

HACIA LA MEDICIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD

ESTUDIOS DE CASO

Nelson Orlando Alarcón Villamil - Melva Inés Gómez Caicedo
Rodrigo Plazas Estepa - María Teresa Ramírez Garzón
Pedro Pablo Burbano - Andrés Rodrigo Santana Murcia
Víctor René Bermúdez Amaya - Geraldine Lizeth Chaves Parrado
Marta Leiden Prado Espitia

HACIA LA MEDICIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD

ESTUDIOS DE CASO

Corporacion Universitaria Republicana

Bogotá D.C.



EDICIONES
NUEVA JURÍDICA



Fondo de Publicaciones
Corporación Universitaria Republicana

2020

Reservados todos los derechos:

- © 2020
- © Nelson Orlando Alarcón Villamil / Melva Inés Gómez Caicedo / Rodrigo Plazas Estepa / María Teresa Ramírez Garzón / Pedro Pablo Burbano / Andrés Rodrigo Santana Murcia / Víctor René Bermúdez Amaya / Geraldine Lizeth Chaves Parrado / Marta Leiden Prado Espitia

Hacia la medición de factores de competitividad.

Estudios de caso.

ISBN FISICO: 978-958-48-8368-1

ISBN DIGITAL: 978-958-49-1107-0

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin la autorización previa y por escrito de los titulares del *copyright*.

Teléfono: +57(1) 805 39 82

Móvil: (+57) 310 5627526 - (+57) 310 5627538

Bogotá, D. C. - Colombia, 2020

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Los autores

Nelson Orlando Alarcón Villamil

Melva Inés Gómez Caicedo

Rodrigo Plazas Estepa

María Teresa Ramírez Garzón

Pedro Pablo Burbano

Andrés Rodrigo Santana Murcia

Víctor René Bermúdez Amaya

Geraldine Lizeth Chaves Parrado

Marta Leiden Prado Espitia

Invitadas internacionales

Nora Edith González Navarro

María Elvira López Parra

CONTENIDO

Prólogo	15
Introducción	19
Referencias Bibliográficas	23

PRIMERA PARTE

MEDICIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Capítulo 1

Importancia de la competitividad	27
Resumen	27
Introducción	28
1.1. Concepción de Competitividad	30
1.2. De la noción de factores competitivos al concepto de Competitividad	31

1.3. Competitividad una ventaja medible en la Globalización	35
1.4. Índices para medir competitividad y productividad	39
Conclusión del Capítulo	43
Referencias Bibliográficas	44
Capítulo 2	
Competitividad y sostenibilidad a la luz de los modelos de gestión organizacional	47
Resumen	47
Introducción	48
2.1. Competitividad y Sostenibilidad	49
2.2. Modelos de Competitividad y Productividad	53
2.3. Modelos de Gestión Sostenible	56
Conclusión del Capítulo	66
Referencias Bibliográficas	68
Capítulo 3	
Modelos de diagnóstico para evaluar la competitividad de las empresas	79
Resumen	79
Introducción	80

3.1. Modelos de Diagnóstico para la medición de la competitividad	81
3.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	85
3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI –	86
3.1.3. Matriz del Perfil Competitivo – MPC	87
3.1.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones -SPACE	88
3.1.5. Modelo de indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad - MIGSA -	92
3.1.6. Modelo Delta	93
Conclusión del Capítulo	95
Referencias Bibliográficas	96

SEGUNDA PARTE

ESTUDIOS DE CASO

Capítulo 4

Aplicación de modelos de diagnóstico para establecer la posición competitiva de la empresa	105
Introducción	105

4.1. Aspectos generales	106
4.2. Hallazgos	109
Conclusiones	119
Referencias Bibliográficas	121

Capítulo 5

La gestión del Recurso Humano y la Gestión del Conocimiento como generadores de ventajas competitivas. Estudio de caso empresas de Rio de Janeiro	123
Introducción	123
5.1. Aspectos generales	126
5.1.1 Importancia de la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento en el turismo	130
5.2. Hallazgos	133
5.2.1 Análisis de los resultados	133
Conclusiones	137
Referencias Bibliográficas	139

Capítulo 6

Análisis comparativo de la Gestión del Recurso Humano en hoteles de Puebla México y Bogotá Colombia según legislación de cada país	143
Introducción	143

