



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México



## **DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL DE CUAUTITLÁN  
IZCALLI**

**(2016)**



# **DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL DE CUAUTITLÁN  
IZCALLI**

**MTRO. MAURICIO IGOR PECINA RIVAS (COMPILADOR)**

## CONTENIDO

### Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN GENERAL.....	4
I. DIMENSIÓN HISTÓRICA .....	6
<b>1. LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE LAS MULTINACIONALES EUROPEAS...</b>	<b>6</b>
<b>2. LA CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA MEXICANA EN EL PROCESO DE LA</b>	
<b>ISI.....</b>	<b>27</b>
II. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS REGIONES Y EMPRESAS.....	50
<b>3. LA COMPETITIVIDAD DE MÉXICO EN EL MUNDO .....</b>	<b>50</b>
<b>4. COMPETITIVIDAD ESPACIAL: FORMACIÓN DE AGLOMERACIONES POR</b>	
<b>MEDIO DEL MODELO DE HOTELLING .....</b>	<b>78</b>
III. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	103
<b>6. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS</b>	
<b>ORGANIZACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>7. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN</b>	
<b>EMPRESARIAL.....</b>	<b>125</b>
<b>8. BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA CONVERTIRSE EN EMPRENDEDOR</b>	<b>148</b>
IV. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS...	155
<b>9. ELEMENTOS INTEGRADORES DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS</b>	
<b>INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ESTUDIO APLICADO EN LA</b>	
<b>REGIÓN IV DEL ESTADO DE MÉXICO.....</b>	<b>155</b>
<b>10. IMPORTANCIA DE LA MOVILIDAD ACADÉMICA DENTRO DE LA U.A.P.</b>	
<b>CUAUTITLÁN .....</b>	<b>190</b>
RESEÑAS.....	205

## **INTRODUCCIÓN**

La competitividad es un tema del que se habla mucho hoy en día, a esta se le atribuye el que los países y las personas se desarrollen y mejoren notablemente su nivel de vida. Actualmente se ha vuelto ya un tema muy complejo, por lo que analizarlo sólo con un enfoque como el regional, el empresarial o el de las personas nos lleva a un estudio parcial del fenómeno.

La presente publicación presenta la visión de la competitividad por un grupo de académicos de Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma del Estado de México en su Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli. Se ha buscado que como el nombre de la obra lo menciona, se cubran distintas dimensiones del concepto de competitividad, dando como resultado las cuatro secciones en que se divide el libro, así tenemos el primero que nos introduce en el tema examinando su dimensión histórica, a continuación, se entra de lleno en el estudio de la competitividad en las regiones y las empresas, para en seguida revisar el tema en cuestión enfocado en los recursos humanos y su repercusión en las organizaciones, para por último examinar la dimensión de la competitividad en las escuelas y los estudiantes.

Conscientes de que no se cubren todas las dimensiones posibles del fenómeno competitividad, los autores pretenden que esta obra pueda servir de base para estudios más amplios sobre los temas aquí expuestos, tanto en la Universidad Autónoma del Estado de México, como en otros espacios académicos que analizan este concepto, con el deseo de que lo investigado y expuesto por la academia pueda ser llevado a la práctica en la mejora de la competitividad del trabajo de las personas en las organizaciones, y que a la vez consiga lo mencionado al principio de esta introducción, que pueda darse una mejor calidad de vida en las regiones donde esta repercute.

## **RESUMEN GENERAL**

La obra se encuentra dividida en cuatro secciones que contienen a su vez diez capítulos. La primera sección contiene los artículos históricos que nos introducen en el primer capítulo en el tema de la competitividad, por medio de una reseña de cómo se desarrollaron las empresas transnacionales europeas, precursoras de todas las empresas transnacionales que hoy existen. El capítulo 2 muestra por medio de un análisis descriptivo de la Industrialización por Sustitución de Importaciones, el impacto que tuvo ésta en el sector industrial, generando una clase empresarial muy concentrada y dependiente del Estado, incapaz de competir internacionalmente.

La sección II se enfoca en el estudio actual de la competitividad de los países y las empresas. El capítulo 3 explica cómo se compone el índice de competitividad del Foro Económico Mundial, qué países resultan los más competitivos en cada uno de los “pilares” con que se estudian y cuál es la correlación que existen entre los distintos pilares de la competitividad. El capítulo 4 busca por medio del modelo de Hotelling, analizar a las empresas con la teoría de juegos y bajo el esquema de competencia espacial. Este modelo sirve para explicar la existencia de los clústeres industriales. El capítulo 5 busca analizar la relación que muestra la competitividad empresarial con los elementos que se necesitan para lograr el desarrollo económico. Pretende exponer parte de la experiencia mexicana respecto de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas.

La tercera sección estudia la competitividad de los recursos humanos. En el capítulo 6 se describe qué son los equipos de trabajo, los modelos que los explican, su organización, clasificación, su metodología, la comunicación que hay en ellos, el manejo que hacen de la información, el clima organizacional, la entrega de objetivos, sus problemas potenciales, y cómo al participar en un equipo de trabajo se comparten las ganancias del mismo con el consiguiente incremento en la competitividad de las organizaciones. En el capítulo 7 se estudia el enfoque de las competencias laborales en las organizaciones y cómo este ha permitido a los trabajadores y a la empresa, identificar, medir y desarrollar conocimientos y habilidades que impactan en las personas, las empresas y por ende en el país. La propuesta establece que, a través del desarrollo de Competencias Laborales, se puede contar con personal adecuado para realizar las funciones específicas en la organización. El capítulo 8 analiza las barreras y oportunidades para convertirse en emprendedor, expone cómo el “hacer negocios” ha cambiado drásticamente, pues su competitividad ya no se basa solamente en las capacidades tradicionales de los emprendedores, sino que hay que considerar que el mundo se encuentra inserto en el mundo globalizado, en la sociedad del conocimiento y en la era de la comunicación digital. Concluye con que es necesario cambiar la mentalidad y la visión, actualizarse y vencer la resistencia al cambio.

La última sección estudia la dimensión de la competitividad vista desde las instituciones educativas. En el capítulo 9 se busca mostrar una perspectiva del grado de competitividad de las IES, a través del análisis de la información de encuestas de las causas de la insatisfacción de los alumnos. Propone la educación por competencias y la cuantificación de la calidad de la educación superior. Por último, en el décimo capítulo se resalta la movilidad estudiantil como una herramienta fundamental en el desarrollo de competencias en los estudiantes lo que les permitirá desarrollarse en un ámbito internacional. Se demostrará que los beneficios obtenidos a través de esta práctica son extensivos a las instituciones educativas que los impulsan.

## **I. DIMENSIÓN HISTÓRICA**

### **1. LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE LAS MULTINACIONALES EUROPEAS**

Autora:

Mtra. Ma. Teresa Medina Farfán

#### **Introducción**

Las primeras empresas como auténticas organizaciones, surgieron en Europa a finales del siglo XVI y principios del siglo XVII. La Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) fue la primera multinacional en el mundo que implementó varias estrategias de competitividad en 1602, dentro de un mundo globalizado. Mejor conocida como la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, cuyas estrategias de negocios perduraron por más de cien años, hasta que sus actividades comerciales se desplomaron a mediados del siglo XVIII; debido a la competencia feroz por los productos y los mercados de Oriente.

En consecuencia, su más cercano competidor comercial, la Compañía Británica y en menor medida la Compañía Francesa, se beneficiaron de la experiencia y los negocios que realizó la Compañía Holandesa, especialmente en los diversos mercados de Asia. Por lo que el objetivo, de la presente investigación es descubrir de forma general, el desarrollo empresarial europeo a partir de la revolución industrial en Inglaterra.

#### **Desarrollo**

Hasta antes de Isabel I, la Gran Bretaña no fue sino un Estado relativamente pequeño y débil, en donde existían pequeñas empresas, dedicadas a la

distribución comercial local, conocidas como *Compañías de Librea*. Estas organizaciones se constituyeron en agrupaciones comerciales con cierta importancia, después de la revolución inglesa de 1640.

Las pequeñas empresas inglesas, fueron impulsadas por las actividades en la manufactura de paños, extracción minera y construcción naval, propiciando la aparición de una clase empresarial pudiente. Estos empresarios ejercieron funciones muy importantes en el orden social, económico y político nacional. Después de la victoria de Inglaterra sobre España en 1591, los empresarios realizaron los primeros contactos con el lejano Oriente, para competir por la distribución de los productos de ésta región en Europa. (Barnes, 1987)

James Lancaster fue enviado por esta clase empresarial, al frente de una expedición marítima rumbo a las Indias Orientales. El objetivo del viaje fue reconocer la ruta comercial de las especias, trazada por el poderío naval de los portugueses. Éste viaje fue fundamental para la fundación de la *British East India Company*.

En el año de 1600 la reina Isabel I mediante Carta Real, le concedió a la empresa, el permiso exclusivo para ejercer el comercio en las Indias Orientales, por espacio de quince años. Bajo éste contexto en 1647, se fundó el centro de operaciones comerciales de Oriente en la India, con 90 empleados ingleses. Los negocios se centraron en el algodón, la seda, el índigo y el té. Utilizaron las estrategias de diversificación de productos y la de enclaves productivos o inversión extranjera practicadas por los holandeses, es decir forzar a los nativos a cultivar determinados productos, para beneficio propio.

La Compañía Británica llegó a ser un verdadero Estado dentro de la India, con las futuras atribuciones que le concedería el gobierno inglés, para administrar las zonas de *Bombay, Madrás y Bengala*. Ubicación de la zona comercial más sofisticada y competitiva de Asia. La empresa fue respaldada por una fuerza militar muy grande, comandada por los llamados casacas rojas. Por la rentabilidad



que representaba la India, fue considerada como la joya de la corona británica. (Williamson, 1956).

El gobierno inglés, inicialmente sólo le otorgó el apoyo de la flota naval. Los accionistas de la Compañía se posicionaron con sus propios recursos, dentro del lucrativo comercio de los océanos árabes y la India. El poder marítimo, se empezó a consolidar con la práctica constante de la piratería en contra de los españoles.

Por lo tanto, la *British East India Company*, fue el resultado de la unión de varios empresarios que hacían negocios en el sureste de Asia. El objetivo de dichos comerciantes, se reducía al suministro de mercancías suntuosas provenientes de Oriente, para la clase acomodada de Londres. También surtían al mercado interno con algodón traído de la India, para asegurar el desarrollo de la industria de la producción de paños, así como la exportación de las mismas.

La Compañía carecía inicialmente de las capacidades y habilidades organizacionales, para enfrentar la estructura comercial y de negocios emprendida por la VOC. Fue hasta el año de 1670 que se empezó a perfilar como una verdadera organización empresarial, con algunos objetivos multinacionales. Las actividades comerciales, se desarrollaron paulatinamente y se basaron en el crecimiento naval y colonial.

Fue el rey Carlos II, el que le concedió el derecho de capitanear ejércitos y formar alianzas, declarar la guerra o establecer la paz y ejercer jurisdicción tanto civil como penal en las zonas en que operaba. De la misma forma que lo hizo el gobierno de las Provincias Unidas con la VOC, en 1602.

Durante el siglo XVII, los comerciantes ingleses consideraron la utilidad, de crear una empresa de estructuras jerárquicas, con funciones de supervisión y vigilancia, mediante el uso de una amplia red de gerentes asalariados al igual que la VOC. Dedicando un esfuerzo e ingenio considerables, para establecer y mantener esta organización. Además, desarrollaron los mismos niveles de coordinación, entre el gobierno y la Compañía. (Varios autores, 2002)

El auge comercial de la empresa se basó en el proteccionismo, que fue impulsado por las leyes de navegación, promulgadas por el Parlamento inglés. La consecuencia de dichas legislaciones, fue la explotación de un extenso imperio colonial, que permitió la acumulación de un gran capital. Bajo éste sistema, los empresarios tenían garantizadas las transacciones comerciales.

Las actividades comerciales propiciaron el surgimiento de la clase media británica, que se constituyó en el motor del desarrollo industrial y comercial del país, conjuntamente con las ideas de libre comercio, propagadas por Adam Smith.

Cuando la Compañía Británica llegó al final de sus operaciones en 1874, fácilmente fue sustituida por la *Commonwelth*, la cual desempeño sus actividades económicas en los cinco continentes con mucho éxito. Dándole el poder hegemónico mundial a Inglaterra en el siglo XIX.

Por otro lado, Francia se vio impedida a hacer una pronta entrada en la lucha comercial, debido a las divisiones religiosas que acabaron en guerras civiles en los últimos años del siglo XVI. Para el siglo XVII, los franceses no se quisieron quedar atrás, en la obtención de los beneficios de este tipo de empresas. En 1642 *Jean Baptiste Colbert*, ministro de Luis XIV fundó la Compañía Francesa de las Indias Orientales (*Compagnie française pour le commerce des Indes Orientales*).

Con la llamada Manufactura Real, se le otorgó a la Compañía la exención de impuestos, el monopolio exclusivo del comercio en el hemisferio oriental, el poder de nombrar embajadores, de declarar la guerra y de celebrar Tratados. Las mismas facultades que le atribuyeron el gobierno de Inglaterra a la Compañía Británica y el de las Provincias Unidas a la VOC.

La Compañía francesa que contaba con el apoyo financiero del gobierno, se propuso cumplir tres objetivos básicos, pero muy ambiciosos:

1. Expandir el comercio, luchando contra los productos y planes de comercialización, tanto de ingleses como de holandeses.

2. Contribuir al desarrollo de una flota naval y mercante, que afirmara la presencia francesa sobre los mares.
3. Propagar la cultura y la civilización francesa y evangelizar a los paganos.

Las principales actividades comerciales, se centraron en el cultivo del azúcar, el tráfico de esclavos, la piratería y el contrabando; en los territorios de Canadá, el Caribe y las Antillas. En éstos lugares utilizaron la estrategia de diversificación de productos, siguiendo las huellas de los holandeses. Por el tipo de operaciones comerciales y de negocios, ocuparon un lugar terciario, ya que el poderío comercial se encontraba en manos de holandeses e ingleses.

En 1651, la empresa fue liquidada y las tierras vendidas a los colonos, para conservar la soberanía de Francia, sobre las mismas. El ministro *Colbert*, también creo la Compañía del Norte, que operó en el *Báltico*; la de *Levante*, cuyas actividades se centraron en el Mediterráneo Oriental; la del *Senegal*, cuyas acciones comerciales estaban en África y las Indias Occidentales y Orientales. Esta última abrió la perspectiva de las futuras colonias de *Madagascar* y la India.

Cuando la VOC fue desplazada momentáneamente de los negocios internacionales, a mediados del siglo XVIII; se inició la lucha entre Inglaterra y Francia, por la supremacía comercial. Inglaterra como ya referimos, practicó la ocupación y explotación intensiva de áreas limitadas, mediante una política colonial.

En tanto que Francia efectuó una colonización con pocos inmigrantes, compuesta de soldados y comerciantes, en vastos territorios. El mercantilismo inglés fue iniciado por intereses privados desde abajo, mientras que el mercantilismo francés fue impuesto por la burocracia desde arriba. (Barnes, 1987)

Después de la revolución comercial y de negocios que iniciaron los holandeses, los mercados se contrajeron y el comercio decreció. Una de las causas generales, fue que las nuevas potencias coloniales siguieron imponiendo

diversas restricciones comerciales como aduanas, peajes, y limitaciones al comercio colonial; lo que afectó el desarrollo de los negocios internacionales. (Viljoen, 1978)

Lo anterior propició la baja en el intercambio y distribución mercantil, lo que se ligó a la caída de los precios internacionales de los cereales. Surgiendo un periodo depresivo en la economía europea, afectando a la mayoría de las empresas. En éste momento los comerciantes y funcionarios gubernamentales, impugnaron drásticamente las legislaciones que se oponían al libre comercio, ya que interferían con el desarrollo de los negocios y de las empresas. (Viljoen, 1978)

Hacia finales del siglo XVII en varios países de Europa, se inició la actividad manufacturera de imitación de mercancías orientales para la exportación, como la cerámica, bisutería, vidrios, muebles, tapices y sedas; mientras que las importaciones aumentaron notablemente, por la compra de una gran diversidad de artículos de consumo primario como arroz, tabaco, café, té, azúcar, algodón, especias, etc., que provenían de una gran variedad de territorios.

En el siglo XVIII resurgieron poco a poco las transacciones y negocios mercantiles en Europa, iniciándose de nuevo una expansión de los mercados, a nivel mundial. Todo ello, gracias a la difusión de las ideas del libre comercio y al descubrimiento de nuevas técnicas para producir más, naciendo las primeras industrias europeas.

Una de las causas de la revolución industrial del siglo XVIII, fue que los crecientes mercados asiáticos, empezaron a exigir por un lado grandes cantidades de artículos manufacturados europeos, especialmente los paños producidos en la Gran Bretaña. Surgió la necesidad de la innovación, lo que llevó a inventar máquinas que permitieran producir más artículos y mercancías en menor tiempo.

### **Multinacionales europeas: innovación y tecnología**

La cuna de la experiencia multinacional se gestó en Europa Occidental

La primera revolución industrial del siglo XVIII, aportó nuevas perspectivas a las estrategias de negocios internacionales y el aumento de la idea de la competitividad. Aumentó la producción de mercancías y su desplazamiento alrededor del mundo, lo que beneficio enormemente a los países europeos, especialmente a Inglaterra.

La revolución industrial, se originó en el Condado de *Lancashire*, Inglaterra de una forma gradual, desde el siglo XVI. Lugar en donde existía una gran producción textil de tipo manual, y que, al introducir los telares mecánicos, multiplicaron la cantidad de la producción de paños. Estos productos se distribuían por Inglaterra, Europa y Asia, a través de pequeñas empresas. (Pierenkemper, 2001)

La invención de la lanzadera de *John Kay* en 1733 y la hiladora de *Hargreaves* en 1764, hicieron posible el impulso de la industria de los textiles de lana y algodón. Estos inventos fueron impulsados por la aplicación de la máquina de vapor, creada por *James Watt* en 1780. El vapor fue la energía fundamental, para mover las máquinas y producir en masa, incrementando la producción de mercancías. Surgieron nuevas empresas llamadas fábricas, que buscaron mercados más amplios. (Brom, 1973)

Además, Inglaterra disponía de importantes yacimientos de carbón, el combustible que más se usó para mover las máquinas; así como yacimientos de hierro, la materia prima con la que se hacían las máquinas. La posesión de estos recursos, marcaron el cambio en la forma de producir mercancías, más no en la transportación, en donde los holandeses, dieron las primeras y más exitosas lecciones en toda Europa.

Este nuevo sistema de producción, se debió a la combinación de innovaciones técnicas, nuevas fuentes de energía, la especialización del trabajo y a una demanda de la expansión comercial. En esta época persistió la idea de los

holandeses, de aprovechar en su conjunto, los recursos de una manera más eficiente.

Adam Smith, sintetizó el pensamiento religioso del calvinismo, idea religiosa que se practicó en las Provincias Unidas y que alentó la mentalidad empresarial. Propuso que un país nunca debe producir bienes, que podía comprar a menor precio en otro país. Cada país debe especializarse en la producción de bienes en donde tienen una ventaja absoluta y luego cambiarlos por bienes que se producen en otros países. Habló de la mano invisible que equilibra los precios en el mercado, a través de la oferta y la demanda. (Hill, 2007)

*Smith* concluyó con la idea de que la división del trabajo, aumenta la productividad y que, al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, se ahorra tiempo y costos en la producción. Con estas propuestas, definitivamente los conceptos económicos se separaron del pensamiento religioso del catolicismo, para transformarse en una ciencia especial, dedicada a los problemas de la riqueza material y del bienestar nacional. (Montenegro, 1956)

Estos mecanismos se desarrollaron y perfeccionaron con la aparición del sistema económico llamado capitalismo, que de acuerdo a Ianni (1999, p. 33) “ocasiona constantes y periódicos impulsos de expansión, de tal forma que resulta simultáneamente nacional e internacional o propiamente global.”

Durante el siglo XIX, el imperio colonial inglés facilitó la propagación del nuevo sistema económico, así como las estrategias de negocios de la VOC, por todo el mundo. La hegemonía colonial contribuyó al espectacular crecimiento económico de Gran Bretaña y de sus intereses en el escenario mundial. Los británicos producían manufacturas de modo tan eficiente, que podían vender más barato que los productores locales en los mercados extranjeros. (Tanner- Athos, 1988).

La transformación industrial propició la competitividad y la competencia entre las empresas europeas, eliminando a las más débiles. La consecuencia fue

que muchas pequeñas empresas artesanales y familiares, fueron absorbidas por empresas más grandes; otras más simplemente desaparecieron del mercado, facilitando la expansión de éstas. (Calduch, 1991).

A finales del siglo XIX, surgieron las grandes empresas que retomaron las estrategias de negocios multinacionales complejas, practicadas por la VOC, como:

- Organización corporativa, jerárquica y controladora.
- Diversificación de productos y mercados.
- Alianzas estratégicas.
- Inversión extranjera.
- Exportación de capitales a los países productores de materias primas.
- Modelo de sociedad anónima.
- Fusión de los intereses empresariales con el gobierno y las finanzas.

Iniciándose una nueva dimensión de la internacionalización de las empresas, conjuntamente con la segunda revolución industrial. Este movimiento fue propiciado por la aplicación de la máquina de vapor a los transportes como el barco y el ferrocarril. Lo que facilitó el desplazamiento más rápido de mercancías y pasajeros. Todo esto favoreció la expansión comercial, de diversas empresas europeas en el extranjero, en medio de una nueva forma de globalización económica y con el apoyo del gobierno y el capital bancario.

El requerimiento de capital para financiar las actividades empresariales en el extranjero, adquirió diversas formas: empréstitos gubernamentales; inversiones directas de las mismas empresas por medio de la cotización de sus acciones en las principales bolsas de valores de Europa; aperturas de crédito por parte de los grandes bancos a las empresas. Esta conjunción de actividades empresariales,

financieras y gubernamentales, significaron la penetración de capitales extranjeros en diversas partes del mundo. (Fajnzylber- Matínez, 1976).

A lo largo del siglo XIX, las empresas multinacionales aparecieron no sólo en Inglaterra, sino también en Francia, Alemania, Holanda y Estados Unidos. En medio de sistemas estandarizados de producción, así como de nuevos hábitos de consumo, que deambularon entre las políticas económicas del proteccionismo y el libre comercio.

Desde la primera revolución industrial en el siglo XVIII, las empresas europeas se centraron en la diversificación de mercados. El objetivo principal de esta táctica fue introducir sus productos en los territorios más lucrativos de Asia, a través de la exportación. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se concentraron en la búsqueda de los mercados más rentables de materias primas, para abastecer su industria.

Surgieron una vez más los ya conocidos monopolios, favorecidos por el capital financiero que otorgaba grandes cantidades de créditos a las multinacionales, para favorecer su potencial económico. Fueron el resultado de la fusión y absorción de pequeñas empresas, que dieron como resultado la formación de unos cuantos grupos empresariales con actividades multinacionales, que llegaron a dominar la economía mundial.

La inversión extranjera, siguió el modelo de negocios practicado por la VOC. Buscó el apoyo financiero y gubernamental, para el financiamiento de la infraestructura empresarial y la expansión de negocios. Factores que llevaron al desarrollo económico de varios países europeos, durante el siglo XIX. (Varios autores, 2002).

La base de la inversión extranjera siguió siendo, tener una matriz que controla a una serie de filiales. La dirección central tuvo como finalidad, ejercer un control de las ventas y la comercialización de los productos, en el extranjero. La unión de los intereses gubernamentales con los empresariales, tuvieron como



consecuencia, que las multinacionales tomarán el control de la vida política. (Illera, 1994)

En el siguiente cuadro, se muestran el periodo de aparición de las primeras multinacionales europeas entre 1860 y 1914, en los países con mayor potencial económico, así como sus actividades de inversión extranjera; resaltando la presencia de Holanda.

País	Empresa	Año de creación	Actividad	Filiales
Inglaterra	Courtaulds British Lloyd	1885 1863	Textiles Banco	SriLanka Francia
Francia	Casino	1860	Ventas minoristas	Países europeos
	Société Pathé Frères	1896	Industria del cine y discos fonográficos	Estados Unidos
	Credit Lyonnais	1863	Banco	Países de Europa
Alemania	Bayer	1865	Industria química	Moscú, Francia, Bélgica, Estados Unidos
Holanda	Jurgens	1888	Elaboración mantequilla	Alemania

Cuadro 1: Elaboración propia, con datos de Calduch, R.

La creciente demanda de las empresas multinacionales de materias primas, culminó en una gran rivalidad europea, a principios del siglo XX. Esta tendencia se manifestó con más intensidad en los países con mercados internos reducidos como los Países Bajos, Suecia y Suiza; naciones que tuvieron un porcentaje más alto de filiales establecidas en el extranjero, antes de la Primera Guerra Mundial.

La Segunda Guerra Mundial dejó devastado gran parte del territorio europeo; la producción de las empresas europeas decayó drásticamente, teniendo un crecimiento lento hasta la década de los años sesentas, en que inician una rápida expansión, a pesar de que conservó una gran burocracia administrativa.

Bajo el marco de la integración económica de 1957, se creó una política industrial para fomentar la diversificación de productos, basada en un proceso de innovación y cambio, a través de la cooperación entre la Unión Europea y los Estados miembros. Las actividades en la industria aeronáutica, que datan del año de 1967 en que la Comisión Europea, autorizó la creación de *Airbus Integrated Company*, una empresa integrada por el Reino Unido, Francia y Alemania, cuya actividad principal fue coordinar el proceso de diseño y venta de aviones comerciales.

En 1970 se creó el consorcio *Airbus Industrie*, formado por la *Aerospatiale* de Francia y la *Deutsche Aerospace* como fabricante europeo de aviones con una participación del 37.9% cada uno. En 1971 la empresa española CASA se incorporó al consorcio con el 4.2% y en 1979 lo hizo la *British Aerospace* del Reino Unido con una participación del 20%. (Encyclopedia Britanica, 2006)

El objetivo fue competir con el principal fabricante de aviones del mundo, la compañía estadounidense Boeing. Convirtiendo a la industria aeroespacial, en la producción más importante en Europa. Esta fabricación impulsó al sector de la defensa europea, con aeronaves civiles e impulsó el desarrollo de industrias auxiliares que trabajan, conjuntamente los Estados miembros para conseguir un volumen de producción, capaz de enfrentarse a la competencia en el mercado global.

Los proyectos GALILEO y GMES (observación Terrestre Medioambiental y de Seguridad) conjuntamente con la Agencia Espacial Europea y la Unión Europea se han consolidado en la industria aeroespacial. (Parlamento Europeo, 2001). En el año 2007 entro en vigor la Política Europea del Espacio, en donde han quedado definidas las responsabilidades de la Agencia Espacial Europea.

Además, los empresarios europeos, se inclinaron por la producción sintética, para ahorrar materias primas naturales, y aumentar el número de consumidores de bajos recursos. (Sutton, 1983) A finales del siglo XX las

empresas multinacionales europeas, siguieron el proceso de cooperación entre las diferentes empresas nacionales de los diferentes países miembros.

Iniciaron una fase de fusiones empresariales, para emprender una serie de inversiones en el exterior. Surgió el impulso a nuevas industrias como la química, la biotecnología, la informática, telecomunicaciones y la industria extractiva. Un ejemplo de estas nuevas fusiones son, *Unilever* (holandesa-inglesa), *Shell* (holandesa-inglesa), *Azko-Enka* (holandesa-alemana) ( Ball- McCulloch, 1996)

Al unirse estas empresas se fragmentaron los procesos, que es el común denominador de la presente globalización: por ejemplo, en la producción de aviones, las alas se fabrican en el *Reino Unido*, algunas partes del cuerpo en *Hamburgo, Bremen o Alemania*; la cabina en *Toulouse, Nantes o Saint-Nazaire*, Francia y el ensamble en España.

El apoyo financiero de la banca siguió teniendo un papel fundamental, ya que hizo posible una vez más, el movimiento de grandes cantidades de capital de acuerdo a las exigencias de cada empresa a nivel mundial, para incrementar la inversión extranjera. Se volvió a producir la fusión entre los capitales empresariales y bancarios, es decir se reinventa el capital financiero, que había operado como impulsor de las actividades comerciales de la VOC. (Brom, 1996).

Por otro lado, el ingreso de Europa del Este a la Unión Europea, hizo imperante la reconversión de la planta productiva existente en estos países, que estaba colapsada por el sistema de economías centralmente planificadas, implicando altos costos en el desarrollo empresarial del resto de los países de la Unión Europa Occidental. (Piñón, 1999)

Los países de Europa del Este han representado tradicionalmente una pequeña cuota comercial a nivel mundial. Desde la desintegración de la Unión Soviética la relación con la Unión Europea se ha incrementado paulatinamente, caracterizándose por una gran afluencia de ayuda e inversión, abriéndose las puertas a la importación de los productos de Europa Oriental.

Con las reformas en los diferentes sectores industriales, efectuadas por los órganos comunitarios, la consecuencia inmediata fue propiciar el éxito de las empresas multinacionales europeas, aumentado el crecimiento de la economía en la mayoría de los países del continente, por lo menos hasta los primeros años del siglo XXI. Iniciándose el uso sistemático de la ciencia y la tecnología en la producción de bienes y servicios.

El siguiente cuadro muestra parte de este proceso, además de que se presentan datos sobre el valor de las empresas, que mejor cotizan en las diferentes bolsas de valores. Encontramos que las actividades económicas más importantes corresponden al sector de telecomunicaciones y el de los servicios, representado por los seguros. Las empresas más activas son las alemanas y las inglesas. (OCDE, 2001).

Compañía	Actividad	País	Valor de mercado (mdd)
Mannessmann A.G.	Telecomunicaciones	Alemania	202.8
Orange PLC - Mannessmann A.G	Telecomunicaciones	Reino Unido	46.0
Astra ABC	Farmacéuticos	Suiza	34.6
Hoechst AC	Química	Alemania	21.9
Allied Zurich PLC	Seguros	Reino Unido	19.4
Financial	Seguros	Reino Unido	18.4
One to One	Telecomunicaciones	Reino Unido	14.8
Airtel SA	Telecomunicaciones	España	13.6

Cuadro 2: Elaboración propia con datos de la OCDE, 2001

El resto de las empresas multinacionales produjeron automóviles, extrajeron petróleo, produjeron artículos químicos y farmacéuticos. Se fusionaron con empresas estadounidenses y japonesas, principalmente. Realizaron negocios multinacionales llamadas *cross-border M&As*, en el campo de las telecomunicaciones, servicios y finanzas y de negocios. Este tipo de empresas se concentraron en pocos países como el Reino Unido y Alemania.

En esta etapa la inversión extranjera, no sólo se realizó en los países que contaban con recursos de materia prima. También se desplegó dicha inversión, en países con potencial económico. Tal es el caso de los ingleses que abrieron la inversión extranjera directa en Estados Unidos con fábricas de hule vulcanizado, establecidas por la empresa *Colt Fire Arms* y *Ford*, antes de la Guerra de Secesión, aunque duraron pocos años, ya que fracasaron. (Ball- McCulloch, 1996)

La innovación tecnológica, que se aplicó tanto a los medios de comunicación, representados por el telégrafo, radiotelégrafo y radio; así como al transporte, esto es el ferrocarril y la navegación movidos por el vapor, garantizaron el control de las empresas madres, sobre sus filiales que se encontraban ubicadas a enormes distancias.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, los negocios de las empresas multinacionales europeas, se basaban en la inversión extranjera que era de dos formas: una entre países desarrollados y otra en los países subdesarrollados, para propiciar la diversificación de mercados. (Krugman, 2006)

Después de la conflagración bélica, los países europeos iniciaron una gran actividad económica y financiera de forma conjunta, como una forma de expansión segura y más redituable. Dicho crecimiento fue iniciado conjuntamente por Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda en 1952, cuyo objetivo principal fue una Europa unida. (Cuenca, 2007)

Con el inicio de la integración económica, esta estrategia se subordinó a los intereses regionales, y se superó la extremada competitividad tradicional entre las potencias europeas, para hacer frente al extraordinario crecimiento de las empresas multinacionales estadounidenses.

A partir de 1960 se habló, una vez más de la reaparición de las empresas “multinacionales”. Estas fueron consideradas como grandes corporaciones con una matriz y varias filiales en el extranjero. Algunas formaron parte de un grupo

empresarial o se encontraban plenamente subordinadas a éste y actuaban en varios países.

La política administrativa de adaptación a las regulaciones, hábitos de consumo y particularidades de cada mercado, influyó en dar mayor autonomía a las filiales en el extranjero, por ejemplo: Alemania concentró el 53% de filiales en el exterior; Francia 67%; Bélgica 53% y Holanda 55%. (Fajnzylber-Martínez, 1976)

En esta época, fueron varios los factores que estimularon un crecimiento espectacular de la inversión extranjera directa europea. En primer lugar, muchas empresas consideraron el acceso directo a los mercados foráneos para evitar las tarifas y otras barreras al comercio contra la exportación de sus mercancías, mediante la construcción de plantas de producción en otros países, en especial si ello significaba ahorros en costos de transporte y en otros aspectos que hicieran sus productos más competitivos.

En segundo lugar, muchos países en desarrollo ofrecieron trabajo barato, tratamiento especial en materia de impuestos, a cambio de la atracción de la inversión extranjera a sus respectivos países, por lo que se indujo a muchas empresas a construir plantas en el exterior.

En tercer lugar, la nueva tecnología, que incluye los avances en las comunicaciones que hace posible el manejo de gran cantidad de información, la computación, el movimiento de las mercancías mediante contenedores. Las filiales se localizaron, tanto en países desarrollados como en desarrollo, en estos últimos por lo general fueron ex colonias de alguno de los países desarrollados como en África, Medio Oriente y Asia. (Pearsons-Rochester, 2000).

Las actividades en el extranjero de las empresas multinacionales, han agrupado a las economías nacionales en un sistema económico interdependiente a nivel mundial y han difundido los efectos de la industrialización, más allá de sus países de origen; al igual que las actividades comerciales y de negocios de la

VOC, que propiciaron una primera interdependencia con Inglaterra y Francia, basada en la competitividad, de una forma regional.

Los principales inversionistas europeos han sido *Volkswagen, Siemens, ABB, Motorola, Royal Dutch Shell, Swis Telecom/PT Netherland, Deuch Telekom*. El sector automotriz ha sido el que más significativo crecimiento ha tenido dentro de la inversión extranjera. (Piñón, 1999). La organización empresarial europea, desde la época de la Compañía Británica, retomo el modelo de la VOC, que se basó en una estructura jerárquica y burocrática, cuya administración se apoyó en la sociedad anónima.

La Unión Europea, se centró en proporcionar un marco adecuado para el desarrollo organizacional de las empresas, con la finalidad de ser un lugar atractivo para la inversión y la creación de empleo. Con la incorporación de la parte Este del continente a la Unión Europea, ha continuado esta tendencia de invertir en la región, un ejemplo es la República Checa, que, debido a su situación política estable y a un positivo desarrollo económico, se ha convertido en un territorio que atrae inversión extranjera directa de manera importante, en donde han invertido Suiza, Holanda, Francia y el Reino Unido.

La Comisión Europea, realizó estudios y análisis entre grupos de trabajo de expertos y los directores de las empresas de los diferentes países de Europa del Este, para coordinar las capacidades individuales de cada empresa y mejorar las condiciones de producción y competitividad. (Cuenca, 2007).

El sector textil, uno de los emblemáticos del desarrollo económico regional desde el siglo XVII, fue apoyado con los acuerdos multifibras, firmados con el GATT, que establecía cupos por categorías de productos y por países. Paralelamente se aplicó un plan de reestructuración de las empresas de dicho sector, que consistió en la aplicación de nuevas tecnologías, más calidad y desarrollo de la moda.

El sector de la construcción naval, se adaptó a la demanda, modernizando a la mano de obra, mediante capacitación especializada, para enfrentar la competencia de terceros países, por salarios bajos y prácticas dumping. Además, se implementaron medidas de apoyo para las PyMES, ya que existía un gran número de ellas y el 98% necesitaban incentivos económicos, porque creaban el 58% de los puestos de trabajo de la industria manufacturera, por lo que el Parlamento declaró en 1983, el año europeo de la pequeña y mediana empresa. (OCDE, 2001)

Entre las medidas de apoyo efectuadas por el Parlamento Europeo, se encuentran la reactivación de la Oficina de Aproximación de Empresas, para poner en contacto a las PyMES con los diferentes Estados miembros, creándose la *Business Cooperation Network*, diseñada para mejorar la competitividad de dichas empresas.

Otra medida fue otorgar apoyos financieros, para realizar proyectos comunes; los diferentes gobiernos presentaron ofertas de mercados, para las PyMES, así como una compra conjunta de materias primas en el exterior, entre otros refuerzos. Como se puede observar después de más de doscientos años de ejercer una organización pesada y corporativa, las empresas europeas funcionan mejor y son más redituables como pequeñas y medianas empresas. Los europeos se han concentrado en las telecomunicaciones, petróleo y gas, equipo de transporte y farmacéutica. (OCDE, 2001)



## **Conclusiones**

Como podemos observar, tanto las estrategias empresariales como el desarrollo industrial nacieron en Europa. Introduciendo la idea de una organización o empresa, así como la forma de producir y distribuir las mercancías por todo el mundo. Surgiendo el concepto de competitividad de las empresas, el cual ha evolucionado como un proceso, para mantenerse activo comercialmente en el mundo de los negocios.

Desde los años sesentas y setentas, las empresas europeas han optado por las constantes fusiones, sin importar la nacionalidad de las mismas, con la finalidad de seguir siendo competitivas, frente al creciente desarrollo de las empresas estadounidenses. Con sus actividades han buscado aumentar su eficiencia y competitividad, dentro de la economía mundial.

El análisis de las estrategias de negocios de las empresas multinacionales europeas, que operaron después de la creación de la VOC, ha demostrado que también se han convertido en un agente clave dentro de la globalización de la economía internacional. Estas organizaciones, se han destacado en la producción de bienes y servicios, así como en la distribución de bienes a través de una complicada red de logística, en los lugares más convenientes en todo el mundo.

## Referencias

- Ball- McCulloch,(1996). *Negocios Internacionales. Introducción y aspectos esenciales*. España. Diorki
- Barnes E. (1987). *Historia de la Economía del Mundo Occidental*. México. UTEHA
- Brom, J. (1973). *Esbozo de Historia Universal*. México. Grijalvo
- Calduch, R. (1996). *Relaciones Internacionales*. Madrid. Ciencias Sociales
- Cuenca, E. (2007). *Economía de la Unión Europea*. Madrid. Pearson- Printice Hall
- Encyclopedia Britannica. (2206). *Airbus Industrie*.  
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/10916/Airbus-Industrie>
- Fajnzylber, F., Martínez T., (1976) *Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y la proyección en la industria mexicana*. México. FCE
- Hill, C. (2007) *Negocios Internacionales*. México. McGraw-Hill
- Ianni O. (1999) *La sociedad global*. México. S. XXI
- Illera, C. (1994) *Fundamentos de economía de la empresa. Una perspectiva teórica*. Madrid. Pirámide
- Krugman, P. (2006) *Economía Internacional*. Madrid. Pearson

Montenegro, W. (1956) *Introducción a las Doctrinas Político-Económicas*. México. FCE

OCDE (2001). *Nuevos patrones de la globalización industrial*. París. OCDE

Pearson, F. (2005). *Relaciones Internacionales. Situación global en el siglo XXI*. Colombia. McGraw-Hill

Pierekemer, T (2001). *La industrialización en el siglo XIX*. Madrid. Siglo XXI

Piñón, R (1999). *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*. México. FCPyS-UNAM

Sutton, C. (1983) *Economía y estrategias de la empresa*. México. Limusa

Tanner, R., Athos, A. (1988) *The art of japanese management*. Great Britain. Penguin Books

Varios autores. (2002). *Transformaciones globales política, economía y cultura*. México. Oxford

Viljoen, S. (1978). *Los sistemas económicos en la historia del mundo*. México. Manual Moderno

Williamson, J. (1956). *A short History of British Expansion. The modern empire and Commonwealth*. Great Britain. McMillan

## **2. LA CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA MEXICANA EN EL PROCESO DE LA ISI**

Autores:

Dr. Marco A. Piña Sandoval

Mtro. Marco A. Pérez Méndez

### **Introducción**

La experiencia histórica indica que las circunstancias que vive hoy la actividad económica, no se pueden admitir como actos aislados y sólo del presente. Por lo tanto, se acordó presentar el análisis de este trabajo en tres secciones, la primera parte es un análisis descriptivo sobre el modelo de la ISI y su impacto en el sector industrial, esto es, aborda las causas que llevaron a la economía mexicana a incrustar el modelo de industrialización con una serie de privilegios y exenciones que hacían atractiva la generación de empresas.

