo hacen porque tienen suficientes negocios en los mercados domésticos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Después de la revisión de los artículos, los problemas que resultaron mayormente mencionados fueron:

- Capacidad de producción.
- Falta de financiamiento.
- Falta de apoyos e incentivos gubernamentales.
- Fuerte competencia extranjera.
- Falta de conocimiento de comercio exterior.
- Costos de exportación.
- Falta de comunicación con los clientes.
- Falta de información.
- Problemas con el lenguaje.
- Dificultad para obtener representación.
- Dificultad para el servicio de post venta.
- Falta de servicios de consultoría.
- Falta de canales de distribución.

Moini (1997) sin embargo, comenta que de todos los problemas que han surgido en los diferentes estudios de barreras de exportación, pueden dividirse e incluir cada uno de ellos en cinco categorías que son: barreras de mercadotecnia, falta de conocimiento sobre procedimientos de exportación, falta de conocimiento de negocios internacionales *know-how* y prácticas, inhibidores financieros y dificultades técnicas y de adaptación.

Así también, los estudios muestran que algunas barreras se originan internamente en la empresa y están generalmente asociados con los recursos con los que cuenta la organización o el acercamiento a la comercialización de las exportaciones, mientras que otros se derivan de su entorno externo tanto en el mismo país como a los países a los que quiere llegar (Leonidou, 1995; Fillis, 2002; Smith, Gregoire y Lu, (2006). Además, estos obstáculos se pueden presentar en cualquier etapa del proceso de internacionalización de las empresas, así mismo diferir entre una y otra (Leonidou, 1995).

Es importante a destacar que las barreras también varían no sólo entre las etapas de exportación (Kedia y Chhokar, 1986; Leonidou, 1995; Smith *et. Al*, 2006), sino también entre empresas en la misma etapa del proceso del desarrollo de exportación Pinho y Martins (2010) incluso hasta en la misma industria Tesfom, Lutz y Ghauric

(2006). Por otro lado, también es importante mencionar que gran parte de los estudios revisados contemplaron las mismas variables tanto como para las empresas exportadoras, como las no exportadoras, sin embargo, los resultados dejaron en claro que los problemas afectan de forma diferente tanto a unas como a otras (Kedia y Chhokar, 1986; Moini, 1987; Smith *et. Al*, 2006; Pinho y Martins, 2010). Los estudios también demostraron que las empresas que no exportan tienden a ver mayores problemas en la etapa de la pre exportación, (Smith *et. Al*, 2006; Pinho y Martins, 2010) por lo que, entre más fuerte es la percepción de la importancia de la barrera, la decisión de exportar es menor (Pinho y Martins, 2010), incluso hasta llegar a preferir quedarse en el mercado local (García, 2000), mientras que para las empresas que ya son exportadoras los problemas que se presentan suelen ser en la parte de operación (Smith *et. Al*, 2006; Pinho y Martins, 2010). Kedia y Chhokar (1986) mencionan que se deben considerar las diferencias importantes entre las empresas no exportadoras y las empresas exportadoras en el diseño y dirección de programas de fomento a la exportación, para que estos sean aplicados eficazmente.

Leonidou (1995) y Fillis (2002) coincidieron en sus estudios analizando más a fondo las barreras de las empresas no exportadoras, pues como se mencionó los problemas que le afectan son diferentes a los que ya exportan. Ambos determinaron que los principales problemas de las empresas no exportadoras son en la etapa de pre exportación, de igual forma señalan que existen factores internos y externos tanto nacionales como extranjeros que afectan a las empresas durante sus inicios en el proceso de internacionalización.

Por último, es necesario comentar la necesidad de eliminar el efecto inhibitorio causado por las barreras de exportación percibidos (Kedia y Chhokar, 1986; Moini, 1987; Leonidou, 1995; Smith *et. Al*, 2006; Liargovas y Skandalis, 2008; Pinho y Martins, 2010), Leonidou (1995) afirma que es muy importante hacerlo en las etapas previas a la exportación con consultoría y asesoramiento. Por su parte, Kedia y Chhokar (1986) mencionan que con la comprensión de las barreras de exportación se puede lograr que más pequeñas y medianas empresas lo hagan, además, los programas pueden proporcionar conocimientos y recursos esenciales a las empresas en su experiencia exportadora, pues con información y experiencia se pueden superar las barreras a la exportación (Liargovas y Skandalis 2008). De igual forma Moini (1997) plantea que es necesario un programa de mentores que puedan proporcionar ayudar en todo momento a las empresas que están en procesos de exportación.