6.1. Aspectos generales	145
6.2. Hallazgos	146
6.2.1. Percepción del recurso humano	148
6.2.2. Empoderamiento del recurso humano	153
6.2.3. Procesos de potencialización del recurso humano	155
6.2.4. Respeto a la diversidad	162
6.2.5. Manejo de conflictos con los trabajadores	164
Conclusiones	164
Referencias Bibliográficas	166
Capítulo 7	
Situación Actual de un Grupo de MiPyMes del sector industrial alimentario de México	
169	
Introducción	169
7.1. Aspectos generales	171
7.2. Hallazgos	177
7.2.1. Análisis de los resultados	184
Conclusiones	193
Referencias Bibliográficas	195

Capítulo 8

Modelo de gestión de la innovación: una propuesta para la pequeña empresa	199
Introducción	199
8.1. Aspectos generales	203
8.1.1 Modelos de gestión de la innovación	206
8.2. Hallazgos	208
Conclusiones	223
Referencias Bibliográficas	225

PRÓLOGO

Gisèle Eugenia Becerra Plaza

El informe nacional de competitividad, 2019- 2020, revisa los avances en materia de política para cada una de esas áreas estratégicas para el país contribuyendo con una mirada del sector privado y aporta a la formulación de nuevas propuestas para adelantar y fortalecer el camino el desarrollo y crecimiento de la economía colombiana.

Esta investigación realizada “Hacia la medición de factores de Competitividad.” a partir de estudios de casos reales en donde en el contexto económico nacional e internacional actual, como lo plantea el grupo de investigadores, los países, los sectores económicos y por su puesto las empresas, muestran un gran interés por el desarrollo de mercados internos y externo.

El reto principalmente está en la sentida necesidad de valorar y comparar las implicaciones que su actividad económica genera, por ello, se ha hecho casi inevitable incorporar en su gestión políticas o prácticas que contribuyan a la sociedad, la economía y el medio ambiente.

El INC 2019-2020 hace seguimiento a 16 áreas fundamentales para la competitividad del país las cuales son la: Eficiencia del Estado, Justicia, los índices de Corrupción, la Infraestructura, transporte y logística, la Energía, la Economía digital, la Educación, Salud, Mercado laboral, Pensiones, Comercio exterior, Sistema tributario, Financiación empresarial, Ciencia, tecnología e innovación, Crecimiento Verde y Productividad y emprendimiento.

Este nuevo entorno complejo e incierto es ágil de por sí, exige que el desarrollo organizacional tenga aportes que le permitan diferenciarse de los demás a través de la creación de valor, e integrar las expectativas de las organizaciones y los diferentes sectores económicos, en los países referentes y los gobiernos

El informe de competitividad estructura y realiza un diagnóstico de competitividad del país a partir de construir un índice que refleja las variables tenidas en cuenta donde le entrega un análisis del mecanismo su nivel de desarrollo competitivo y orienta con recomendaciones específicas que apuntan a apoyar estrategias para que el país pueda avanzar competitivamente.

La agenda de competitividad del nivel nacional analiza las responsabilidades de actores públicos y privados del nivel local cuando es pertinente, y se enfoca en el análisis de medidas estructurales que redunden en una mayor productividad e inclusión social.

Hoy, en el contexto económico nacional e internacional, los países, los sectores económicos y por su puesto las empresas, muestran un gran interés por el desarrollo de mercados internos y externos, y han sentido la necesidad de valorar y comparar las implicaciones que su actividad económica genera, por ello, se ha hecho casi inevitable incorporar en su gestión políticas o prácticas que contribuyan a la sociedad, la economía y el medio ambiente. Este nuevo entorno, ágil de por sí, exige que el desarrollo organizacional tenga aportes que le permitan diferenciarse de los demás, e integra las expectativas de las organizaciones, sectores, países y gobiernos.

Este libro resultado de procesos de investigación, recoge la experiencia de investigadores nacionales e internacionales interesados en la medición e identificación de factores competitivos en empresas y unidades productivas de países como Colombia, México y Brasil. Asimismo, refleja el quehacer investigativo resultado de ejercicios

apoyados por revisiones documentales, entrevistas, encuestas, visitas empresariales, entre otras actividades de trabajo de campo.

El desarrollo de la investigación se enmarca en el estudio de competitividad mediada por la innovación y emprendimiento en materia de productos y servicios, su posicionamiento y sostenibilidad en un determinado mercado, cuya diferenciación y posición competitiva de una organización depende en gran medida de su gestión interna y externa.

Colombia, a pesar de contar con una de las más altas tasas de crecimiento económico de la región tiene la segunda tasa de desempleo más alta de América Latina y el 47 % de sus ocupados con empleos clasificados como “vulnerables”, 12 puntos porcentuales por encima del promedio regional y 35 puntos frente a la OCDE.