En la segunda parte del trabajo, se analiza como una premisa fundamental de todo este proceso de desarrollo industrial, la generación de una clase industrial dependiente del Estado e incapaz de competir.

La tercera parte aborda la contextualización de las ideas centrales en la conformación de una clase empresarial mexicana muy concentrada. El análisis nos lleva a examinar el papel de las organizaciones empresariales y como estas proyectaron a las oligarquías capitalistas durante el proceso de la ISI.

## **La estrategia de sustitución de importaciones y su impacto en el sector industrial mexicano**

Es evidente que la política de sustitución de importaciones contribuyó notablemente a la elevación del ingreso, a la creación de un mercado interno y a la generación de una clase industrial y sobre todo de una clase media.<sup>1</sup> Así como también es cierto que no se aprovecharon las circunstancias para mejorar la habilidad de la clase industrial en una producción eficiente de artículos manufacturados, además, el efecto de la política proteccionista generó, entre otras cosas, que las empresas extranjeras reemplazaran las operaciones comerciales con inversión extranjera directa. En lo referente a la política de mexicanización, el resultado obtenido fue que algunos de los industriales mexicanos, que para entonces ya eran privilegiados, se beneficiaran aún más de las ganancias oligopólicas bajo el proceso de industrialización.

En esta investigación, no pretendemos anclar la problemática de la clase industrial “rentista” a un solo periodo de la historia. Más aún aceptamos las hipótesis de otros trabajos de investigación, donde se prevé la posible generación de una clase “rentista” desde la colonia y el siglo decimonónico.

El escenario es que México salió de la revolución sin una clase empresarial propia que liderara la industrialización; en consecuencia, surgió la necesidad de arreglos institucionales especiales para enfrentar y resolver los problemas de la industrialización tardía.

A partir de 1916 fue común ver los nombres de los nuevos políticos y militares en las actas constitutivas de empresas: como socios de agencias aduanales o de terrenos agrícolas, entre otras actividades económicas. El militar no capitalizó o reinvirtió sus utilidades. En este sentido, en su papel de empresarios los nuevos

---

<sup>1</sup> Para Tannenbaum (1951:65), México era un país predominantemente agrícola, carente de una clase media y con una escasa industria y cuyas empresas importantes se encontraban en manos de extranjeros.

gobernantes no se consolidaron como un sector dinámico y vital del desarrollo capitalista del país.<sup>2</sup> El Estado mexicano post revolucionario se dio a la tarea de alimentar la burguesía nacional y de hacer lo que esa naciente clase industrial nacional no quisiera o pudiera hacer.

La crisis de 1929 empujó a la economía mexicana por el camino de la industrialización vía sustitución de importaciones. Por un lado, la demanda del mercado interno respondió a la sustitución de importaciones debido principalmente a una reducción de las exportaciones y la caída en los términos de intercambio. Por el otro lado, la oferta se pudo satisfacer debido a la capacidad ociosa de la industria, heredada en algunos casos del porfiriato y de las dos primeras décadas del siglo XX.

Entonces podemos señalar que la industrialización vía sustitución de importaciones fue una reacción a las fuerzas naturales del mercado debido a los hechos catastróficos de la gran depresión del 29 y posteriormente a la segunda guerra mundial. Albert O. Hirschman (1981) lo describe así:

“No cabe duda de que las guerras y las depresiones económicas han desempeñado un papel muy importante, al llevar industrias a los países de la “periferia” que anteriormente estaban clasificados en el grupo de los países no industrializados. Es bien conocido el efecto que tuvieron las dos guerras mundiales y la Gran Depresión, al restar prestigio a las ideas tradicionales sobre la división internacional del trabajo entre los países adelantados y los subdesarrollados.” (Hirschman, 1981: 175)

En relación al proteccionismo de la economía mexicana, los antecedentes se pueden ubicar desde el siglo decimonónico. Graciela Márquez (2007) señala al respecto:

“Los primeros decenios del México independiente estuvieron marcados por una debilidad crónica de las finanzas públicas. A los problemas estructurales que se

---

<sup>2</sup> Para mayor información ver: Hernández (1984: 194, 202-208)

arrastraban desde el siglo XVIII de las finanzas coloniales se sumaron la desorganización administrativa, el descenso en la actividad económica y la inflexibilidad de los gastos militares. Dada la situación extrema no resulta extraño que por más de medio siglo los aranceles a las importaciones (y en menor medida a las exportaciones) se constituyeran en el pilar de los ingresos públicos por su bajo costo de recaudación y el efecto relativamente menor en el ingreso de los consumidores ...” (Marquez, 1981:175)

A partir de finales de la Segunda Guerra Mundial, México reforzó la estrategia de desarrollo basada en la sustitución de importaciones. Se mantuvieron cerradas las fronteras a las importaciones de algunos bienes, principalmente de consumo no durable que eran los de mayor demanda debido a la expansión del mercado interno, con el fin de proteger la industria nacional se aplicaron exenciones de impuestos en algunos sectores específicos, el Estado creó la infraestructura necesaria para estimular la industrialización, además de establecer un esquema de subsidios y controles de precios. El campo mexicano desempeñó en este periodo un papel muy importante, a pesar de no constituir en sí el eje del desarrollo económico: representó una reserva importante de mano de obra, alimentos y materias primas baratos, así como divisas que permitían financiar por lo menos en parte las importaciones de bienes de capital.

En un principio, se protegieron exclusivamente algunos productos y ramas industriales, elevando aranceles, y en contadas ocasiones se establecieron cuotas, pensando que esta medida sería más bien temporal. Conforme avanzó la década de los años cincuenta, el esquema se fue ampliando para abarcar muchos más productos y áreas de la economía, sobre todo en el caso de bienes de consumo final que eran más fáciles de sustituir, lo cual desde luego tuvo el consentimiento de los productores nacionales. Ello llevó con el tiempo a una política de industrialización basada en la sustitución de importaciones, de tal suerte que se lograran producir internamente bienes que anteriormente se importaban, con el doble propósito de estimular la economía nacional y ahorrar divisas al dejar de importar. Para que la política tuviera éxito, el gobierno

estableció subsidios directos al sector industrial e intensificó las inversiones públicas en infraestructura básica, especialmente en la dotación de energía y combustibles a bajo costo, así como el mantenimiento de las líneas férreas y la construcción de carreteras.

Por otra parte, la legislación sobre la materia también otorgaba beneficios fiscales a las nuevas empresas y cerraba la frontera a la competencia externa apenas comenzara a producir internamente el bien en cuestión (Izquierdo, 1986: 258-269). Se puede afirmar que el modelo tuvo mucho éxito en la década de los cuarenta, pues permitió que el sector industrial creciera muy rápidamente, que desarrollara capacidades empresariales internas y que generara empleo bien remunerado. Además, esta política estimuló la entrada de más inversión extranjera, conforme se cerraban las puertas a los productos importados, las empresas foráneas decidían trasladarse al país para entonces producirlos en México.

De lo anterior podemos señalar que las empresas transnacionales optaron por establecerse en territorio nacional, para evitar las barreras arancelarias y a su vez beneficiarse de los beneficios fiscales a la creación de nuevas empresas. Otro aspecto que influyó, fue la generación de capital, debido a las facilidades ya mencionadas, en el estudio realizado

Por Nacional Financiera (1986:203) así lo subraya:

“Los regímenes impositivos, unidos a las medidas proteccionistas han creado históricamente un clima muy favorable para la expansión de las actividades industriales, asegurando un rápido proceso de formación de ahorros y de capitales y atrayendo a la inversión extranjera.”

La política de fomento industrial encuentra sus antecedentes de manera formal en los decretos de los regímenes revolucionarios. El decreto de 1926, promulgado durante el periodo presidencial de Calles, exoneraba de pagar los impuestos federales durante tres años a las empresas industriales nacionales que tuvieran un capital no mayor de 5 mil pesos oro. (DOF, 1926)



El Decreto de 1939, otorgaba franquicias por cinco años sobre el 100% de los impuestos federales a la importación de maquinaria y materias primas, así como por la exportación de mercancías elaboradas e impuestos sobre la renta, del timbre y dividendos, a las empresas que realizaran en el territorio nacional, actividades totalmente nuevas. El decreto condicionaba que la nueva actividad no causara perjuicios a industrias ya establecidas. (DOF, 1940)

La ley de Industrias de transformación, decretada por el presidente Manuel Ávila Camacho, delimitaba el campo de las industrias nuevas y añadía la categoría de necesarias (una industria necesaria completaba la oferta interna para la satisfacción total de la demanda nacional. (DOF, 1941) Con esta Ley se pretendía impulsar el desarrollo de la industria manufacturera. Otorgaba exenciones por un máximo de cinco años sobre los impuestos federales.

La Ley de Fomento de industrias de transformación (1945) complementó a la Ley de Industrias de Transformación con artículos más selectivos respecto a cuáles ramas resultaban de mayor importancia para el crecimiento manufacturero. Además de ampliar la exención de impuestos de 5, 7 o 10 años, a industrias consideradas fundamentales y de relevancia económica. El concepto de nuevas o necesarias se hizo extensivo a las industrias dedicadas a la exportación, el ensamble entre otras.

La Ley de Fomento de Industrias nuevas y necesarias (1955), clasificaba con una mayor precisión las ramas industriales y el carácter de las empresas a las cuales se les otorgó protección. En esta Ley, las industrias nuevas eran aquellas que se dedicaban a la fabricación de mercancías que no se producían en el país. Por industrias necesarias se consideraba a las que tenían por objeto la creación de mercancías que se producían en el país en cantidades insuficientes para el consumo nacional. Además, se introducía la clasificación de básicas, las que producían materias primas, maquinarias, equipo y vehículos que fueran primordiales para las actividades de importancia fundamental para el desarrollo industrial o agrícola; semi-básicas, las que producían mercancías destinadas a satisfacer directamente necesidades vitales de la población o herramientas,

aparatos científicos o artículos que pudieran ser utilizados en procesos posteriores de otras actividades industriales importantes; y secundarias, las que fabricaban artículos no comprendidos en los dos grupos anteriores.(DOF, 1955)

Un aspecto importante de la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias incluyó por primera vez disposiciones que tendían a reservar al Estado un papel más activo en la orientación de la inversión industrial y a evitar que se concedieran demasiados privilegios a industrias con márgenes de utilidad excesivos.

### **La concentración del mercado**

La mentalidad empresarial mexicana estuvo fuertemente ligada al proteccionismo gubernamental y la ausencia de competencia; como resultado la industria nacional, al tener asegurado el mercado doméstico, tuvo pocos incentivos para competir internacionalmente y prefirió proveer al mercado nacional con productos que frecuentemente eran de baja calidad y alto precio. Si en un principio, se dio un impulso a una naciente industria manufacturera, eventualmente el costo de la ineficiencia fue dominante. En un intento por contener las fuerzas monopólicas derivadas de la ausencia de competencia vigorosa, la política comercial e industrial descansó en los elementos de control directos, ya sea sobre los precios o con la participación directa del Estado en las actividades productivas.

México ha desarrollado a lo largo de los años un sector empresarial orientado, en términos generales, hacia tareas de corte tradicional, es decir, la incursión en nuevos negocios o nuevas formas de hacer negocios no ha sido en general una característica propia de los empresarios mexicanos.

Dentro de todo el universo que constituye a las empresas mexicanas, las de gran tamaño son el único tipo de negocio que cuenta con los recursos suficientes para asumir una estrategia innovadora<sup>3</sup> basada en el conocimiento. Sin embargo, la

---

<sup>3</sup> Por innovación nos referimos al manejo Schumpeteriano del término, así innovación representa toda nueva organización de las actividades productivas, así como el diseño de nuevos productos, bienes o servicios.

forma en que se dio la industrialización<sup>4</sup> en México ha configurado un sector empresarial que nació bajo la forma del monopolio y que durante el periodo de sustitución de importaciones configuró sus rasgos más peculiares que lo identifican como rentista<sup>5</sup>. En efecto el alto grado de proteccionismo que el estado brindó a las actividades productivas dentro del territorio mexicano, en términos de impuestos arancelarios a la importación y programas de subvención, reforzaron la estructura de mercado oligopólica, construyendo incentivos para la creación de empresas sin reparar en la calidad de su producción.

La política proteccionista se descifró como algo permanente, no existió el incentivo para llevar adelante inversiones y alcanzar niveles de producción a una escala competitiva a nivel internacional, por lo que, al ajustar expectativas a esa situación, las empresas maximizaron su utilidad bajo condiciones de un mercado cautivo, oligopólico y subsidiado, produciendo los bienes a un alto precio y con una gran variedad en la calidad (mala calidad en lo general).

Adicionalmente, al disminuir considerablemente el tipo de cambio real durante el periodo, éste contribuyó aún más, a que la industria se limitara al mercado interno. En los primeros diez años, para apoyar la producción de bienes sustituidos, el arancel fue el instrumento más utilizado y en mayor medida los controles cuantitativos a la importación.

En conjunto la política económica durante el periodo (1940-1980) ocasionó que tanto el precio relativo de los bienes importables como los domésticos se incrementaran en relación a los bienes exportables. Esto trajo consigo un aumento en la oferta relativa tanto de los bienes importables (sustitución de importaciones) como de los domésticos y una disminución de los bienes exportables, lo cual generó un sesgo anti-exportador. (Izquierdo, 1986:253-254)

---

<sup>4</sup> Según Gonzalo Castañeda el origen de los grupos económicos o redes de negocios que predominaron en la época posrevolucionaria tuvieron su origen en el Porfiriato, al ser éste el primer ímpetu industrializador en México, ver Castañeda (2010).

<sup>5</sup> El análisis de Wilfrido Pareto en torno al desempeño de aquellos actores sociales que se desempeñan en el marco de las actividades económicas, lo llevo a distinguir entre “rentistas” y “especuladores o empresarios”, en general la distinción surge de la obtención de ingresos constantes por parte de los primeros en contraste con la búsqueda permanente de mayores beneficios por parte de los segundos.

En efecto, desde mediados de los años cincuenta, pero sobre todo al inicio de los años sesenta, el sector privado, particularmente la CONCAMIN y con más frecuencia la CANACINTRA, presionaron al gobierno para recibir protección adicional a la arancelaria de las leyes y reglamentos de mexicanización. Pero la política proteccionista no sólo se mantuvo durante los años sesenta, con todos los subsidios, y estímulos ejercidos hasta entonces, sino que incluso se reforzó, de dos maneras: se estableció la política de “mexicanización” y comenzaron a proliferar empresas paraestatales o mixtas, fundamentalmente enfocadas a las ramas de bienes intermedios y de capital. (Cárdenas, 1996: 61-63)

La política proteccionista llegó al grado de proteger (sin ser su cometido) algunas empresas extranjeras al no permitir a los competidores de esas mismas firmas establecerse en el país (por ejemplo, por muchos años permitió a Kodak, pero no a Fuji, argumentando que la competencia no hace gran diferencia en un mercado tan pequeño. (Rubio, 1990: 253)

La búsqueda de mayores ingresos o beneficios estaría estrechamente relacionada según Pareto, con la capacidad de involucrarse o soportar mayores riesgos, así los empresarios son activos, imaginativos, interesados en promover innovaciones, son especuladores tanto en el sentido filosófico del término, como en su sentido económico. En tanto que los rentistas son pasivos, faltos de imaginación y conservadores de bienes de consumo, y en otras áreas también, tendrían varias consecuencias. Primero, el desarrollo de la industria al amparo de la protección de la competencia externa, de subsidios de la agricultura, de empresas públicas y del propio erario estatal, así como de preferencia en cuanto al destino de la inversión pública federal, llevaba naturalmente el efecto de no alcanzar un nivel de competitividad adecuado. Por tanto, la calidad y precios de los productos no eran competitivos y promovían ineficiencia, altas tasas de ganancia, reforzamiento de la estructura oligopólica y debilitamiento gradual de las finanzas públicas, a costa del consumidor y de la sociedad en general.

La segunda consecuencia de mantenerse el esquema proteccionista por un periodo más prolongado e intentar expandirlo hacia los demás productos

industriales, es que las industrias de bienes de consumo duradero y de capital tienen características especiales que dificultan el proceso, y de hecho lo hacen muy ineficiente. En primer lugar, la estructura del mercado es aún más oligopólica en estos casos que en los de la industria de consumo no duradero. Por otra parte, estas industrias requieren mucho más capital por empleo generado y un mercado más amplio para poder producir con cierto grado de eficiencia. Si bien el tamaño de mercado interno no era en general una limitante para establecer al menos una planta, brindar protección arancelaria y de otro tipo para el caso de las industrias de bienes de consumo; al mismo tiempo, estas industrias debían estar enfocadas al mercado externo desde un principio para poder seguir creciendo una vez agotado el mercado nacional. Pero, por otra parte, este tipo de industrias demandarían más capital, más importaciones, crecerían menos empleos y habría una mayor participación de multinacionales, lo cual tendría sin duda un costo, al menos a corto plazo. Este costo lo absorbía el resto de la economía en la forma de déficits públicos. Dada la autosuficiencia en el sector industrial donde fue más sencilla la sustitución de importaciones, y lo costoso de proseguir con el modelo en el futuro y extenderlo hacia las industrias de bienes intermedios y de capital. (Ayala,1981: 574-588)

También es cierto que la excesiva protección la pegó principalmente al consumidor al enfrentar precios más altos y menor calidad, y el sector exportador al no poder repercutir en el precio final de los mayores costos de insumos producidos internamente o importados, debido a que se enfrentaba a precios internacionales dados. En efecto, la protección a la industria no tuvo un sentido exportador que la hiciera competitiva internacionalmente y muchas veces sólo se protegió a la ineficiencia. Pues la propia legislación estableció indirectamente barreras a la entrada al cerrar la frontera a la competencia extranjera. Por tanto, había incentivos para que se establecieran suficientes empresas para satisfacer el mercado interno, a cualquier precio y con cualquier calidad.

El Estado también se encargó de invertir en la creación de empresas dedicadas sobre todo al desarrollo de infraestructura porque tanto los montos como el riesgo

de la inversión eran elevados. La creación de estas paraestatales tuvo como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, acero y bienes intermedios, ya que en estos años se consideraban indispensables para cualquier país en vías de industrialización. La existencia de monopolios públicos o naturales hizo pensar que estos no buscarían maximizar beneficios sino el bienestar social y quizás así fue, pero tampoco se pensó en maximizar los recursos utilizados y menos aún se tenían en mente aspectos relacionados a la eficiencia e innovación.

En la creación de empresas públicas intervienen factores económicos y también políticos y, muchas veces, estos últimos tienen más importancia que los primeros. Todo apunta a que estos factores políticos hicieron de este período, el tendón de Aquiles de todo el desorden económico que se suscitó.

Constantemente se ha pensado que las empresas públicas tienen objetivos sociales. Ha habido una tendencia muy arraigada a suponer que estos objetivos podrían alcanzarse mejor vendiendo baratos los productos de las empresas públicas, a veces por debajo del costo. Esta práctica ha causado pérdidas que debían cubrirse con fondos del presupuesto general, y los beneficios han sido aleatorios y nada específicos, lo que ha conducido a grandes ineficiencias y dispendios en el uso de los recursos, como ha ocurrido por ejemplo con los altos niveles del consumo de gasolina, electricidad, agua y azúcar. (Villareal, 1988: 250-265)

Según Horacio Flores de la Peña (1976) la creación de empresas públicas, era un objetivo del Estado bien intencionado con el desarrollo económico, por lo cual señala lo siguiente:

“...sostener que los rendimientos financieros de las empresas no debe ser la medida de su eficiencia, implica un gran riesgo, pues permite que el Estado incurra en malas inversiones o mantenga administraciones cuya actuación no sea correcta. Es más, aun en las empresas que deben operar con pérdida para realizar otro propósito, el Estado debe calcular el costo de esa meta, cubrirlo con

un subsidio y exigir resultados financieros positivos. Esto equivale a fijar una relación de costo-beneficio que no es de aplicación general, pero sí de observancia rígida en cada caso.” “Estas medidas están justificadas porque el sector de empresas públicas ya es grande y continuará creciendo en el futuro, pues no parece haber otra alternativa, dentro de la democracia, para un crecimiento acelerado y que alcance las metas múltiples del desarrollo.”

El Estado en vez de controlar la ineficiencia del sector privado, prefería integrar el sector de empresas públicas. Por lo que se observa un rápido crecimiento del número de las empresas públicas en todo el periodo analizado, ver cuadro 1.

Año	Número	Año	Número
1917	2	1970	391
1930	12	1982	1 176
1940	47	1986	744
1950	158		

Cuadro 1: Crecimiento del número de las empresas públicas  
Fuente: Angus Maddison y asociados (1992)

Es importante señalar que aparte de la política de precios, las empresas públicas tendían a tener costos laborales inflados a causa del favoritismo político disfrutado por los sindicatos gubernamentales. Los costos se inflaban también por la mala administración y la corrupción, aunque en mucho menor medida que la inflación provocada por la política de precios, porque el empleo en las empresas del sector público sólo equivalía a 3% del empleo total en 1983.

En general, las relaciones de los empresarios industriales mexicanos a lo largo de las décadas comprendidas en el periodo que corre de 1940 a 1970, han sido estrechas y cordiales, no así, el inicio de esta gran etapa de desarrollo y de

sustitución de importaciones mediante la intensa aplicación de una política estatal proteccionista, la cual empezó mal y termino igual de mal.

El comienzo de la administración cardenista fue calificado por algunos como de corte progresista<sup>6</sup>, mientras que el capitalismo de estado se reforzaba en el país, a través del liderazgo que asume el gobierno en el proceso de crecimiento económico, mismo que daba inicio.

Adicionalmente, debido a que el presidente Cárdenas puso en práctica políticas de corte distributivo y a que se propuso fortalecer la base social, fue visto con desconfianza e irritación por parte de las clases empresariales. (Arriola, 1981: 83-84) Del mismo modo, el ímpetu infringido al otorgamiento de créditos al sector agrícola<sup>7</sup>, el reparto agrario a través del ejido, así como la intención de fijar el nivel salarial de acuerdo con la capacidad de cada empresa, pero de tal manera, que le permitiera operar en términos redituables, dieron elementos al empresariado, para formarse expectativas respecto a una posible tendencia socialista investida en el presidente.

Durante el mandato de Lázaro Cárdenas surgió con cierta fuerza el conflicto laboral, haciéndose evidente por el pronunciamiento a huelga en varias empresas. Tal fue el caso de la revuelta ferrocarrilera en 1936, al igual que la huelga petrolera, con efectos muy nocivos para la naciente industria debido al desabasto de combustibles que causó.

Otro elemento de distanciamiento entre estado y empresa en el sexenio cardenista, fue la negativa del mandatario mexicano a incrementar el nivel de aranceles a los productos importados y que podían perjudicar, según los empresarios, a los bienes nacionales que sustituían a los importados.

---

<sup>6</sup> (Carrión, 1975:166) (Hamilton, 1986:150). Por otro lado, cabe señalar que, en América Latina, el progresismo está asociado a corrientes políticas complejas que promueven el nacionalismo, el antiimperialismo o incluso el socialismo.

<sup>7</sup> Hamilton (1986: 150) señala: "El Banco Nacional contrastaba con otros bancos del país en sus políticas de apoyo al gobierno de Cárdenas y en su colaboración a ciertos programas por ejemplo financiar a bancos agrícolas de provincia creados por iniciativa del banco de México".



La consolidación y afianzamiento del corporativismo se remonta hacia los años que comprendió el sexenio de Lázaro Cárdenas (Lázaro, 1992:108). Se crean organismos empresariales que fungen como órganos de consulta del Estado, aunque fuera del partido oficial. Algunos organismos como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) existían desde el porfiriato, y otros se afianzaban al margen y hasta en franca oposición al partido oficial como es el caso de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), (Labastida, 1992:144)

La etapa de sustitución de importaciones mostraba claros signos de agotamiento a la llegada de la década de los setentas, la transición presidencial concedía su turno a Luis Echeverría, con quien el discurso oficial mostraba, desde el primer momento, tintes sociales. De tal manera que la década que iniciaba, marcaría también el regreso del distanciamiento entre el Gobierno y la clase empresarial.

Al igual que Cárdenas, Luis Echeverría se mostró interesado en reafirmar el papel rector del estado, así como ubicar dentro de sus responsabilidades una participación activa tanto en la producción de bienes, como en la distribución de los beneficios, pues denunció que el periodo de crecimiento recién terminado había heredado una serie de carencias e injusticias, así como una predilección por el conservadurismo proveniente por el largo periodo de estabilidad, por lo que la tutela del Estado velaría tanto por el bien público, como por la transformación económica y política. (Arriola, 1981: 85-88)

El desarrollo económico conseguido durante los treinta años en que marchó el proteccionismo mexicano, no enfrentó conflictos graves que amenazaran su legitimidad, aun cuando se consiguió a costa de una gran desigualdad en el ingreso así como la carencia de muchos beneficios sociales, lo cual fue posible gracias al corporativismo (Hernández, 1992:153) Como el comienzo de los setentas coincidió también con el inicio del desmantelamiento del corporativismo, (Labastida, 1992:145) la administración de Echeverría fue testigo presencial del surgimiento de un gran movimiento por parte de los principales sindicatos obreros al igual que del recrudecimiento de la violencia.

Aunque el gobierno de Echeverría no enfrentó abiertamente una oposición representada por personaje u organización alguno, sí sufrió del deterioro de su investidura presidencial a nivel de declaraciones patronales y rumores, (Arriola, 1981: 84) de tal suerte que las discrepancias entre Estado-empresarios se hicieron patentes en 1973 en torno a cuatro temas que abarcaban la política fiscal, la política en relación a los obreros, el papel del estado en el funcionamiento económico, la considerable tolerancia ante las manifestaciones sindicales independientes, la falta de represión para contener a las fuerzas de la izquierda y la política exterior.

El discurso del jefe del ejecutivo fue recurrente su apoyo al movimiento sindical obrero y a sus demandas de ajuste salarial. Dichas declaraciones del presidente también calificaron de especulativas las prácticas de los comerciantes y de inapropiada la renuencia a la negociación por parte de los empresarios.

La reacción empresarial, llegaba mediante amenazas de paros patronales que no hacían sino agudizar las revueltas sindicales obreras como la CTM en términos de emplazamientos a huelga, así como el posible control de los precios por parte del gobierno. (1981:111)

La preocupación de los empresarios ante el posible control de precios, permeó a la Cámara Americana de Comercio, declarando entre otras cosas la falta de garantías a la inversión extranjera, los inversionistas estadounidenses emigrarían a Brasil. La reacción del empresariado mexicano culminó en la disminución de inversiones en el país y la translación de capitales hacia el extranjero, así como la reconstrucción de su imagen con la intención de ampliar sus posibilidades de acción en la defensa de sus intereses. (1981:114)

A pesar de que ese tipo de corporativismo concedía un amplio margen de acción a los grupos empresariales, fue funcional hasta los años sesenta, en los setenta empieza a desquebrajarse. El corporativismo permitió subordinar y apaciguar a los trabajadores y a los sectores populares, al implementar modelos de crecimiento injustos para estos sectores (HERNANDEZ, 1992:153) aunque de igual modo,

existieron diferentes beneficios que el estado hizo llegar a las clases desplazadas a través de los organismos. (Labastida, 1992:154)

A pesar del crecimiento sostenido del sector industrial, éste no alteró en lo fundamental la estructura del sector, problema agravado por la existencia de empresas con carácter monopolístico articuladas al sector financiero y protegidas por los gobiernos en turno. La dependencia tecnológica prevaleció durante todo el modelo ISI.

La historia se repite con el modelo de la ISI, pues la modernización industrial del Porfiriato fue una fuerte ruptura entre la economía, la política y la sociedad.

La causa del fracaso industrial del Porfiriato, radicó en buena medida en no haberse insertado en el proceso innovador de la revolución industrial, en haber dependido desde sus orígenes de la protección del Estado, vía leyes, componendas, favoritismos y corrupción, todo lo cual truncó el modelo porfiriano.

### **Un intento de contextualización a manera de conclusión.**

El modelo de la ISI evolucionó en el enriquecimiento desmedido de algunos industriales y la distribución polarizada del ingreso; la falta de competitividad de la industria con la consiguiente mala calidad de muchos productos; la saturación del mercado interno y la creación de una estructura económica desequilibrada y con profundos rezagos tecnológicos, el proyecto sentó las bases del desarrollo industrial y comercial de las décadas siguientes y permitió el ascenso de una burguesía nacional que constituyó el germen del actual sector empresarial mexicano con una alta concentración.

Las sustanciosas tasas de rentabilidad obtenidas por los industriales de la época analizada, a pesar de que no existía una elevada productividad en sus empresas, hizo que estos grupos económicos mostraran cierta aversión a la innovación tecnológica. En otras palabras, la rentabilidad dependía más de la estructura

oligopólica y el poder de las élites que de la productividad laboral y el desarrollo tecnológico.

Entonces podemos observar como los empresarios, seguían con las prácticas porfiristas basada en la provisión de privilegios especiales, a cambio de apoyo político.

En el contexto de la ISI, encontramos un proceso de fusión creciente durante todo el periodo, entre las distintas fracciones dominantes: empresarios nacionales y extranjeros, y élite política. Lo anterior demuestra la negativa de las instituciones en fomentar la competencia en los mercados.

En este trabajo encontramos dos vertientes que confirman lo analizada hasta aquí: primero, porque de acuerdo con las características ya mencionadas los empresarios mexicanos se establecieron en un “estado de confort”, donde los beneficios de las políticas económicas del modelo de la ISI, les permitían por un lado mantener un control del mercado, y por otra parte, obtenían rentas cuantiosas de sus negocios sin la necesidad de innovar; segundo, podemos señalar que los grandes conglomerados industrial-financieros ubicados en un sector dinámico (ya que actuaba como el eje central sobre el cual giraba la totalidad del proceso de desarrollo económico social), donde la información económica era casi perfecta y por lo cual podían especular con los tipos de cambio sobrevaluados. Esto es, se presenta un proceso de desacoplamiento financiero donde el capital especulativo sale dominante por encima del capital productivo, lo cual se da como resultado del agotamiento del modelo de industrialización vía sustitución de importaciones.<sup>8</sup>

Las industrias al producir principalmente bienes para el mercado interno, prefirieron establecerse en los lugares de mayor consumo. Lo anterior trajo como consecuencia que la producción se concentrara en las grandes ciudades.

La actividad política de la burguesía mexicana se estructura fundamentalmente a partir de sus propias organizaciones; fomentadas y autorizadas por el Estado.

---

<sup>8</sup> Un estudio detallado del agotamiento del modelo de la ISI, lo podemos encontrar en René Villareal, quien sostiene que existía una capacidad ociosa de la industria, entre otros aspectos.

Estas son la CONCANACO y la CONCAMIN, surgidas en el periodo posrevolucionario, así como la Asociación de Banqueros de México (1924), la COPARMEX (1929), la CANACINTRA (1941), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios CMHN (1962) y el Consejo Coordinador Empresarial (1975).

De las organizaciones empresariales mencionadas sobresale el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios por las siguientes características; los empresarios son de alto nivel, es un club de amigos millonarios, consejo de asesores presidenciales. Otra característica de esta organización empresarial es que se encuentran agrupados cuarenta de los hombres económicamente más poderosos del país. En resumen, es la auténtica élite del poder. (Briz, 2002: 21-26)

Otro ejemplo fue la CANACINTRA, organización que enarboló los principios nacionalistas de los regímenes pos-revolucionarios. Esta organización empresarial aglutinó en su seno, principalmente a pequeños productores orientados básicamente al mercado interno. Los industriales pertenecientes a esta organización, en su mayoría fueron empresas creadas durante la segunda Guerra Mundial, con un rasgo distintivo que era la dependencia por completo del capital mexicano, pero a su vez con una desventaja muy grande, no tener buenas relaciones con las principales instituciones financieras de México. Por tales motivos definían un concepto de intervención del gobierno como algo más amplio que el de las empresas más grandes y antiguas de México. Lo anterior puede explicar porque dentro de sus peticiones al gobierno se centraron en la protección de la industria mexicana.

A título de resultados podemos acotar, que el modelo de sustitución de importaciones generó una clase empresarial muy concentrada en México a través del proteccionismo, debido a que protegió a medianas y grandes empresas por igual sin entender que la gran empresa no necesitaba el apoyo.

El temor a la desaparición de la propiedad privada como lo supone la implementación de un orden socialista, llevó a los empresarios a tomar la decisión de impulsar un cambio de estrategia en el capitalismo mexicano, esto es la

transición hacia el liberalismo. La CANACINTRA concentró a los empresarios industriales pequeños nacidos en la ISI, quienes en un inicio fueron favorecidos por el proteccionismo, pero que en el proceso de transición al liberalismo terminaron sin el cobijo del estado y más dependientes que nunca. El pensamiento de Douglas North, retoma vigencia al señalar que los incentivos en una economía se rigen por la correcta definición de los derechos de propiedad, debido a que, si los derechos de propiedad incentivaban la importación durante el periodo que duró la ISI, no podía esperarse que emergiera una clase empresarial exportadora.

El consejo mexicano de hombres de negocios instituyó, la formación de un sector empresarial muy concentrado, debido a que los grandes capitales de la industria conformaron un bloque de industriales que empleaban distintos instrumentos, a fin de obstaculizar el cambio estructural tanto en el ámbito social como en el económico.

No hay duda de que las organizaciones empresariales fueron los medios más eficientes en la defensa de los distintos intereses del sector privado en su relación con los diferentes gobiernos.

## Referencias

Arriola, C. (1981) "Los empresarios y el estado", CONAFE-FCE, segunda edición, México.

Ayala, J. (1981) "Límites y contradicciones del intervencionismo estatal: 1970-1976", en Cordera Rolando, Desarrollo y crisis de la economía mexicana, El trimestre económico FCE, México. pp. 574-588.

Balassa, B. (1970) "La política comercial de México: análisis y proposiciones", Comercio Exterior, Vol. 20, No. 11. pp. 922-930.

Basave, J. (2007) "El estudio de los grupos económicos en México: orígenes y perspectivas", en Los Estudios de Empresarios y Empresas, Jorge Basave y Marcela Hernández (coordinadores). Plaza y Valdés editores, pp. 101-124.

Briz, M. (2002) El Consejo Mexicano de Hombres de negocio: surgimiento y consolidación. UNAM, México.

Bueno, G. (1986) "Las perspectivas de la política de desarrollo industrial en México", en Solís, Leopoldo, Análisis por sectores y distribución, El trimestre económico FCE, México. pp. 220-225.

Cardenas, E. (2010) "La economía mexicana en el dilatado siglo XX, 1929-2009", en Historia Económica General de México; De la Colonia a nuestros días, Sandra

Kuntz Ficker (coordinadora), editado por: El Colegio de México y La Secretaría de Economía, pp. 503-548.

S/A (1996), La política económica en México, 1950-1994, México: Fondo de Cultura Económica.

S/A (1995), La Hacienda pública y la política económica 1929-1958, Colegio de México y Fondo de Cultura Económica.

Carrion, J. (1975) "La burguesía, la oligarquía y el estado", Editorial Nuestro tiempo s.a., tercera edición, México.

Castaneda, G. (2010) "Evolución de los grupos económicos~ durante el periodo 1940-2008", en Historia Económica General de México; De la Colonia a nuestros días, Sandra Kuntz Ficker (coordinadora), editado por: El Colegio de México y La Secretaría de Economía, pp. 603-634.

Cordera, R. (1992), Desarrollo y crisis de la economía mexicana, El trimestre Económico, Fondo de Cultura Económica, México.

Flores, H. (1976) Teoría y Práctica del desarrollo Empresa Pública y desarrollo, Fondo de cultura Económica. México.

Haber, S. (1996), Industria y Subdesarrollo. La industrialización de México (1880-1940), México: Alianza editorial.

Hamilton, N. (1986) "El estado y la formación de la clase capitalista en el México posrevolucionario", en Julio Labastida (comp.), Grupos económicos y organizaciones empresariales en México, Alianza editorial, primera edición, México.

Hernandez, A. (1984). "Militares y negocios en la revolución mexicana", Historia mexicana, octubre-diciembre, pp. 181-212.



Hernandez, R. (1992) “¿Del corporativismo a la contienda electoral?”, en Matilde Luna y Ricardo Pozas (coord.), *Relaciones corporativas en un Período de Transición*, UNAM, México, D.F.

Hirschman, A. (1981). “La economía política de la industrialización a través de la sustitución de importaciones en la América Latina”, *El trimestre Económico* 38 Fondo de Cultura Económica, México. pp. 172- 204.

Hodgson, G. (2001) “El enfoque de la economía institucional”, en *Análisis económico*, volumen XVI número 33, UAM-Azcapotzalco, México, pp.3-42

Izquierdo, R. (1986) “El proteccionismo en México” en Solís, Leopoldo, *Análisis por sectores y distribución*, *El trimestre económico* Fondo de Cultura Económica, México. pp. 228-269.

Labastida, J. y Del Campo, M. (1992) “México, corporativismo y democracia”, en Matilde Luna y Ricardo Pozas (coord.), *Relaciones corporativas en un Período de Transición*, UNAM, México, D.F.

Lázaro, J. (1992) “El fin de siglo del corporativismo”, en Matilde Luna y Ricardo Pozas (coord.), *Relaciones corporativas en un Período de Transición*, UNAM, México, D.F.

Maddison, A. (1992) *La economía política de la pobreza, la equidad y el crecimiento: Brasil y México*. Fondo de Cultura Económica.

Marichal, C. y Cerutti, M. (Coord.) (1997), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Universidad Autónoma de Nuevo León. Fondo de Cultura Económica. México.

Marquez, G. (2007), “*Protección y Cambio Institucional en México (1910-1929)*” en: Rafael Doblado, Aurora Gómez Galvarriato y Graciela Márquez (compiladores), *México y España. Historias Económicas paralelas*. Pp. 377-400.

Mosk, S. (1950) *“La Revolución Industrial en México”*, NACIONAL Financiera, (1986) La política Industrial, en Solís, Leopoldo, Análisis por sectores y distribución, El trimestre económico Fondo de Cultura Económica, México. pp. 194-218

North, D. (2006), *Instituciones, Cambio Institucional y desempeño Económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

S/A (1994), Estructura y cambio en la historia económica, Alianza, Madrid.

Nurkse, R. (1973), *Problemas de Formación de capital en los países insuficientemente desarrollados* Fondo de Cultura Económica, México.

Rodriguez, F. (Coord.) (2009), *Protoindustrialización, industrialización y desindustrialización en la historia de México*, Ediciones Eón. México.

Rubio, L. (1990) *“El sector privado en el pasado y en el futuro de México”*, en Wilkie, James y Jesús Reyes Heróles, Industria y Trabajo en México, UAM-A. V. I. Invierno. pp. 243-262

Ruiz, P. (1981) *“Desequilibrio externo y política económica en los setentas”*, en Cordera Rolando, *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*, El trimestre económico Fondo de Cultura Económica, México. pp. 534- 573

Sagasti, F. (1982) *El factor tecnológico en la teoría del desarrollo económico*, El Colegio de México. Jornadas 94, México.