## **CONCLUSIONES**

Las exportaciones en la época actual cada día son más frecuentes, incluso de acuerdo a los estudios revisados no sólo las grandes compañías son las que exportan, sino que también las pequeñas y medianas empresas se interesan cada vez más en el tema, incluso los gobiernos de algunos países tienen programas especiales para que este tipo de empresas lo pueda hacer. Sin embargo no todas las empresas tienen éxito en su experiencia internacional, es por esta razón la fuerte necesidad encontrar los obstáculos que se presentan a las firmas tanto en su ambiente interno como en el externo en el ámbito nacional e internacional. Numerosos estudios se han realizado en situaciones y circunstancias diferentes, muchos de ellos han obtenido resultados parecidos, y se ha acumulado una cantidad importante de información referente al tema, sin embargo, en su gran mayoría han estudiado tanto a las empresas exportadoras como a las no exportadoras por igual, por lo que es necesario, hacer una investigación que verdaderamente encuentre la problemática de cada una de las etapas de exportación, esto con la finalidad de ayudar de una mejor forma a las organizaciones en sus esfuerzos exportadores, que ayude a que las empresas no exportadoras no desistan en sus esfuerzos por internacionalizarse y también a que las empresas exportadoras superen los obstáculos que se presentan en sus gestiones de exportación.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I., Hadidian T., (2004). Export Barriers and Firm Internationalisation: A Study of Lebanese Entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, Vol. 1(1), 11-22.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J., Brouthers, K. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 17(3), 21-38.
- Colaiácovo, J. (1996). *Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones*. Argentina: Macchi.
- Czinkota, M., Ronkainen, Moffett (2007). *Negocios Internacionales*. (7ª ed.) México: Thomson.
- Da Silva, P., & Da Rocha, A. (2000). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, Vol. 18(6), 589-610.
- Daniels, D., Radebaugh, Sullivan (2004). *Negocios Internacionales*. (10ª ed.). México: Pearson.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalisation: An investigation of the craft microenterprise. *European Journal of Marketing*, Vol. 36(7/8), 912 - 927.
- García, R. (2000). *Marketing Internacional*. (3ª ed.). España: ESIC.
- Gil-Robles, E., Delgado G. (1991). *Marketing internacional*. España: ESIC.
- Hill, C. (2007). *Negocios internacionales*. México: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing*. (4ª ed.) England: Prentice-Hall.
- Jiménez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*. Vol. 22(49), 111-131.
- Julian, C. & Ahmed, Z. (2005). The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance. *Journal of Global Marketing*, Vol. 19(1), 71 - 94.
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firms Size and Export Market experience. *European Journal of Marketing*, Vol. 28(5), 15 - 35.
- Kedia, B.L. & Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, Vol. 26(4), 33 - 43.
- Leonidou, L. (1995). Export barriers: non - exporters perceptions. *International Marketing Review*, Vol. 12(1), 4-25.

- Liargovas, P. G., & Skandalis, K. S. (2008). Motivations and barriers of export performance: Greek exports to the Balkans. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, Vol. 10(3), 377 - 392.
- Milesi, D., Moori, V., Robert V. & Yoguel G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la cepal*. No. 92, 25-43.
- Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, Vol. 10(4), 67 - 93.
- Nieto, A., Llamazares O. (1995). *Marketing internacional*. España: Pirámide.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010) "Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium sized exporters and non exporters, *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 8(3), 254-272.
- Smith, D., Gregoire, P., & Lu, M. (2006). Managers Perceptions of Export Barriers. *Journal of Transnational Management*, Vol. 12(1), 51 - 68.
- Sulser, R. (2004). *Exportación efectiva: reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. México: Ediciones Fiscales Isef.
- Tesfom, G., Lutz, C. & Ghauri, P. (2006). Solving Export Marketing Problems of Small and Medium-Sized Firms from Developing Countries. *Journal of African Business*, Vol. 7(1/22), 57-87.
- Trimeche, B. (2003). Export Problems and Stimuli Associated with Performance in the Arab Market Context: Insights from the Japanese Managerial Perceptions. *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 8(1), 53 - 81.