La investigación se divide en sesiones donde en la primera hacen una presentación metodológica, los diferentes modelos y metodología que se revisaron para adelantar la investigación a partir de los diferentes modelos de diagnóstico que permiten identificar las principales fortalezas, necesidades y oportunidades de mejora de las empresas, así como facilitan el desarrollo de planes de mejora que generan incremento en la productividad y por tanto el crecimiento de la empresa. Los modelos además de ser una herramienta de diagnóstico permiten que las estrategias den origen a actividades dirigidas al cumplimiento de los objetivos y promuevan el desarrollo de prácticas empresariales que favorezcan el posicionamiento de la empresa en el mercado y la generación de factores competitivos.

En la segunda parte del libro desarrollan los estudios de caso donde hacen una Aplicación de modelos de diagnóstico para establecer la posición competitiva de la empresa. Evalúan La gestión del Recurso Humano y la Gestión del Conocimiento como generadores de ventajas competitivas en empresas de Rio de Janeiro. Hacen un

Análisis comparativo de la Gestión del Recurso Humano en hoteles de Puebla México y Bogotá Colombia según legislación de cada país. Nos muestra la Situación Actual de un Grupo de MiPyMes del sector industrial alimentario de México. Miden y evidencian el Modelo de gestión de la innovación: una propuesta para la pequeña empresa.

Esta investigación a partir del estudio de caso nos muestra de una manera ordenada, clara y sustentada el estado de avance competitivo y de globalización de diferentes sectores económicos en America Latina.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se han establecido estrategias que permiten planear, organizar y controlar las actividades empresariales, de allí que surjan conceptos y se deriven modelos para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones.

Hoy, en el contexto económico nacional e internacional, los países, los sectores económicos y por su puesto las empresas, muestran un gran interés por el desarrollo de mercados internos y externos, y han sentido la necesidad de valorar y comparar las implicaciones que su actividad económica genera, por ello, se ha hecho casi inevitable incorporar en su gestión políticas o prácticas que contribuyan a la sociedad, la economía y el medio ambiente. Este nuevo entorno, ágil de por sí, exige que el desarrollo organizacional tenga aportes que le permitan diferenciarse de los demás, e integra las expectativas de las organizaciones, sectores, países y gobiernos.

Para autores como Maloney y Perry (2005) y Carayannis y Grigoroudis (2014), el desarrollo de las organizaciones se encuentra relacionado, entre otras razones, con la forma en que hace uso de sus recursos, en la manera como interactúa con el mercado, genera procesos innovadores y se relaciona con sus stakeholders. Sin embargo, las empresas deben implementar actividades que faciliten la consecución de sus objetivos teniendo en cuenta las exigencias y cambios que registra el mercado.

En este sentido, autores como Sarmiento y Soto (2014) consideran que los mercados evolucionan de acuerdo con las necesidades del cliente, el producto, las empresas y las políticas económicas de cada Estado. Asimismo, la rivalidad entre las organizaciones que buscan posicionarse, incrementar su rentabilidad y hacerse competitivas, ha llevado a una competencia permanente, en la cual, prevalecen las empresas que se adaptan a las condiciones requeridas y son capaces de cumplir con la producción de su bien o prestación del servicio (López, Morales, Toledo & Delgado, 2015).

De esta manera, los empresarios buscan evaluar las prácticas y políticas empresariales implementadas para desarrollar su actividad económica (Alarcón, Gómez & Stellian, 2016), mejorar su productividad y generar estrategias competitivas, situación que da lugar a matrices y modelos de diagnóstico, los cuales evalúan de manera permanente las condiciones y variables que influyen en el desarrollo económico de la empresa.

Así, se analiza cómo se han visto afectadas las empresas debido a la falta de planes estratégicos, los bajos niveles de productividad y las deficiencias en la oferta de bienes y servicios para incursionar en los mercados (Kalleberg & Leicht, 1991), entre otros aspectos que se determinan a través de la aplicación de modelos de diagnóstico.

Este libro resultado de procesos de investigación, recoge la experiencia de investigadores nacionales e internacionales interesados en la medición e identificación de factores competitivos en empresas y unidades productivas de países como Colombia, México y Brasil. Asimismo, refleja el quehacer investigativo resultado de ejercicios apoyados por revisiones documentales, entrevistas, encuestas, visitas empresariales, entre otras actividades de trabajo de campo.

El libro consta de ocho capítulos presentados en dos partes: La *Primera Parte*, está constituida por tres capítulos que dan cuenta

de la importancia de la competitividad, sus conceptos, las ventajas generadas, modelos de medición para países, sectores y empresas. Los capítulos buscan contextualizar al lector sobre la importancia de la competitividad en la gestión de las empresas y se pueden considerar resultados del análisis sistemático de la literatura. Su desarrollo se realizó a través de procesos de revisión, utilización de herramientas bibliográficas y software especializado para la identificación del contenido.