Solís, L. (1986), *La economía mexicana: análisis por sectores y distribución*, Fondo de Cultura Económica, México.

Tannenbaum, F. (1951), *“México: la lucha por la paz y por el pan”*, *Problemas agrícolas e industriales de México* Vol. III, Núm., 4, octubre- diciembre, pp. 151

Villarreal, R. (2005), *Industrialización, competitividad y desequilibrio externo en México: Un enfoque macro industrial y financiero (1929-2010)*, Fondo de Cultura Económica, México.

## **II. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS REGIONES Y EMPRESAS**

### **3. LA COMPETITIVIDAD DE MÉXICO EN EL MUNDO**

Autores:

Mtro. Mauricio Igor Pecina Rivas

Mtro. Enoc Gutierrez Pallares

#### **Introducción**

Este artículo estudia la competitividad a nivel de países, vista desde el Foro Económico Mundial y su instrumento el Global Competitiveness Report. De acuerdo a este instrumento se analiza la competitividad desde doce pilares que a su vez se dividen en variables. En cada pilar se revisan cuáles son los países más competitivos del mundo y qué posición ocupan los latinoamericanos hasta llegar a México. Se realiza también un estudio de correlaciones entre los pilares de la competitividad, de manera que se examina cuáles de ellos tienen la mayor correlación positiva y cuáles tienen también la menor. Se incluye también en este

análisis el índice global, de manera que se examina a los países más competitivos del mundo y en qué pilares tienden a ser también los líderes mundiales. El propósito de este estudio es que a partir de él surjan nuevas propuestas para otros posteriores que examinen países más competitivos del mundo y en particular los de Latinoamérica, analizando concretamente aquellos aspectos de competitividad que pudieran ser extrapolados a México, a fin de que mejore su posición en los índices, pero sobre todo que esto conduzca a un crecimiento en el nivel de desarrollo de su población.

### **Sobre la competitividad**

Podemos decir que la competitividad es un término de moda, se usa frecuentemente en los periódicos y los medios de información económica y política para indicar que personas, empresas, industrias, países o hasta regiones del mundo son mejores que otros con los que compiten, de ahí el término, y no es para menos, pues vivimos en un mundo de competencia, las personas buscan posiciones laborales que les permitan obtener mejores ingresos, las empresas compiten por conquistar mercados, incrementar su participación en mercados nacionales y extranjeros, adquirir materias primas, conseguir al mejor personal y con todo ello incrementar sus ganancias, lo mismo pasa con las industrias, las regiones y los países.

La competitividad no llega sola, como en tiempos remotos en los que tener una gran cantidad de tierras productivas o una población grande bastaba para que una nación fuera poderosa. Es necesario incentivarla, por medio de mecanismos como la educación, la innovación, la libertad y facilidad para operar negocios, la construcción de infraestructura, etc.

Los países buscan ser más competitivos y se debe justamente a que las corporaciones internacionales al haber saturado sus mercados locales buscan

otros en los cuales operar, y qué características deben tener, pues deben de ser los más competitivos. Ahora, las operaciones internacionales pueden adoptar distintas modalidades, que pueden ir desde la exportación e importación hasta la inversión extranjera directa en la que se lleva la empresa a otros países para operar en ellos una filial. La decisión de a qué países llevar los negocios dependerá de la estrategia a seguir, por ejemplo, si se busca vender un producto en el extranjero, será mejor llevarlo a países con un mercado grande, con alto poder adquisitivo y en los que se respeten las leyes sobre propiedad intelectual, por aquello de la piratería; sin embargo, si la estrategia es buscar producir en otros países, la estrategia será encontrar aquellos en los que la mano de obra es abundante, a la vez que económica y suficientemente sana y educada, por lo que no serán los mismos países los que se escojan en un caso o en otro. Sin embargo, un índice de competitividad será bastante útil para tomar una decisión de este tipo. A continuación, se explica el índice de competitividad del Foro Económico Mundial y se hará un análisis de los países más competitivos y las variables con las que son medidos.

## **El foro económico mundial**

El foro económico mundial es una fundación sin fines de lucro cuyo principal objetivo es analizar los problemas más serios que enfrenta el mundo, sobre todo los de índole económica, aunque también se incluyen temas como la salud o el medio ambiente. Cada año sus miembros se reúnen en la ciudad de Davós, Suiza, a esta reunión asisten también economistas, académicos, empresarios, gobernantes, periodistas y en general personas relacionadas con los asuntos globales. Durante cinco días realizan de manera simultánea más de 200 mesas temáticas de trabajo, algunas de las cuales pueden ser vistas o leídas por el canal del foro en YouTube o en alguna otra red social.

Este organismo fue fundado en 1971 por un académico suizo, hoy genera varios reportes sobre la economía global y de los países, tales como:

- El informe anual de competitividad para viajes y turismo.
- El informe anual de tecnología de información global.
- El informe anual de atracción de inversión extranjera en infraestructura.
- Informes regionales de competitividad.
- El informe anual de competitividad global.

Cada año se designa un tema principal del foro sobre el que deben de relacionarse las mesas de discusión, estos son seleccionados atendiendo a las principales problemáticas globales imperantes en el momento del foro, algunos de ellos son:

Cooperación y megacompetición, la recuperación global, redefinición de los puntos básicos de la globalización, construyendo la sociedad de la red, prioridades para el siglo XXI, internet y la ingeniería genética, el liderazgo en tiempo de fragilidad, asociarse para la prosperidad y la seguridad, el imperativo de la creatividad, etc.

A la par del evento de Davós, cada año se realizan otros foros temáticos cuyo propósito es el de encontrar oportunidades de negocios, analizar problemáticas regionales y buscar la unidad de la comunidad mundial para hacerles frente y reducir riesgos que afecten a las personas, al ambiente y a las organizaciones. Dichos eventos son:

- Asamblea anual de nuevos campeones, cuyo propósito es el de conocer a las empresas de países emergentes con presencia global o que han presentado un rápido desarrollo. También se invita a lo que suelen llamar la próxima generación de líderes globales, a representantes de ciudades y regiones de notable crecimiento competitivo, y por último a destacados pioneros tecnológicos.
- Líderes jóvenes del mundo, en la cual como su nombre lo indica, se cita a los líderes de diversas disciplinas y áreas del conocimiento con el fin de que participen en la iniciativa 2030, cuyo propósito es definir acciones para alcanzar una visión que se tiene del mundo para el año planteado.

- Asambleas regionales, en las que se debaten temas de gran importancia para los gobiernos, las empresas y los habitantes de diversas regiones del mundo. Actualmente se realizan en Africa, Asia Oriental, Latinoamérica y Medio Oriente.

### **El índice de competitividad del foro, The World Competitiveness Report**

Para analizar a fondo la competitividad de los países, el Foro Económico Mundial se vale de su propia herramienta que es el Global Competitiveness Report, el cual es un vasto estudio sobre varias decenas de variables que agrupadas en doce “pilares” asignan una puntuación a ciertos aspectos de competitividad de los países. El promedio de dichas puntuaciones muestra qué países son más competitivos en algún aspecto o en varios de ellos, los llamados pilares de la competitividad.

A continuación, se da una descripción del Global Competitiveness Report 2015-2016.

En este año, son 140 los países analizados por cada una de las 114 variables, las cuales son divididas en los 12 pilares de los que se ha hecho mención. Para obtener la información se ha recurrido a fuentes como el Banco Mundial o algunas encuestas que son aplicadas a personas de negocios en cada uno de las naciones estudiadas.

Los pilares son los siguientes:

- Instituciones: Se refiere al marco legal y administrativo dentro del cual los individuos y las empresas interactúan generando riqueza. Analiza el rol de las instituciones públicas hacia los mercados y la eficiencia de sus operaciones: sobrerregulación y burocracia, corrupción, transparencia, capacidad para proveer servicios a las empresas y el manejo adecuado de las finanzas públicas para una adecuada estabilidad macroeconómica.

Todo ello influencia las decisiones sobre inversiones que se pueden llevar a cabo en un país. Los países más avanzados en la competitividad de sus instituciones son Finlandia, Singapur, Nueva Zelandia, Qatar y Noruega, respectivamente en ese orden. En la región de Latinoamérica, anteceden a México: Uruguay (30), Chile (32), Costa Rica (49), Panamá (73), Jamaica (80), Honduras (88), Ecuador (105), Trinidad y Tobago (108). Suele pensarse que en el mundo son los países nórdicos solamente los que destacan por la “limpieza” de sus instituciones, y que los países latinoamericanos están condenados a ocupar los últimos lugares por el nivel de corrupción y falta de transparencia que existe en la región, pero como puede observarse, la posición 30 de Uruguay o la 32 de Chile muestran que países con una cultura más semejante a la mexicana han hecho esfuerzos por mejorar sus instituciones y hacer a estas más favorecedoras de los negocios. México ocupa la posición número 108, lo que indica claramente que las instituciones nacionales no son vistas como favorecedoras de los negocios. La corrupción, la sobreregulación, la falta de transparencia en el manejo de los recursos públicos desalientan las inversiones, tanto las nacionales como las extranjeras, repercutiendo desfavorablemente en el empleo y el desarrollo económico.

- **Infraestructura:** Una infraestructura adecuada y eficiente ayuda a un correcto funcionamiento de la economía, pues es determinante para tomar decisiones como la localización geográfica de la actividad económica y los sectores que pueden ser desarrollados en un país. Las empresas buscan ubicarse en lugares en los que cuenten con acceso a medios de transporte, telecomunicaciones y electricidad, de manera que puedan realizar sus operaciones correctamente, sin interrupciones, llevando y trayendo sus materiales y productos y comunicándose fácilmente con sus otras filiales, así como con sus clientes, proveedores y demás personas y empresas relacionadas con su operación. Hong Kong, Singapur, Holanda, Emiratos Árabes Unidos y Japón son los países más destacados por el desarrollo de su infraestructura. Los dos primeros son pequeños territorios apenas del



tamaño de una ciudad que han realizado muy fuertes inversiones en materia de transporte, como la construcción de puertos, aeropuertos, carreteras y ferrocarriles, lo que los ha convertido en grandes centros mundiales de intercambio de mercancías. Holanda, Japón y los Emiratos Árabes han hecho crecer también sus sectores de comunicaciones y transportes, de manera que se han convertido en una opción muy rentable para que las empresas se establezcan y operen eficientemente en el traslado de sus mercancías, desde sus lugares de obtención, hasta los puntos donde llevan a cabo la distribución. Panamá es el país de Latinoamérica que resulta mejor posicionado (40), seguido de Chile (45), Trinidad y Tobago (51) y Uruguay (52). México ocupa la posición 59, lo que muestra que existen todavía muchos aspectos por mejorar en su infraestructura. En materia por ejemplo de puertos, es muy notable lo que ha realizado Panamá con la ampliación de su canal y en general con su infraestructura de transportes. La ampliación de algunas terminales portuarias mexicanas no ha sido suficiente para mejorar su posición de competitividad, es necesario realizar inversiones de mucho mayor peso en cada uno de los rubros de los relacionados con el transporte y la infraestructura.

- Ambiente macroeconómico: Consiste en analizar qué tan favorables son las condiciones macroeconómicas para operar en un país. El ambiente económico no genera por sí sólo bienestar a las personas, sin embargo, es una condición necesaria para que las empresas prosperen y crezcan generando desarrollo. Un país con una inflación controlada y unas finanzas públicas sanas, tiene el ambiente propicio para que los negocios funcionen sin altibajos financieros que afecten sus operaciones comerciales. Los países que más estabilidad macroeconómica han mostrado en tiempos recientes, son: Noruega, Qatar, Kuwait, Arabia Saudita y Corea del Sur, mientras que, por Latinoamérica, están Perú (23), Chile (29), Colombia (32), Paraguay (48), Trinidad y Tobago (54) y México (56).

Cabe hacer notar que México ha tratado de distinguirse en tiempos recientes por su estabilidad macroeconómica, vista como la situación de no caer en crisis económicas, sin embargo, como puede observarse, esto de lo que se precia tanto el gobierno mexicano tampoco alcanza para estar bien posicionado en los índices de competitividad. Pues el sólo hecho de no caer en crisis no es suficiente para crear un ambiente propicio para que las empresas se establezcan y prosperen, es necesario también fomentar el crecimiento de la economía, limitar el crecimiento del PIB con el propósito de mantener baja la inflación no alienta a las empresas a traer inversión a México, pues las entidades económicas siempre buscan al incorporarse a un mercado incrementar sus ventas, apoyándose en el crecimiento general de la economía.

- Salud y educación primaria: Una fuerza laboral sana es esencial para que las empresas puedan operar eficientemente, por lo que es necesario que los países brinden a sus habitantes sistemas de salud adecuados y suficientes.

Por otro lado, ya varios países se han dado cuenta de que la educación primaria requiere la más grande atención, pues significa el inicio de la formación de los futuros ciudadanos de los países. Los trabajadores que han recibido una adecuada educación inicial pueden adaptarse más fácilmente a los nuevos esquemas de producción y de negocios más complejos, por lo que los países que desean subir en la cadena de valor internacional, deben dar una educación de más alto nivel a sus estudiantes. Ocupan los primeros lugares los siguientes países: Finlandia, Singapur, Bélgica, Japón y Nueva Zelanda. En el caso de los mejores países de este pilar, Finlandia y Singapur se han convertido en los referentes frecuentes al hablar sobre sistemas educativos exitosos en el mundo. En Latinoamérica, Costa Rica (55), Uruguay (57), Ecuador (59), Trinidad y Tobago (60), Argentina (68), Jamaica (70) y México (71) son los países mejor ubicados,

sin que, como puede observarse, ninguno tenga una posición destacada en el mundo.

- Educación superior y entrenamiento: Al igual que en el caso anterior, sobre la educación básica, la educación superior y el entrenamiento en el trabajo brindan a las personas la posibilidad de adaptarse mejor a nuevos sistemas productivos, lo que puede llevar a todo un país a alcanzar niveles más altos en la cadena de valor internacional, lo que significa que en un país no sólo van a realizar actividades de bajo valor agregado, como el simple ensamblado de productos, como se hace en muchas empresas en México, sino que podrán realizar procesos de más alta complejidad, como muchas empresas de países asiáticos, que elaboran componentes electrónicos de alta tecnología, con un mejor pago para sus trabajadores. Los países que de acuerdo al estudio tienen los niveles más altos de competitividad en su nivel educativo superior y en sus escuelas de entrenamiento son: Singapur, Finlandia, Holanda, Suiza y Bélgica. Por parte de los países latinoamericanos tenemos a Chile (33), Costa Rica (35), Argentina (39), Uruguay (48), Venezuela (61), Ecuador (67), Colombia (70), Trinidad y Tobago (73), Panamá (77), Perú (82), Jamaica (84), México (86).

El lugar que ocupa México en este rubro en particular es preocupante, pues es muy sabido, además de que se menciona mucho en los discursos políticos, de que la educación es la base para lograr el desarrollo de los países. Ocupar el lugar 86 en el mundo significa que existe un rezago inmenso respecto a los sistemas de educación superior mejor posicionados en el mundo, aun comparándolo con otros países de la región como Chile, Costa Rica y Argentina. También encontramos a países con menor nivel de desarrollo como Trinidad y Tobago y Jamaica mejor evaluados en el aspecto en cuestión. La problemática de la educación superior en México merecería todo un estudio aparte. Debe de realizarse un trabajo arduo por mejorar tanto el sistema educativo básico como el medio y superior, pues en muchos casos se ha caído en una especie de

simulación en la que cada vez más estudiantes tienen acceso a la educación en los distintos niveles, pero con una calidad educativa bastante baja y altos niveles de deserción.

- Eficiencia del mercado de bienes: Un mercado de bienes eficiente es aquel en el que la regulación del gobierno es mínima o no entorpece su funcionamiento, por ejemplo, con altos impuestos, sobrerregulación para la inversión extranjera o el comercio. Se trata en pocas palabras, de favorecer lo que en economía se nos enseña como un mercado de competencia perfecta, en el que las empresas producen los bienes según lo demanda el mercado y los consumidores tienen a su alcance la información sobre los productos y sus precios de manera que pueden escoger los que consideran mejores, permitiendo que prosperen las empresas que mejor satisfacen a los consumidores, y no los monopolios protegidos por el Estado, con las respectivas distorsiones al mercado. Los países que tiene los mercados de bienes más eficientes son: Singapur, Hong Kong, Emiratos Árabes Unidos, Luxemburgo y Qatar. Llama la atención el hecho de que en Singapur muchas de las empresas más importantes que operan en dicha nación son propiedad del Estado en su totalidad o parcialmente. Valdría la pena también realizar un estudio más a profundidad sobre este aspecto, y determinar por qué en un país que se caracteriza por la alta participación del gobierno en ciertos sectores económicos, es considerado el número uno a nivel mundial en la eficiencia de su mercado de bienes.

Los países latinoamericanos más destacados aquí son estos: Chile (40), Panamá (41) Guatemala (43), Costa Rica (67), Honduras (68), Jamaica (74) y México (82). En México resulta muy conocida la burocracia que hay que vencer para abrir una empresa, lo lento que puede resultar y a veces frustrante cuando no se hace posible lograrlo. Por ello muchos negocios tienden a operar de manera irregular. También es sabido que han existido por décadas sectores productivos protegidos, sobre todo en los sectores energético y de telecomunicaciones, para los cuales acaban de realizarse reformas estructurales en la legislación nacional, tanto en la

Constitución Política como en algunas leyes federales. Sería de esperarse que la posición de México mejore en futuros estudios de competitividad sobre este aspecto.

- Eficiencia del mercado laboral: Este pilar se refiere a que el mercado de trabajo debe permitir a las personas desenvolverse en la actividad para la que son más aptos, y no sólo en aquella que encontraron como una única oportunidad, de la misma forma, debe de poder permitir a las personas pasar de una actividad a otra sin causar un desempleo generalizado, digamos en el caso de que el país decide cambiar de estrategia económica e incentivar un nuevo giro de empresas que no existían en el país. Tampoco deben de imponerse altas barreras a la entrada del mercado laboral, esto debido a que en algunos países la normatividad para contratar empleados es muy rígida, las prestaciones deben ser altas y el despedir a los empleados costoso, lo que se traduce en bajos niveles de contratación de personal directamente por las empresas, a veces emigración de las mismas hacia otros países más flexibles generando altos niveles de desempleo, sobre todo juvenil. Por último, el mercado laboral debe de permitir la meritocracia, lo que se traduce en que los trabajadores deben progresar de acuerdo a sus capacidades y méritos, teniendo igual oportunidad laboral para hombres y mujeres. En este pilar de la competitividad, ocupan los primeros lugares: Suiza, Singapur, Hong Kong, Estados Unidos y Reino Unido. En Latinoamérica, Chile (63), Perú (64), Jamaica (65), Costa Rica (70), Haití (76), Panamá (80), Colombia (86), Guatemala (90), Trinidad y Tobago (96), República Dominicana (108), Paraguay (110), Ecuador (112) y México (114).

En México se han realizado varios intentos de reforma laboral con el propósito de hacer más flexible la contratación y despido de trabajadores, fomentar el paso de la fuerza laboral de la informalidad a la formalidad, y promover la creación de empleos, sin embargo, actualmente los

trabajadores informales superan en número a los que se encuentran formales, debido a la falta de generación de empleos, los bajos salarios, el alto costo de contratar personal y la falta de eficacia de los programas gubernamentales enfocados en combatir estas deficiencias. Con la última reforma estructural, la posición de México en los rankings de competitividad debería de mejorar en futuras ediciones del ranking.

- Desarrollo de mercados financieros: Un sistema financiero eficiente es aquel que permite colocar el ahorro de las personas y las empresas en los usos más productivos en la economía, canalizando los recursos a aquellos proyectos que tienen una tasa de retorno más alta y no a aquellos que son favorecidos por el gobierno. Otras características de estos sistemas son que se tiene un correcto manejo del riesgo, existe una gran variedad de fuentes que permiten obtener financiamiento, además de las bancarias, estando todas suficientemente reguladas, lo que genera confianza y transparencia en el sistema. Nueva Zelanda, Singapur, Hong Kong, Canadá y estados Unidos son los países que de acuerdo al ranking ocupan las primeras posiciones, mientras que por América Latina lo son: Panamá (15), Chile (21), Colombia (25), Guatemala (27), Perú (30), Jamaica (32), Honduras (38), y México (46).

El sistema financiero mexicano enfrenta serias deficiencias, en numerosas ocasiones se ha mencionado que es difícil que las empresas tengan acceso al crédito, se hizo de hecho una reforma financiera, con la que se espera mejorar esta situación. Existe también el problema de la falta de regulación en algunas entidades que hacen funciones financieras, pues una parte importante de la población suele recurrir para solventar sus necesidades financieras a entidades no bancarias, las cuales algunas veces no se encuentran dentro del campo de organismos regulados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, por lo que los problemas que suelen surgir entre estas entidades y los ahorradores afectados tienen que

resolverse como juicios entre particulares, sin el apoyo de entidades especializadas, como la CONDUSEF (Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros)

- Capacidad tecnológica: Este pilar mide la competencia que tiene una economía para adoptar una tecnología existente para incrementar la productividad de sus industrias, así como la facilidad para asimilar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) en las actividades diarias y los procesos productivos. Este pilar es encabezado por: Luxemburgo, Suiza, Reino Unido, Suecia y Singapur. Noruega, y Dinamarca, mientras que en la región de Latinoamérica por: Chile (39), Uruguay (40), Costa Rica (49), Panamá (52), Brasil (54), Trinidad y Tobago (59), Argentina (69), Colombia (70) y México (73).

No se puede esperar un alto nivel tecnológico en un país que tiene un bajo nivel educativo, tanto básico como superior, se debe de incrementar el presupuesto destinado a la investigación de la misma manera que el que se dedica a la educación, además de hacer las adecuaciones que resulten pertinentes de acuerdo a la realidad del país y al nivel de avance de la investigación científica en México.

- Tamaño del mercado: Grandes mercados permiten a las empresas obtener economías de escala en la producción, sin embargo, el tamaño del mercado no es determinado ya por los bordes geográficos del país analizado, pues como se sabe, los tratados comerciales permiten tener acceso a otros mercados fuera de los límites nacionales. Por tanto, un país con tratados comerciales tiene un tamaño de mercado mayor que uno que no cuenta con ellos.

Los países con el mayor tamaño de mercado son: China, Estados Unidos, India, Japón y Alemania. Por Latinoamérica son Brasil (7) y México

(11). Con una población de casi 120 millones de habitantes, México es uno de los países más habitados del mundo, también en otros aspectos ocupa una posición casi similar, como lo son territorio, PIB total, ingresos por turismo, etc., sin embargo, de acuerdo al Fact Book de la CIA, México ocupa el lugar 88 en PIB per cápita, lo que indica que existe una mala distribución de la riqueza.

- Sofisticación de los negocios: Este pilar se compone básicamente de dos elementos muy ligados: la calidad de las redes de negocios en un país y la calidad de las estrategias y operaciones de firmas individuales. Estos factores son especialmente importantes en los países desarrollados, en los que las fuentes básicas de productividad han sido agotadas. La calidad de redes nacionales de negocios y de industrias de soporte es medido por la cantidad y calidad de proveedores locales, así como por su interacción con otros miembros del mercado. A la integración de empresas y proveedores de un sector particular en una zona geográfica próxima se le llama clúster, y en él se dan ciertos efectos positivos para los negocios, como el incremento de la productividad, la innovación en procesos de producción y la reducción de barreras de entrada.

Por otra parte, las operaciones y estrategias avanzadas de algunas empresas (branding, mercadotecnia, distribución, procesos avanzados de producción, la producción de artículos únicos y sofisticados o las condiciones laborales especiales) conducen a la economía a tener modernos y sofisticados procesos de negocios.

Los mercados más sofisticados se encuentran en: Suiza, Japón, Alemania, Holanda y Reino Unido, mientras que los mercados más sofisticados de Latinoamérica están en: Costa Rica (37), Panamá (45), Guatemala (49) y México (50).



- Innovación: La competitividad en un país puede obtenerse de causas tales como la mejora de las instituciones, la construcción de infraestructura, la reducción de la inestabilidad macroeconómica o la mejora en el capital humano; sin embargo, todos estos factores a la larga llevan consigo una disminución de retornos de capital o lo que es lo mismo, la pérdida gradual de la competitividad, lo mismo sucede con los otros pilares de la competitividad. Sólo la innovación en procesos de generación de productos o servicios puede traer a la larga una mejora sostenida en los niveles de vida.

El sólo adoptar tecnologías existentes ya no es suficiente, sino que al innovar se puede lograr llevar a la sociedad a niveles más avanzados de la cadena productiva, haciendo labores de mayor valor agregado.

Las naciones que presentan el mayor grado de innovación son: Suiza, Finlandia, Israel, Japón y Estados Unidos, y en América Latina los más innovadores son: Costa Rica (39), Panamá (45), Chile (50), Honduras (55) y México (59).

### **Relación entre los pilares de la competitividad.**

Ningún país alcanza un alto nivel de competitividad sólo por tener una alta puntuación en un solo rubro o pilar, sino que los países que se encuentran en los primeros lugares globales han realizado mejoras en diferentes aspectos de su vida económica y social. Mejorar significativamente en algún aspecto debería representar también una mejora en algún otro, por ejemplo, podría suponerse que un país que tiene un muy buen sistema de educación superior y capacitación tenga también un alto nivel de innovación. Haciendo un análisis básico de la información puede observarse que los países que aparecen en los primeros lugares en un rubro también aparecen en los primeros lugares del otro. Para determinar con mayor precisión cuáles son los pilares de la competitividad que

guardan mayor relación unos con otros, se realizaron análisis de correlación entre los doce que conforman el Global Competitiveness Report, para ello se utilizó el programa Excel. La tabla que contiene este estudio se encuentra en el anexo 1 al final del presente artículo.

Tras realizarse la tabla se observa lo siguiente: Todas las correlaciones son positivas, la mayoría son altas con una media de 0.65, el valor máximo es de 0.9220 y el mínimo de 0.0664, la mediana es de 0.69; lo que indica que existe una correlación alta en la mayoría de los datos analizados.

A continuación, se revisarán los datos más altos y los más bajos encontrados.

La correlación más alta (0.9220) se da entre el pilar de infraestructura con el índice global de competitividad, pues como era de esperarse, un país con una inversión alta en infraestructura es uno que ofrece los mejores servicios a las empresas, instituciones y personas que se encuentran en él. No es posible con la información del índice determinar si existe una causalidad entre estos indicadores, sin embargo, si es posible observar la alta correlación que se dan entre ellos.

Cuando Europa Occidental estaba por dar el paso hacia la integración de un mercado común en el que iba a poderse dar el libre tránsito de personas, primero se pensó en los países menos avanzados, entre ellos España y Grecia. Si las fronteras se abrían inmediatamente y sin ninguna preparación, entonces sería muy altamente probable una emigración de personas de estos países hacia los más desarrollados. Para evitarlo se les otorgó un subsidio que debía ser invertido en infraestructura, es decir, en la construcción de vías de comunicación como carreteras, puertos, aeropuertos y vías férreas, pero también en la construcción de sistemas de comunicación electrónica, de transmisión de energía eléctrica, de provisión de agua y de servicios públicos en las ciudades. El resultado fue que la inversión pública y privada, nacional y extranjera de estos países favoreció la creación de empleos mejor pagados con la consecuente mejora en el nivel de vida de sus habitantes, por tanto, cuando se dio la apertura de las fronteras no se dio la emigración tan grande que se esperaba.

La siguiente tabla muestra los mejores y peores países en el índice global de competitividad y su posición en el pilar de la infraestructura.

País	Índice global de competitividad	Infraestructura
Suiza	1	6
Singapur	2	2
Estados Unidos	3	11
Alemania	4	7
Holanda	5	3
Mauritania	138	124
Chad	139	140
Guinea	140	139

Tabla 1. Mejores y peores países en el índice Global de Competitividad y su posición en el pilar de Infraestructura. Creación propia.

Como puede observarse, los países que son evaluados en los primeros lugares por tener el índice de competitividad global más alto, también están bien posicionados en la competitividad de su infraestructura. La correlación es aún más clara entre los países menos competitivos del mundo.

En ciencias sociales tiende a considerarse que existe correlación entre dos variables cuando el valor de dicho procedimiento arroja un resultado superior a 0.30; por lo que el resultado de 0.9220 de las variables en cuestión muestra una correlación casi perfecta.

La segunda correlación más alta se da entre las variables de infraestructura y capacidad tecnológica. El valor de la correlación entre ellas es de 0.9199; que es un valor sumamente alto también. Recuérdese que se define el pilar de capacidad tecnológica como la competencia que tienen los países para adoptar tecnología e incrementar la productividad de sus industrias, así como para asimilar las TIC's en las actividades diarias y los procesos productivos.

Los mayores volúmenes de inversión extranjera directa tienden a darse entre países desarrollados, debido a que ofrecen las mejores condiciones para dichas inversiones, tales como ambientes macroeconómicos estables, poder

adquisitivo de los consumidores, mano de obra educada y por supuesto, infraestructura adecuada para el transporte de mercancías y la transmisión de información. La inversión extranjera directa llega en segundo lugar a países no desarrollados (emergentes) que también han hecho esfuerzos por desarrollar una infraestructura adecuada.

El resultado de esta correlación podría interpretarse entonces como que los países que desarrollan la mayor infraestructura, son los que atraen el mayor volumen de inversión extranjera directa (empresas) que transfieren a su vez su tecnología al país receptor, incrementando su competitividad tecnológica.

La infraestructura en comunicaciones y transportes es un factor precursor de la economía de los países, pues propicia que las empresas instalen una filial en los lugares donde se cuenta con carreteras, puertos, aeropuertos, medios de transmisión de energía eléctrica e información, así como otros servicios. En México es notoria la diferencia entre el norte y el sur, pues mientras que en el norte se cuenta con una infraestructura adecuada, en el sur se carece de ella, causando que la inversión llegue sobre todo a las zonas que si cuentan con las condiciones para un funcionamiento óptimo.

La tabla a continuación muestra los mejores y peores países en los rubros de infraestructura y de capacidad tecnológica.

País	Infraestructura	Capacidad tecnológica
Hong Kong	1	8
Singapur	2	5
Holanda	3	10
Emiratos Árabes Unidos	4	30
Japón	5	19
Madagascar	138	124
Guinea	139	134
Chad	140	140

Tabla 2. Mejores y peores países en los pilares de infraestructura y capacidad tecnológica.

Creación propia.

La tercera correlación más alta se da entre los pilares de educación superior y el de capacidad tecnológica, pues como ya era de esperarse, los países con los mejores sistemas educativos superiores tienen la capacidad de absorber las tecnologías que traen empresas extranjeras a sus territorios, y también pueden incorporar dichas tecnologías en la vida diaria de sus habitantes.

Cuando los gobiernos ven a la educación superior como un medio de desarrollar sus economías, la inversión en este aspecto es fuerte. Los egresados de las universidades generan empleos, hacen crecer las empresas en las que laboran, desarrollan investigación teórica y aplicada, generan patentes, y mejoran su nivel económico, haciendo que la economía general de sus países también mejore.

La tabla que se muestra enseguida muestra las posiciones que ocupan los mejores y peores países en los aspectos de educación superior y de capacidad tecnológica.

País	Educación superior	Capacidad tecnológica
Singapur	1	5
Finlandia	2	13
Holanda	3	10
Suiza	4	2
Bélgica	5	14
Chad	138	140
Burundi	139	139
Mauritania	140	121

Tabla 3. Mejores y peores países en los pilares de educación superior y capacidad tecnológica.

Creación propia.

Por último, en esta muestra de resultados, la cuarta correlación más alta existe entre los pilares de sofisticación de los negocios y el de innovación.

Los negocios sofisticados suelen crear redes de negocios, dichas redes suelen servir para conseguir beneficios comunes, tales como hacer compras de materia prima a bajo costo, conformar grupos de presión frente a políticas gubernamentales, hacer benchmarking para compartir información útil a distintas empresas, y por supuesto para realizar actividades comerciales de compraventa de productos y servicios. En algunos casos se da la conformación de clústeres, que consisten en grupos de empresas de un giro común que se establecen en una zona geográfica determinada. En muchos casos se conocen algunas agrupaciones de empresas que conforman algún clúster, aunque en muchos casos no se le suele llamar de tal manera, tal es el caso del clúster de la industria del cuero y el calzado en León, Guanajuato, México.

Dentro de estos Clusters se da, por supuesto, la transferencia de tecnología. También forman parte de los clústeres las empresas proveedoras de productos y servicios, que en algunos casos son empresas trasnacionales especializadas en ciertos productos, que suelen ubicarse cerca de las empresas ensambladoras de productos finales en distintos países. Tal es el caso de las empresas de autopartes, que tienden a establecerse en las cercanías de diversas empresas armadoras automotrices en varias regiones del mundo. Al proveer de autopartes a empresas norteamericanas y europeas, por ejemplo, han logrado desarrollar la mayor tecnología que suelen llevar a países en desarrollo donde se establecen nuevas empresas de la industria automotriz terminal.

Por último, también conforman los clústeres organizaciones educativas y gubernamentales, las primeras ofrecen educación y capacitación especializada para la industria que apoyan, tal es el caso de las escuelas que ahora ofrecen la ingeniería en aeronáutica en Querétaro, México; las segundas ofrecen apoyo por medio de financiamiento, asesoría para el establecimiento de industrias en el país y para la conformación justamente de redes de negocios.

Las grandes empresas trasnacionales buscan las mejores opciones al momento de tomar la decisión de internacionalizarse llevando filiales a otros países. En muchos casos tal decisión considera en primer lugar a las regiones donde existen políticas de conformación de clústeres relacionados con la industria a la que pertenece la empresa que se está expandiendo. No es para menos, pues en algunos casos la llegada de una nueva empresa a un país puede significar la entrada de hasta unos cinco mil millones de dólares, solamente por este concepto.

En el clúster las empresas encuentran entonces apoyos fiscales para su establecimiento, empresas proveedoras de productos y servicios, instituciones de formación y capacitación, personal especializado, etc., todo ello facilita enormemente la innovación tecnológica y en procesos administrativos.

Es común entonces que los países que tienden a fomentar las redes de negocios, suelen ser los que tienen los más altos grados de innovación.

La siguiente tabla muestra la posición de los países más competitivos en sofisticación de los negocios, y su posición en el ranking de innovación.

País	Sofisticación de los negocios	Innovación
Suiza	1	1
Japón	2	5
Alemania	3	6
Estados Unidos	4	4
Holanda	5	8
Haití	138	138
Chad	139	135
Mauritania	140	140

Tabla 4. Mejores y peores países en los pilares de sofisticación de los negocios e innovación.

Creación propia.

Podría caerse en la tentación de pensar que todos los pilares de la competitividad guardan una alta correlación, es decir, que un país que es evaluado como altamente competitivo en un rubro siempre va a salir en los primeros lugares en todos los demás aspectos. Esto no se da en todos los casos, a continuación, se examinarán algunos ejemplos de baja correlación.

Los pilares que guardan la menor correlación son: eficiencia del mercado laboral y tamaño del mercado, el valor de dicha variable es de sólo 0.06641; como puede observarse el valor es casi cero.

Recuérdese que en un mercado laboral eficiente las personas pueden desenvolverse en la actividad para la que son más aptos y no sólo en la que encontraron trabajo como única oportunidad. También las personas deben de poder pasar de una actividad a otra sin que se dé un desempleo generalizado, no deben de existir altas barreras a la entrada o salida del mercado laboral, y por último se debe fomentar la meritocracia.

Por otra parte, los países más competitivos por el tamaño del mercado son los que tienen tanto una gran población dentro de sus territorios, así como tratados comerciales que hacen más grande su mercado potencial, considerando también entonces el mercado de sus socios comerciales.

El análisis estadístico muestra que no existe correlación entre el tamaño de los mercados y la eficiencia del mercado laboral, por tanto, ser un país grande en población no significa necesariamente que sea un país en donde las personas encuentren oportunidades laborales acorde a sus aptitudes, o que no haya barreras a la entrada o salida del mercado laboral.

La siguiente tabla muestra la comparación entre los primeros lugares en tamaño del mercado, su posición en el aspecto de eficiencia del mercado laboral y la que ocupa en el índice general.

País	Tamaño del Mercado	Eficiencia del Mercado Laboral	Índice Global.
------	--------------------	--------------------------------	----------------



China	1	37	28
Estados Unidos	2	4	3
India	3	103	55
Japón	4	21	6
Alemania	5	28	4
Cabo Verde	138	125	112
Gambia	139	33	123
Seychelles	140	43	97

Tabla 5. Mejores y peores países en los pilares de tamaño del mercado, eficiencia del mercado laboral e índice global de competitividad. Creación propia.

Como puede observarse, a diferencia de las primeras correlaciones mostradas, en este caso, los países que tienen los mercados más grandes no necesariamente ocupan los primeros lugares en la eficiencia del mercado laboral ni en el índice general, tal es el caso de La India, pues en su mercado laboral tiene la posición 103 y en el índice general el 55.

Ahora mostrando la tabla de manera inversa, se pone en primer lugar a los países que ocupan los primeros lugares en la eficiencia del mercado laboral y su posición en el tamaño del mercado y en el índice general.

País	Eficiencia del mercado laboral	Tamaño del mercado	Índice general
Suiza	1	39	1
Singapur	2	35	2
Hong Kong	3	32	7
Estados Unidos	4	2	3
Reino Unido	5	9	10
Irán	138	19	74
Argentina	139	27	106
Venezuela	140	38	132

Tabla 6. Mejores y peores países en los pilares de eficiencia del mercado laboral, tamaño del mercado e índice global de competitividad. Creación propia.

Puede verse de manera clara la falta de correlación entre las variables analizadas, sin embargo, se hará énfasis en los casos más notorios, tal es el caso de Suiza y, Singapur que, siendo los países con los mercados laborales más eficientes, apenas ocupan las posiciones 39 y 35 en el tamaño de sus mercados.

El tamaño del mercado o el tamaño de la población, no otorgan necesaria ni automáticamente competitividad a las naciones pues estos factores son estáticos, esto significa que, no se modifican o lo hacen de una manera muy lenta, como en el caso de la población, que al crecer no se vuelve por ello más competitiva.

Entre los países más competitivos del mundo están tanto Singapur que apenas tiene poco más de cinco millones de habitantes, como Estados Unidos que tiene más de trescientos. La competitividad debe de estar fundamentada en aspectos como educación, innovación, facilidad para abrir y operar negocios, etc., que son factores dinámicos que impulsan la competitividad, pueden mejorarse en los países impulsando reformas estructurales adecuadas en sus marcos regulatorios y vigilando su cumplimiento.

## **Conclusiones**

Los grandes capitales del mundo se mueven de unos países a otros de una manera muy razonada por parte de los empresarios, una herramienta que utilizan para ello son los índices de competitividad, que brindan información detallada sobre un enorme cúmulo de aspectos relevantes al momento de iniciar un negocio en un nuevo país, o incrementar la inversión ya existente.

El índice de competitividad del Foro Económico Mundial (Global Competitiveness Report) es visto principalmente por empresarios, gobernantes,

economistas, analistas, académicos y en general por las personas que pueden influir en las decisiones para el movimiento de grandes capitales en el mundo. Es un gran escaparate que puede proyectar a los países que requieren inversiones para hacerse llegar de capitales que generen empleo y hagan crecer su economía, pero también puede servir para exhibir a los países que no han efectuado las mejoras en sus sistemas económicos y productivos, de manera que los resultados pueden ser contraproducentes.

Información como esta ha motivado a países como México a emprender reformas que faciliten la llegada de inversiones productivas, pero como se puede ver, no han sido aún suficientes para mejorar la posición competitiva de México. Podría pensarse que es injusto comparar a México con países que iniciaron su despegue económico hace muchas décadas atrás, o que llevan mucho tiempo siendo considerados como desarrollados, por ello se incluyó la comparación en cada uno de los pilares, no solo con los países más avanzados del mundo, sino también con los de la región de Latinoamérica, que tiene un nivel semejante de desarrollo al de México, e incluso en varios casos, algunos países son menos avanzados pero tienen una mejor posición competitiva.