La *Segunda Parte*, constituida por cinco capítulos que revelan los resultados de procesos investigativos en Colombia, México y Brasil. Asimismo, tiene por objeto presentar al lector estudios de caso de medición de la competitividad en empresas, para ello, se muestran análisis individuales, a grupos de empresas de un mismo sector estratégico de un lugar y análisis comparativos de empresas de un mismo sector en países diferentes.

En este apartado, es conveniente mencionar que se utilizó de referente la metodología de estudio caso, dado que este tipo de método permite comparar la teoría con la realidad (Pinfield, 1986), la concepción de teorías (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986) y sus mejores resultados se favorecen la generación de teorías (Martínez, 2006).

Las características que tiene esta metodología, y el tipo de preguntas que se responden en gran medida a través de su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las que Yin (1989) expone: 1) explicar las relaciones causales mediante encuestas o experimentos, 2) describir el contexto real en el cual ha ocurrido el evento, 3) evaluar los resultados y 4) explorar las situaciones en las cuales no hay resultados claros dentro de la investigación.

El estudio de caso como método de investigación presenta ciertas ventajas frente a otras metodologías, puesto que la hacen útil en la

investigación científica para determinados objetos. El caso permite investigar detalladamente y comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Pérez, 1999).

Además, es pertinente para la investigación por cuanto la información que se obtiene no solo se obtuvo a través de encuestas. Para Yin (1989; 1994) la fortaleza de investigación que este tipo de estudios exhibe, reside en la facilidad de medir y registrar conductas de los involucrados en el fenómeno analizado. A su vez, los datos se pueden conseguir por medio de diversas fuentes de información tanto cuantitativas como cualitativas (Chetty, 1996), lo cual proporciona como resultado el análisis del fenómeno estudiado en un contexto real (Larrinaga & Rodríguez, 2010). Por lo tanto, este tipo de estudios permite que las investigaciones sean descriptivas si se necesita identificar y describir elementos útiles para explicar lo estudiado (Martínez, 2006; Sarabia, 1999), y exploratorias, si es necesario contrastar la teoría con la realidad o fenómeno estudiado (Martínez, 2006; Sarabia, 1999; Maxwel, 1998).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, N., Gómez, M. & Stellan, R. (2016). Competitive profile of business process outsourcing companies in Bogotá: principal component analysis. *AD-minister*, (29), 101-120.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent . *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Carayannis, E., & Grigoroudis, E. (2014). Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice. *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 199-218.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1), 136-161.
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

- López, R. R., Morales, S. A. N., Toledo, C. E., & Delgado, V. I. Á. (2015). Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad. CULCyT, (31).
- Maloney, W. F., & Perry, G. (2005). Hacia una política de innovación eficiente. Revista de la CEPAL, 87, 25-44.
- Martínez, C. P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, (20), 165-193.
- Maxwell, J. A. (1998). "Designing a Qualitative Study". En L. Bickman D. J. y Rog (Eds.), Handbook of Applied Social Research Method (p. 69-100), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid, Pirámide.
- Sarmiento, A. T., & Soto, O. C. (2014). New product forecasting demand by using neural networks and similar product analysis. Dyna, 81(186), 311-317.
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.
- Yin, R.K. (1994). Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

PRIMERA PARTE

MEDICIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD

Nelson Orlando Alarcón Villamil

Victor René Bermúdez Amaya

Melva Inés Gómez Caicedo

Rodrigo Plazas Estepa

RESUMEN

La importancia en la generación de nuevos y eficientes modelos de negocios en los cuales la aplicación de innovadoras formas de generar valor a una empresa dependan de un sin número de factores, permiten que las empresas, los sectores y los países logren diferenciarse unos de otros. En este escenario, el estudio de la competitividad se hace esencial para todos aquellos agentes económicos que deseen mantenerse y posicionarse en un determinado mercado que evoluciona continuamente, y en el cual inciden diversos factores que son esenciales para el análisis y desarrollo productivo. El presente capítulo tiene por objeto, acercar al lector a las diferentes acepciones de competitividad, los factores competitivos y las ventajas competitivas desde perspectivas de autores, escuelas e instituciones que las estudian y evalúan.

INTRODUCCIÓN

La competitividad y productividad de los países y las empresas permite visibilizar oportunidades de desarrollo e inversión desde lo público y lo privado, de esta manera pueden hacerse útiles para reconvertir los programas de transformación productiva en oportunidades para emprender, crear e innovar. Lo anterior motiva a las organizaciones a definir sus sistemas estratégicos de gestión con base en indicadores integrados de medición, optimizados desde aplicaciones y modelos permanentes que caractericen, clasifiquen y fortalezcan los componentes de los modelos, tanto desde lo cualitativo como de lo cuantitativo.

En este sentido, los modelos vinculados a un sistema de información permiten identificar la importancia de medir y cuantificar los resultados por medio de un diagnóstico que prevé situaciones de orden comercial, productivo, mercantil, tecnológico, transformación y de desarrollo. En este sentido, la función de gestión gerencial para la competitividad y productividad requiere de evaluaciones y levantamiento de información permanente en escenarios del sector real, ello implica estimaciones de derechos de propiedad, costos, interacciones comerciales, legalización de estrategias y vinculación de los ejes sociales, entre otros.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2012), los “rezagos en productividad y capacidad exportadora son ocasionados por la elevada heterogeneidad estructural de las economías de la región” (p. 46), lo cual se puede considerar una limitante importante, que reduce drásticamente las posibilidades tanto económicas como sostenibles de las empresas.

Para la CEPAL (2010), otro factor determinante en el atraso productivo del continente se debe a “las elevadas diferencias de productividad que existen entre sectores, dentro de los sectores y entre

empresas al interior de los países, muy superiores a las que existen en los países desarrollados” (p.25). En concordancia con esto, las pyme son el reflejo de las disparidades empresariales, con recurrentes deficiencias productivas, atraso tecnológico, desarticulación productiva y estructuras administrativas cerradas que impiden la evolución y estabilidad de las mismas.

Distintas entidades y estudios han hecho estimaciones generales que muestran que en los países latinoamericanos las micro, pequeñas y medianas empresas representan al menos el 85% de las empresas de los países y son grandes contribuyentes en la generación de puestos de trabajo y el Producto Interno Bruto. Asimismo, este tipo de empresas presentan una serie de características que limitan tanto su desarrollo como la baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones, el limitado acceso al financiamiento, problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos y limitada participación en el mercado de la contratación pública (Conpes 3884).

Todas estas dificultades se relacionan de alguna manera con la falta de gestión empresarial, en la cual se requieren conocer procesos y técnicas de dirección que permitan el desarrollo de una actividad más eficiente para obtener mejores resultados (Rubio y Aragón 2002).

En este sentido, el capítulo está compuesto por cuatro secciones: la *primera* (1.1) expone la importancia de la medición de la competitividad y nociones del concepto; en la *segunda* (1.2) se presentan los factores competitivos que se adhieren al concepto de competitividad; la *tercera* (1.3) analiza la ventaja que tiene para las naciones y empresas el ser competitivos en el marco de la globalización económica, y finalmente en la *cuarta* (1.4) se relacionan los índices que permiten medir la competitividad y productividad. Al finalizar, se dan a conocer las conclusiones de la revisión.

1.1. CONCEPCIÓN DE COMPETITIVIDAD

En términos generales, la medición e identificación de aspectos que favorecen la sostenibilidad económica de las empresas se ha hecho tan rutinaria, que la intención de controlar los indicadores y resultados económicos se convirtió en parte importante de la gestión estratégica de los gerentes y directivos de las organizaciones.

Por tanto, contemplar los cambios y fluctuaciones económicas, sociales, ambientales tanto nacionales como internacionales, se hace fundamental para la estabilidad y crecimiento de industrias, sectores, empresas y países; favoreciendo la creación de entidades supranacionales que concentran una parte de su intencionalidad y esfuerzo en medir y comparar las variables económicas y sociales de la economía.

Al respecto, el World Economic Forum realiza mediciones a través del Índice Global de Competitividad (IGC) para establecer el grado de competitividad de los países, ello, con el fin de ofrecer un informe general sobre la economía global, en especial, perspectivas futuras de las economías, ambiente de negocios, deuda y capital social entre otros.

Por ejemplo, según el IGC a nivel latinoamericano, Chile es el país más competitivo y dista por amplio margen al segundo país de la región, México. Los países menos competitivos de la región son Venezuela y Haití. Entre las razones para considerar frágil la competitividad de la región contempla el proteccionismo de EE.UU. la situación económica y política de Venezuela, la posibilidad de presencia de catástrofes naturales en el caribe, las incertidumbres políticas y la debilidad institucional en los países (Schwab, 2018).