Valdría la pena entonces revisar no que han hecho países Singapur, Suiza y Finlandia, sino otros como Chile, Costa Rica y Panamá, con quienes compartimos más cosas en común, empezando por el idioma y la cultura latinoamericana. Esa es una tarea pendiente para México, y sería el propósito de una investigación muy interesante al respecto. Valdría también la pena trabajar en los aspectos que mejoran más la competitividad de los países, ahora sabemos que los países más avanzados en el índice global de competitividad son también los que más han mejorado su infraestructura y su capacidad tecnológica, la que a su vez está relacionada con la educación superior y con la educación básica respectivamente. Considero que ese es el camino que debe seguir México para no sólo mejorar su posición en el índice, sino también para tener realmente un desarrollo en el nivel de vida general de su población.

## **Referencias**

Becattini, G. (1992), El distrito industrial marshaliano como concepto socioeconómico, en Pyke, F., G. Becattini y W. Sengenberger (eds.), Los distritos industriales y las pqueñas empresas, vol. "Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia", Madrid, Ministerio del Trabajo.

Bianchi, P. (1997) The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO).

CIA Fact Book. <http://www.cia.gov/>

Corrales, S. (2007) Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. Frontera Norte, Colegio de la Frontera Norte, Enero-Junio, año/vol. 19, número 037. Tijuana México.

Hernández, E. y Rabelo J. (2005) Perspectivas institucionales para una política industrial regional de redes. Revista Comercio Exterior, Bancomext, vol 55, núm. 4, abril 2005. p. 325

Instituto Mexicano para la competitividad. (2005) Hacia un pacto de competitividad. Situación de la competitividad en México, 2004. Grupo Impresores Unidos, Monterrey.

Pecina, M. (2011) Clusters y competitividad. Eumed, Málaga, España. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/>

Schwab, K. (2015) The Global Competitiveness Report 2015-2016. World Economic Forum. Ginebra, <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2015-2016>

## ANEXO 1

	Institutions	Infraestructure	Macroeconomic	Health & educ	Higher educ	Goods mkt	Labor mkt	Finance mkt	Technology	Mkt size	Business	Innovation	Global
Institutions													
Infraestructure	0.7372												
Macroeconomic	0.4488	0.4803											
Health & educ	0.6202	0.8523	0.3544										
Higher educ	0.6624	0.8720	0.3817	0.9013									
Goods mkt	0.8335	0.8180	0.4819	0.7221	0.7811								
Labor mkt	0.6641	0.4576	0.4074	0.4032	0.4362	0.6333							
Finance mkt	0.6914	0.6680	0.5485	0.5236	0.5897	0.7840	0.5506						
Technology	0.6752	0.9199	0.4454	0.8581	0.9190	0.8014	0.4598	0.6596					
Mkt size	0.2139	0.5376	0.3114	0.4390	0.4879	0.3504	0.0664	0.4024	0.8191				
Business	0.7626	0.8564	0.3939	0.7265	0.8007	0.8692	0.5144	0.7816	0.8191	0.5356			
Innovation	0.7718	0.7948	0.3676	0.7000	0.7884	0.8207	0.5577	0.7091	0.8191	0.5028	0.9158		
Global	0.7732	0.9221	0.6214	0.8224	0.8632	0.8597	0.5544	0.7713	0.8191	0.6004	0.8744	0.8432	

Pilares de la competitividad. Elaboración propia.

#### **4. COMPETITIVIDAD ESPACIAL: FORMACIÓN DE AGLOMERACIONES POR MEDIO DEL MODELO DE HOTELLING**

Autores:

Mtro. Marco A. Pérez Méndez.

Dr. Marco A. Pina Sandoval.

##### **Introducción**

La teoría económica tradicional, a pesar de contar con avances significativos en la mayoría de sus tópicos, ha dejado de lado el análisis del espacio. Partiendo de los modelos teóricos de competencia perfecta, la introducción del espacio resulta incompatible y prácticamente imposible pues dicho modelo se sustenta en una serie de supuestos sumamente restrictivos. Supuestos como la existencia de muchos productores y consumidores, un producto homogéneo, información completa y gratuita, movilidad perfecta de bienes y capitales y la inexistencia de costos de transacción proponen, de manera implícita, una estructura espacial homogénea. En específico, la inexistencia de costos de transacción invita a pensar que los costos de desplazamiento de los individuos y las firmas son nulos.

Este modelo a pesar de su gran potencial teórico, no sirve para estudiar los efectos que el espacio genera sobre las decisiones de los agentes. De hecho, al introducir el espacio como factor de decisión el modelo se derrumba, pues la consideración de dicho aspecto es antagónica con su funcionamiento. La consideración del espacio dentro del modelo supone que este genera distorsiones en las decisiones que los agentes realizan. De manera tal que, en perspectiva, se pueden observar cómo se violan algunos de los supuestos fundamentales de la competencia perfecta.

Al introducir el espacio se violan varios supuestos: primero, la movilidad perfecta de bienes y factores se complica, pues el espacio geográfico en el que se desarrollan las actividades de los agentes impide la libre movilidad física; segunda,

las características del espacio, sea como se defina este, generan costos de transacción, en específico, costos de transporte.

Para combatir esta deficiencia, una serie de teóricos<sup>9</sup> han intentado abordar el tema en cuestión partiendo desde diferentes perspectivas, pero basándose en el modelo de competencia perfecta. Desafortunadamente no lograron construir un cuerpo teórico que permitiera analizar el espacio desde dicho modelo. Todos ellos vieron sus deseos frustrados pues no alcanzaron a realizar un desarrollo que permitiera estudiar el espacio partiendo de la competencia perfecta. El punto importante ya se ha mencionado. Si se parte de un modelo que implícitamente supone que el espacio es irrelevante, el resultado al introducirlo es completamente infructuoso.

Partiendo de dicha idea, es necesario estudiar el espacio desde una estructura de mercado diferente, la cual debe ser más flexible en la definición de sus supuestos y debe permitir la incorporación del espacio sin chocar con su funcionamiento. La estructura de mercado más *ad hoc* es el oligopolio, pues permite analizar las decisiones de los agentes desde una perspectiva más completa y diversa.

## **El modelo de Hotelling**

Harold Hotelling en su artículo "Stability in competition" publicado en 1929, plantea un modelo de duopolio con el objetivo de determinar la localización óptima de las firmas. Plantea una serie de supuestos que le permiten alcanzar un objetivo específico. Algunos de ellos se mencionan a continuación Lerner y Singer (1937):

■Existen dos vendedores (**A** y **B**),

---

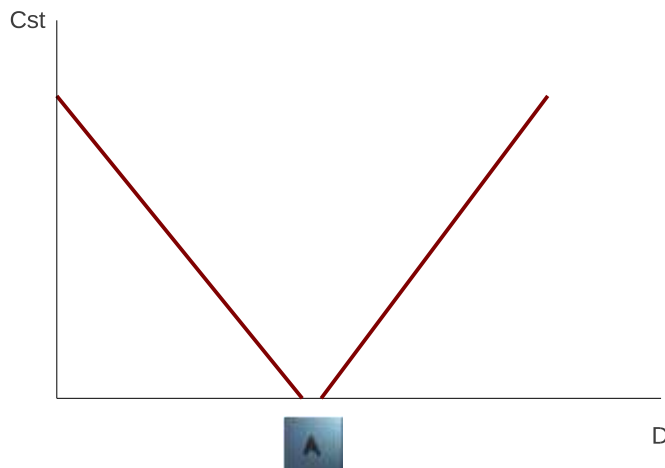
<sup>9</sup> Entre ellos se encuentran Weber, Palander, Christaller, etc.



- Los compradores están uniformemente distribuidos a lo largo del mercado,
- El costo de transporte por unidad de producto está en función de la distancia,
- Los consumidores no presentan ninguna preferencia por ningún vendedor, excepto por la diferencia que ejerce el costo de transporte,
- El costo marginal de producción es cero,
- La demanda es completamente inelástica,
- El costo de transporte se paga por el consumidor,
- Al decidir la ubicación, **B** considera la ubicación y el precio de **A**,
- Los costos son independientes de la ubicación,
- El mercado es lineal.

Bajo este conjunto de supuestos, Hotelling define el funcionamiento del modelo como sigue: considerando que el mercado es lineal, los agentes **A** y **B** se ubican a lo largo de él, ya que las preferencias de los consumidores se basan en la distancia desde su punto al punto de localización de **A** y **B**. Dado que son ellos quienes pagan los costos de transporte, entonces buscarán minimizar los gastos de transporte comprando con el oferente más cercano. Como los costos de transporte se encuentran en función directa con la distancia, a medida que el consumidor se aleja del oferente, dichos costos aumentarán.

Este fenómeno se puede apreciar por el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia con base en "Stability in competition".

Figura 1: Modelo de Hotelling

Cuando se introduce el agente **B**, este decide su ubicación en función de la de **A**, dicha decisión depende de la distancia entre ambos competidores. La proporción de mercado ubicada entre ambos agentes representa un segmento en el cual los consumidores son indiferentes entre uno u otro de manera tal que, al buscar maximizar el beneficio, **A** y **B** buscan acaparar una porción mayor del mercado. El resultado final, de acuerdo con Hotelling, es que ambos oferentes se ubicaran al centro del mercado de manera tal que pueden tener la mitad del mercado como demanda potencial.

El proceso por medio del cual se alcanza dicho equilibrio puede resultar ambiguo. Sin embargo, se alcanza en función de que los agentes realizan sus decisiones de ubicación considerando, en primera instancia, que el competidor permanecer 'a en el mismo punto. En un segundo momento se reconsidera la ubicación y se toma una nueva decisión en función de la nueva ubicación del competidor.

Por lo tanto, los agentes toman sus decisiones en función de las acciones que creen que el otro realizara, por lo tanto, se genera un juego de estrategias no cooperativo y el equilibrio al que se llega es un equilibrio de Nash, el cual se

puede resumir de manera sencilla como sigue: “dadas las estrategias de los dos individuos, existen estrategias óptimas para cada uno de ellos, así la estrategia óptima de **A** se da cuando **B** escoge su estrategia ‘óptima y viceversa”. En términos del modelo de Hotelling se puede interpretar como que el individuo **A** escoge una ubicación inicial en función del segmento de mercado que pretende alcanzar, mientras que el agente **B** realiza lo mismo. Así el punto de equilibrio se alcanza cuando la ubicación de **A** se define cuando **B** define su ubicación ‘óptima y viceversa. En el contexto de Hotelling, el punto se da al centro del mercado pues ninguno de los dos tiene incentivo para moverse ya que el segmento de mercado que abarcaría si se moviera sería menor.

En primera instancia, se podría pensar que este punto de equilibrio no es ‘óptimo, pues cuando las dos empresas se encuentran en el mismo punto, les es completamente indiferente a los consumidores a quien comprarle ya que la única diferencia se da por la distancia. En función de ello, al encontrarse en el mismo punto, la demanda puede parecer ser menor porque los individuos pueden mostrar preferencias por alguno de los dos ya que se encuentran en el mismo lugar del mercado y el costo de transporte que los consumidores deben pagar es el mismo para cualquier oferente. Esto se conoce como el principio de diferenciación mínima en el entorno de competencia monopolística.

Este modelo sirve para predecir la formación de aglomeraciones o *clúster* en el mercado. Así, cuando el modelo se extiende a más de un competidor, el resultado final es que todos los competidores se encontraran aglomerados en el centro del mercado, pues sigue la misma lógica del equilibrio de Nash.

Uno de los primeros supuestos a considerar cuando se trabaja con el presente modelo, es analizar la validez del supuesto de demanda perfectamente inelástica, lo cual implica que, ante variaciones en el precio, la demanda no se ve afectada. Este supuesto le permitió a Hotelling plantear la relación entre compradores y vendedores tal como se muestra en la figura 1. Si la demanda no fuera perfectamente inelástica a medida que aumenta la distancia, el precio que tendría que pagar el individuo sería mayor y dejaría de consumir. Cuando se levanta este

supuesto el desarrollo se complica. Pero si se analiza más a fondo, se descubre que permite trabajar con diferentes estructuras de mercado.

Partiendo de la siguiente idea. Si la demanda es menos que perfectamente inelástica, es decir, conserva cierto grado de inelasticidad, la solución se presenta cuando se plantea que "existe una función de demanda lineal idéntica en cada punto del mercado lineal" (Smithies, 1941, 424). De manera tal que es posible diseñar un mecanismo que permita trabajar con diferentes estructuras de mercado. Se encuentra que incluso modificando el número de competidores o bien introduciendo la demanda elástica se presenta cierta diferenciación entre firmas (Anderson y Neven, 1991, 794).

Al adentrarse en diferentes estructuras es importante tener en mente que dicho modelo no deja de trabajar con decisiones y estrategias, en dicho sentido, no deja de ser un juego ya que depende de las estrategias de los competidores.

Partiendo de la idea inicial donde en el mercado solo se ubica un oferente, es decir se trabaja con un monopolio. En esta etapa, no importa la ubicación pues al contar con características monopólicas los demandantes son clientes cautivos, incluso el precio es socialmente ineficiente. De hecho, el monopolista puede practicar discriminación de primer grado. Que en esencia es fijar el precio como el precio máximo que están dispuestos a pagar los individuos entre 2 ( $b/2$ ) para cada punto del mercado con la finalidad de maximizar sus beneficios (Smithies, 1941, 429). Este resultado se da cuando decide ubicarse al centro pues busca acaparar la totalidad del mercado. Dado que él no asume los costos, ya que se trabaja con un precio *fob*, no satisface la demanda social, pero maximiza sus beneficios.

Cuando se integra un competidor más, existen tres escenarios en los cuales estos pueden interactuar, el primero de ellos se conoce como cuasi-cooperación. En el cual se da una colusión vía precios. Supone, además, que el nuevo competidor busca invadir una parte cada vez mayor del mercado. Este hecho supone que no existe costo alguno por la invasión de territorio; y la posición final de los

competidores es similar a la que se daría si existiera un monopolista con dos plantas (Smithies, 1941, 430).

El segundo escenario es cuasi-cooperación en precios y competencia en ubicaciones. Aquí se obtienen los resultados que plantea Hotelling pues a la cuasi-cooperación en precios se puede interpretar como un mercado con precio homogéneo.

El tercer escenario se denomina competencia plena. En el cual ambos competidores buscan la mejor ubicación y compiten vía precio, esto se conoce como guerra de precios. El resultado final es que ambos se ubican al centro del mercado pues los segmentos que pretenden acaparar por medio de la maximización de sus beneficios los lleva a dicho resultado. Sin embargo, la guerra en precios genera un precio de mercado socialmente aceptable pues no existe colusión.

Este tipo de escenarios se pueden analizar desde diferentes perspectivas teóricas, ya sea con modelos como el de Cournot tradicional o bien con teoría de juegos. El primero cuenta con una crítica importante pues supone que, al tomar las decisiones, el otro competidor mantendrá su ubicación constante. Aunque el resultado del modelo muestra que eso parcialmente cierto pues se genera una dinámica de movimientos que permite llegar al resultado final con ambos competidores ubicados al centro del mercado. El segundo, brinda un análisis más rico pues se estudian las posibles estrategias de cada competidor.

El modelo se define así porque lo importante es definir la ubicación óptima en el mercado. La esencia que subyace al realizar cambios de ubicación es robar territorio, por lo tanto, lo que un competidor gana de territorio, lo pierde el otro, en este sentido, el juego sería de suma-cero. A pesar de que no necesariamente, partiendo de un juego de suma cero se tiene un equilibrio de Nash, en este caso se alcanza ya que este requiere de la existencia de una estrategia dominante. Esta se da cuando “una estrategia domina a otra y si todos los resultados de esta son preferibles a los resultados de otra, independientemente de lo que haga el otro

oponente”, y el equilibrio de Nash se alcanza cuando la estrategia dominante de **A** coincide con la de **B**.

### Extensiones al modelo de Hotelling

Como ya se mencionó, el equilibrio se alcanza al centro del mercado, tal y como lo define Hotelling. Un refinamiento se puede encontrar en Osborne y Pitchik (1987), quienes plantean que se puede formular el modelo como un juego en dos etapas. En la primera, se selecciona una ubicación de manera simultánea. Dado este primer paso, y dada la ubicación de una firma, la otra cuenta con incentivos para moverse más cerca del otro y así capturar más consumidores, estos autores muestran que el argumento de Hotelling tiene imperfecciones pues el resultado al que llega no es un equilibrio o por lo menos no un equilibrio completo. Muestran que se puede llegar a un equilibrio por medio de estrategias puras, pero no se puede alcanzar un equilibrio basándose en las formulaciones originales. Demuestran que en la segunda etapa se puede alcanzar el equilibrio completo por medio de estrategias mixtas. Las cuales a diferencia de las puras dependen de una distribución de probabilidad, pues deciden entre un conjunto de posibles estrategias. Así, en la primera etapa se alcanza un equilibrio de Nash y en la segunda un equilibrio completo (Osborne y Pitchik, 1987, 912).

El escenario uno, se puede analizar a partir del modelo de negociación de Rubinstein, el cual busca un equilibrio cuando los agentes negocian o cooperan en la repartición del territorio, Bester (1989) propone que se puede alcanzar un equilibrio completo con un juego de negociación no cooperativa entre compradores y vendedores. Supone que, en el juego, compradores y vendedores interactúan para proponer un precio, si alguno acepta el precio propuesto ambos pierden. Supone que todos los oferentes definen un precio de manera independiente y el funcionamiento del modelo genera un precio de equilibrio de manera simultánea (Bester, 1989, p. 97), este modelo también necesita de la existencia de estrategias mixtas.

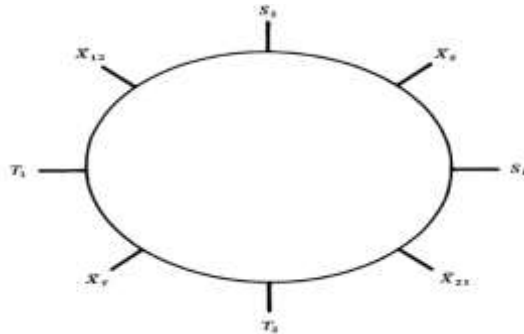
Otro de los supuestos que plantea Hotelling, es el mercado lineal y considera la interacción de dos oferentes, el equilibrio que se alcanza puede servir como punto de partida para el análisis en cuestión. El número de competidores se puede ampliar y así estudiar las interacciones que permiten el equilibrio. Graitson (1982) realiza una extensión al modelo incorporando un competidor adicional. El supone que dos firmas deben estar separadas una de la otra por lo menos por una distancia  $\varphi$  donde  $\varphi$  es sumamente pequeño, esto implica que existen agentes emparejados pues la distancia entre ellos es mínima, y por lo tanto no puede capturar ningún consumidor más allá de su pareja (Graitson, 1982, 14), lo cual requiere un par de condiciones necesarias: ■cada empresa en las orillas del mercado, se encuentra emparejada y,

■El segmento entre tales empresas es más pequeño que cualquier otra parte del mercado.

Tales condiciones permiten caracterizar y probar la existencia de un equilibrio. Dicho autor argumenta que, dependiendo del número de competidores, se alcanza o no un equilibrio. Si son dos, se alcanza un equilibrio de Nash; con 3, no existe tal equilibrio; con 4, dos de ellos se ubicarán en el primer cuartil y los otros dos en el tercer cuartil; con 5, dos de ellos se ubicarán en el primer sextil, dos en el último y uno en el centro, mientras que, si hay más de 5 competidores, entonces existirán un número infinito de equilibrios (Graitson, 1982, p. 15). Una formulación alternativa es levantar el supuesto de mercado lineal y sustituirlo por un mercado circular, lo cual también necesita de las dos condiciones antes mencionadas.

El resultado es que las empresas pueden estar aglomeradas o separadas en el mercado. Existen múltiples equilibrios y el número de ellos depende del número de empresas. Si el número es alto, en el equilibrio todas las firmas estarán aisladas. Puede apreciarse que el levantar dicho supuesto, modifica los resultados del modelo pues con un mercado circular es imposible predecir formación de *clúster*. Al levantar el supuesto del modelo de mercado lineal, es necesario levantar otro supuesto, pues esta modificación requiere que la demanda no sea inelástica, lo cual a su vez supone que un individuo consume una y solo una unidad del producto y

el precio que se desarrolla será más bajo que el precio más alto que se genera en el caso del mercado lineal, lo que se define como demanda rectangular (Graitson, 1982, p. 16).



Fuente: (Martínez-Giralt: 434, 1988)

Donde  $T_i$  y  $S_i$  son coordenadas de ubicación de cada empresa y  $x_j$  es el costo marginal de desplazamiento del consumidor. De manera tal que el modelo predice, considerando que aún sigue siendo un juego en dos etapas, que la ubicación de las empresas será opuesta y sobre la circunferencia (Martínez-Giralt y Neven, 1988, p. 434).

Este resultado se obtiene por el supuesto de demanda rectangular, donde el área potencial de mercado, denotada como  $m$ , es igual a dos veces la longitud del mercado (Martínez-Giralt y Neven, 1988). Si a pesar de que las condiciones necesarias para el equilibrio en un mercado circular suponen una demanda de ese tipo, si se cambia por una demanda inelástica tal como la plantea Hotelling el punto de equilibrio será el centro del mercado pues es el único punto en el que todos los competidores satisfacen la demanda potencial de todo el mercado, así un área de mercado rectangular, definida por la demanda del mismo tipo, requiere diferentes condiciones para el equilibrio.

■ Una firma periférica se mantiene al interior del área de mercado con un área igual a  $m/2$ , dicha firma se ubicar 'a al lado de otra y se considerará como emparejada.



■ Si la firma se mantiene en un área mayor a  $m/2$ , la distancia de su vecino será mayor que  $m$ .

Estas condiciones arrojan las siguientes conclusiones:

El área potencial de mercado para cada empresa, será más pequeña que el total de la demanda de mercado entre el número de empresas  $L/n$ , entonces, existe un equilibrio para cada distancia entre dos vendedores, siendo esta más grande o igual a  $m$ , para las firmas cercanas al centro y será de  $m/2$  para las firmas de las orillas.

Cuando el área de mercado potencial es más grande que  $L/n$  depende del número de empresas en el mercado, así:

■ Con dos firmas, el equilibrio existe y si  $m$  es menor que  $L$ , los duopolistas se ubicaran simétricamente alrededor del centro, separados por una distancia igual a  $L < m$  y si  $m \geq L$  se encontraran aglomerados en el centro.

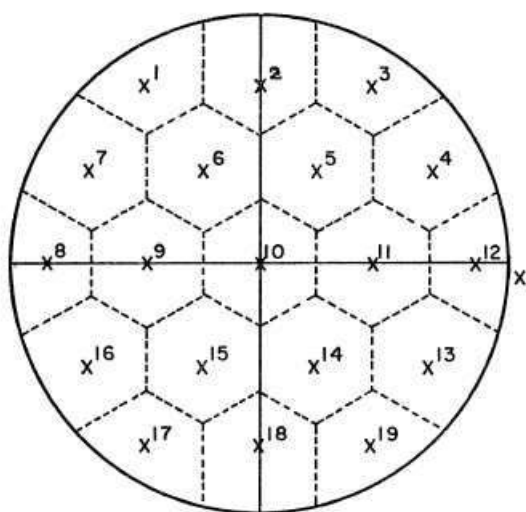
■ Con tres firmas, existen una infinidad de equilibrios cuando  $L < m/2$ , si  $L \geq m/2$ , no existe ningún equilibrio.

■ Con más de 3 firmas, existe un equilibrio sin importar cuál sea la longitud de  $m$ . Si  $m < L/(n-1)$ , las firmas estarán aisladas. Si  $m \geq 2L/n$ , el equilibrio vocacional será idéntico al caso de dos firmas pues se vuelve a presentar una demanda inelástica Graitson (1982).

La modificación de este tipo de supuestos, en el proceso de competencia espacial, no lleva a un proceso de diferenciación mínima, a pesar de que dicho principio supone que cada competidor, debe hacer su producto de manera tal que a pesar de ser diferente no destruya la esencia del producto, es decir, que sea prácticamente el mismo. El mismo Hotelling critica su propio modelo en un artículo publicado en los años 40, realizando una serie de comentarios sobre los siguientes supuestos (Eaton y Lipsey, 1975, 28): a) la naturaleza de la demanda del consumidor, la cual no necesariamente es inelástica; b) el número de firmas

restringido a dos; c) cada firma adopta una postura de "zero conjectural variation"<sup>10</sup>; d) que las firmas compiten en un mercado lineal y; e) que los consumidores están totalmente esparcidos en el mercado.

Partiendo de una serie de formulaciones, los autores mencionados, llegan a diferentes conclusiones en función de los supuestos y las modificaciones que plantean, cuando llegan al mercado circular con demanda elástica, se observa que hay un análisis híbrido entre el modelo de Hotelling y el de Losch, representando el interior del círculo por un conjunto de áreas de mercado hexagonales.



Fuente: (Eaton, et al: 43, 1975)

Estos autores llegan a una serie de conclusiones las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos (Eaton y Lipsey, 1975, p. 47):

- El principio de la diferenciación mínima solo es propio de los modelos en los que las empresas siguen un principio de ZCV;

---

ZCV se refiere a la manera en la que los individuos toman sus decisiones, esta se basa en una decisión que supone que el comportamiento del competidor será el mismo sin importar las estrategias del primero.

El principio de aglomeración o clusterización local se da cuando una nueva firma entra y presenta una fuerte tendencia para ubicarse lo más cerca posible de su competidor. Este comportamiento tiende a generar clúster y la diferenciación mínima es un caso especial de él.

## **Configuración de aglomeraciones**

Como se expuso previamente, el principio de aglomeración se genera, primordialmente, por la necesidad de maximizar las ganancias partiendo de la incorporación explícita del espacio. Sin embargo, su existencia reside, al mismo tiempo, en la existencia de economías de aglomeración. Estas se definen como todas las ventajas que se pueden extraer de una estructura espacial concentrada (Camagni, 2005, p. 23).

La existencia de este tipo de economías se relaciona con un conjunto de aspectos perfectamente definidos, como lo son: la explotación de un capital social localizado; la existencia de indivisibilidades en la producción; y la creación de sinergias. Estas últimas se basan en elementos no tangibles como la cultura profesional; la colaboración empresarial; especialización entre empresas; reducciones de costos derivado de la cercanía con proveedores; ventajas de proximidad; formación de mano de obra especializada; acumulación de competencias específicas en espacios particulares. Tales características generan una atmosfera de innovación y competitividad que termina configurando un patrón de distribución espacial concentrado, lo que da como resultado un *clúster* o bien una aglomeración empresarial.

A esto se le suma un conjunto de características locacionales que potencian la existencia de economías de aglomeración y fomenta la competitividad del *clúster*. La existencia de nodos y redes de transporte metropolitano y de telecomunicaciones brindan la formación de economías de escala en el suministro de bienes y servicios, generando particularmente, ventajas en costos. La

aglomeración brinda acceso a mercados de grandes dimensiones lo que permite ahorros en costos de transacción y le brinda la posibilidad de contar con un mercado de trabajo amplio, diversificado, flexible y especializado.

El último aspecto de suma importancia que permite determinar la existencia de economías de aglomeración es la existencia de externalidades dinámicas o *spillovers*. Estos, en esencia son efectos “desbordamiento” que se generan por las características antes expuestas. La existencia de *spillovers*, por ejemplo, en el mercado laboral, ocasiona que todas las empresas aglomeradas se vean beneficiadas por el grado de especialización de la mano de obra que opera en dicho espacio. Así, se genera un efecto desbordamiento que beneficia a todas y las mantiene juntas en el espacio.

## **Conclusiones**

Como puede observarse, el modelo de Hotelling a pesar de tener grandes limitaciones ha servido como punto de partida para una serie de desarrollos teóricos, empíricos y metodológicos importantes. Una serie de autores han realizado contribuciones siguiendo dicha línea de investigación, puede apreciarse, que el levantamiento de algunos supuestos ocasiona distorsiones en los resultados originales del modelo. Sirven, además, para estudiar el comportamiento duopolístico y oligopolístico que ocasiona la introducción del espacio al análisis económico. El cual, como se mencionó previamente, se ha dejado de lado por parte del estudio de la teoría económica tradicional y son justamente estos autores quienes intentan abordar el tema partiendo de un modelo pionero y realizando críticas y aportaciones que permiten profundizar en el conocimiento de la ciencia económica.

Así, partiendo del modelo de Hotelling se mostró un conjunto de aportaciones que permiten analizar el comportamiento de las empresas desde diferentes perspectivas, como lo son la teoría de juegos y los análisis gráficos de

comportamiento empresarial, bajo el esquema de competencia espacial. Se mostró, además, como la inclusión explícita del espacio genera aglomeraciones económicas y como estas se configuran generando economías de aglomeración y *spillovers*. Se señalaron diferentes elementos que potencian la aglomeración de empresas en el espacio geográfico y como estas sientan las bases de la existencia de *clúster*.

## Referencias

Anderson, S.P. y Neven, D.J. (1991). Cournot competition yields spatial agglomeration. *International Economic Review*, 32(4), pp. 793–808. ISSN 0020-6598.

Bester, H. (1989). Noncooperative bargaining and spatial competition. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 57(1), pp. 97–113. ISSN 0012-9682.

Camagni, Roberto (2005). *Economía urbana*. Antoni Bosch Editor.

Duch, N. (2004). Competencia Espacial y Aglomeración: Evidencia de las Regiones Europeas. *Universidad de Barcelona*. Disponible en: [www.ugr.es/~xxjei/JEI\(80\).pdf](http://www.ugr.es/~xxjei/JEI(80).pdf) (mayo de 2008).

Eaton, B.C. y Lipsey, R.G. (1975). The principle of minimum differentiation reconsidered: Some new developments in the theory of spatial competition. *The Review of Economic Studies*, 42(1), pp. 27–49. ISSN 0034-6527.

Graitson, D. (1982). Spatial competition a la Hotelling: A selective survey. *The Journal of Industrial Economics*, 31(1), pp. 11–25. ISSN 0022-1821.

Harker, P.T. (1986). Alternative models of spatial competition. *Operations Research*, 34(3), pp. 410–425. ISSN 0030-364X.

Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *The economic journal*, 39(153), pp. 41–57. ISSN 0013-0133.

Lerner, A.P. y Singer, H.W. (1937). Some notes on duopoly and spatial competition. *The Journal of Political Economy*, 45(2), pp. 145–186. ISSN 0022-3808.

Martínez-Giralt, X. y Neven, D.J. (1988). Can price competition dominate market segmentation *The Journal of Industrial Economics*, 36(4), pp. 431–442. ISSN 00221821.

Norman, G. (1981). Spatial competition and spatial price discrimination. *The Review of Economic Studies*, 48(1), pp. 97–111. ISSN 0034-6527.

Osborne, M.J. y Pitchik, C. (1987). Equilibrium in Hotelling's model of spatial competition. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 55(4), pp. 911–922. ISSN 0012-9682.

Penate, D.R.S.; Vega, R.S. y González, P.D.. Competencia espacial en redes.

Salop, S.C. (1979). Monopolistic competition with outside goods. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), pp. 141–156. ISSN 0361-915X.

Smithies, A. (1941). Optimum location in spatial competition. *The Journal of Political Economy*, 49(3), pp. 423–439. ISSN 0022-3808

## **5. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS MIPYME'S Y EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO**

Autores:

Mtra. en A. Leticia Angélica Maya Álvarez

Mtra. en A. Linda Elizabeth Hernández Molinar

“La recesión ha hecho que la economía mundial sea más fragmentada y diversa que nunca, forzando a compañías a operar varios modelos de negocios paralelos”, agregó Garelli, en un comunicado como parte de la difusión del anuario competitivo. Mesa de trabajo: Competitividad y Negocios Internacionales. 9, 10, 11 de octubre 2013

### **Introducción**

Desde siglos atrás el tema de desarrollo económico, ha despertado interés en todas las naciones del mundo, convirtiéndose en uno de los objetivos centrales de la mayoría de los países, ya que a través de este es donde se refleja como una nación está pasando de una economía de atraso hacia una de adelanto o viceversa, además de observar si se están aplicando las medidas correctas para lograrlo.

A partir del interés mostrado en este tema se han planteado modelos para lograr estos objetivos. Tanto en la actualidad como en años anteriores, se espera que el gobierno sea el creador de políticas de bienestar para la sociedad en su conjunto. El objetivo primordial de este trabajo, es analizar la relación que muestra la



competitividad empresarial con los elementos que se necesitan para lograr el desarrollo económico.

Actualmente los factores que sientan las bases para el desarrollo económico, están ligados al fenómeno de la globalización, de tal manera que se lleva a cabo un fenómeno de transformación de los métodos que dan origen a los sistemas productivos actuales, aunado a esto, se debe de buscar el posicionamiento competitivo que permita hacer frente a los retos de la globalización, además de crear el marco propicio para crear una buena cultura empresarial.

De individuos con espíritu empresarial surgen los verdaderos iniciadores del progreso económico, los generadores de riqueza y de aquellos que a su vez propiciarán el desarrollo. Diversos estudios internacionales plantean que los empresarios se hacen gracias a dos perspectivas: la necesidad y la oportunidad. En un país como el nuestro, la gran mayoría ha surgido y siguen surgiendo por necesidad.

## **Desarrollo**

Para adentrarnos en la relación que existe entre la competitividad empresarial y el desarrollo económico, empecemos por la definición de cada uno de ellos. *La competitividad* la podemos entender como la capacidad que poseen los distintos agentes económicos (empresa, país o individuo) que tienen en relación con sus competidores, esta depende normalmente de la relación que existe entre valor, cantidad de los productos que se ofrece y los recursos que se necesitan para producirlos, aunado a esto se encuentran las ventajas comparativas que le permiten a las compañías mantener supremacía sobre sus socios. Como complemento a esto mencionó un artículo de Michael Porter titulado “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia” en donde hace mención que la ventaja competitiva tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y como estas pueden enfrentar a la

competencia. Más, sin embargo, no debemos de dejar de lado que la rivalidad que existe entre estos en ocasiones llega a fortalecer las estructuras, dando forma a la capacidad competitiva sectorial. (Porter, 2008)

A partir de aquí podemos preguntarnos ¿cómo hacer que las empresas puedan ser competitivas?, para dar explicación a este dilema regresemos a los planteamientos de los viejos teóricos economistas en donde podemos citar a Adam Smith –padre de la economía- el cual mencionaba que para que un país pudiese ser competitivo necesita poseer ventajas absolutas en la producción de ciertos bienes, en contra posición uno de sus discípulos David Ricardo, mencionaba que se necesitaban ventajas comparativas, posteriormente llegan los especialistas modernos en comercio y hacen mención de las teorías sobre la ventajas competitivas, tal es el caso de Michael Porter. (Mintzberg, 1997)

Las investigaciones mencionadas con anterioridad, presentan evidencia de que algunos de los factores que deben de tomar en consideración las empresas para ser competitivas son los siguientes: (Aragón y Rubio, 2010)

Tecnología- posición tecnológica

Estrategia de la empresa

Tamaño de la empresa

calidad

Innovación

Recursos humanos

Capacidad directiva

Estrategia exploradora (Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la calidad son más competitivas y obtienen mayores ventajas.

Tomando en consideración estos elementos, un país es competitivo, cuando es capaz de obtener rentabilidades altas, debido a las técnicas eficientes que utiliza en relación a la de otros países, en donde le permitan obtener mayores recursos o mayores niveles de producción.

La competitividad, es la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

Como complemento a lo anterior, podemos determinar que la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, comprometido, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso esencial al que hay que cuidar y sobre los cuales recae fundamentalmente el progreso no solo de las empresas, sino del país mismo por su importante participación dentro de las mismas.

Sin embargo, se puede afirmar que este se convierte en uno de los puntos débiles de muchas empresas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como bien se sabe, en la alta dirección se determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. Bajo este contexto, se ha demostrado que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

Es importante destacar que el bienestar de un país, no solo depende de la competitividad a nivel internacional, más bien radica principalmente en la productividad de sus empresas. Por lo tanto, una política económica sólida y viable que solo se dirija a la competitividad, puede ser considerada como errónea, ya que no toma en cuenta otros elementos, tal es el caso de los factores de

producción que se lleguen a utilizar. Además de que se debe de considerar que la competitividad, no es estática, más bien dinámica y en constante movimiento.

Por otro parte, por desarrollo económico, debemos de entender la transición que sigue una economía cuando pasa a un estado más avanzado, principalmente cuando se transforma en un sistema económico a largo plazo, con el uso de los factores disponibles y orientados a su mejor utilización. De tal manera, que se pueda lograr un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo económico nos lleva a tener mejores niveles de vida, traducidos en aumentos de producción, productividad per cápita y el crecimiento de las distintas ramas económicas.

Mencionando la Ley de la Competitividad de las MIPYME'S, uno de los principales objetivos que persigue; es la promoción del desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. De tal manera que se pueda incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor productivo. Esto nos lleva a que las empresas, tanto nacionales como extranjeras, lleguen a incrementar sus inversiones por la capacidad que tienen para generar niveles altos de productividad.

Bajo este marco algunas sociedades, que deciden crecer y desarrollarse lo hacen porque es el objetivo que se han fijado y se han dado a la tarea de hacerlo. Es importante destacar que el desarrollo no es gratuito, ya que se debe de realizar un esfuerzo conjunto entre sectores y agentes económicos, además de promover las inversiones, lo cual conforma la Estructura empresarial de México

Lo que respecta a la inversión, el costo del desarrollo económico es alto, más sin embargo es indispensable vivirlo, no es posible lograr incremento en la productividad, si no se invierte en los sectores estratégicos. Aunado a esto, es necesario que se promuevan ambientes que faciliten la entrada de capitales

productivos, más no capital golondrino, que no ayuda en nada al desarrollo de los países.

Por eso se deben distinguir claramente entre las áreas en las que deberá participar el gobierno y aquellas en las cuales deberá de prevalecer el principio de libertad económica principalmente para las empresas privadas. Por lo tanto, los gobiernos deben de implementar políticas económicas, enfocadas al sector industrial que permita elevar los incrementos de la oferta agregada, fomentar la creación de valor y los rendimientos crecientes; con la minimización de costos.

Otra de las políticas que debería implementar el gobierno, es no permitirles la entrada a las empresas privadas a los sectores estratégicos, además de la inversión. Ya que este último factor, debe de impulsar principalmente la capacitación a los trabajadores, crear políticas industriales que protejan al sector nacional productivo y que además se pueda enfocar a la infraestructura.

De esta manera, es necesario que para que en un país como el nuestro sea floreciente, es preciso estar convencidos de que todo proyecto es viable y que va a elevar los niveles de bienestar de la población.

Otro factor importante para incrementar los niveles de productividad, es que se tomen en cuenta las ventajas comparativas, estas son aquellas que se obtienen cuando al comparar dos países, uno de ellos tiene menores costos y mayores niveles de producción, siendo que este se le considera con una mayor ventaja competitiva, tal como lo estableció el economista clásico David Ricardo.

En este contexto, las ventajas comparativas pueden jugar el triple papel de permitir la especialización para aumentar el valor por unidad productiva, o para reducir un costo u ofrecer un riesgo menor. Aprovechar adecuadamente estas ventajas comparativas permite una mayor competitividad.

Bajo este contexto, algunos economistas hacen referencia al *costo de oportunidad*, por lo que permite que cada país se especialice en la producción de

un determinado bien en donde es factor abundante en alguno de los recursos escasos.

Dentro del marco internacional, nuestro país se sitúa en la posición 37 de acuerdo al Anuario de Competitividad Mundial (Anuario Competitividad, 2011)

## **Conclusiones**

Las reflexiones sobre la competitividad en México que componen este trabajo tienen como propósito contribuir a la participación nacional sobre las medidas necesarias para poder fomentar el desarrollo económico de los países.