La medición tiene como por objeto exaltar la importancia que tiene para los países la promoción de políticas de estímulo empresarial. Por lo tanto, la medición incorpora variables como los sistemas de derecho

esperando que sean flexibles, confiables y objetivos; el manejo del medio ambiente; sociedad incluyente, preparada y sana; macroeconomía estable; el sistema político, estable y funcional; mercados de factores eficientes; sectores precursores de clase mundial; gobiernos eficientes y eficaces; aprovechamiento de las relaciones internacionales; sofisticación e innovación de los sectores económicos; entre otros.

Los primeros trabajos profundos sobre competitividad y en especial sobre los factores que la pueden generar, datan de la época de los 80 con Porter. Sus estudios, realizados en 1985 y 1991, son los precursores de una nueva agenda de los países, la cual se encuentra relacionada con el interés de medir y concebir la competitividad y en especial la identificación de ventajas competitivas.

Según Porter, existen cuatro áreas grandes que representan los determinantes de la competitividad, a saber: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) las industrias relacionadas y de apoyo, y d) la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del país (Peñaloza, 2007)

Desde esta nueva perspectiva se hace necesario entender que competir y medir el desempeño competitivo no es exclusivo de los países y las personas sino también de las empresas, aun cuando estas no posean una característica o cualidad distintiva.

1.2. DE LA NOCIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS AL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

El análisis estratégico pensado como herramienta de gestión para mejorar la competitividad de la empresa, permite establecer los aspectos diferenciadores que pueden considerarse factores competitivos. A continuación se relacionan algunos de los conceptos de competitividad que son utilizados en las escuelas de negociación a lo largo del mundo.

Peñaloza (2009) concibe la competitividad de una manera clásica y la define como “aptitud o capacidad competitiva” y “estado competitivo”, e implica adaptarse constantemente al cambio. Es decir, como una cualidad subjetiva interna que se deriva en superioridad frente a sus competidores y, como una realidad objetiva a partir de ciertas condiciones existentes en el entorno mediato e inmediato que la impulsan y a refuerzan.

Según Porter (1991), la competitividad se concibe como el proceso a través del cual se hace uso adecuado de los recursos, los cuales crean de ventaja competitiva. Asimismo Riveros & López (2007), plantean que la productividad es fundamental para el crecimiento y posicionamiento económico.

Por su parte Bustamante (1994), considera que “Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país”.

Ivancevich y Lorenzi (1997) consideran que la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

A su vez, Garay (2004), considera que la competitividad es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias que le permitan ampliar y conservar de forma duradera una posición en el mercado.

Al respecto en Colombia, en el Conpes 3439 se define a la competitividad como “el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad

de vida de su población” (Departamento Nacional de Planeación, 2006, p.1). Además, se concibe como resultado de muchos factores que afectan y que condicionan a las actividades empresariales.

Otras perspectivas consideran la competitividad de una empresa como una capacidad propia que tiene para suministrar bienes y servicios de igual o más eficaz y eficiente manera que sus competidores. Por su parte, la competitividad de una industria consiste en la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra sus competidores externos, sin protecciones o subsidios (Labarca citando a Enright et al. 1994).

Desde estos puntos de vista, es necesario visualizar y contemplar diferentes tipos de desarrollo competitivo tanto internos como externos. Al respecto Pelayo (2002) considera que la competitividad interna ha de lograrse cuando se consigue el máximo rendimiento con los recursos propios disponibles, mientras la externa, es el resultado de los logros de mercado que tiene una organización.

Esser (2008), por su parte, considera que la competitividad de las empresas se basa en una organización social, en la cual se pueden generar ventajas competitivas como resultado de la interconexión de muchas variables de carácter sistémico. Desde su perspectiva, la competitividad de una economía ha de ser resultado de interacciones conjuntas que buscan cumplir un mismo objetivo y que ha de visualizarse y estudiarse desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso).

El enfoque muestra que cada uno de sus niveles tiene un efecto directo en el desempeño del otro, por tanto, la competitividad empresarial se verá afectada por las condiciones que imperan en la industria y la región, y estas a su vez, se verán afectadas por las condiciones que prevalezcan a nivel nacional.

Además, desde esta perspectiva, un país no puede elaborar cualquier cantidad de políticas o elementos de competitividad a partir del conjunto dado de determinantes de la competitividad sistémica. Los países más competitivos poseen estructuras en el nivel meta que promueven la competitividad, un contexto macro que ejerce una presión de performance sobre las empresas, y un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, un gran número de empresas situadas en el nivel micro que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

El concepto de competitividad sistémica se basa en un debate originado en la OCDE en el que se han desarrollado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral al cual llamaron “competitividad estructural” (CEPAL, 1992).

Los elementos medulares de este concepto son: (1) el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico, (2) una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y (3) redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (CEPAL, 1992).

En la literatura de Colombia uno de los conceptos de mayor trascendencia y uso para el estudio de la competitividad es la perspectiva de la competitividad sistémica. Por ello, el gobierno de Colombia a través del Documento Conpes 3484, ha creado distintos programas de apoyo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

con el fin de que las instituciones tanto públicas como privadas; o mediante la creación de alianzas y de otros instrumentos políticos y financieros, se generen incentivos que promuevan esquemas de asociación que permitan a las empresas aumentar su poder de negociación; así como la compra de insumos y la comercialización de sus productos.

De esta manera, se abrirán las puertas de otros mercados donde individualmente resulta difícil acceder a las compras del gobierno; o se podrán llevar a cabo proyectos tecnológicos e innovadores, pero que son difíciles de financiar individualmente. Igualmente, será posible acelerar los procesos de aprendizaje orientados a funcionarios y operarios; como al intercambio de experiencias, u otras vías como el acceso al crédito u otras fuentes de financiación, entre otros tipos de oportunidades.

Para Riveros (2007), Esser, considera que la búsqueda de la competitividad internacional ha de reflejar la obtención de la competitividad en general, siendo la competitividad el resultado de los esfuerzos conjuntos de empresas y estado.

1.3. COMPETITIVIDAD UNA VENTAJA MEDIBLE EN LA GLOBALIZACIÓN.

En la gestión de las organizaciones, el concepto de competitividad y productividad se integran en contextos de resultados de rentabilidad, de posicionamiento económico y de tendencia mercantil de la organización o país, para permanecer y empoderar sus servicios o productos. En este sentido, existen variables que inciden en el desempeño y gestión de la competitividad y productividad, debido a que la relación entre eficiencia de recursos y eficacia en tiempos de respuesta hacen que la productividad haga su aparición como un factor de valor compartido.

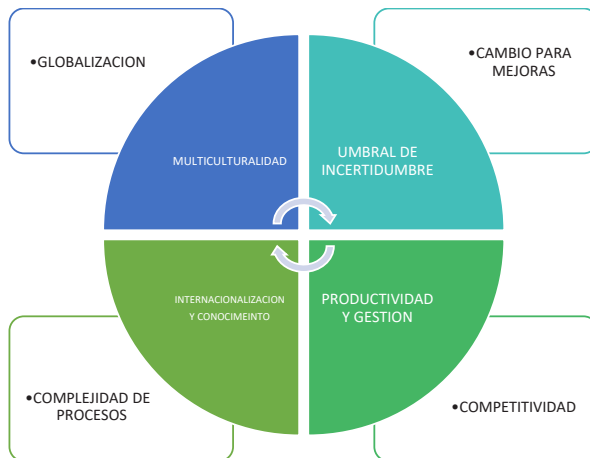
El informe anual de competitividad del Foro Económico Mundial destaca algunas variables que inciden en el desempeño organizacional o de un país frente a las necesidades de subsistencia, permanencia o tendencia que se desprenden de un proceso de apertura y globalización latente en todos los sectores productivos.

Una relación detallada de variables a seguir es una acción que depende estrictamente del territorio y levantamiento de información sistémica de base o de primer orden, pero para dinamizar la estructura de información se han de considerar variables como la infraestructura, la macroeconomía, el clima emocional, la educación, la eficiencia, el desarrollo Financiero, la tecnología, la innovación, el crecimiento de negocio y el tamaño del territorio.

Todas las variables permiten medir y analizar aspectos internos y externos que tienen injerencia en la productividad, por lo tanto, se hace necesario tener presente el equipo, los cambios de tendencia de los mercados, aspectos humanos que condicionan o favorecen la armonía, mecanismos inclusivos de formación y crecimiento personal, acciones para interconectar las necesidades dinámicas de los mercados y los recursos empresariales, control y seguimiento de proyectos e iniciativas en ejecución, actualización y desarrollo tecnológico, revisión de planes estratégicos, posicionamiento y calidad.

Igualmente, el cambio y crecimiento de los mercados globalizados generan una transferencia de recursos y funciones de desarrollo en la competitividad de las naciones y empresas que definen sus resultados desde la productividad. Las actividades de competitividad moderna generan un ambiente de satisfacción y bienestar en las poblaciones y segmentos de interés productivo, motivo por el cual la innovación y la transformación social hacen de la productividad eficiente y eficaz una oportunidad para lograr ventajas comparativas, diferenciadoras y competitivas, valoradas por criterios definidos en la planeación organizacional.