No es un trabajo que pretenda guiar a cualquiera de los agentes económicos para el buen funcionamiento de los gobiernos, más bien se convierte en un trabajo que pretende exponer parte de la experiencia mexicana respecto de la competitividad.

Por lo tanto, centrándonos en el tema esencial de este trabajo; es importante mejorar la competitividad de nuestro país, para que de esta manera podamos ser capaces de superar las tempestades que se presentan en el sector productivo nacional y es, el que al final de cuentas ayuda a generar el desarrollo nacional.

Es importante, reducir las desigualdades en términos de pobreza e ingreso, ya que esto no solo en el corto plazo, sino en el largo plazo permitirá la realización de acciones que permitan la modernización del país.

La implementación de un modelo de desarrollo económico, social y sustentable hará que se creen oportunidades para contribuir crecer, ante los ojos de la población nacional; así como la internacional. Mucho se han mencionado las reformas que de manera urgente requiere México, para poder generar este desarrollo.

## Referencias

Anuario de Competitividad (2011). El economista.

Gómez Mena (2005) *La competitividad después de la devaluación*. Disponible en <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion>

Morales, Roberto (2012) México escala posiciones en competitividad. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/05/31/mexico-avanza-10posiciones-competitividad>

Reflexiones sobre la competitividad en México, Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (2012). Disponible en: <http://www.empresasglobales.org.mx/pdfAdmin/70reflexiones.pdf>

Porter, Michael (2008) las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia Harvard Business Review, América Latina. Disponible en: <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>

(Mintzberg, Henry: "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos". Editora Prentic Hall Hispanoamericana. 1997)

Aragón, S. Antonio; Rubio, B. Alicia; Serna, J. Ana (2010) Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en la Mypimes de Tabasco. Investigación y

### **III. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

#### **6. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.**

Autora:

Mtra. Gabriela Muñoz Guillén

#### **Introducción**

Con la creciente competencia global, las empresas se ven obligadas a aumentar la productividad mediante el uso de más y más recursos limitados. Para lograr esta productividad, las compañías están utilizando el trabajo en equipo como un instrumento eficaz y eficiente para alcanzar sus objetivos.

Por ello retomando las palabras de Kaplan y Norton de su libro: The balance score card. (1996) "Ya no sirve medir el éxito de las empresas sólo con medidas financieras, porque estas no son más que la consecuencia de la forma en que se manejan otras tres variables sustantivas:



1. Satisfacción de los clientes
2. Calidad de los procesos operativos
3. El aprendizaje organizacional de las novedades del entorno que puedan cambiar la situación competitiva de la empresa en conjunto con sus equipos de trabajo.”

Quizá es por eso que Peter Senge en su obra sobre la quinta disciplina explica que la adaptación y el crecimiento continuo de una empresa en un ambiente de negocios cambiante dependen del APRENDIZAJE INSTITUCIONAL, que es el proceso por medio del cual los equipos gerenciales cambian sus modelos mentales. Y es por ello que en la actualidad las organizaciones se encuentran en un estado de aprendizaje constante, aunque a veces el cambio resulte doloroso. Al respecto Shozan Suzuki, filósofo budista considerado el, (padre del industrialismo japonés), dijo que el cambio es difícil, “pero todo individuo debe tener la capacidad de enfrentarse a cambios mentales, que a veces pueden representar violentos conflictos internos”. Es por eso que la alta gerencia debe capacitarse, porque sin nuevo conocimiento no hay cambio, y sin cambio, no hay innovación, requisito indispensable para competir con éxito.

Por ello la cuarta disciplina de senge es fomentar el Trabajo en Equipo, que no es otra cosa que crear y fortalecer a los equipos de trabajo y se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

En estos tiempos de cambios tan rápidos es necesario contar con una fuerte capacidad de adaptación, aquellas compañías que logren implementar equipos de trabajo eficientes y preparados para este entorno globalizado, y al mismo tiempo pueden alinear sus diferentes áreas a la estrategia corporativa de manera continua, pueden potenciar sus competencias principales, en las cuales los colaboradores participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución.

La competitividad de la fuerza laboral de toda organización radica en los esfuerzos que tengan las diferentes áreas para trabajar en equipo, con una intención única de integración, de lo contrario los esfuerzos son aislados y el trabajo individualista.

Las claves del trabajo en equipo, las podemos encontrar en aspectos tan básicos, como una actitud positiva, constructiva, respetuosa, cooperativa, empática, equitativa y participante.

El trabajo en equipo es necesario para dar respuesta a las numerosas exigencias de un entorno cambiante, asimismo, las organizaciones se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial, para dar respuesta a estas exigencias, de manera que en lugar de basar su fortaleza en la competencia y los roles individuales, ahora lo hacen en los equipos de trabajo, los cuales resultan fundamentales para todo tipo de procesos organizacionales, desde las relaciones con los clientes, pasando por los esfuerzos de calidad, hasta las reducciones en los tiempos.

Ante esta realidad los líderes de las organizaciones, plantean la necesidad de otorgar una mayor autonomía y responsabilidad a sus empleados, impulsando un ambiente para que las personas trabajen de la mejor forma en la tarea encomendada, de la que se espera un redimiendo superior, que sería la suma de las actuaciones individuales.

El equipo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo, y contribuye al crecimiento y desarrollo de su propia identidad. Trabajar en equipo es un buen antídoto frente al individualismo, la despersonalización y el aislamiento social, lo que implica aplicar inteligentemente capacidades, maximizando las potencialidades individuales y del equipo, lo que resulta en una oportunidad de crecimiento para las personas.

El proceso permanente de creación de equipos de trabajo con una elevada autonomía en las decisiones que afectan su propio destino y el de la unidad de negocio, es un excelente factor de motivación. Recuérdese que el reconocimiento y el logro unen a las personas y reafirman su pertenencia a una organización exitosa.

Los integrantes del equipo trabajan juntos para mejorar sus ejecuciones, resolviendo las problemáticas diarias, planeando y controlando su trabajo, son responsables de un proceso que entrega un producto o servicio a un cliente interno y/o externo.

Las relaciones humanas necesitan de tolerancia, respeto, confianza, apoyo mutuo, y aceptación de los demás, todos y cada uno de los miembros son importantes, generando oportunidades y un estímulo, descubrimos que tienen mucho que aportar.

Sin embargo, no debemos olvidar que los equipos deben construirse, y este procedimiento no surge de forma espontánea, puesto que requiere tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades, para un desempeño armónico de su labor, y así lograr superar los obstáculos propios de la naturaleza humana (egos, envidias, malos entendidos, etc.), ya que estas características repercuten de forma directa en el manejo efectivo de los equipos de trabajo.

La preparación de estos, es un proceso constante, requiere dedicación, entrenamiento y práctica. Los integrantes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de participar en otras actividades; tomar decisiones y resolver problemas a pesar de las diferentes

formas de pensar, y utilizar la comunicación eficazmente para negociar con las diferencias individuales.

Los colaboradores con una dirección clara comprenden su visión, tienen una misión bien definida, tienen metas y objetivos específicos, conocen perfectamente sus límites y saben lo que se espera de ellos, esta claridad asegura que las acciones de todos los miembros estén coordinadas y se dirijan hacia el objetivo común.

En este marco, el trabajo en equipo es una de las respuestas al reto de la productividad. La unión de los equipos de trabajo, el fomento del espíritu cooperativo, la identificación de las personas con los objetivos de la empresa y la comunión de intereses y esfuerzos hacia un fin común son aspectos fundamentales sobre los que se trabajan para cimentar el éxito, lo que se puede traducir en tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, como producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativa y cualitativamente superiores a los logros individuales.

Por lo consiguiente el trabajo en equipo va más allá, es una técnica de organización y una filosofía de funcionamiento, la cual genera buenos resultados en todos los sectores y en empresas de todos los tamaños, es en suma, una nueva forma de entender la empresa, lo que implica la unificación de esfuerzos de todos los miembros de modo que la misión del grupo sea cumplida de una forma rápida, sencilla y eficiente.

Tomando en cuenta lo anterior se considera que el trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual por medio de la ayuda a los demás, mediante la capacidad de entrega, integración y tolerancia.

Los equipos de trabajo deben ser proactivos y reactivos en la reforma de las estrategias y en la manera de implantarlas. Los ajustes correctivos de la estrategia

no deben ser simplemente reactivos. Los ajustes proactivos pueden mejorar la estrategia o su implantación.

Las organizaciones requieren planes flexibles, ya que las variables externas son impredecibles y se requerirán cambios que tendrán que enfrentar.

Se debe fomentar la comunicación en las organizaciones para que el personal tenga interés en el cumplimiento de las metas y se involucre más con la misma, esto se logra mediante un despliegue participativo y de trabajo en equipo.

Por todo lo anterior, a continuación se hará un análisis de los equipos, considerando sus características modelos, organización, clasificación y metodología para poder entenderlos.

### **Desarrollo:**

El equipo es una unidad dinámica, dentro de una organización, productiva, con objetivos claros, motivada y auto gestionada.

Las características indispensables en un equipo de trabajo son:

1. Un propósito claro. Compartir un mismo propósito, misión o meta. El equipo distingue entre objetivos de corto y largo plazo y tiene un plan para cada uno. La visión, misión y objetivos han sido definidas y existe un compromiso en común hacia estos objetivos.
2. Entendimiento de los roles y estructura del equipo. Los roles de los miembros del equipo son entendidos por todos. Cada uno tiene en claro lo que se espera de ellos y de los otros integrantes.

3. Un excelente desempeño. El equipo da lo mejor de sí. Los proyectos son diseñados y realizados de acuerdo a una agenda común. La calidad y cantidad de resultados del equipo es elevada y se ve el impacto positivo en la organización.
4. Uso efectivo de la diversidad. El equipo tiene una composición balanceada de géneros, culturas, edades y experiencias. El equipo busca activamente y da la bienvenida a nuevos miembros que suman diversidad. El equipo está formado por gente con una amplia gama de habilidades, conocimientos y actitudes
5. Resolución de problemas y toma de decisiones. El equipo se esfuerza en tomar decisiones que son aceptables para todos o la mayoría de sus miembros. Las diferencias de opinión se discuten abiertamente y las decisiones son tomadas a través de un consenso. Los miembros del equipo colaboran por igual para tomar decisiones.
6. Relaciones externas. El equipo utiliza su tiempo en desarrollar relaciones clave, movilizar recursos y construir credibilidad con stakeholders importantes en otras áreas de la organización. El equipo tiene una estrategia de relaciones y comunicación extensa. Los miembros del equipo invierten su tiempo en lograr contactos externos como forma de inversión futura más que una manera simple de resolver necesidades inmediatas.
7. Autoevaluación. Periódicamente el equipo debe examinar cuan bien está funcionando y que podría estar interfiriendo con su efectividad. El equipo podría solicitar asistencia externa para una evaluación honesta de los procesos y efectividad del equipo.

### **Modelos:**

Se explicarán dos modelos, en el primero, que es llamado modelo de cuatro partes, consiste en que los equipos necesitan la participación de todos sus miembros, debiéndose dirigir por si mismos en sus tareas clave y recibir cierto

apoyo y orientación. Además, se necesita preparación, capacitación y entrenamiento, así como las herramientas que les permitan efectuar las tareas. Las tareas que les ayudan a estar en condiciones óptimas son:

1. El enfoque al cliente.
2. La dirección
3. La comprensión
4. La responsabilidad por los resultados

El segundo es el modelo de equipo eficaz. Este modelo pretende generalizar a todas las variedades de equipos, se debe tener cuidado de no aplicarlo rígidamente y es el siguiente:



Cuadro 1: Modelo de Cuatro Partes.

## Organización:

En los equipos de trabajo, se elaboran reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los mismos miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y lo cohesiona se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al mismo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

### **Clasificación:**

- ⤴ Equipos de solución de problemas. Grupos de cinco a doce personas que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. Podemos considerar los equipos de trabajo de círculos de calidad que son de ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas de la empresa.
- ⤴ Equipos de trabajo auto dirigidos. Grupos de diez a quince personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor. Estos equipos seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño.



- ▲ Equipos multidisciplinarios. Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.
- ▲ Equipos virtuales. Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para alcanzar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta en común. Pueden hacer lo mismo que hacen los otros equipos, pero hay tres factores que marcan la diferencia 1. La ausencia de expresiones no verbales; 2. Un contexto social limitado, y 3. La capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio.

### **Metodología:**

La metodología que utilizan la vemos reflejada en el proceso que siguen los equipos y que influye en el compromiso de cada integrante para un propósito común y es esta:

1. Un propósito común.
2. Objetivos específicos
3. Eficacia del equipo
4. Niveles de conflicto y
5. Ocio social

Los equipos exitosos hacen responsables a sus miembros tanto de manera individual como colectiva del cumplimiento de los propósitos, objetivos y estrategias, teniendo clara tanto su responsabilidad individual como la conjunta.

Ambiente de apoyo: Debe de procurarse fomentar un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para la creación del equipo, para la definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

Claridad del papel: Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

Metas superiores: Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Existen puntos importantes para lograr equipos de trabajo eficientes que permitan organizaciones competitivas en este entorno cambiante, como:

### **Comunicación.**

Es la piedra angular en las organizaciones, adquiere cada vez más importancia. Es posible evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación entre sus integrantes, en esto reside el éxito o el fracaso.

“La comunicación eficaz consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar al entendimiento común”. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2006,)

El nuevo líder de las **organizaciones** tiene que saber comunicar asertivamente. Debe aprender a comunicarse con los empleados para que trabajen en "equipo", teniendo en la mira como meta un mismo objetivo, y por consiguiente, practicar una comunicación de puertas abiertas.

Para ello se debe de tener una organización orientada hacia los siguientes contenidos:

1. El proceso de Comunicación en la Organización.

- Estilos básicos de comunicación y sus consecuencias en el trabajo: pasivo, agresivo, indirecto.
- Acuerdos asertivos: camino a la efectividad.

2. Comunicación Asertiva y Productiva.

- Aceptación y análisis del punto de vista del otro, según lo expresado verbal y no verbal.
- Comprender y responder eficazmente a los aspectos de contenido y emocionales del mensaje.

3. Comunicación Persuasiva para Lograr Acuerdos.

- Persuasión e influencia a través de argumentos racionales y/o contra-argumentos para conseguir respuesta de los otros.
- Construcción de acuerdos que concilien diferencias entre los interlocutores.

4. Retroalimentación Efectiva para un Mejor Desempeño Personal-Laboral.

- Refrescar las técnicas para saber si se está siendo escuchado.
- Algunos obstáculos de la escucha al momento del diálogo.

En relación de la capacidad para administrar EQUIPOS DE TRABAJO se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de comunicarse de forma asertiva tanto adentro como afuera de la

organización. “La comunicación es importante en el funcionamiento interno de la organización y en la interacción con el ambiente”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice 2008).

Un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo es la comunicación, ya que esta tiene como finalidad saber escuchar a los demás en forma efectiva y tener la habilidad para ofrecer a los otros una retroalimentación útil.

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres humanos, por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla, por ello “Se necesitan sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de objetivos”. (García Munch 2008).

## **Informacion**

En cuestión de manejo de información Gareth R. Jones y Jennifer M. George (2006), plantean que “Se debe de tener el control sobre actividades e iniciativas cruciales de la organización, teniendo acceso a la información importante”.

Una empresa es más competitiva cuando se informa de sus aciertos y errores, lo que desemboca en la explotación de la información del entorno, sin importar la fuente, ya sea interna y/o externa.

La importancia de la información para las organizaciones, radica en que cumpla con su función primordial, es decir, la de aumentar el conocimiento del personal, que hará uso de la misma y así se podrán reducir sus incertidumbres. Con ello el valor de la información ayudará a estos a minimizar el tiempo de

inversión, análisis y toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas propuestas.

La información se clasifica de acuerdo a su valor:

- a. Administrativo: Información que permite a la gerencia tomar decisiones de forma objetiva.
- b. Operacional: Cuando la información apoya o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la organización. Ej. Los manuales.
- c. Documental: Cuando sirve de prueba o evidencia sobre los hechos ocurridos en la empresa. Ej. La información suministrada por la factura de compra y/o venta.
- d. Histórico: Cuando la información nos documenta sobre los hechos pasados o nos provee de elementos para estimar comportamientos futuros.

Un elemento clave del éxito es el acceso a la información, pero en una época en que nos vemos inundados de información, el colaborador puede verse ahogado en un mar de datos innecesarios, para ello están los diferentes tipos de informes:

- Informe de enfoque.

Información clave acerca de lo que hace un empleado.

- Informe de retroalimentación.

Las buenas y malas noticias acerca de lo que el empleado hace.

- Informe de administración.

Los buenos y malos acontecimientos acerca de lo que ejecuta su personal.

La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito. Lo que nos lleva a que la relación de equipos de trabajo, ha ido más allá de simples relaciones entre los individuos, propiciando la retroalimentación, ya que es una fuente de enriquecimiento de información sobre el trabajo que se está realizando.

Unas de las herramientas con mayor potencial para lograr bases sólidas para una empresa, es su información y su adecuado manejo. En la actualidad y sin duda alguna, las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva de las empresas en un entorno cada vez más complicado, ya que, para el desarrollo de una estrategia competitiva sostenible, siempre hay una persona o un equipo detrás.

### **Clima organizacional**

El único modo efectivo de conocer las habilidades laborales de los empleados dentro de una organización es a través del trabajo en equipo, éste permite que los empleados actúen complementándose en el cumplimiento de objetivos comunes. Así los empleados se conocen unos a otros por las habilidades que los caracterizan, y cuando esas habilidades se integran, se maximizan los resultados y/o logros a obtener.

Estimular el trabajo en equipo no sólo permite mejorar el clima organizacional, sino también que las empresas obtengan el máximo beneficio de sus empleados.

### **Entrega de objetivos**

El trabajo en equipo es la aplicación de estrategias y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de objetivos comunes, es decir, que el grupo de

personas que forman el equipo crea sinergia. Esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad.

Con ello se puede alcanzar un beneficio directo para la entidad, se logra maximizar la productividad por medio puntual de los objetivos, y no solo eso, sino que con la implementación se reduce sustancialmente el tiempo, dinero y esfuerzo en la obtención de los resultados en forma concreta.

Para ser eficientes los equipos de trabajo, deben tener bien definidos los objetivos del equipo, lo que se espera de ellos, además de brindarse el apoyo necesario para que se puedan obtener los resultados esperados.

### **Problemas potenciales**

“Un problema potencial existe cuando es posible prever un probable trastorno de una situación dada”. (Kepner, C. y Tregoe, B:1995) Por ello los problemas potenciales, son difíciles para algunos empleados, ya que significan asumir responsabilidades cuando es necesario salirse de las líneas clásicas de autoridad y cuando el consumo de tiempo es excesivo en la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden originar numerosos problemas, para ello se utiliza el análisis de la tarea de acuerdo a su naturaleza, tomando en cuenta las cualidades de los participantes, limitaciones, costo, tiempo, y las diferentes estructuras que se pudieran aplicar de manera posterior, para ello será necesario contar con medidas de apoyo que ayuden a la formación de grupos con mayor productividad.

Uno de los estilos de administración moderna, es aquel que busca incrementar el compromiso y la mayor responsabilidad en el momento de alcanzar resultados. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo

propongan y desarrollen los planes que los afectan directamente y a su vez ejecuten los procedimientos de control necesarios para el alcance de los objetivos.

De ahí que los miembros de un equipo saben con certeza hacia donde se dirigen, cómo aumenta su productividad y se establece un compromiso de colaboración para conseguir una mayor comprensión (Meg Hartzler y Jane E. Henry 1999).

Actualmente los equipos de trabajo, son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas, mejores soluciones y también como un vehículo para poder llegar a los objetivos deseados.

Algunas organizaciones enfrentan una amplia variedad de cambios drásticos, tales como los que se dan en reglamentaciones gubernamentales; algunas se fragmentan, en tanto que otras se fusionan, algunas ven contraerse su mercado y otras se ven lanzadas al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otras han aplicado programas de recorte con efectos psicológicos y económicos negativos en sus empleados. Con motivo de esto debemos de considerar que el éxito y la supervivencia dependen de nuestra capacidad para anticiparnos al cambio y evitar que nos devoren sus efectos negativos (Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe).

Los equipos de trabajo representan retos complejos, sin embargo, las organizaciones y las personas necesitan la capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia para sobrevivir porque la rapidez y la complejidad del cambio representan una dura prueba para la capacidad de resolución de problemas.

En definitiva y en las palabras de Berta E. Madrigal Torres en Habilidades Directivas (2009), “Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuales que participan en el grupo es mayor que la sé que lograría consultándolos de forma individual.”



Si hablamos de conformar y estructurar equipos de trabajo eficientes que permitan a las organizaciones ser competitivas debemos de considerar lo siguiente:

1. Un Ambiente de Trabajo generador de Confianza y Apertura.

El equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos, lo cual repercute en un ambiente de crecimiento y aprendizaje para todas las personas involucradas e interesadas.

2. Diversidad.

Las personas que laboran dentro de la organización son únicas, por lo que cada una de ellas genera una diversidad de opiniones, ideas y experiencias esto evita un pensamiento uniforme, lo que podemos traducir como flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

3. Interdependencia de los Miembros y Áreas de Trabajo.

Cada uno de los colaboradores es necesario por sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para que conjuntamente lleguen a los objetivos generales y específicos.

4. Comunicación Abierta y Efectiva.

Los miembros del equipo sienten libertad para expresarse, lo que provoca que se auto corrigen mediante retroalimentación, indicando las posibles mejoras, a través de la participación activa de los miembros.

5. Sentido de Pertenencia.

Se desarrolla el compromiso hacia las acciones del equipo, lo que genera un sentido de participación, un alto nivel de involucramiento, y orgullo en los logros obtenidos.

#### 6. Creatividad y la Toma de Riesgos.

Se estimula a los miembros del equipo para tomar riesgos y experimentar soluciones diferentes. Los errores se perciben como parte del proceso de aprendizaje, exigido en un mundo tan cambiante como el actual.

#### 7. Habilidad para una Auto Corrección y Auto Evolución.

Se debe ser capaz de mejorar continuamente analizando y examinando sus procesos y prácticas, esto se debe efectuar sin importar los resultados, (ya sean positivos o negativos), y así se verifican de manera puntual las fortalezas, para poder continuar por esa línea de acción, sin perder de vista su mejoramiento, en cuestión de áreas de oportunidad, se tendrá que trabajar generando atención específica para evitar la repetición de dicha situación, se identifican periódicamente los factores que puedan interferir con sus operaciones.

#### 8. Toma de Decisiones.

Se deben tomar decisiones de alta calidad, éstas deben tener la aceptación y el soporte del equipo entero para poder ser realizadas, así como tener en cuenta las posibles consecuencias.

#### 9. Liderazgo.

El líder tiene un papel de facilitador y su perfil debe cumplir con ciertas características, para poder llevar al éxito al equipo de trabajo.

El manejo efectivo de los equipos de trabajo producirá un impacto positivo o negativo dependiendo de cómo se constituya ese vínculo dentro de ellos. En consecuencia, si los equipos tienen problemas, el impacto en la organización será

negativo, y se deben tener en claro las posibles situaciones que se pudieran presentar en el momento de la implementación, dicho lo anterior se involucran varios factores.

1. Falta de Estrategia.

Un equipo de trabajo cuya estrategia no esté cimentada de forma clara y concreta, no podrá enfocarse y por ende no alcanzará los resultados deseados.

2. Metas y Objetivos Incorrectos.

Los profesionales que no conocen que se espera de ellos, al no tener objetivos bien estipulados, afectarán la disposición para trabajar en equipo.

Un equipo con metas y objetivos indefinidos no podrá generar confianza, si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del mismo.

3. Liderazgo No Efectivo.

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo que se repelen. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones.

4. Falta de Soporte.

Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa

5. Procedimientos Inexistentes o Incorrectos.

La organización no posee procedimientos o si los tiene no se pueden cumplimentar. Las organizaciones que no le dan importancia a los procedimientos, en realidad no le están dando importancia a su cultura debido a que los mismos deben ser parte de ella.

#### 6. Falta de Comunicación.

La falta de retroalimentación (feed-back) entre los integrantes del equipo, así como la inexistencia de evaluaciones disminuyen la productividad y no permiten generar puntos de mejora en la empresa.

Al existir problemas de comunicación en el equipo de trabajo o entre diferentes equipos, la productividad disminuye aumentando la duplicidad de actividades y el incumplimiento de objetivos

#### 7. Errores en la Toma de Decisiones.

Los equipos pueden llegar a estar en el camino correcto, pero de forma inadecuada. Lo que resulta peligroso es basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a las decisiones

#### 8. Roles No Claros.

Los integrantes del equipo no conocen cuáles son sus actividades. Las descripciones laborales se han vuelto menos precisas y los roles no suelen estar registrados en un documento formal, esto es importante en el éxito del trabajo grupal.

#### 9. Diferentes Necesidades.

Objetivos individuales diferentes a los objetivos de la organización. Las personas no cambian sus intereses individuales en favor de los objetivos del equipo de trabajo.

#### 10. Personalidades Diferentes o Conflictivas.

Los profesionales del equipo difieren en sus conceptos por diferencias de personalidad, las personas son muy distintas unas con otras. Los equipos fallan cuando no entienden o aceptan estas diferencias.

#### 11. Individualidad.

Cuando trabajamos en equipo, las diferencias y las individualidades se manifiestan. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

#### 12. Actitudes Poco Éticas.

Los ejecutivos y líderes que ignoran la ética corren el riesgo de enfrentar responsabilidades personales y corporativas.

### **Conclusiones:**

En este orden de ideas se puede concluir que el trabajo en equipo es un proceso estricto y lleno de retos, pero muy satisfactorio; las diferencias siempre están presentes y los conflictos son una oportunidad de debate y por lo tanto de aprendizaje, el colaborador crece, los equipos crecen y con éstos la empresa adquiere competitividad, en suma todos ganan.

### **Referencias:**

Arias, L. y Heredia, V, (2011), *“Trabajo en Equipo”*, en: *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, México, Ed Trillas, pp. 203-219.

García, M, (2008), *“Dirección”* en: *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, pp. 158-177.

Gareth, R. Jones, J, (2006), *“Grupos y Equipos Efectivos”*, en: *Administración Contemporánea*, México, Ed. Mc Graw Hill, pp. 531-558.

Gerald, W. (2007) *“Manejo del Conflicto en el Grupo”* en: *Grupos en Contexto*, País México, Ed Mc Graw Hill, pp. 283-313.

Kepner, C., Benjamín, T, (1992), *“Análisis de Problemas”* en: *El Nuevo Directivo Racional Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*, México, Ed Mc Graw Hill, pp. 45-60.

Koontz, H, Weihrich, H, Cannice, M. (2008), *“Toma de Decisiones”*, en: *Una Perspectiva Global y Empresarial*, México, Ed Mc Graw Hill, pp. 156-170.

Madrigal, B. (2009), *“Trabajo en Equipo y Manejo de Conflictos”*, en: *Habilidades Directivas*, México, Ed Mc Graw Hill, pp. 131-150.

Meg, H. y Jane, H, (1999), *“El Modelo de la Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz”*, en *Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo: Como Preparar Equipos de Trabajo Eficaces*, México, Ed. Oxford University Press, pp. 1-8.

Reyes, A, (1979), *“La Previsión”* en: *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*, México, Ed. Limusa, pp. 99-116.

## **7. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

Autora:

Mtra. Gloria Pilloni Flores

## **Introducción**

Es indiscutible el papel de los individuos en el desarrollo y éxito de las empresas, así como indiscutible la presencia de sus habilidades, destrezas, competencias y también necesidades en cada una de las distintas actividades que éstos realizan en las organizaciones,

No es nuevo el fenómeno de la globalización y sigue tomándonos por sorpresa, la búsqueda de mayor competitividad, el acelerado cambio tecnológico, los numerosos cambios financieros y comerciales, y por supuesto la globalización de la fuerza de trabajo son algunos elementos que han mantenido a las organizaciones trabajando en una búsqueda constante por la sobrevivencia.

Este aumento de competencia que por un lado ha incrementado la calidad de los productos, ha generado también amenazas en las condiciones de trabajo, incluyendo los salarios, la movilización de empleados y por supuesto el cambio y ajuste de los sistemas de capacitación, que actualmente se enfrentan a retos como la adaptación a los acelerados cambios de tecnología, la inminente necesidad de mejorar la calidad en los contenidos y métodos de enseñanza, la creciente necesidad de la velocidad de respuesta al cambio y sobre todo su vinculación con las transformaciones de la estructura productiva.

Es en este contexto que la formación y desarrollo de personal no puede verse como una actividad aislada y alejada de la estrategia de las organizaciones de mejoramiento de la productividad y competitividad, por el contrario, la formación del recurso humano se convierte en elemento central del proceso de transformación productiva, es aquí donde cobra importancia el tema de las competencias laborales como elemento indispensable en todas las funciones de

las áreas de Capital Humano, ya que este enfoque ha permitido a los trabajadores y a la empresa, identificar, medir y desarrollar conocimientos y habilidades que impactan en las personas, las empresas y por ende en el país.

### **Fundamento histórico de las competencias laborales**

Existe un importante número de autores que han dedicado parte de su estudio a las competencias, y podemos decir que no es un tema nuevo, así encontramos a Leonard y Utz (1) que realizaron alrededor de 1979 sus investigaciones desde el punto de vista pedagógico generando una propuesta de desarrollo de competencias con tendencia conductista.

Recientemente Daigle R. (2) hace una propuesta con tendencia constructivista, en 2002 Bloom (3) se convierte en el precursor de la “Enseñanza basada en competencias”, que establece los siguientes principios:

1. El aprendizaje es individual
2. La personas, como cualquier sistema, se orientan por las metas a lograr
3. Cuando el individuo sabe lo que se espera de él, el proceso de aprendizaje es más fácil,
4. Para facilitar el aprendizaje, es necesario el conocimiento preciso de los resultados,
5. Si el alumno tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje, es más probable que haga lo que se espera de él.

Bloom establece que estos principios pueden estar presentes en cualquier sistema de formación.



David McClellan (4) fue uno de los primeros autores en argumentar que “los tradicionales exámenes académicos no garantizaban, ni el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida” a raíz de donde surge el concepto de competencias.

Martens (5) profundiza sus estudios llevándolos al entorno empresarial, asociando las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas y gestionar la labor de Recursos Humanos como una manera de marcar la diferencia en los mercados.

Es por tanto que las competencias en su perspectiva laboral, surgen por la necesidad de adaptar la formación profesional al mercado laboral, sin embargo, de acuerdo a la localidad o perspectiva teórica donde se han implementado las competencias laborales es que se han tenido distintos enfoques, por lo que consideramos necesario presentar algunas definiciones

### Competencia

- ✓ “Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas y cumplir actos definidos” Cocca (6)
- ✓ “Sistema de componentes (cognitivos, meta cognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas sus facetas” Pérez (7)

### Competencia Laboral

- ✓ “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación”, Pérez (8).
- ✓ “Son conductas de las personas, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular; influyen sobre el

grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona”. Spencer y Spencer (9)

- ✓ “Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”, Alles (10)
- ✓ “Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”, OIT (11).
- ✓ “Capacidad para resolver problemas tomando las decisiones adecuadas”, Mínguez (12)
- ✓ En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) ha definido las competencias laborales como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse”, CONOCER (13).

Podemos expresar de forma sencilla que la competencia no es parte de un puesto de trabajo o del contexto laboral y que por el contrario es parte del individuo, por otro lado, la competencia laboral es un sistema de componentes de un individuo para ejecutar de manera eficiente su actividad laboral con un resultado enfocado a la productividad.

Las competencias laborales están formadas por tres apartados, Mínguez (14):

1. Lo que el trabajador sabe o conocimientos teóricos
2. Como aplica lo que sabe en su puesto de trabajo, es decir conocimientos prácticos, y están dados por la experiencia y la actitud continúa hacia el aprendizaje.

3. Como se comporta con la gente que tiene contacto en el trabajo, elemento indispensable para que la empresa obtenga la sinergia necesaria entre sus trabajadores.

### **Clasificación de competencias laborales**

Para Spencer y Spencer (15) son cinco los principales tipos de competencia:

1. Motivación. Son los intereses que una persona considera persistentemente los que “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento humano a ciertas acciones u objetivos.

2. Características. Son las características físicas y respuestas conscientes a algunas situaciones, por ejemplo, tiempo de reacción, buena vista, autocontrol, iniciativa, etc.

3. Concepto de uno mismo. Se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. Conocimiento. Información que un individuo posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad, Capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Las competencias de conocimiento y habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, por medio de la capacitación. Las de motivación y características son más complejas de evaluar y desarrollar, pues están más “dentro” del individuo.

Estos autores diseñan el Modelo del Iceberg, en el que dividen las competencias en aquellas que son fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, actitud, valores, personalidad), a continuación, en la Figura 4 se muestra este modelo.

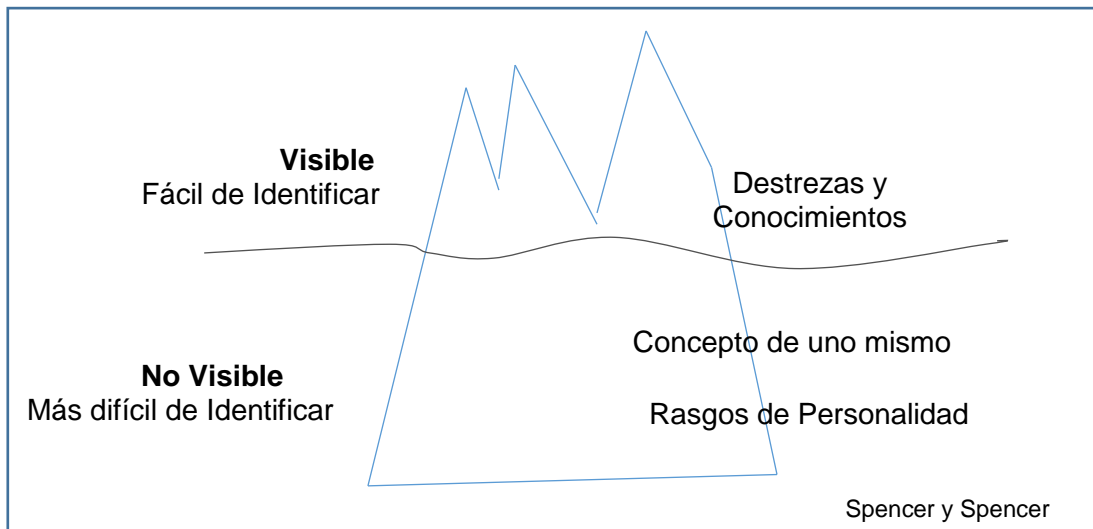


Figura 1. Modelo del Iceberg. Fuente: Spencer y Spencer. (2006).

Para dichos autores, las competencias se clasifican en:

1. De logro y acción: orientación a logro; preocupación por orden, calidad y precisión; iniciativa; búsqueda de información.
2. De ayuda y servicio: entendimiento interpersonal; orientación al cliente.
3. De influencia: influencia e impacto; construcción de relaciones; conciencia organizacional.
4. Gerenciales: pensamiento analítico; razonamiento conceptual; experiencia técnica, profesional y de dirección.
5. Cognoscitivas. Pensamiento analítico; razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional de dirección.
6. De eficacia personal. Autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante el fracaso; flexibilidad.

Para Levy-Leboyer (16) las competencias son comportamientos observables, y algunas personas son capaces de modificarlos para hacerlos más eficaces ante

ciertas situaciones, Levy menciona también que son rasgos de unión entre las características de un individuo y las cualidades requeridas para desempeñar más eficientemente un puesto.

De esta manera la autora presenta un listado de lo que llama Competencias universales, de las cuales, para efecto de este trabajo, será necesario solo mencionar algunas, entre las que encontramos: comunicación oral y escrita, análisis y comprensión de problemas tanto de la organización como ajenos a ella, delegación, control, desarrollo de subordinados, autoridad sobre grupos y sobre subordinados, creatividad, toma de riesgos, energía, etc.

Levy-Leboyer (17), también establece otro listado de competencias, al que llama “supra competencias”, dividiéndolas como a continuación se menciona:

1. Intelectuales: Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización
2. Interpersonales: Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
3. Adaptabilidad. Adaptación al medio
4. Orientación a resultados: energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios.

Como se puede ver, las competencias para la autora son individuales, entonces cabría la pregunta: ¿cómo se relacionan estas con las organizaciones?, la respuesta es sencilla, las competencias de las empresas se forman de la integración y coordinación de las competencias individuales, se expresa que por ese motivo es indispensable para las organizaciones administrar eficientemente las competencias individuales (presentes y futuras).

Así podemos decir que las competencias individuales son propiedad del individuo y que las competencias de la empresa se desarrollan por los individuos, pero le pertenecen a ésta.

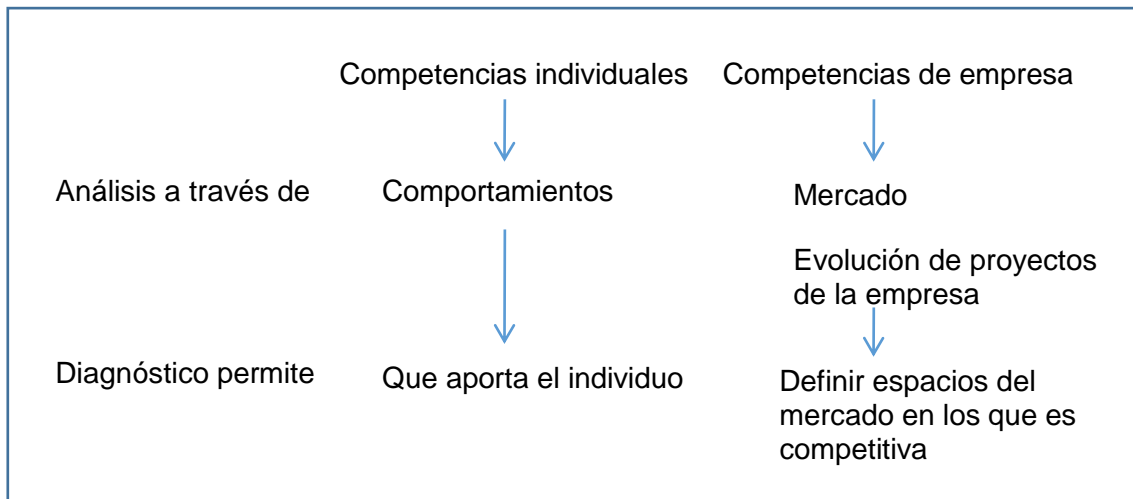


Figura 2. Relación competencias individuales y de empresa, Diseño personal Fuente: Personal

Martens, (18) clasifica las competencias laborales de la siguiente forma:

1. Básicas: se adquieren de la formación básica que permiten el ingreso al trabajo: lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, etc.
2. Transversales o genéricas. Relacionadas con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, etc.
3. Específicas. Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y no son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Como podemos ver un aspecto importante de los marcos de competencias laborales es que no solo se enfocan a puntos específicos del comportamiento sino también tienen en la mira indicadores de desempeño, lo que permite detectar cuando se encuentra un empleado debajo o por encima de los estándares de la organización.

Mínguez (19) realiza una aproximación a la teoría anterior, dividiéndolas en tres clases:

1. Esenciales. Forman la metodología propia de cada empresa, lo que la diferencia de su competencia directa, para redactarlas es necesario tener en cuenta los valores que la empresa desea desarrollar en su personal, esto significa que son estables y duraderas a lo largo del tiempo por lo que los empleados deben transmitirlos en todo momento y lugar.

2. Genéricas. Son de tipo horizontal, por lo que sirven para la empresa, por ejemplo la orientación al cliente, a los resultados o a la calidad, el liderazgo, la comunicación, etc.

3. Técnicas. Son de tipo vertical, más fáciles de cambiar y desarrollar porque afectan a cada unidad orgánica, por ejemplo: gestión de stocks, política retributiva, contabilidad analítica, etc.

Las competencias genéricas y técnicas se agrupan en áreas de competencias y a su vez, cada competencia debe ser definida y tener una serie de niveles que permitan evaluar a los empleados.

### **Elementos de la competencia**

Para Patiño (20), la competencia laboral es la interrelación que las personas hacen del mundo de trabajo en tres esferas:

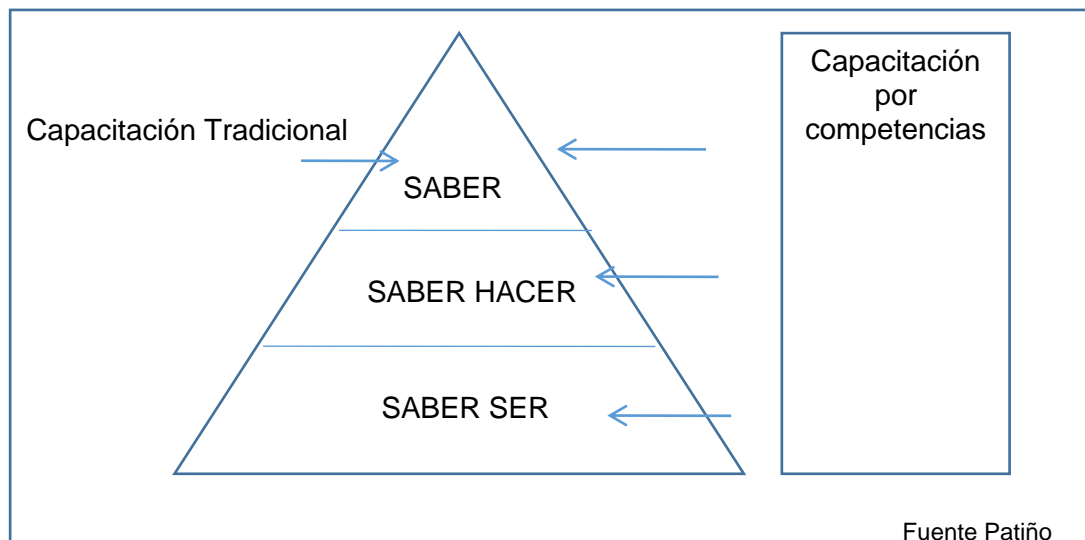


Figura 3. Elementos de la Competencia

Fuente: Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP). P. 73

✓ Saber (Conocimientos)

El conocimiento incluye aquellos comportamientos y situaciones que acentúan la importancia del recuerdo de ideas materiales o fenómenos, ya sea como reconocimiento o evocación, Bloom (21) .

Como vemos en la tabla anterior, los departamentos de Recursos Humanos, se han enfocado prácticamente a este elemento, mismo que representa propiamente el saber al realizar alguna tarea

✓ Saber Hacer (Habilidades)

El término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación, Arias (22), El saber hacer, representa el poder hacer la tarea.



✓ Saber Ser (Actitudes)

Es la forma de comportarse de un individuo para hacer ciertas cosas, Eiser (23) establece que la actitud es la predisposición aprendida a responder de un modo consciente a un objeto social. El saber ser representa el querer hacer la tarea

Podemos decir que la conjunción de estos tres elementos nos proporciona personas altamente productivas

En base al elemento de competencia se definen los componentes normativos: criterio de desempeño, campo de aplicación, evidencia por desempeño, por producto, de conocimientos y de actitudes, así como lineamientos para la evaluación, Conocer (24).



Figura 4. Componentes del elemento competencia

Fuente: Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP) P. 217

- ✓ Criterio de desempeño. Describen la calidad de los resultados de desempeño exitoso y en algunos casos los aspectos críticos de la forma en la que se realiza la actividad. Constituye la base con la que un evaluador puede juzgar si un individuo es capaz de obtener el resultado que se ha especificado en un elemento (Conocer) (25).

Cada uno de los criterios de desempeño debe constituir una oración breve que contenga dos componentes: un resultado crítico y un resultado evaluativo (Conocer) y redactarse con la estructura gramatical: objeto-Verbo-Condición.

- ✓ Campo de Aplicación. Es el componente que define las circunstancias y contextos diferenciados en los que el candidato debe demostrar el desempeño...que se refiere a las variantes existentes para el logro de la función considerada en el elemento de la competencia, Patiño (26).
- ✓ Evidencias de Desempeño. Se refiere a los criterios de desempeños requeridos por el campo de aplicación, que permite evaluar la competencia de la persona (Conocer). la evaluación involucra que la persona sea observada durante la realización de la actividad.

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar las siguientes evidencias...

- ✓ Evidencias por Producto. Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencia y cuántos de esos resultados o productos se requieren (Conocer).
- ✓ En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar como producto...
- ✓ Evidencias de Conocimiento. Se consideran los métodos, principio y teorías generales que juzga necesario conocer para el desempeño competente,

como los conocimientos que permiten a los individuos adaptarse a tomar decisiones respecto a circunstancias variadas y que tienen que ver con la información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad (Conocer).

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar que conoce...

- ✓ Evidencias de Actitudes. Identifican las actitudes que son importantes en el desempeño de la función requerida por el título del elemento y las evidencias que le son correspondientes. (Conocer).
- ✓ Lineamientos para la evaluación. Requieren el conjunto de indicaciones que hace el Comité de Normalización para la aplicación de la Norma en la evaluación de la competencia (Conocer). son fuentes posibles de evidencia, indican la forma posible de combinar la evaluación del elemento de competencia con la de otros de la misma unidad de competencia, indica los métodos de evaluación a emplear, el orden sugerido en las actividades de evaluación. La forma en que se pudieran combinar las evidencias y las fuentes: situaciones reales o simulaciones, Patiño.
- ✓ Condiciones físicas del candidato y Glosario. Son componentes opcionales que el grupo de trabajo determinará si es necesario o no incluirlos en el elemento competencia. Patiño.

En los datos generales de la competencia se debe especificar el nivel de competencia, que funge como indicador de la variedad de actividades, el grado de complejidad de la actividad referida y el grado de autonomía con el que se desempeña el trabajador. Las características de cada nivel son:

Nivel	Características
1.	<p>Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de Actividades de trabajo variadas.</p> <p>Predominan actividades rutinarias y predecibles.</p>
2.	<p>Competencias en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos.</p> <p>Algunas de las actividades son complejas o rutinarias, baja autonomía y responsabilidad individual.</p> <p>A menudo puede requerirse colaboración con otras personas</p>
3.	<p>Competencias con amplia gama de actividades laborales</p> <p>Llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que en su mayor parte son complejos y no rutinarios.</p> <p>Alto grado de responsabilidad y autonomía, a menudo se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.</p>
4.	<p>Competencia en una amplia gama de actividades laborales Profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una amplia variedad de contextos.</p> <p>Alto grado de autonomía y responsabilidad personal.</p> <p>A menudo se responsabiliza por el trabajo de otros y la distribución de los recursos.</p>
5.	<p>Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas.</p> <p>Se requiere de autonomía personal muy importante, con frecuencia gran responsabilidad, respeto al trabajo de otros y a la distribución de recursos.</p>

Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Trabajo en una importante variedad de contextos.

## **Gestion de recursos humanos**

Es un hecho que es necesario desarrollar ventajas competitivas, introducir nuevas estructuras de organización e innovaciones tecnológicas, así como una constante adecuación de la gestión de Recursos Humanos para permanecer en los diversos mercados. Mertens (29).

Debido a que las condiciones actuales demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de los recursos humanos, la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral es una estrategia que al ser implementada permite a las organizaciones acercarse a la competitividad dentro del mercado, Espíndola (30).

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración de talento, donde una importante herramienta es el perfil de puesto, de ahí su importancia en el proceso completo del modelo de competencias laborales.

El perfil de puestos por competencias es un modelo confiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto, Alles (31)

El perfil depende de la función que el puesto desempeñe, de la estrategia y de la cultura de cada empresa, por lo que cada organización adecuará los perfiles a los objetivos que persigue. Dicho modelo debe describir comportamientos observables, ser claro, fiable y válido.

Vega, propone la forma de elaborar perfiles de puesto por competencias laborales, en la que conjuga elementos de la selección de personal y el enfoque sistémico, los pasos sugeridos son:

- ✓ Detectar competencias clave de la organización

Domingo (28), Cada organización define competencias clave de acuerdo a su misión, visión y valores institucionales. Ver Figura 8.

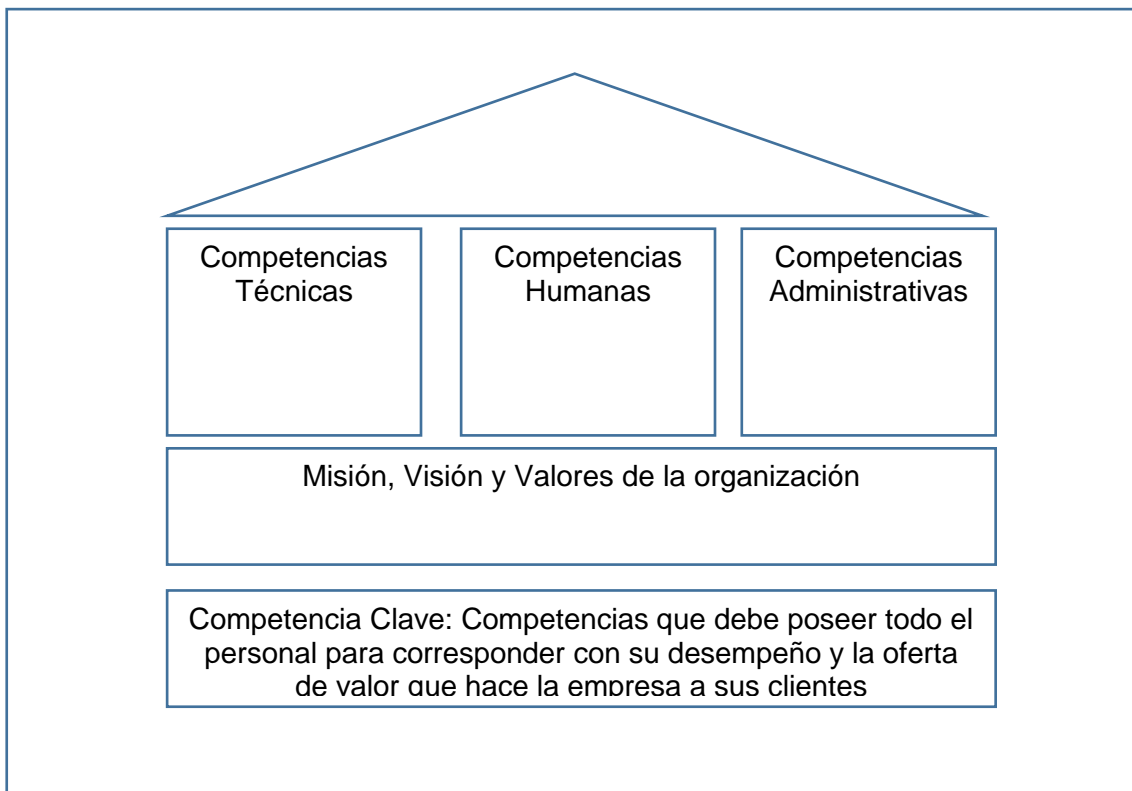


Figura 5. Competencias clave. Fuente: Domingo, J. (2001).

Pérez (33), divide las competencias clave en dos grupos: las que enfatizan lo individual, como es el caso de disposición al aprendizaje, pro actividad, capacidad de decisión, de control, de adaptación, creatividad, etc. y las que hacen énfasis en el aspecto social (cooperación, comunicación, solidaridad, respeto, etc.), la importancia de las competencias clave es que permite la integración del recurso humano a la organización más que a un puesto específico.

- ✓ Definir las competencias humanas.

En base a la misión, visión y valores de la organización, se lleva a cabo una definición de las competencias humanas, que se centra en identificar los factores más relevantes en el éxito de los colaboradores.

De acuerdo con Spencer y Spencer (34), existen 20 competencias generales para el futuro que podrían ser señaladas como causa de un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, estas son:

1. Competencias de logro y acción: orientación a logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
2. Competencias de servicio: comprensión interpersonal, orientación de servicio al cliente.
3. Competencias de impacto e influencia: impacto e influencia, conciencia organizacional, establecimiento de relaciones.
4. Competencias gerenciales: desarrollo de otros, asertividad y uso de poder posicional, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo de equipo.
5. Competencias de eficiencia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad, compromiso con la organización.

Alles (35), establece una serie de competencias para los niveles iniciales, entre las más representativas para el personal operativo tenemos adaptabilidad, capacidad de aprender, energía, productividad, trabajo en equipo y colaboración

Es importante como siguiente paso definir los grados de competencia, Spencer y Spencer sugiere:

- A. Alto o desempeño superior, Desviación por encima del promedio
- B. Bueno, sobre el estándar

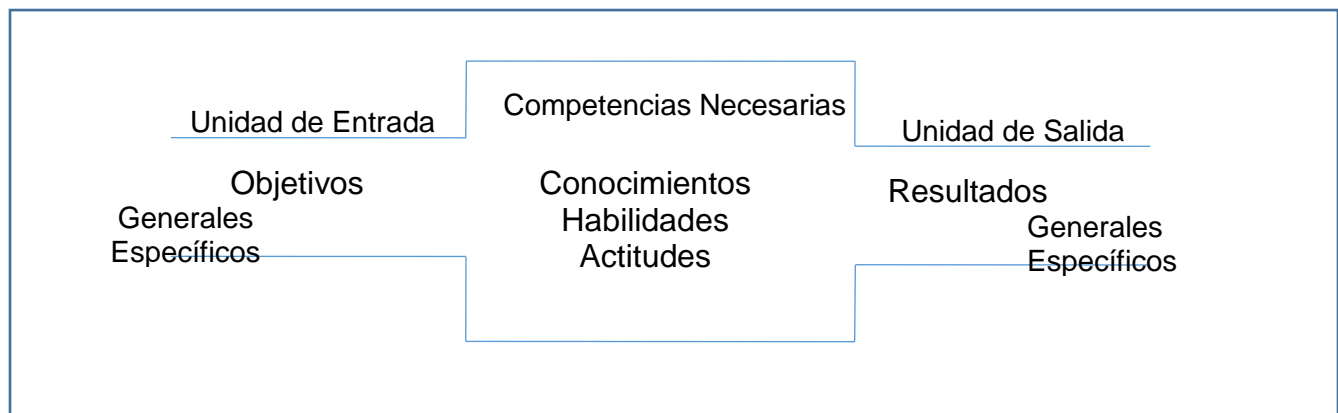
C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil de puesto

D. Insatisfactorio

- ✓ Identificar las áreas de resultados

Cada puesto debe conseguir mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos, De Ansorena (36)

Se propone realizar un análisis de objetivos vs resultados esperado de cada puesto. Ver figura 9, buscando determinar cuáles son los resultados básicos que



debe conseguir.

Figura 6 Análisis de objetivos, resultado y competencia. Fuente: De Ansorena, A. (1996)

- ✓ Identificar competencias requeridas para el éxito en el puesto de trabajo

Hay que conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cumplir con el objetivo del puesto, para así obtener el resultado planeado.

Con los conocimientos y habilidades se detectan las competencias técnicas, con la actitud se identifican las competencias humanas, para dar el resultado esperado.



- ✓ Analizar los requerimientos del entorno social

Son establecidos por cada organización, dependiendo por tanto de ella misma y del puesto: edad, procedencia geográfica, estado civil, nivel de estudios, experiencia, etc.

- ✓ Completar el formato “Perfil de puesto por competencias laborales

La información recabada, se registra en el formato establecido, para dicho fin, incluyendo las competencias requeridas y nivel de las mismas,

## **Conclusiones**

Como se puede ver las competencias laborales son sin duda un nuevo paradigma frente a la competitividad en diferentes ámbitos y es evidente que las áreas de Recursos Humanos no quedan excluidas de ella, por lo que es necesario desarrollar estrategias bajo el modelo de competencias laborales, para de esta forma lograr organizaciones que aprenden, innoven y por tanto crezcan.

La competencia Laboral en este contexto, se presenta como una herramienta que favorece la capacitación, brindando garantías para el buen desempeño del personal, su desarrollo individual y la satisfacción real de requerimientos del sector productivo para el cumplimiento de objetivos y desafíos competitivos, donde el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes resulta esencial en una demanda productiva

La propuesta establece que, a través del desarrollo de Competencias Laborales, se puede contar con personal adecuado para realizar las funciones específicas en la organización, constituye además una proposición importante, ya que contempla de manera innovadora los paradigmas de vanguardia mundial, que en nuestro país apenas inician su aplicación, es por tanto una propuesta viable, y oportuna para el entorno actual de las organizaciones en México.

## Referencias

- Alles, M. (2001). Empleo: el proceso de selección. México: Ediciones Macchi
- Alles M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Argüelles A. (1999). Competencia laboral y educación basada en competencia. México: Limusa.
- Arias G. (2000). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bloom B, (2005), teoría de Bloom. Barcelona: Tiquin.
- Ceja E. (2009), Puntos de vista del concepto de competencia laboral. (Revista electrónica) ( 3) 1, Disponible en [www.educandus.cl](http://www.educandus.cl)
- Cocca J. (2009), Las competencias profesionales (Revista electrónica).Disponible en <http://www.fceia.uni.ar>
- Conocer, (1997) Competencias Laborales. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de lecturas. Tomo I. México: Alhambra.
- CONOCER, (2009, mayo). Disponible en <http://www.conocer.org>. Mx
- De Ansorena, A. (1996), 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós
- Domingo, J. (2001). Modelos de gestión por competencias. España:Corga
- Eiser, J.R. (1989). Psicología Social. Madrid: Pirámide.
- Espíndola, G. (2003). El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. Tesis de licenciatura. UNAM , México

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). ISO 9001:2008. México:IMNCAC

Levy-Leboyer. (1997) Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Martens L (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.

Martens, L (2000). La gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos

Medina S. (2004). Educación y Modernidad. México: Editorial Universitaria Potosina

Mínguez, A. (2006). Dirección práctica de Recursos Humanos. Madrid. ESIC

OIT, Organización internacional de trabajo, <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP)

Pérez, L. (2003). Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. Tesina de licenciatura, UNAM. México.

Pérez, M. (2002). La formación por competencias laborales. La Habana: ISPETP

Pérez, P. (2002). Diseño de capacitación con enfoque de competencia laboral.

Valero, M. (2008). Niveles de competencia. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya. Tesina de Licenciatura, UNAM, México

Spencer y Spencer. (2006). Competencia para el trabajo, modelos de representación superior. EU: Ed. John Wiley.

Vega, J. (2005). Estrategia sistémica en la selección de personal por competencias laborales. Tesis de Maestría, UNAM , México

## **8. BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA CONVERTIRSE EN EMPRENDEDOR**

Autora:

Mtra. Ana Luisa Flores Torres

### **Introducción**

México es un país que tiene muchas posibilidades de crecimiento económico a nivel mundial, incluso puede colocarse como líder de América Latina, si encuentra el “secreto” para reactivar de manera exitosa su economía.

Es importante tomar en cuenta que la estructura económica del país se basa en gran medida en el establecimiento, consolidación y crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Actualmente esta modalidad se ha enriquecido con la inclusión de Microempresas.

Gran parte de las Pymes tienen origen familiar, situación que complica el desarrollo de este tipo de empresas, es inquietante observar que con mucho esfuerzo y trabajo se establecen Pymes, tan necesarias para el crecimiento económico y como fuente importante de empleos, donde las situaciones personales y familiares intervienen de manera relevante en su funcionamiento al grado tal que varias han desaparecido.

Se conocen pocos casos de empresas que empezaron como Pymes de origen familiar, se consolidan y crecen como el caso de Bimbo que ya es considerada una transnacional, pero estos casos son “garbanzo de a libra”.

En esta parte es importante reflexionar acerca de las empresas que aspiran a llevar sus negocios al ámbito internacional. Es importante que los emprendedores con proyectos de este tipo se preparen en temas como las transacciones y operaciones comerciales y de inversión que se realizan en otras regiones del mundo. Esto implica analizar los mecanismos necesarios para que se consolide una empresa en el mercado internacional.

## **Desarrollo**

Resulta muy importante que las empresas que se inician como Pymes, generalmente de origen familiar, tengan una visión más amplia para crecer. Se ha observado que permanecen por mucho tiempo con el mismo esquema, estructura y mentalidad, pues estas variables han sido las “que les han funcionado”, así que es difícil convencer a los emprendedores originales a arriesgarse y tomar nuevos retos, como el crecimiento de su propia empresa, incluir nuevo personal, buscar nuevos inversionistas, o incluir un plan de inversión constante, en pocas palabras, arriesgarse a crecer y a cambiar.

Se ha observado que muchas de estas Pymes se conservan pequeñas porque los dueños no quieren emprender cambios importantes y dar pasos adelante a su crecimiento, incluso atreverse a pensar en las exportaciones.

Es importante que los cambios que se puedan generar se inicien con la mentalidad de los emprendedores y se atrevan a soñar, sin despegar los pies de la tierra, ser realistas, pero ensanchar sus posibilidades.

Lo importante es lograr replicar el éxito de empresas de este tipo, por lo que hay que abordar temas como la formación de Emprendedores.

Entrando en materia, consideramos que un emprendedor es la persona o grupo que pretende establecer una empresa u organización con fines sociales, comerciales o lucrativos.

Los emprendedores necesitan elaborar un plan de negocios, que es una herramienta de trabajo que reúne toda la información necesaria para evaluar un proyecto y los lineamientos para la apertura y puesta en marcha de un negocio. Este incluye los elementos y descripción del producto o servicio, así como su comercialización, recursos humanos y finanzas.

Para considerar o definir la idea del negocio, es importante tomar en cuenta las necesidades del entorno para cubrirlas y que el ramo elegido tenga éxito.

Para elaborar un Plan de Negocios es importante considerar los siguientes aspectos:

- 1.- La idea del negocio
- 2.- Descripción del negocio proyectado
- 3.- Objetivos
- 4.- Visión, Misión y Valores
- 5.- Imagen de negocio: marca, slogan y logotipo
- 6.- Estudio de mercado, que incluye encuestas, identificar los principales competidores, precio, canales de distribución y promoción.
- 7.- Estudio Técnico, donde se analiza si el negocio es factible y viable.
- 8.- Estudio financiero: inversión y proyección de ventas.
- 9.- Análisis FODA: en el cual hay que tomar en cuenta dos aspectos:

#### **Aspectos internos:**

**FORTALEZAS:** se refiere a actividades que se realizan al interior de la empresa y que posibilitan alcanzar logros.

**DEBILIDADES:** Actividades que se realizan al interior de la empresa que no llevan a cabo de manera correcta y que deben mejorarse.

#### **ASPECTOS EXTERNOS:**

**OPORTUNIDADES:** Las situaciones que facilitan el logro de objetivos.

AMENAZAS: situaciones que complican o imposibilitan el logro de los objetivos planteados.

En nuestro país se han impulsado constantemente diversos proyectos para emprendedores o futuros empresarios, en varios ámbitos desde el universitario hasta las comunidades indígenas, que al organizarse han llegado a tener tal éxito que incluso exportan sus productos.

Es importante tomar en cuenta la opción de llegar a ser emprendedores, como opción de empleo, ante la grave situación de desempleo que se vive no sólo en México, sino a nivel mundial.

Pero no todo es tan fácil, pues según el *Doing Business* en México 2014, “abrir una empresa en el país requiere en promedio de 7 trámites que se pueden llevar a cabo, en el mejor de los casos, en 12 días y un desembolso equivalente al 11.5% del ingreso *per cápita*, mientras que en Nueva Zelanda se puede abrir una empresa en tan sólo un día y pagando 0.3%”.

Además de las situaciones planteadas, es importante considerar los factores internos que existen en nosotros los mexicanos y que intervienen en nuestra forma de emprender, como es el caso de los siguientes factores:

#### 1.- Ser novato:

Se tiene miedo natural de lo desconocido, pues emprender un negocio puede parecer terrible y más cuando es la primera vez que se va a llevar a cabo este proceso.

La idea de enfrentar un mercado con el que no se está familiarizado o con un producto y/o servicio, puede parecer una barrera difícil de romper.

Esto se puede atenuar teniendo claridad en las políticas de apoyo por parte del gobierno, el acceso al financiamiento, así como los requisitos y trámites correspondientes.



Es importante tomar en cuenta que según datos del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2012)*. 45% de la población mexicana considera que existen buenas oportunidades para emprender un negocio; mientras que el 62% piensa que tiene las capacidades y habilidades necesarias para hacerlo.

En el estudio también se indica que una tercera parte de la población adulta mexicana afirma que el miedo al fracaso puede detenerlos para iniciar un negocio propio.

## 2.- No entender al cliente

Si el emprendedor decide no tomar en cuenta y adaptarse a las necesidades del mercado, tiene grandes probabilidades de que su empresa no prevalezca.

Es importante tener un conocimiento lo más objetivo y completo posible del mercado y de los productos y/o servicios que se pretenden comercializar. Esto aumenta de manera importante las probabilidades de éxito.

## 3.- La incredulidad o desconfianza del socio

Cuando una empresa no tiene un equipo sólido y comprometido que sea congruente con los valores y beneficios que traerá el negocio, provoca desconfianza y corre el riesgo de alejar a posibles inversionistas y no consolidar de manera efectiva la empresa.

## 4.- No saber cómo crecer

En ocasiones las Pymes están fundamentadas en la experiencia de los socios, por lo que corren el riesgo de estancarse y no abrirse a las nuevas experiencias y actualizarse, por lo que es muy importante tener el mercado objetivo bien definido, e ir actualizando este rubro continuamente.

También cuidar que los canales por los que se pretende llegar al cliente estén actualizados, principalmente ante la competencia, pues establecer

estrategias efectivas para generar ventas determina la consolidación y desarrollo de la empresa.

#### 5.- Perder la originalidad

Un nuevo negocio tiene como una de sus características básicas la de aportar un valor agregado a un producto y/o servicio u ofrecer alguna alternativa al mercado, basada en las innovaciones lo que ofrece competitividad y hace que lo ofrecido por la empresa sea atractivo para el cliente.

### **Obstáculos y áreas de oportunidad**

Después de haber reseñado algunas situaciones actuales y reales que pueden impedir o complicar el establecimiento de empresas, se analizarán algunas propuestas de las que se pueden obtener áreas de oportunidad para cada una de ellas.

En cuanto al ser novato, todas las empresas y personas emprendedoras en determinado momento de su vida y/o proceso fueron novatos, es inevitable; sin embargo, esto se “cura” con el tiempo y la experiencia.

En lo relacionado a no entender al cliente, esto se resuelve con un Plan de Negocios bien elaborado y puntual.

Si se presenta la problemática de la incredulidad o desconfianza del entorno esta se neutraliza siguiendo el Plan de Negocios y realizando una planeación efectiva, o sea, que se lleve a cabo lo propuesto con anterioridad.

Es importante considerar que en la puesta en marcha de todo proyecto o plan se presentan situaciones inesperadas o contingentes (cambios climáticos, situación de la economía nacional, PIB, etc.) que pueden complicar la aplicación de lo ya estipulado por lo que es importante ser flexibles y creativos.

El caso de no saber cómo crecer se resuelve con los programas y capacitaciones que ofrecen entidades públicas y privadas, es necesario mantener una actualización constante.

Si se teme perder la originalidad la actitud clave a seguir es la creatividad e innovación continua con lo que las ventas se pueden mantener constantes.

Es importante que el emprendedor desarrolle estrategias económicas y administrativas para incrementar sus ventas, adquirir recursos, diversificar fuentes de suministros y reducir al mínimo sus riesgos competitivos.

Para lograr llevar a cabo la internacionalización de un negocio es necesario hacerse competente en los actos de comercio, financiamiento, inversión, subcontratación y logística de comercio exterior en el ámbito internacional. Además es importante tomar en cuenta lo indispensable de dominar otros idiomas y conocer diferentes culturas.

Hay que ubicarnos en el contexto de la Globalización y la sociedad del conocimiento y las necesidades de este tipo de negocios con redes mundiales comerciales, a los cuales se les considera Corporaciones y que tienen un gran poder e influencia en el mundo.

## **Conclusiones**

En la actualidad el “hacer negocios” ha cambiado drásticamente, pues ya no se basa solamente en las capacidades tradicionales de los emprendedores, actualmente hay que considerar que el mundo empresarial se ve inserto en el mundo globalizado, en la sociedad del conocimiento y en la era de la comunicación digital. Es importante cambiar la mentalidad y la visión, actualizarse y trabajar con la resistencia al cambio para convertir las empresas en altamente competitivas.

#### IV. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

#### 9. ELEMENTOS INTEGRADORES DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ESTUDIO APLICADO EN LA REGIÓN IV DEL ESTADO DE MÉXICO.

Autores:

Mtra. Liliana Antonia Mendoza González

Doctor. Rolando Heredia Dominico

Mtra. Karina González Roldán

Dr. Mauricio José Hernández Sartí

*"La mejor razón para comenzar una organización es que ésta tenga un sentido; el de crear un producto o servicio que haga de este mundo un lugar mejor."*

**Guy Kawasaki**

#### **Introducción**

La sociedad mexicana y mundial, exige de la Educación Superior en México, diferentes aspectos, como la actualización, creación o eliminación de programas de estudio que satisfagan las necesidades sociales y del mercado laboral. Asimismo, reclama la especialización de los profesores y su constante asistencia a cursos, congresos y diplomados. Todos los elementos antes mencionados, garantizan la calidad en la educación superior mediante el adecuado desarrollo de

un conjunto de procesos que combinados logran un todo que impacta en la satisfacción del usuario principal, los estudiantes.

En las Instituciones de Educación Superior (que en adelante denominaremos por sus iniciales IES), existen diferentes referentes que explican el porqué de una posible insatisfacción de los estudiantes, estos la atribuyen a diversas causas –todas ajenas a ellos- es culpa de los profesores, de los programas de estudio, de los directivos, de la duración de periodo de estudios, de la falta de recursos humanos y económicos, entre otros. Por otra parte, los profesores mencionan que es por la falta de interés y compromiso de los estudiantes. Finalmente, la sociedad atribuye a las instituciones educativas el adecuado o inadecuado desempeño en el campo laboral de los egresados.

## **Competitividad e IES**

La competitividad representa que el estudiante desarrolle diferentes capacidades y habilidades que integran la educación superior. En la presente investigación se desarrollaron diferentes variables, para levantar un concentrado de datos y conocer desde diferentes puntos de vista –profesores, académicos, administrativos, estudiantes y padres de familia- cuáles son los posibles motivos de la insatisfacción de los estudiantes.

La IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinarias, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados tanto nacionales como

internacionales y ofrecer servicios cuya gestión será eficiente, oportuna, sensible e incluyente, con procesos administrativos de calidad certificada.

El alcance metodológico de esta investigación tuvo cuatro etapas: 1. Consulta y revisión de fuentes de información, 2. El levantamiento de los datos, derivados de la aplicación de los cuestionarios, 3. El análisis de los resultados y plasmarlos en gráficas y 4. Desarrollo de esta investigación. Ha surgido la necesidad de medir el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes de cinco Instituciones de Educación Superior para identificar oportunidades de mejora en la gestión, mediante el uso de herramientas estadísticas y tomando como base la Norma Internacional ISO 9001:2000, debido a que un estudiante satisfecho traería consigo beneficios para la Universidad, tales como el prestigio y pertinencia que ésta ha venido teniendo en todos éstos años.

<b>Liderazgo</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Planeación y estrategia</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión del personal</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión de recursos materiales y tics</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión de procesos</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Satisfacción del personal</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Resultados del centro</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Impacto en la sociedad</b>	30 (6 por cada institución)
<b>Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a alumnos</b>	30 (6 por cada institución)
<b>Resultados del centro y satisfacción del cliente,</b>	30 (6 por cada

cuestionario dirigido a externos	institución)
----------------------------------	--------------

## Liderazgo

La esencia del liderazgo es la disposición de las personas a seguir al otro lo que convierte a éste en líder. El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, lo que conlleva que los líderes no solamente responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también los impulsan o desalientan según el ambiente que generan en la organización.

De acuerdo con Koontz, H. y Weihrich, H. (2013), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo; por lo tanto, se les debe motivar no sólo para que den su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza.

Dentro de las instituciones educativas un factor importante es la gestión democrática la cual requiere de un liderazgo compartido, como lo refiere Abad (2010) El liderazgo compartido es un factor clave en la implantación exitosa de cualquier proyecto de innovación en una institución. Transformar un centro educativo de aprendizaje democrático de la convivencia exige la voluntad, el conocimiento y el impulso de un grupo de personas. El liderazgo compartido en el sector educativo debe centrarse en tres aspectos fundamentales tales como:

1. **Liderazgo institucional:** pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos
2. **Liderazgo directivo:** define el modelo de gestión de la convivencia.
3. **Liderazgo pedagógico:** facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente sobre el liderazgo a partir de la institución, de la dirección y no puede quedarse sin considerar el liderazgo pedagógico como lo menciona Abad (2010). Se ha recogido en él el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte del centro, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan.

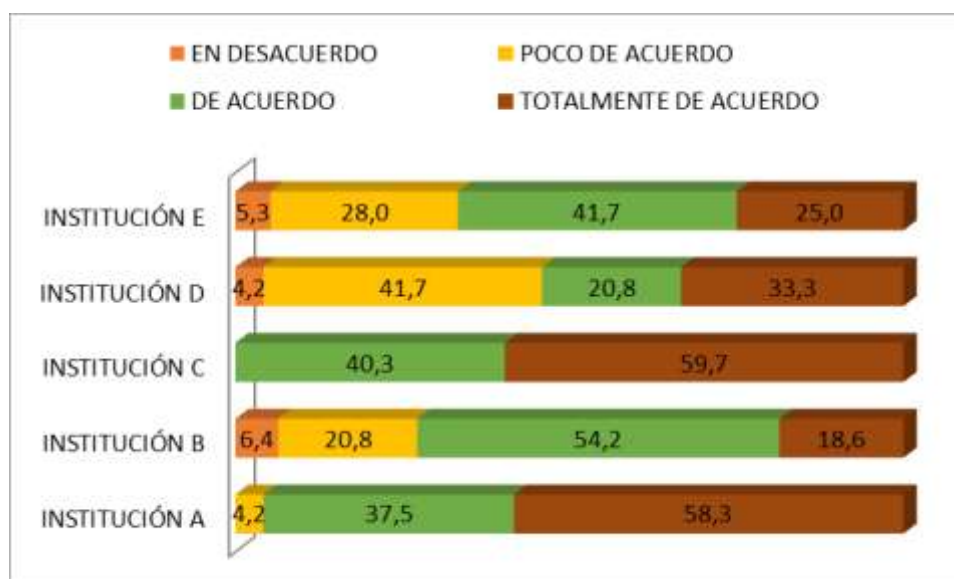
En el **Liderazgo institucional** se cuestiona a partir de si los jefes señalan las tareas a realizar y estas son distribuidas con los integrantes de la institución, si lo que se realice influye en otras organizaciones y finalmente, si proyecta una imagen positiva hacia la comunidad. **Liderazgo directivo** toma en cuenta preguntas como la eficiencia de la comunicación, si el equipo de trabajo se adapta a los cambios y estos son generados, si es un ente motivador para el resto de la organización, si el líder es visionario y promueve estrategias, un factor elemental en cualquier institución es el clima organizacional cómo lo perciben y las relaciones interpersonales del directivo y como último punto, pero no menos importante, para una IES es un factor elemental, se refiere al **Liderazgo pedagógico**, en este rubro se consideran elementos desde el salón de clase y el dirigente se interesa por los logros académicos de su propia institución, provoca el trabajo en equipo con todos los interesados, se ocupan por el proceso de enseñanza - aprendizaje etc.

De este levantamiento los resultados obtenidos son:

CATEGORÍAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A		4.2	37.5	58.3
INSTITUCIÓN B	6.4	20.8	54.2	18.6
INSTITUCIÓN C			40.3	59.7
INSTITUCIÓN D	4.2	41.7	20.8	33.3



INSTITUCIÓN E	5.3	28.0	41.7	25.0
---------------	-----	------	------	------



Gráfica 1. Liderazgo. Cuestionario dirigido al personal del centro.

Tanto la institución A y C son las que mayor puntaje alcanzaron, se encuentran arriba del 58.3 % lo que quiere decir, que su nivel de liderazgo en estos tres puntos importantes sus directivos se ocupan por incrementar su competitividad por medio del liderazgo, característica particular de las Instituciones de Educación Superior Públicas.

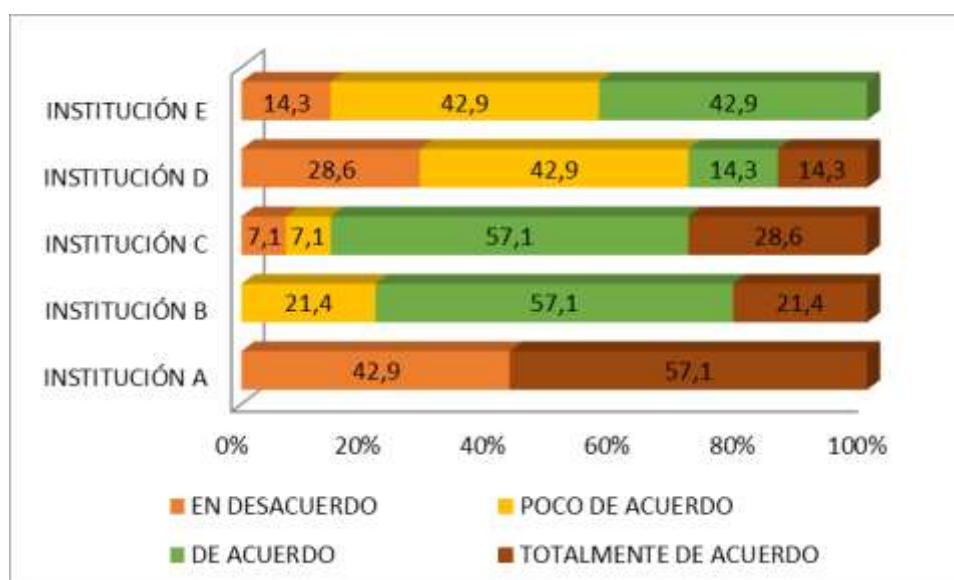
## Planeación y estrategia

La estrategia y planeación son herramientas invaluable para cumplir la misión y objetivos de una organización. En este sentido, los métodos que proporciona la teoría administrativa son de mucha ayuda para el sector cultural. La planeación es la descripción de como la organización espera cumplir con los objetivos delineados en su misión. Los planes estratégicos exitosos desarrollan sus

estrategias de manera coherente con sus metas a corto y largo plazo, su misión, y su implementación.

Hablar de la competitividad de las organizaciones depende hoy en día de la capacidad para llevar a cabo planes y estrategias, y estos pueden ser por medio de captar y fidelizar una base de clientes suficientemente amplia para generar recursos que le van a permitir cubrir costos e invertir en su propio desarrollo y progreso.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	42.9			57.1
INSTITUCIÓN B		21.4	57.1	21.4
INSTITUCIÓN C	7.1	7.1	57.1	28.6
INSTITUCIÓN D	28.6	42.9	14.3	14.3
INSTITUCIÓN E	14.3	42.9	42.9	



Gráfica 2. Planeación y estrategia. Cuestionario dirigido al personal del centro.

De los gráficos expuesto, podemos determinar que la institución A tiene una adecuada planeación e implementa estrategias para el adecuado desarrollo de sus procesos y la Institución D es la que menos planeación tiene de acuerdo a los resultados arrojados en el levantamiento de los instrumentos evaluadores.

### **Gestión del personal**

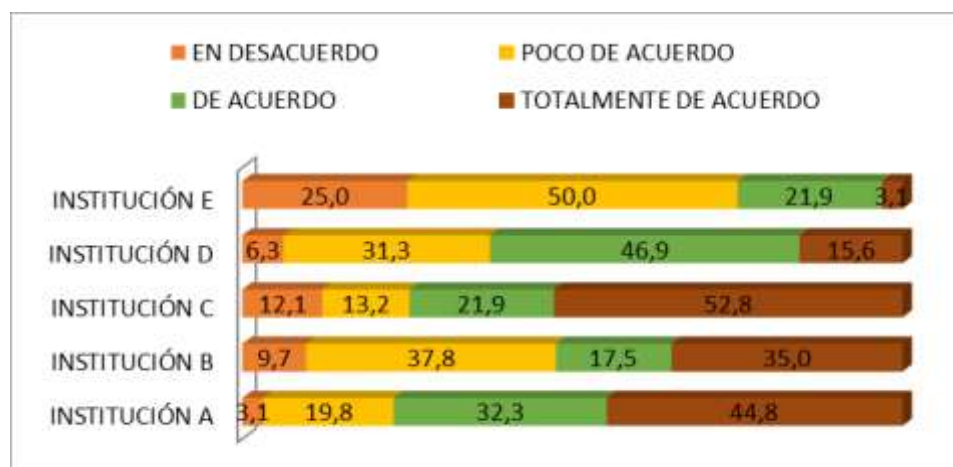
En el año 2010, Anzola, S. define a los Recursos Humanos como las personas que aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarlo al logro de sus objetivos. Constituyen el corazón de la organización pues lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación. Es importante que quienes integran los recursos humanos estén conscientes de la trascendencia de su labor dentro de la institución, en este sentido sus actividades conforman una cadena que trae como consecuencia el alcance de los objetivos, trabajo que se realizará de forma aislada, no cumpliría con su finalidad.

En lo referente a la Gestión Personal, el desarrollo organizacional funge un papel imprescindible por lo que se puede definir en el texto de El gerente efectivo: fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo como el esfuerzo planificado, en donde todos los miembros de la organización incrementan conjuntamente la productividad y contribuyen a mejorar el bienestar del colaborador, paralelamente coadyuvan en la implementación de estrategias. (Reza, J., 2010).

En este sentido el cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado sobre la gestión de personal, tanto docente como el personal administrativo. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes donde se evalúa algunos aspectos como: la capacitación científica y didáctica del docente, la

cultura de la gestión de calidad a los procesos, la comunicación efectiva entre los diferentes miembros de la organización, fomentan la concientización en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno por mencionar algunos aspectos.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	3.1	19.8	32.3	44.8
INSTITUCIÓN B	9.7	37.8	17.5	35.0
INSTITUCIÓN C	12.1	13.2	21.9	52.8
INSTITUCIÓN D	6.3	31.3	46.9	15.6
INSTITUCIÓN E	25.0	50.0	21.9	3.1



Gráfica 3. Gestión del Personal. Cuestionario dirigido al personal del centro.

Las primeras instituciones, es decir la A, B y C arrojan que más del 35 %, están totalmente de acuerdo como sus directivos, gestionan las necesidades del personal para incrementar la competitividad en sus instituciones, lo que permite que se genere un clima organizacional idóneo para los integrantes e incrementa

su productividad, sin embargo la institución E tiene un 50 % donde refleja que su personal está poco de acuerdo con las decisiones y el manejo de su personal, es un factor, que ésta debe atender de manera inmediata, ya que representa el recurso más importante de su organización, es decir su recurso humano.

### **Satisfacción del personal**

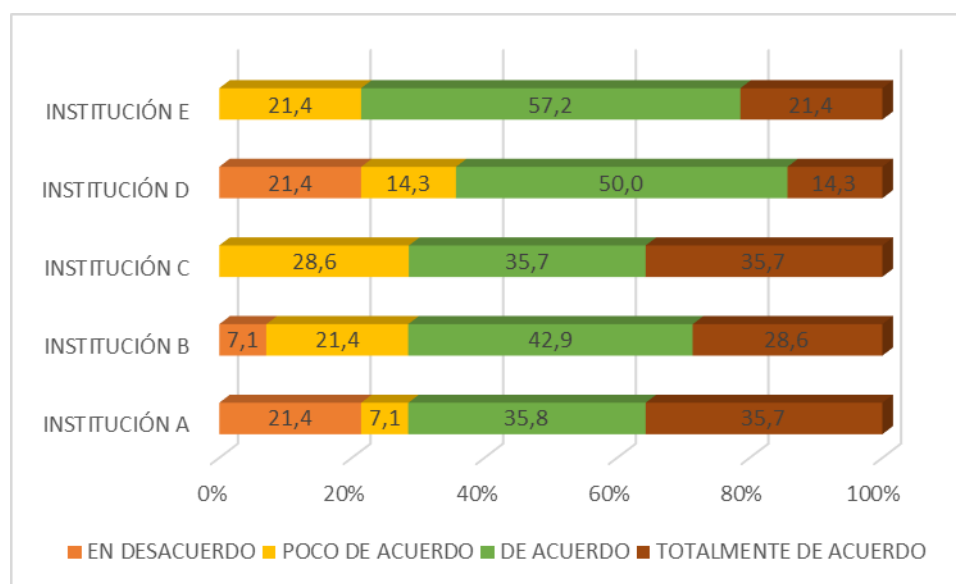
La satisfacción es un elemento que de acuerdo a el entorno socio-cultural implica que el usuario se encuentre conforme con un servicio que se le proporciona. De la Educación Superior en México, existen diferentes aspectos, que reclaman los usuarios, como la actualización, creación o eliminación de programas de estudio que satisfagan las necesidades sociales y del mercado laboral. Asimismo, exige la especialización de los profesores y su constante capacitación.

Las instituciones de educación superior, como cualquier otra organización de servicio, debe estar orientada a mantener y mejorar continuamente la satisfacción de los servicios a los clientes, contribuyendo a la mejora de los sistemas educativos, a la evolución de la universidad en sus procesos y, en general, para hacer posible su progreso.

El término de satisfacción nos remite a un estado de bienestar en el que nos sentimos conformes con algo recibido. El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define el termino satisfacer como la “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria”. Así también, existen diferentes autores que explican dicho concepto e indican que “Medir la satisfacción del cliente tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación; es por ello que medir la satisfacción de los estudiantes de una manera consistente, permanente y adecuada, orientaría a la toma de decisiones correctas y así se podrían aprovechar las oportunidades de mejora” (Mejías, 2009).

La intención de satisfacer a los estudiantes del nivel superior, se traduce en mejorar constantemente todas las condiciones administrativas y académicas necesarias para lograr dicho objetivo. Estas mejoras deberán verse reflejadas en el desempeño académico de los estudiantes y deben actualizarse constantemente para que se mantengan vigentes. El presente estudio tiene por objetivo analizar las posibles causas de insatisfacción de los estudiantes de educación superior y garantizar el mejoramiento de dichos motivos.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	21.4	7.1	35.8	35.7
INSTITUCIÓN B	7.1	21.4	42.9	28.6
INSTITUCIÓN C		28.6	35.7	35.7
INSTITUCIÓN D	21.4	14.3	50.0	14.3
INSTITUCIÓN E		21.4	57.2	21.4



Gráfica 4. Satisfacción del Personal. Cuestionario dirigido al personal.

La doctrina, prevé que “La satisfacción supone una valoración subjetiva del éxito alcanzado, ya que está enfocada más hacia las percepciones y actitudes que hacia criterios concretos y objetivos... es un fenómeno que proviene de la persona, de su percepción, y de sus intereses y a pesar de presentar limitaciones en su investigación, ha demostrado ser un indicador para evaluar calidad...” (Jimenez, 2011). Entonces, cuando nos damos cuenta de que deberemos trabajar con las percepciones y actitudes de todos los individuos inmersos en el desempeño de las IES, resulta complejo e interesante conocer las variables analizadas y los resultados obtenidos.

### **Impacto en la sociedad**

La educación tradicional enfrenta problemas u obstáculos que podemos afrontar con la aplicación de un modelo integral que permita que los estudiantes se desempeñen competitivamente como resultado de los conocimientos y habilidades adquiridos en la educación superior. El impacto en la sociedad puede afrontarse (Egurrola, 2005) realizando una propuesta de tres hechos consustanciales al neoliberalismo, que nos pueden ayudar a percibir las raíces profundas y la dimensión de la crisis que impera en la educación superior (Egurrola, 2005). Nos referimos a que:

- a) representa un proyecto de nación excluyente;
- b) ha entronizado el pensamiento único; y
- c) le otorga a lo económico la preeminencia en el orden social.

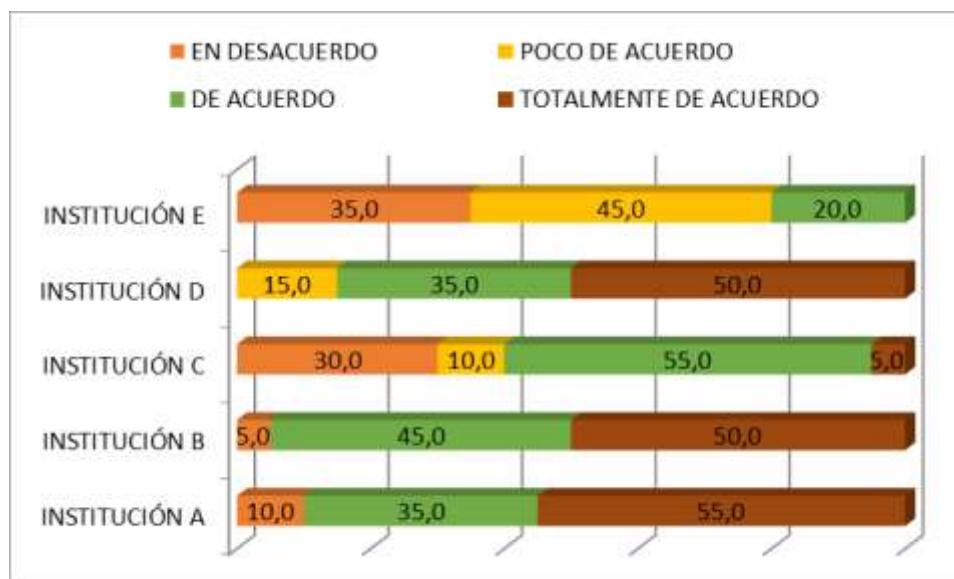
Lo anterior, se desprende porque existen políticas gubernamentales que han reducido el apoyo al sector educativo, excluyendo a sectores poblacionales de un derecho fundamental de la educación, consagrado en la constitución política de nuestro país y en tratados internacionales. En segundo lugar, se han establecido posturas ideológicas únicas en las universidades, olvidando que la esencia de las

mismas se concentra en la universalidad de conocimientos y posturas ideológicas. Por último, la percepción generalizada, coloca a la economía como la ciencia a partir de la cual se establecen las directrices sociales, dejando en segundo o tercer plano a la educación.

Otros autores de la doctrina educativa, han expuesto un nuevo paradigma en la educación, de la distribución social del conocimiento y lo reconoce como una parte esencial para lograr que los egresados de la educación superior sean competentes. En los países mal llamados en vías de desarrollo, como lo es México, las universidades están obligadas con la sociedad a distribuir el conocimiento que tienen, no es una fase, es uno de los trípodes de lo cual se habló siempre. La universidad tiene el compromiso académico, social y moral de impulsar y fomentar la investigación, la extensión de cultura y la docencia (Medina Viedas, 2005).

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	10.0		35.0	55.0
INSTITUCIÓN B	5.0		45.0	50.0
INSTITUCIÓN C	30.0	10.0	55.0	5.0
INSTITUCIÓN D		15.0	35.0	50.0
INSTITUCIÓN E	35.0	45.0	20.0	





Gráfica 5. Impacto en la sociedad. Cuestionario dirigido a externos.

La educación es vista no sólo como la fuerza impulsora del avance científico y tecnológico, también como el instrumento más importante para combatir el desempleo; el motor del progreso social y de la igualdad de oportunidades; el guardián de los valores democráticos y el instrumento más importante para el progreso individual (Musik Asali, 1999). En el momento en el que la educación logre implementar las herramientas antes mencionadas y lo haga de manera eficaz y eficiente, nuestro país podrá insertarse en el proceso global y continuar su crecimiento.

Lo antes expuesto, no quiere decir que las Instituciones de Educación Superior en México, vivan aisladas de las necesidades y exigencias nacionales e internacionales, el ámbito universitario ha volcado sus esfuerzos para crecer y actualizar sus modelos curriculares, su estructura organizacional y la actualización y formación de su planta académica.

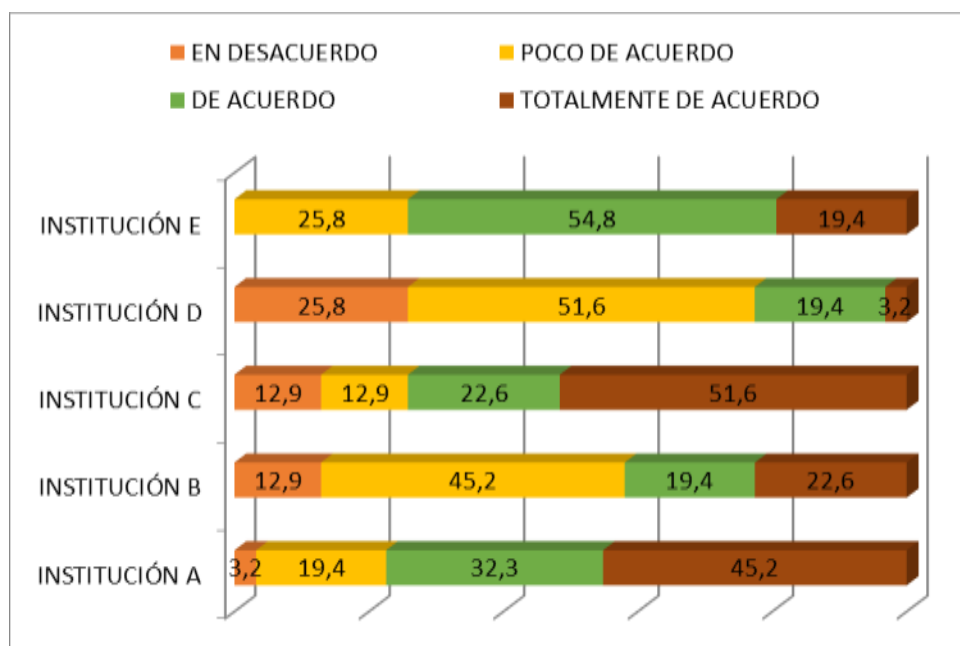
## **Gestión de recursos materiales y tic.**

Con fundamento en las investigaciones de Rubino, A. (2007), el éxito de nuestras instituciones universitarias está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría, que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales. De esto se desprende que la gerencia y el liderazgo en Educación Superior deben orientarse a una relación balanceada que implique la administración de recursos físicos, a través de procesos gerenciales adecuados y la aplicación de factores éticos, que se adecúen a las necesidades sociales, es decir, aquellas que sean ampliamente deseables y aceptables por parte de la mayoría de las personas.

Este instrumento está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan en su institución. En él se han recogido las implicaciones del personal en la gestión de los recursos y medios materiales. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes, que coadyuven a la mejora continua de la institución.

A continuación, se presenta los resultados que se obtuvieron del cuestionario aplicado en las instituciones evaluadas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia, tomando en cuenta preguntas como: La accesibilidad del personal a los sistemas tecnológicos que en ella se utilizan, si el profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos y tecnológicos necesarios, si al realizar el presupuesto se toman en cuenta las necesidades de los docentes en cuestión de los materiales didácticos, el uso de la tecnología existente para mejora de los resultados del centro educativo, si se alienta la investigación y la innovación pedagógicas, si hay un inventario actualizado de los recursos didácticos y tecnológicos de apoyo al profesorado, si se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y de sus usuarios, entre otros cuestionamientos.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	3.2	19.4	32.3	45.2
INSTITUCIÓN B	12.9	45.2	19.4	22.6
INSTITUCIÓN C	12.9	12.9	22.6	51.6
INSTITUCIÓN D	25.8	51.6	19.4	3.2
INSTITUCIÓN E		25.8	54.8	19.4



Gráfica 6. Gestión de Recursos Materiales y TIC. Cuestionario dirigido al personal

El gráfico 6 muestra diversidad en las respuestas en las cinco instituciones a las cuales se encuestó, ya que cuatro de estas están en desacuerdo en como su institución gestiona los recursos materiales y tecnológicos, la Institución D de un

25.8%, mientras la A tan sólo con un 3.2%, sin embargo la institución C obtiene un 51.6%, esta es muy reciente en la región y puede ser este un factor importante de tal resultado, sin embargo también como se observó en la gráfica 1 el nivel de liderazgo sobresale de las demás instituciones. Lo que permite ir generando competitividad y posicionamiento en la zona de Cuautitlán Izcalli. Es importante mencionar que estas instituciones son tanto públicas como privadas, lo que nos permite evaluar también la demanda educativa que tienen dichas IES.

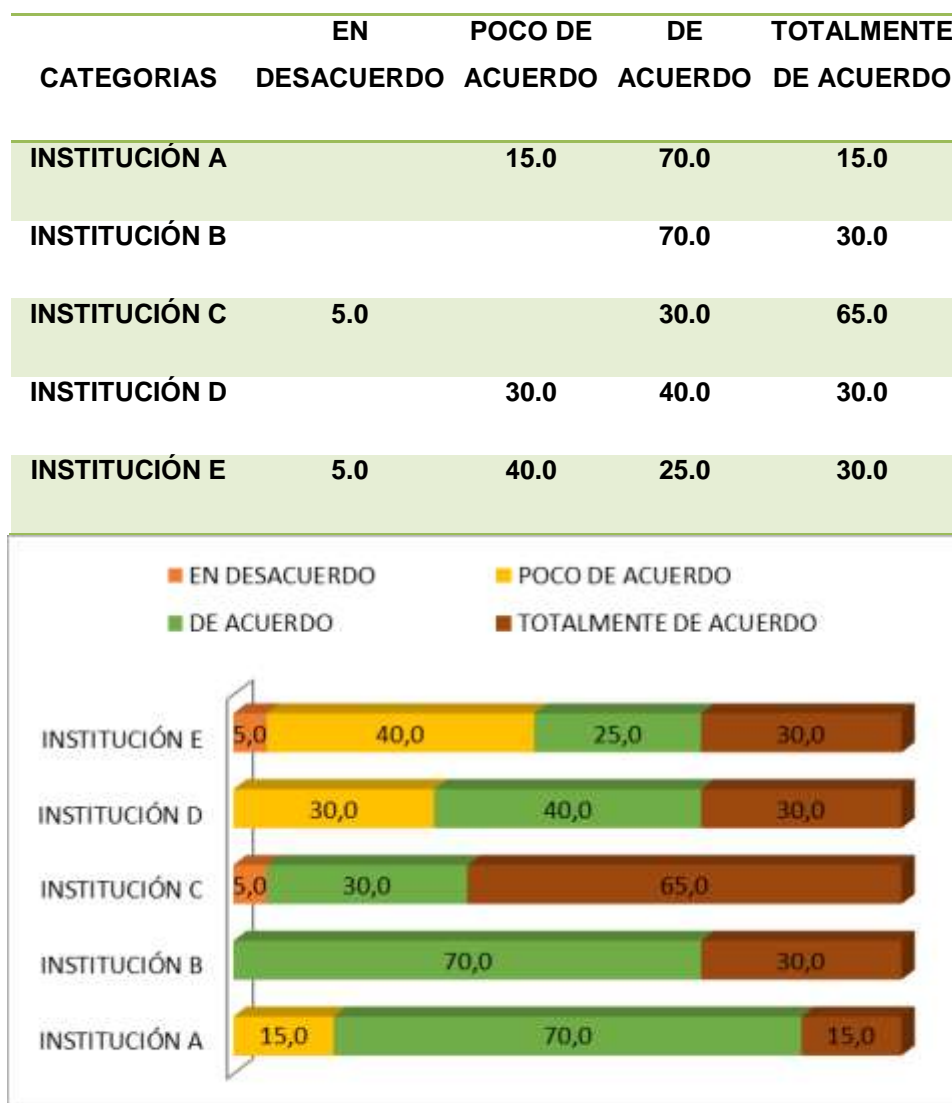
### **Gestión de procesos**

Las instituciones de educación superior, son entes complejos que involucran una serie de procesos, que en ocasiones las autoridades no alcanzan a identificar o a saber de su aplicación. De acuerdo con la doctrina, una clasificación tentativa podría ser la siguiente (Pernett C., 2004):

1. Procesos organizacionales: Incluyen todas las áreas que conforman una organización.
2. Procesos funcionales: Son aplicables de manera vertical en ciertos departamentos, analizando problemas específicos de un sector de estudiantes.
3. Procesos gerenciales: En este tipo de procesos se concentra la organización de las IES e implican la adecuada guía y liderazgo de las autoridades académicas.
4. Procesos operativos o primarios: Son aquellos inherentes a la naturaleza de la institución, en este caso a las IES.
5. Procesos de apoyo: Se refiere a toda la infraestructura necesaria para el adecuado desempeño de las tareas sustanciales de las IES.

En las IES encuestadas, percibimos que mientras algunas tienen una planeación, desarrollo y aplicación adecuada de procesos, hay otras que no concientizan ni los

procesos más esenciales. Es así, que la institución C cuenta con procesos certificados y la institución E se encuentra en desacuerdo o poco de acuerdo.



Gráfica 7. Gestión de Procesos. Cuestionario dirigido a profesores.

La aplicación de procesos, implica que las IES identifiquen sus áreas de oportunidad, organicen y cumplan con objetivos determinados para fortalecer y garantizar programas educativos de calidad que repercutan en la formación de egresados competitivos. En este apartado identificamos la importancia de

gestionar procesos que establezcan políticas y den rumbo a un proyecto educativo.

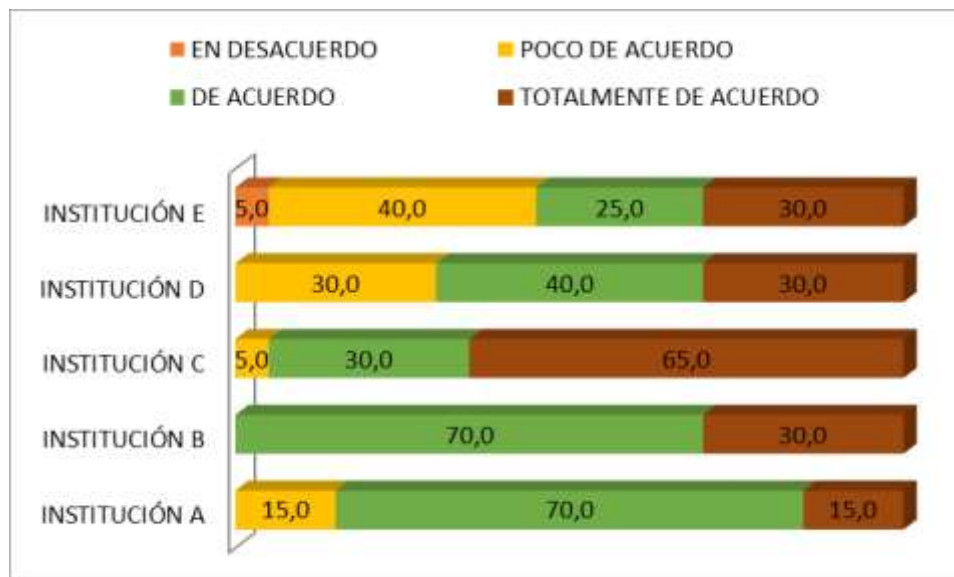
## **Resultados del centro**

El desarrollo internacional de las instituciones, prevé diferentes modalidades de la actividad internacional, se puede destacar a grandes rasgos, que para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico de élite y en las áreas de investigación, mientras que para las instituciones privadas, su gran desarrollo se da en la recepción de estudiantes extranjeros y en la movilidad de sus estudiantes (Gacel-Ávila, 2000). De acuerdo con la ANUIES, la mayor interacción entre las comunidades académicas, permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura a la interacción mundial potencia los procesos de transformación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000).

Como fue reconocido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, “la educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones” (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000). La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales y con otras formas de universidad como son las “universidades corporativas” de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales

En nuestro país la educación tiene un rezago educativo grave, sin embargo, existen estudios e investigaciones como el presente texto, que permiten desarrollar las problemáticas a las que nos enfrentamos y las opciones para resolverlas. La educación frente al dilema de la mundialización, debe asegurar su calidad atendiendo a la implementación de todos los medios necesarios, que permitan garantizar que los individuos sean respetados y formados con pluralismo. Las instituciones educativas privadas o públicas deben gestionar los recursos financieros y humanos necesarios para garantizar la formación de los estudiantes y el desarrollo de competencias que sirvan a su entorno y al ejercicio profesional sustentable. Así, una vez que hemos identificado las problemáticas, debilidades y fortalezas a las que nos enfrentamos, podemos señalar propuestas, elaborar planes de trabajo e implementar las medidas necesarias para lograr la competitividad en la educación superior.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A		15.0	70.0	15.0
INSTITUCIÓN B			70.0	30.0
INSTITUCIÓN C		5.0	30.0	65.0
INSTITUCIÓN D		30.0	40.0	30.0
INSTITUCIÓN E	5.0	40.0	25.0	30.0



Gráfica 8. Resultados del centro. Cuestionario dirigido al personal

En los resultados del centro, identificamos variables relevantes que consisten en que en la institución E están en desacuerdo y en la institución A el 70 % está de acuerdo. Este resultado refleja la perspectiva general que la comunidad tiene con relación a las IES. Es relevante recordar que es un parámetro importante porque nos indica qué resultados estamos entregando socialmente con la formación de nuestros estudiantes.

### **Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a alumnos**

El presente trabajo busca mostrar una perspectiva del grado de competitividad de las IES, a través del análisis de la información de las necesidades y requerimientos de los alumnos, se debe contribuir a la solución de esos críticos problemas que aquejan a la sociedad y ellos deben percibirse a través de la identificación de necesidades sociales, económicas, políticas y asistenciales que son poco satisfechas, a través de las acciones que se han realizado y que requieren soluciones.



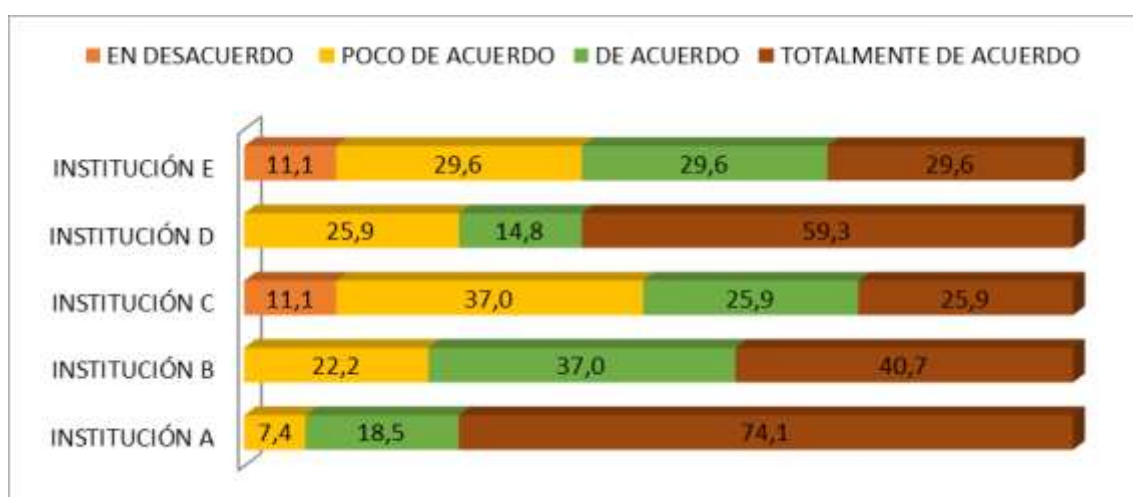
Esa proyección social es la que cumplen las IES con el medio y se apoya en sus actividades docencia – investigación de una manera interactiva y coordinada para que sea efectiva, en este proceso las IES contribuyen a reconocer dentro de estas necesidades las características, las culturas, las potencialidades necesarias y demandas que el medio plantea para abrir múltiples y flexibles formas de interacción con esos sectores, promoviendo espacios de cooperación con otros centros.

Las universidades son organizaciones que pueden considerarse empresas de tipo social, mismas que cumplen con ciertas dimensiones competitivas:

- a) Dimensión de Razón de ser: La organización ha sido creada con un propósito. Si bien, lo primero que viene a la mente es un propósito lucrativo como las IES privadas, no es difícil visualizar organizaciones que tienen fines sociales, como las IES públicas.
- b) Dimensión Operativa: El factor que mayormente determina el logro de la razón de ser de una organización es la capacidad de inducir conductas deseadas en los clientes, para lo cual realiza repetitivamente actividades que interactúan con éstos a fin de mostrar su ofrecimiento o beneficio, entregarlo y capitalizarlo o registrarlo. En toda organización existen estas actividades repetitivas, que llamaremos procesos operativos, sin los cuales no se puede lograr esta interacción “la organización ofrece – el cliente solicita”, “la organización entrega – el cliente acepta”, “la organización cobra – el cliente paga”.

En ese sentido, hablar de la Instituciones Superiores como organizaciones, requieren la consideración de la misma dentro del marco de estas dos dimensiones, como poseedoras de una finalidad social y lucrativas en la dimensión de razón de ser.

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A		7.4	18.5	74.1
INSTITUCIÓN B		22.2	37.0	40.7
INSTITUCIÓN C	11.1	37.0	25.9	25.9
INSTITUCIÓN D		25.9	14.8	59.3
INSTITUCIÓN E	11.1	29.6	29.6	29.6



Gráfica 9. Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido al alumnado

Las variables analizadas muestran que de la institución A el 74.1% está de acuerdo con los resultados del dentro, lo que repercute en la satisfacción del cliente. Las IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinares, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados tanto nacionales como

internacionales y ofrecer servicios cuya gestión será eficiente, oportuna, sensible e incluyente, con procesos administrativos de calidad certificada.

Las empresas y las IES deben de estar convencidas de que pueden ser más competitivas colaborando conjuntamente con la formación de los estudiantes, desde esta perspectiva debe haber cada vez más iniciativas en conjunto que tengan un interés real para el desarrollo de todos los sectores económicos.

### **Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a externos**

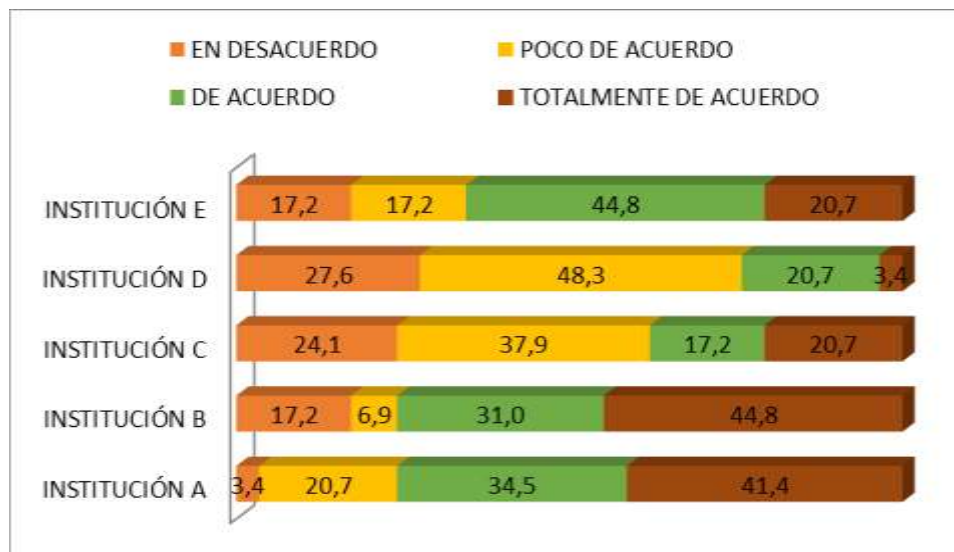
Los resultados de las instituciones educativas para externos también muestran una fuerte competitividad educativa, dado que se responde satisfactoriamente en los lugares de trabajo de los alumnos egresados por la enseñanza adquirida durante su formación del profesional. De igual forma, la mayoría de los padres de familia encuestados perciben que las enseñanzas recibidas por sus hijos revelan lo que ellos esperaban del centro en el que estudian. En cuanto a lo anterior, los padres de familia también están satisfechos con:

- La disciplina existente en las escuelas
- Programas y Proyectos Educativos del centro
- Los resultados obtenidos por sus hijos al finalizar el curso (semestre)
- La gestión de actividades extraescolares
- La aplicación del Reglamento Interno de cada centro
- El funcionamiento de las escuelas
- El proceso de enseñanza – aprendizaje

Lo que genera identidad y reconocimiento de las instituciones analizadas, ya que también serían recomendadas a amigos y conocidos. También se puede percibir que la evaluación de las instituciones privadas espera una mayor competitividad, a diferencia de las públicas que en promedio la evaluación de externos es “Totalmente de acuerdo”.

Por otro lado, se encuentra insatisfacción por parte de los mismos padres de familia en cuanto a la comunicación entre ellos y el profesorado, así como de los medios adecuados para efectuar quejas sobre el fruncimiento del centro y su pronta respuesta, lo que genera un área de oportunidad para el crecimiento educativo y por lo tanto para la competitividad de las escuelas. La institución C que es la mejor evaluada en este aspecto, lleva a cabo los nodos de responsabilidad social que es la filosofía de Gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia desde su administración central para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad. (Blázquez, 2001).

CATEGORIAS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INSTITUCIÓN A	3.4	20.7	34.5	41.4
INSTITUCIÓN B	17.2	6.9	31.0	44.8
INSTITUCIÓN C	24.1	37.9	17.2	20.7
INSTITUCIÓN D	27.6	48.3	20.7	3.4
INSTITUCIÓN E	17.2	17.2	44.8	20.7



Gráfica 10. Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido a las familias.

De los resultados obtenidos, podemos analizar que la Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad. (Blázquez, 2001).

La necesidad de un enfoque más estratégico en la gestión de las universidades como centros de formación debe ser más competitiva y dinámica ya que influyen totalmente en la economía mundial basada en el conocimiento desarrollando un crecimiento económico sostenible con más y mejores empleos, y mayor cohesión social, presentando diferencias frente a otros servicios.

Ocupan una posición central en la vida del estudiante, todas aquellas personas de puestos en contacto directo con personas “alumnos” y que ejercitan tareas de trato con el público, tienen necesidad de contar con buenos recursos

relacionales y de tratamiento al usuario para proveer niveles de satisfacción. Así que todo lo que se refiere a la dinámica de impacto en la sociedad como son exalumnos, padres de familia y jefes inmediatos de alumnos son aquellos que realmente pueden medir el grado de competitividad de los alumnos egresados e hijos de familia, dado que en promedio de las 4 instituciones en las que se responde satisfactoriamente, solo se puede concluir que para tener el resultado esperado debe existir:

- Información: Dar respuesta a necesidades y anticiparse a la competencia.
- Comunicación: Para estar presentes involucrando a los usuarios.
- Organización: para responder a las expectativas eficiente
- Tecnología: para soportar el proceso de manera eficiente.

### Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se traduce en impulsar iniciativas que permitan el desarrollo competitivo Empresas-IES mediante un trabajo colaborativo.



Figura 1: Modelo Competitivo Empresa - IES

El mundo del futuro, entonces, puede englobarse en diferentes esquemas, aunque es claro que, en estos supuestos, podrán darse traslapes y bifurcaciones. La mundialización es un proceso que más allá de los intereses gubernamentales, llevan inmerso en compromiso social por lograr un equilibrio educativo. En ese entendido "...todos los niveles y modalidades de los sistemas educativos, desde la educación de la primera infancia hasta la educación superior, deben tener como norte la lucha eficaz contra la deserción y el fracaso escolar. Los excluidos del sistema educativo son los más vulnerables socialmente hablando" (Guillén Celis, 2008).

La educación mexicana opera en un nuevo escenario de competencia mundial, que es más visible en el marco de los tratados comerciales como el de Libre Comercio de Norteamérica y la incorporación a organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La competencia entre universidades mexicanas y otros países conlleva la necesidad de plantear programas de desarrollo de nuestras IES, con base en indicadores y estándares internacionales. (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000)

Todos estos asuntos requieren ser expuestos al debate y la discusión sería por parte de la comunidad universitaria (autoridades educativas, profesores, investigadores, estudiantes), con el fin de analizar las implicaciones que tienen en el ámbito de la educación superior, así como las consecuencias para la formación y el desarrollo profesional. Es una "necesidad de disponer de medios cualitativos y cuantitativos de enseñanza, tradicionales (como los libros) o nuevos (como las tecnologías de la información), que conviene utilizar con discernimiento y promoviendo la participación activa de los alumnos" (Delors, 2003).

El Instituto Mexicano para la Competitividad define a la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Esta definición implica que, para poder lograr estos dos objetivos, es necesario que tanto países como entidades federativas y zonas urbanas de México ofrezcan condiciones integrales y aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial

socioeconómico de las empresas y de las personas que en ellos radican. Además, debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidades tecnológicas y de innovación que ofrezcan. Todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que México atraviese (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., 2010).

El concepto de competencia está fuertemente asociado con la capacidad para dominar tales situaciones complejas, y esto supone que la “competencia” trasciende los niveles de conocimientos y habilidades para explicar cómo éstos son aplicados de forma efectiva. Como resultado, el término ha llegado a convertirse en atractivo tanto para educadores como para empleadores porque es fácilmente identificado con capacidades, aptitudes y habilidades (*expertise*) apreciadas (Moreno Olivares, 2009).

La evaluación de competencias es otro ámbito fundamental, toda vez que ésta es el medio que permite –en un aprendizaje a lo largo de la vida– determinar en qué nivel de dominio (expresado en los correspondientes indicadores) se sitúa cada individuo y la sociedad. La universidad ha modificado su forma tradicional de trabajo por objetivos, incluyendo la formación por competencias.

El nuevo enfoque ha convertido a las *competencias* en algo pretendidamente clarificador de qué queremos lograr y las sitúa en el lugar de guías de los sistemas o programas educativos, de la organización y de las prácticas didácticas. Los indicadores denotan lo que se considera evaluable y lo que es merecedor de ser evaluado. Es decir, es un criterio para valorar aquello que se aprecia como valioso.

Para lograr que los estudiantes se desarrollen como individuos formados en competencias, “...el objetivo es crear estrechos vínculos entre las actividades de investigación y producción, con vistas a adquirir, adaptar y usar eficientemente tecnología y a utilizar y difundir la tecnología en forma eficaz...” (Marín, 2003) así cumpliremos con dicho fin.



El compromiso es llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación, “La educación superior cumple un papel crucial en el aumento de la competitividad, dado que en este nivel se generan, incorporan y difunden avances del conocimiento que luego permiten incrementar la productividad en distintas áreas de la producción” (Marín, 2003). El Estado debe gestionar aquellas herramientas necesarias para proveer al individuo de educación de calidad.

Es necesario cuantificar la calidad de la educación, para lograr la competitividad de nuestras ofertas curriculares. Lo evaluable y lo evaluado pasa a convertirse en la finalidad deseada a la que mirar cuando se planifique y se desarrolle el currículo, cuando se seleccionen las experiencias y la evaluación. La competencia a ganar como resultado previsto es la finalidad de la evaluación (Moreno Olivares, 2009). La calidad de la educación y la cooperación internacional permite a las instituciones de educación superior paliar carencias en su abanico de oportunidades educativas, al enviar a las instituciones extranjeras a estudiantes y profesores que buscan continuar su formación en niveles de posgrado, insuficientes en su propio país.

La mundialización permite actualizar a los profesores y los planes de estudios y ayudar así a elevar la calidad de la educación. Sin embargo, hay que destacar que la colaboración internacional puede contribuir al mejoramiento de la educación superior, siempre y cuando los programas internacionales sean de alta calidad. Por ello, es importante la existencia de asociaciones que aseguren y supervisen la calidad de éstos (Gacel-Ávila, 2000). Debido al estudio que realizan las instituciones de educación superior, el grado de pertinencia social de un programa o institución se mide por el impacto social que genera, por el flujo de repercusiones y de transformaciones de sentido que se producen objetivamente en la sociedad de su entorno, presumiblemente como efecto del cúmulo de aportes que realiza dicho programa (Aguila Cabrera, 2005).

Con base en lo expuesto anteriormente se puede afirmar que para tener un buen conocimiento del proceso que siguen los alumnos, es imprescindible que los métodos de enseñanza ofrezcan información constante de cómo se está llevando

a cabo el proceso de adquisición de las competencias, ya que en una metodología cerrada, donde los alumnos dan respuestas únicamente al final de las unidades didácticas, es imposible tener información de los procesos de aprendizaje que cada uno de ellos está siguiendo.

Es fundamental llevar a cabo una forma de enseñanza en la que los alumnos sean capaces de producir y comunicar mensajes de forma constante, que puedan ser procesados por el profesorado y que éste, a partir de este conocimiento, pueda ofrecer oportunamente los apoyos que cada uno de los alumnos requiere para mejorar su nivel de competencia. (Moreno Olivares, 2009)

Otro aspecto esencial a considerar, es el desarrollo internacional de las instituciones. En cuanto a las diferentes modalidades de la actividad internacional se puede destacar, a grandes rasgos, que, para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico de élite y en las áreas de investigación, mientras que para las instituciones privadas, su gran desarrollo se da en la recepción de estudiantes extranjeros y en la movilidad de sus estudiantes (Gacel-Ávila, 2000). De acuerdo con la ANUIES, la mayor interacción entre las comunidades académicas, permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura a la interacción mundial potencia los procesos de transformación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000).

Como fue reconocido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, “la educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones” (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000). La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del

conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales y con otras formas de universidad como son las “universidades corporativas” de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales

En nuestro país la educación tiene un rezago educativo grave, sin embargo, existen estudios e investigaciones como el presente texto, que permite desarrollar las problemáticas a las que nos enfrentamos y las opciones para resolverlas. La educación frente al dilema de la mundialización, debe asegurar su calidad atendiendo a la implementación de todos los medios necesarios, que permitan garantizar que los individuos sean respetados y formados con pluralismo. Las instituciones educativas privadas o públicas deben gestionar los recursos financieros y humanos necesarios para garantizar la formación de los estudiantes y el desarrollo de competencias que sirvan a su entorno y al ejercicio profesional sustentable. Así, una vez que hemos identificado las problemáticas, debilidades y fortalezas a las que nos enfrentamos, podemos señalar propuestas, elaborar planes de trabajo e implementar las medidas necesarias para lograr la competitividad en la educación superior.

## **Conclusiones**

El nivel de satisfacción de los alumnos no solo depende del servicio que recibe por parte de su institución, más bien se considera un todo, es decir, es fundamental el entorno de la misma, lo cual puede influir positiva o negativamente en la satisfacción plena de los estudiantes, lo que nos lleva a que entre más vinculación tenga la institución con el sector externo (empresa, gobierno) esto permite que ellos se inserten en el mercado laboral donde les permitan desarrollarse profesionalmente y sentir orgullo por su Alma Mater, quien los vio formarse como individuos productivos para su sociedad. Hoy en día existe en el ámbito universitario una tendencia a evaluar la calidad a partir del grado de satisfacción

de los estudiantes, profesores, empleadores, y directivos, en aras de ser pertinente en relación a las necesidades de sus clientes internos y externos.

Satisfacer a los estudiantes del nivel superior, se traduce en mejorar constantemente todas las condiciones administrativas y académicas necesarias para lograr dicho objetivo. Estos elementos deberán verse reflejadas en el desempeño académico de los estudiantes y deben actualizarse constantemente para que se mantengan vigentes. El presente estudio tiene por objetivo analizar las posibles causas de insatisfacción de los estudiantes de educación superior y garantizar el mejoramiento de dichos motivos.

La IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinarias, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados tanto nacionales como internacionales y ofrecer servicios cuya gestión será eficiente, oportuna, sensible e incluyente, con procesos administrativos de calidad certificada.

## Referencias

Abad, J. (2010). 7 ideas clave. *Escuelas sostenibles en convivencia*. España: Graó ISBN 978-84-7827-966-1

Aguila Cabrera, V. (2005). *El concepto calidad en la educación Universitaria: Clave para el logro de la competitividad organizacional*. Revista Iberoamericana, 8.

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. 3era. Edición, México D.F. Ed. Mc Graw Hill ISBN 978-607-15-0288-9

Asociación Nacional de Universidades e Intituciones de Educación Superior. (2000). *La educación superior en el siglo XXI*. México: ANUIES.

Delors, J. (2003). *La educación encierra un tesoro*. S/C: Santillan-Ediciones UNESCO.

Egurrola, j. I. (2005). *Educación Superior y universidad pública*. México: Plaza y Valdes -UNAM. (1 ed.). México: Plaza y Valdes -UNAM.

Gacel-Ávila, J. (2000). *La internacionalización de las universidades mexicanas*. Políticas y estrategias institucionales. México: ANUIES.

Guillén Celis, J. M. (2008). *Estudio crítico de la obra: "La educación encierra un tesoro"*. Revista de Educación, 167.

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2010). *La caja negra del gasto público*. México.

Jimenez, G. A. (2011). *Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit*. Fuente, 11.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013), *Elementos de la Administración un enfoque internacional y de innovación*. México D.F. Ed. Mc Graw Hill ISBN 978-607-15-0931-4

Marín, J. P. (2003). *El retraso en educación en América Latina. Educación y Globalización: los desafíos para América Latina*, 159.

Mejías, A. y. (2009). *Desarrollo de un Instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior*. Docencia Universitaria, 19.

Moreno Olivares, T. (2009). *Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje*. : Perfiles Educativos XXXI.

Pernett C., J. A. (2004). *La Gestión Educativa por Procesos*. Guía para su identificación e implementación. MASEDUCATIVA / REVISTA 6, S/V(6), 9.

Reza, J. (2010). *El gerente efectivo: fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. México D.F. Ed. Panorama ISBN 978-607-452-109-2

Rubino, A. (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado*. vol.22, no. 2, 162. Recuperado el 24 de noviembre de 2013, de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/viewFile/676/243>

## **10. IMPORTANCIA DE LA MOVILIDAD ACADÉMICA DENTRO DE LA U.A.P. CUAUTITLÁN**

Autor:

Mtro. Jesús Edmundo López Hernández

### **Introducción**

Actualmente se habla de un mundo marcado por los constantes cambios que ha generado la globalización, esta dinámica ha traído consigo un marcado ritmo de competencia entre los distintos sectores de la sociedad donde solamente las organizaciones que logran adaptarse a su entorno, son las que sobreviven.

En lo que respecta a las Instituciones de Educación Superior (IES), estas tienen ante sí el gran reto de formar a profesionistas capaces de dar respuesta a este contexto tan globalizado, las IES deberán proporcionar educación holística a sus alumnos y también deberán contar con todos los medios necesarios que les permitan cumplir sus fines. Para formar universidades competitivas a escala global y a su vez, que estén comprometidas a nivel regional, se requiere orientar los esfuerzos institucionales a las necesidades locales en un marco de cooperación. Sin perder la visión global, las IES deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus entornos próximos.

En el presente trabajo se resaltaré la movilidad estudiantil como una herramienta fundamental en el desarrollo de competencias en los estudiantes lo que les permitirá desarrollarse en un ámbito internacional. Se demostrará que los beneficios obtenidos a través de este movimiento son extensivos a las instituciones educativas que los impulsan.

Se describirá la importancia que tiene la movilidad internacional para la Universidad Autónoma del Estado de México, especificando los requisitos,

estrategias y apoyos de los que la máxima casa de estudios mexiquense se vale para poner en marcha este importante proyecto.

Se detallará el impacto que tiene la movilidad internacional en cada uno de los programas de estudios que ofrece la Unidad Académica Profesional (UAP) de Cuautitlán Izcalli.

Finalmente, se presentarán algunas propuestas con el objetivo de incentivar y consolidar la movilidad estudiantil entre los alumnos de la UAP Cuautitlán.

### **Importancia de la movilidad académica**

La movilidad estudiantil es entendida como la incorporación de los alumnos de una institución educativa en los planes y programas de estudio de otra para cursar y acreditar un conjunto de unidades de aprendizaje que serán reconocidas como propias en el plan de estudios. Dentro de este entorno, la movilidad estudiantil constituye un eje transversal de relevancia dentro del programa rector institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). No en balde, este plan forma parte de la estructura curricular de la UAEM. Los objetivos curriculares de la movilidad estudiantil se encuentran expresados en los planes de estudio de las diversas licenciaturas y en el Programa de Movilidad de la Dirección de Cooperación internacional (DCANI).

La movilidad estudiantil es eje muy valioso en los nuevos modelos educativos. Por ello, se muestran a continuación las características que deben de fomentarse en los estudiantes para ser exitosos en sus intercambios estudiantiles

- Conocerse y valorarse a sí mismo y para que pueda abordar los problemas teniendo en cuenta los objetivos que se plantee
- Analizar de forma crítica los factores que influyen en su toma de decisiones



- Administrar los recursos disponibles teniendo en cuenta las restricciones para el logro de sus metas
- Sensibilizarse ante las artes y participar en la apreciación e interpretación de sus expresiones
- Practicar estilos de vida saludables
- Expresar ideas y conceptos mediante representaciones lingüísticas, matemáticas o gráficas
- Tener pensamiento crítico y reflexivo
- Utilizar las TIC`s
- Practicar el Autoaprendizaje
- Enseñarse a trabajar en equipo
- Adquirir su responsabilidad ante la sociedad

La internacionalización de la educación requiere del compromiso de las IES para el fortalecimiento y desarrollo de programas que les permitan a los estudiantes convertirse en verdaderos agentes de cambio y con ello sin lugar a dudas consolidar el fortalecimiento de dichas instituciones.

Los cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje se deben al fenómeno de la globalización económica que sugiere una economía basada en el conocimiento, el desarrollo de competencias en el uso de las tecnologías de la comunicación y la información, y a la configuración de la llamada sociedad del conocimiento. De ahí la importancia de los diferentes foros y documentos concluyentes donde se asegura que las nuevas tendencias de la educación son el resultado de los diferentes encuentros de intercambios a nivel internacional.

Si bien es cierto que en el mundo actual se requiere estar cada día más y más en interconexión, el fenómeno de la globalización obliga a que la movilidad

nacional e internacional sea el puente que tengan las instituciones y los alumnos para poder estar más cerca de los nuevos avances en telecomunicaciones, tecnologías y retos actuales. Esto se logra gracias al desarrollo de las competencias que los alumnos adquieren en el ejercicio de la movilidad, tales como: el uso de tecnologías, el autoaprendizaje, el análisis del medio que les rodea, etc.

La Universidad Autónoma del Estado de México, pionera de los programas de movilidad nacional e internacional dentro de la República Mexicana, considera que el fortalecimiento de las competencias de los alumnos va de la mano con el desarrollo de sus habilidades y mejoramiento de su vida académica. Por ello, la movilidad constituye una gran oportunidad para incrementar la igualdad de oportunidades, ya que permite disminuir los grados de desigualdad social.

Ejemplo de lo anterior se refleja en el hecho de que en las décadas de los años 50's, 60's y 70's la movilidad en México solamente estaba al alcance de muy pocos con posibilidades económicas privilegiadas. Posteriormente, se logró la movilidad en pocas instituciones educativas privadas. En la actualidad y gracias a los distintos apoyos con los que se cuenta, en las instituciones públicas la movilidad estudiantil ya dejó de ser un proyecto para ser una gran realidad donde año tras años cada vez más y más estudiantes tienen la posibilidad de ir al extranjero o algún estado de la república a cursar algunas materias similares a las que se ofertan en sus espacios educativos.

Con la finalidad de aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados actuales, la UAEM impulsa a los alumnos de nivel licenciatura a desarrollar competencias que los haga capaces de desarrollarse en un mundo globalizado a través de los programas de la DCANI. Es importante recordar que en este contexto la Universidad les brinda la oportunidad a los candidatos que cuentan con un 50% del total de los créditos, para cursar una asignatura correspondiente al siguiente semestre.

Dicha movilidad nacional e internacional se da por medio del intercambio con algunas IES adscritas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Los alumnos interesados deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1.-Ser alumno regular.
- 2.-Tener cubierto al momento de solicitar su movilidad el 50% de los créditos de su licenciatura.
- 3.-Contar con seguro social vigente.
- 4.-Estar cursando los últimos semestres del plan de estudios.
- 5.- Realizar un intercambio académico

Para dar cumplimiento a los programas de movilidad internacional, la universidad otorga a los alumnos diversos apoyos económicos a través de las becas que otorgan Organizaciones como son:

- Fundación UAEMEX
- Banco Santander
- CUMEX NACIONAL
- Apoyo Económico ANUIES-PAFP
- Entre otras.

Actualmente, existen en el mundo cerca de 2.5 millones de estudiantes en movilidad y se tiene proyectado un incremento considerable para los próximos años.

Cabe destacar que los planes y programas de estudio son de origen, los que posibilitan que el estudiante pueda avanzar de forma significativa en sus

estudios ya que actualmente ofrecen una amplia gama de opciones de movilidad en diversos países latinoamericanos, europeos y en Estados Unidos.

En la actualidad los modelos educativos nacionales están basados en el desarrollo de las competencias y habilidades de los estudiantes en el marco de la nueva reforma educativa. De aquí deriva la necesidad de ofrecer mayores oportunidades de internacionalización a los alumnos en la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli.

A diferencia del planteamiento educativo tradicional, las siguientes son algunas de las muchas competencias que el alumno adquiere al realizar algún tipo de movilidad académica nacional y/o extranjera.

- Es más participativo.
- Construye su propio auto aprendizaje.
- Domina el uso de las TIC`s.
- Aprende el trabajo en equipo.
- Desarrolla una participación activa.
- Se vuelve más crítico y reflexivo.
- Adquiere mayor confianza en sí mismo.
- Se adapta con mayor facilidad a los requerimientos de la vida.
- Se prepara de manera constante y se vuelve un elemento de mayor importancia y participación en la sociedad.

Con la intención de contar con datos confiables sobre la movilidad en México, se presentan los siguientes datos estadísticos de la denominada “Encuesta Nacional de Movilidad Estudiantil Internacional de México –

Patlani” (vocablo náhuatl que significa volar)”. Se trata de un resumen con los principales resultados correspondientes al periodo académico 2010-11:

- Estudiantes internacionales en y desde México: En este primer ejercicio se reportan 7,689 estudiantes internacionales que representan un 0.73% del total de toda la matrícula de las instituciones de educación superior participantes y que corresponde a estudiantes internacionales. En el caso de estudiantes nacionales en situación de movilidad internacional se reportan un total de 11,371 que representa un 1.08% de la matrícula total de las instituciones encuestadas.
- Género de estudiantes en movilidad: Un 54% de los estudiantes internacionales que vinieron a México son mujeres, mientras que un 52% de los estudiantes mexicanos que salieron al extranjero son mujeres.
- Distribución de estudiantes internacionales por tipo de institución: El porcentaje de alumnos internacionales que escogieron a México como destino lo hicieron en su gran mayoría en alguna institución de educación superior privada. Ellos representaron un 63% del total de la movilidad entrante, seguido de un 32% que se dirigieron a alguna universidad pública autónoma.
- Distribución de estudiantes mexicanos en el extranjero por tipo de institución sede: Un 67% de los alumnos estaban inscritos en alguna institución de educación superior privada, mientras que un 26% eran alumnos de universidades públicas autónomas.
- Distribución de estudiantes por región del país: Las instituciones participantes de la zona noreste son las que cuentan con una mayor proporción tanto de estudiantes internacionales en sus *campi*, como de estudiantes nacionales que salen al extranjero (41% y 55% del total de la movilidad entrante y saliente respectivamente); esto se debe sobre todo al volumen reportado nacionalmente por el Tecnológico de Monterrey que fue ubicado en dicha zona por la manera como fueron entregados los datos. Por otra parte, la región con la más baja tasa

de participación en flujo de estudiantes internacionales es la noroeste (3%) y la sur-sureste (3%) en el caso de la movilidad saliente.

- Principales regiones y países de procedencia de la movilidad entrante: La gran mayoría de los estudiantes internacionales que vienen a México, provienen mayoritariamente de Europa (casi el 50%). Las siguientes regiones son América del Norte, América del Sur, Asia, Oceanía y Centroamérica y el Caribe. Los primeros 10 países de origen de los estudiantes internacionales en México son, en orden de importancia, Francia, Estados Unidos, España, Alemania, Colombia, Canadá, Australia, Corea, Argentina y Holanda.
- Principales regiones y países de destino de la movilidad saliente: Las tendencias son muy similares a los alumnos internacionales. La gran mayoría se dirige a algún país europeo (53%) seguidos lejanamente por Estados Unidos o Canadá (América del Norte) y en tercer lugar América del Sur, luego Asia, Oceanía y finalmente Centroamérica y el Caribe. Los 10 principales países a los que van los estudiantes mexicanos son, en orden de importancia, España, Estados Unidos, Francia, Canadá y Alemania, Argentina, Italia, Chile, Australia y China.
- Áreas de estudio: Un 35 % de los estudiantes internacionales en México se encuentran inscritos en programas académicos en ciencias sociales, seguido en importancia por las humanidades (24%) y las ciencias médicas y de la salud (21%), posteriormente ingeniería y tecnología con 16% y lejanamente ciencias agrícolas y en ciencias naturales que juntas apenas alcanzan un 5%. En contraste, la mayor proporción de estudiantes mexicanos que salen al extranjero corresponde a alumnos en carreras de ingeniería y tecnología (33%), seguida por la proporción de alumnos en ciencias sociales (23%), humanidades (10%), ciencias médicas y de la salud (6%), ciencias naturales (2%) y agrícolas (1%).

## **La movilidad académica dentro de la UAP Cuautitlán**

A continuación, se describirá brevemente cada una de las carreras que conforman la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli, a fin de comprender su naturaleza e importancia de la movilidad en cada una de ellas.

Derecho Internacional. Dentro del fenómeno de la globalización el Derecho Internacional juega un papel importante, ya que existen un sinnúmero de tratados y convenios de carácter internacional en donde no sólo los estados son sujetos de derecho, sino también los pueblos y los individuos. Además, en el ámbito internacional surgen actores como las empresas transnacionales y los organismos no gubernamentales, que generan una sociedad heterogénea, ajena al control territorial y político del Estado. Ante estos cambios, los estados dejan de tener un papel exclusivo y protagónico en las relaciones internacionales, ya que se encuentran inmersos en ámbitos regionales e internacionales donde las normas y las decisiones han quedado fuera de su control.

*Negocios Internacionales.* La globalización ha planteado importantes retos a la política de comercio exterior y al proceso de transacción de las actividades productivas. En las últimas dos décadas, la evolución de los negocios internacionales muestra un vertiginoso y constante cambio, en parte, consecuencia de la expansión tecnológica, la liberación de políticas gubernamentales sobre el comercio y los recursos, la creación de instituciones necesarias para sostener y facilitar las transacciones internacionales y la agudización de la competencia global.

Generalmente, los negocios internacionales se desenvuelven en un espacio más diverso que el imperante en el ámbito nacional. En consecuencia, sus

estrategias para incrementar sus ventas, adquirir recursos, diversificar sus fuentes de ventas y suministros y reducir al mínimo sus riesgos competitivos, se modifican por el ambiente externo. Tanto las grandes como las pequeñas empresas que incursionan en los mercados internacionales, deben adoptar modalidades de negocios diferentes a las de escala nacional para operar eficazmente. Es evidente la ineludible trascendencia de la dimensión internacional, aspecto que siempre ha sido tomado en consideración en la formulación de las políticas nacionales. Políticas que antes parecían sustentables en un contexto nacional, parecen insostenibles en el contexto internacional.

Así, desde el ámbito de los negocios internacionales, resulta importante analizar la evolución y perspectivas de los diferentes sectores: agricultura, industria, construcción y servicios, considerando los procesos de cambio demográfico, educativo, financiero y de intercambio económico. De esta manera, la importancia del análisis sectorial en el estudio de los negocios internacionales se fundamenta en el vínculo que existe entre los productores locales y los actores globales en el contexto de redes productivas transnacionales.

*Logística.* El gran desarrollo alcanzado por las empresas de producción y servicios, así como los avances tecnológicos y las comunicaciones en los últimos años, hacen imprescindible contar con profesionales capaces de responder a las necesidades de una nueva economía globalizada. La globalización implica operar costos relativamente bajos, como si el mundo entero fuera una sola entidad. Vender lo mismo y de la misma forma trae como consecuencia un cambio significativo en la forma de gestión dentro de las empresas en el mercado global, ya que la base de apoyo de este proceso es un alto nivel de competitividad.

El nuevo escenario de los negocios ha generado en las empresas una serie de necesidades logísticas para otorgar mayor valor a sus clientes. Por ello, se define a la logística como una función operativa importante que



comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y distribución a los clientes.

La logística entre los suministros, transporte, almacén, control de inventarios y producción y, la manera en que se logre esta combinación determinará la eficiencia de la empresa medida por su éxito financiero y reducción de gastos, reconociendo los mejores servicios al cliente y la reducción de costos de distribución. Esto requiere un trabajo en equipo, tanto en el interior de la empresa, como entre todas las organizaciones involucradas en el canal de distribución y mercadeo, incluido la comunicación estrecha con los proveedores y clientes.

*Actuaría.* La inserción de México a la globalización y a los cambios que ésta conlleva, son procesos que van impactando los fenómenos económicos, políticos, sociales y culturales. Todo esto representa retos para la transición integral de los actores principales: los profesionistas e investigadores. Las problemáticas sociales del mundo moderno, se deben en parte a las acentuadas fluctuaciones económicas que producen los cambios en la industria, la banca, el comercio, reflejados en indicadores o variables económicas como el desempleo, el lento crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la disminución del ingreso per cápita, entre otros indicadores.

Las herramientas matemáticas, estadísticas y de optimización de recursos, así como otras herramientas propias del saber del campo del actuario, permiten modelar estas variables con el fin de elaborar propuestas legislativas y estrategias a nivel gubernamental para propiciar mejores condiciones macroeconómicas.

Dado que el sector empresarial es la representación productiva del país, éste debe ser congruente con la dinámica del mundo actual y comprometido con México. El sector empresarial se enfrenta a problemáticas como apertura de sectores productivos internacionales, falta de reformas laborales y una política económica fiscal que le permita ser competitivo, además de programas de apoyo a

las pequeñas y medianas empresas considerando que representan más del 80% del aparato productivo nacional.

El sector empresarial requiere de una mejora continua en los mecanismos por medio de los cuales se toman las decisiones. Estos no sólo deben responder a impulsos, sino a todo un mecanismo de planeación en donde el conocimiento y la información son piezas clave. Una cultura de planeación dentro de las empresas, la cuidadosa evaluación de proyectos sociales y económicos y la creciente conciencia del valor estratégico que tiene la optimización adecuada de los recursos económicos y humanos, son otras de las colaboraciones del actuario al hacer aplicaciones de la investigación de operaciones, econometría, métodos de predicción y simulación de la problemática empresarial, las finanzas y la estadística.

### **Líneas estratégicas para la movilidad en la UAP Cuautitlán**

Para fortalecer los programas de movilidad, la UAP Cuautitlán establece las siguientes líneas estratégicas:

- Impulsar una cultura de internacionalización institucional.
- Colaborar con instituciones internacionales de alto prestigio en proyectos concretos y evaluables de alto impacto social e institucional.
- Concentrar esfuerzos en la formalización de convenios que efectivamente generen beneficios a los estudiantes y profesores de la UAEM, favoreciendo la movilidad, la realización de proyectos conjuntos y el intercambio de ideas, entre otros aspectos.
- Impulsar en la comunidad universitaria el dominio de una segunda lengua

Las siguientes son acciones específicas propuestas para promover la movilidad en la UAP Cuautitlán:

1. Permitir que los alumnos de nuevo ingreso puedan realizar la movilidad nacional e internacional.
2. Dar una mayor difusión a dichos programas.
3. Incentivar a los alumnos a realizar la movilidad, haciéndolos conscientes de los beneficios que esta actividad representa en su desarrollo académico, profesional y personal.
4. Tener a su vez un número de estudiantes extranjeros en las unidades académicas de la UAEM, centros universitarios y facultades.
5. Permitir que un docente realice dicha movilidad a la par con los alumnos, para que motive a estos con sus experiencias.
6. Otorgar mayores incentivos a los alumnos que realicen la movilidad.
7. Tener un número mínimo de estudiantes por semestre realizando movilidad.
8. Que una materia optativa fuera de movilidad como requisito indispensable.

Ahora si bien es cierto que en la actualidad los apoyos económicos para poder estudiar en instituciones públicas y privadas son cada vez más escasos, en la Universidad Autónoma del Estado de México el Señor Rector Doctor Jorge Olvera se ha preocupado por que los estudiantes de esta casa de estudios estén cada vez más y más integrados a las nuevas necesidades y oportunidades de desarrollo de competencias. Por ello, ha tenido a bien impulsar la internacionalización de los estudiantes por medio de la movilidad internacional. Sin lugar a dudas, este tipo de experiencias enriquecen y fortalecen la preparación académica de los alumnos de la UAEM y les permiten tener mayor acercamiento con otras culturas, formas de pensar y mejorar inclusive su desempeño académico y profesional. En un mundo cada vez más y más globalizado es indispensable contar con apoyos como los que brinda la Universidad para realizar movilidad nacional e internacional.

## **Conclusiones**

La experiencia adquirida a través de la internacionalización, como espacio académico fortalece y permite a la UAEM, como una de las primeras universidades públicas preocupadas, acercar a México la cultura de diferentes latitudes del mundo. Además, en la actualidad uno de los requerimientos para poder ser congruentes con los cambios que el país afronta es tener alumnos con experiencia internacional que ayuden a resolver problemáticas que afectan a diferentes países del mundo.

De aquí la importancia en el promover que los estudiantes tengan la posibilidad de cursar materias que les ayuden a complementar su preparación académica y compartir las experiencias adquiridas en las movilidades nacionales e internacionales. En el caso de la UAP Cuautitlán como unidad académica se cuenta con la fortuna de tener una oferta académica en la que es necesario e indispensable tener alumnos bien identificados con las necesidades y retos que les imponen sus correspondientes licenciaturas.

La movilidad de tipo nacional es vital y no menos importante que la internacional ya que les ofrece a los estudiantes nuevas y enriquecedoras experiencias. Reconociendo los anteriores argumentos, la tarea entonces consiste en ser agentes promotores y motivadores para que los alumnos puedan realizar su movilidad nacional e internacional.

En el mundo actual es de vital importancia contar con mecanismos que ofrezcan la posibilidad real de poder competir con otras Universidades Nacionales y Extranjeras. Es cierto que al alumno en ocasiones le puede causar cierta incertidumbre el hecho de que al trasladarse a otro entorno representará el tener que hacer cambios propios de su vida diaria y tener que adaptarse en si al que lo rodea. Sin embargo, los beneficios que

obtendrá en forma permanente con una experiencia tan enriquecedora como lo es la movilidad, aunado a los apoyos a los que puede acceder, valdrán la pena en su formación gracias al desarrollo de competencias que de otra forma no obtendría.

## Referencias

García de Paredes, G. (2008). *Los espacios iberos y latinoamericanos: la integración educativa*. México: Uduel.

Gil, Ana y Roca-Piera, J. (2011). Movilidad virtual, reto del aprendizaje de la educación superior en la Europa 2020. *Revista de Educación a Distancia*, 10(26), 1-16. Recuperado de <http://www.um.es/ead/red/26/>

Marchesi, A (2009). Las Metas Educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los Bicentenarios». *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 12 (4), 87-157. Recuperado de [http://www.revistacts.net/files/marchesi\\_metas\\_educativas\\_2021.pdf](http://www.revistacts.net/files/marchesi_metas_educativas_2021.pdf).

Martín-Barbero, J. (2002). Transformaciones del saber y del hacer en la sociedad contemporánea». *Revista Electrónica Sinéctica*, (21), pp. 59-66. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

## **RESEÑAS**

### **Ana Luisa Flores Torres**

Es candidata a Doctor en Ciencias de la Educación y Maestra en Docencia y Administración de Instituciones Superiores, ambas por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México y Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente se desempeña como Catedrática de Asignatura a nivel licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli, también se desempeña como Catedrática de Maestría en el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México. Ha sido correctora de estilo, Tecno-pedagoga y Diseñadora Instruccional para la Universidad Abierta y a Distancia de México, articulista para varias revistas de circulación nacional. Cuenta también con Licencia de Locutora y está diplomada como Asesora humanista individual y grupal.

### **Karina González Roldán**

Es candidata a Doctor en Ciencias de la Educación por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México. Maestra en Administración con especialidad en

Tecnologías de la Información y Licenciada en Informática Administrativa, ambas por la Universidad Autónoma del Estado de México UAEM. Es miembro del Cuerpo Académico Las profesiones y su internacionalización en el siglo XXI, reconocido por la SEP. A partir de julio de 2010 es Profesor de Tiempo Completo en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli de la Universidad Autónoma del Estado de México, y se desempeña como Jefa del Departamento de Educación a Distancia y Responsable de Difusión Cultural, recientemente como cronista de dicha institución. Experiencia docente por 15 años, cuenta con una certificación ante la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Administración (ANFECA) en el área de Administración, obtuvo en el 2014 la Nota Laudatoria, reconocimiento por su trayectoria docente en los últimos 5 años en la UAEM.

### **Enoc Gutierrez Pallares**

Es estudiante del Doctorado de Desarrollo de Plataformas Educativas para la Educación a Distancia por la Universidad Iberoamericana Internacional, Maestro en Ciencias de la Educación, Licenciado en Ingeniería Electrónica por la Universidad Autónoma Metropolitana. Es profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de México en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI) Actualmente se desempeña como Coordinador de la Licenciatura en Negocios Internacionales. Participa en el desarrollo de investigación en temas de optimización de la cadena de suministro, transporte e inventarios en el ramo logístico y empresarial. Pertenece al cuerpo académico “Investigación e innovación educativa aplicada a las ciencias (CA)” donde realizó investigación en los ejes educativos y disciplinares. Ha sido integrante en la Red de Investigación Internacional Latinoamericana de Competitividad organizacional RILCO y actualmente colabora en la organización del 1er Congreso Internacional de Negocios Internacionales y Logística.

### **Rolando Heredia Dominico**

Es Doctor en Ciencias de la Educación y Maestro en Educación Superior. Ha impartido docencia en los niveles Medio Superior, Licenciatura, Maestría y Doctorado. Las investigaciones realizadas y las publicaciones han estado dirigidas a la Planeación y el diseño de programas educativos, el desarrollo del protagonismo del alumno, el desarrollo de las competencias afectivas en estudiantes universitarios y la enseñanza de la metodología de la investigación. Se ha desempeñado como coordinador de programas de Diplomados, Licenciaturas y Formación de Doctores en el área educativa. Se desempeña en la actualidad como Subdirector Académico de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli de la Universidad Autónoma del Estado de México, Director del Doctorado en Ciencias de la Educación del Colegio Mexiquense de Estudios Psicopedagógicos de Zumpango y es miembro de la Sociedad Mexicana de Educación Comparada.

### **Linda Elizabeth Hernández Molinar**

Es Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Tiene los diplomados de Formación Docente por la Universidad Nacional Autónoma de México y de Educación a Distancia por la Universidad Autónoma del Estado de México. Ha impartido cátedra en nivel licenciatura en la Universidad Mexicana, Universidad Autónoma del Estado de México y la Universidad Icel. Trabajó como Gerente de Administración y Finanzas en Ke Desarrolladora, S.A. de C.V., Auxiliar de Información Financiera en Casas Beta, Auxiliar contable en Consultores Asociados de Naucalpan, y Auxiliar de Auditoría en Despacho Chávez.

### **Mauricio José Hernández Sarti**



Es Doctor en Derecho por el Centro de Estudios Superiores en Ciencias Jurídicas y Criminológicas, Maestro en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México y Licenciado en Derecho por la Universidad del Valle de México. Sus áreas de especialización son el Derecho Internacional y los Medios Alternativos de Solución de Controversias. Actualmente es Profesor de Tiempo Completo en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli de la Universidad Autónoma del Estado de México y se desempeña como Jefe del Departamento de Extensión y Vinculación de dicha Unidad. Catedrático universitario por más de 16 años ha tenido experiencia en el sector público y privado en su labor como abogado. Profesor de las unidades de aprendizaje: Derecho Mercantil Internacional, Derecho Internacional Humanitario, Derecho Internacional Privado y Solución de Controversias Internacionales en la Licenciatura en Derecho Internacional. Autor de diversos artículos de investigación.

### **Jesús Edmundo López Hernández**

Es estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación y Maestro en Administración Financiera, Ingeniero industrial por el Instituto Politécnico Nacional. Tiene un Diplomado en Alta Dirección en Mercadotecnia. Trabajo en empresa como Berol, Confecciones Alan, Confecciones computarizadas y la empresa Metalmecánica Microscopios S.A. de C.V. Desde el 1994 su desarrollo profesional lo ha enfocado a la docencia impartiendo materias de matemáticas en los niveles de Licenciatura y Maestría en instituciones educativas como la Universidad de la Salle, el Tecnológico de Monterrey, el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma del Estado de México. En la Actualidad es Jefe de Planeación de la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli.

### **Leticia Angélica Maya Álvarez**

Es candidata a Doctor en Alta Dirección por el Centro de Posgrados del Estado de México, Maestra en Administración de Negocios y Licenciada en Economía. Tiene los Diplomados en educación, y en Logística y Cadena de Suministro, además de cursos en Educación, Tutorías, Economía, Finanzas, Competitividad, entre otros. Ha publicado varios artículos sobre Educación, Competitividad, Crecimiento Económico, Desarrollo Económico; e impartido conferencias en temas como Competitividad y Desarrollo Económico, Gestión del Conocimiento y la Innovación. Actualmente colabora para la UAEM-UAPCI como profesor de asignatura en la Licenciatura de Negocios Internacionales y para la empresa de Iluminación Fí-luce.

### **María Teresa Medina Farfán**

Es Maestra en Administración de Negocios Internacionales, Licenciada en Relaciones Internacionales y Especialista en Instituciones Administrativas de Finanzas Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha impartido cátedra en la carrera de Relaciones Internacionales, Derecho Internacional, Logística y Negocios Internacionales, en la Universidad del Valle de México, Universidad Mexicana y la Universidad Autónoma del Estado de México. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Ha publicado artículos sobre finanzas públicas y relaciones internacionales en diversas revistas.

### **Liliana Antonia Mendoza González**

Es candidata a Doctora en Derecho Ambiental y de la Sostenibilidad, y Maestra en Derecho Ambiental y Sostenibilidad por la Universidad de Alicante, España. Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Asistente Editorial de la Revista Jurídica Alegatos, de la misma universidad. Asesor Jurídico de la Secretaría Académica del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de México, adscrita a la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli. Jefa de la Unidad de Docencia de la Licenciatura en Derecho Internacional. Responsable de investigación en dicha Unidad. Reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública como Perfil deseable PROMEP 2012 y su renovación como perfil PRODEP 2015. Líder del Cuerpo Académico en Formación “Las profesiones y su internacionalización en el siglo XXI”, Integrante de la Red Internacional Latinoamericana de Competitividad. Coordinadora y Organizadora del Congreso Internacional “Las profesiones y su internacionalización en el Siglo XXI” de 2011 a la fecha. Escritora de artículos sobre ecología, competitividad y educación. Ha impartido cursos de formación docente y disciplinaria en temas sobre Competitividad y Derecho. Participó en la elaboración de capítulos libros con temas sobre competitividad y educación.

### **María Gabriela Muñoz Guillen**

Es Maestra en Alta Dirección e Inteligencia Estratégica, con especialidad en desarrollo de negocios por el Instituto de Estudios Universitarios de Puebla. (IEU). Licenciada en Relaciones Industriales por Universidad del Valle de México (UVM). Tiene un Diplomado como Asesor de Educación a Distancia. Ha tomado cursos en temas como sistemas, educación, educación a distancia, temas económico-administrativos, trabajo en equipo, solución de problemas, relaciones humanas y propiedad intelectual (IMPI) Actualmente se desempeña como profesora de asignatura en la carrera de Negocios Internacionales en Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli de la Universidad Autónoma del Valle de México y como Profesor de tiempo completo en el Tecnológico de Estudios Universitarios de Cuautitlán Izcalli (TESCI) y Profesor de asignatura en las Carreras de Administración, Derecho, Pedagogía y Mercadotecnia en el Instituto Tepeyac de Estudios Universitarios.

### **Mauricio Igor Pecina Rivas**

Es candidato a Doctor en Ciencias de la Educación por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, Maestro en Administración (Organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestro en Ciencias de la Educación por el Instituto de Estudios Universitarios en Línea y Licenciado en Comercio Internacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, graduado con Mención Honorífica. Tiene quince años de experiencia docente, ha sido profesor de licenciatura en la Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad del Valle de México, Universidad Tec Milenio, Universidad Franco Mexicana y Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea. Tiene publicaciones en Eumed, periódico El Financiero, revista Pyme Adminístrate Hoy, y la editorial electrónica Pergaminos. Ha participado como expositor en foros académicos nacionales e internacionales, ha sido reconocido en numerosas ocasiones por su labor docente.

### **Marco Antonio Pérez Méndez**

Es maestro en economía regional con especialidad en análisis espacial del desarrollo económico por el Centro de Investigaciones Socioeconómicas (CISE) de la Universidad Autónoma de Coahuila. Es licenciado en economía por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco. Es fundador de CERyAE Consultoría en Economía Regional y Análisis Espacial ubicada en la ciudad de México. Es Cofundador de CER Consultores en Economía Regional ubicado en la ciudad de Saltillo. Los trabajos de investigación de Marco A. versan sobre teoría económica regional y herramientas de análisis espacial, crecimiento económico regional, pobreza y distribución del ingreso, etc. Ha participado como investigador en proyectos como “Organismos financieros del sector social” y “Desarrollo de temas selectos en econometría” para la Universidad Autónoma

Metropolitana; en “Conceptualización del Programa Albergues Escolares Indígenas PAEI: determinación de la población objetivo y potencial” para la UNAM y la Comisión para el Desarrollo de los pueblos Indígenas CDI. Es miembro del laboratorio de análisis socioeconómico espacial spatial-sealab. Marco A. también es profesor de la UAEM-UAPCI en cursos de microeconomía."

### **Gloria Piloni Flores**

Es Maestra en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México, Licenciada en Administración por la Universidad Tecnológica de México. Ha trabajado los últimos veinte años, en áreas de Recursos Humanos de importantes empresas transnacionales como: No sabe fallar y Grupo Carpenter. Actualmente labora como docente de asignatura en prestigiosas universidades, entre ellas ITESM, UAEM y UCI

### **Marco Antonio Piña Sandoval**

Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Maestro en Economía y Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidades Iztapalapa-Xochimilco y Azcapotzalco. Ha impartido cátedra en educación media superior y superior; tanto en instituciones públicas como privadas tales como: Universidad Nacional Autónoma de México (FES ACATLAN), Universidad Tecnológica de México, Universidad Autónoma del Estado de México y la Preparatoria Agustín de Hipona. Ha participado como ponente en eventos internacionales en temas de economía.