Figura 1.1 Dimensiones de medición e identificación de Organizaciones competitivas



Fuente: Elaboración propia basada Porter (1996); Hamel (2007).

En este sentido, la medición de la productividad de la organización ha de contemplar la influencia de la innovación, dado que tiene la capacidad de mediar la relación entre factores de la competitividad y sus cambios. Para ello, la planeación y los mecanismos de comunicación proponen rutas de gestión y ejecución de estrategias de orden analítico, propositivo, creativo y de crecimiento. Las señales en el entorno de la competitividad para fortalecer el proceso de inteligencia gerencial esta detallado como primer ejercicio, en el análisis de los mercados o territorio de actividad, focalizar las necesidades de los demandantes para efectos de ofertar un buen producto de manera que logre satisfacer y fidelizar. Luego, es prioritario en la competitividad productiva detallar y diseñar una base de datos inteligente orientada a lo que hoy conocemos desde los mercados sociales como la minería de datos y a su vez un salto al Big Data como canal de comunicación permanente, sólido y eficiente. Por lo tanto, pensar estratégicamente para innovar es pensar de manera inteligente para la competitividad.

Figura 1.2 Estrategia de Innovación para definir inteligencia de competitividad



Fuente: Elaboración propia basada Barrios (2006); Guilford (1977).

Bajo esta dinámica, el análisis de territorio favorece el ejercicio de la planeación estratégica e inteligencia gerencial dirigida a ubicar oportunidades desde las fortalezas reales, de tal forma que se presente un dialogo alterno entre cliente, oferente, producto, necesidad y satisfacción de manera que los hallazgos se puedan convertir en ventajas diferenciadoras y competitivas. Desde este análisis los países y empresas definen el porqué de la inteligencia competitiva.

Asimismo, se hace necesario contemplar la función propositiva de la productividad, la cual, hace especial énfasis en el diseño de estrategias creativas para hacer de la competitividad un elemento de oportunidad y un escenario para validar el resultado de procesos de productividad. Por tal razón, la eficiencia y eficacia son factores de importancia en el logro y uso óptimo de recursos, al mismo tiempo que un escenario para validar el resultado de procesos, en parte, porque los mercados de competencia exigen reacción permanente y propositiva, e interpretación rápida de las necesidades, caprichos, gustos y tendencias de los usuarios o clientes que ven en la competencia una oportunidad para validar su exigencias.

Por lo tanto, el crecimiento en el tiempo se desarrolla desde la innovación, la creatividad y la transformación social, de manera que al vincular condiciones de tiempo y resultados de eficacia esta se convierte en una ventaja comparativa. Los países plantean estrategias que definen su operación comercial con la finalidad de lograr resultados financieros, mercantiles, de ventas y de posicionamiento en mercados de alta competencia.

Luego, es preciso resaltar que la integración competitiva del análisis de territorio, las estrategias creativas y propositivas, y los niveles de crecimiento de mercados en el tiempo, generan factores de innovación inteligente que deben medirse desde el sistema de información para reconocer, interpretar y evaluar la competitividad y productividad.

1.4. ÍNDICES PARA MEDIR COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

La competitividad y la productividad pueden quedarse a la deriva si los procedimientos de análisis, gestión y control no se integran a la ejecución. Así pues, implementar técnicas para la medición de los factores competitivos en los países, las regiones y las empresas, permite ubicar e interpretar índices de resultado que desde lo cuantitativo y cualitativo fomentan y fortalecen las condiciones de mejora de los procesos productivos. En este sentido, es de vital importancia describir y controlar permanentemente los índices que se desprenden de las actividades productivas, sociales y económicas en las cuales se encuentran sumergidas las organizaciones.

Luego, para apreciar los atributos y las ayudas en la gestión empresarial o el desempeño de actividades en un país, se hace necesaria la medición e identificación de variables vinculadas a procesos de manera que se pueda aprovechar los recursos y contemplar aspectos que permitan identificar imperfecciones o logros derivados de un procedimiento de oferta y de un plan de gestión de recursos productivos, de control y de mantenimiento.

Por lo tanto, los índices de gestión integral previstos para un sistema productivo se destacan por estar calificados como un plan de análisis que desde lo cualitativo construye y fomenta una minería de datos para ordenar y tomar decisiones. En este sentido, el índice de volumen de ventas, el índice de estado laboral, el índice de Calidad, el índice de capacidad o productividad y el índice de estrategia clave permiten establecer, medir y analizar variables de capacidad del negocio que pueden ser consideradas clave en la optimización de recursos, al mismo tiempo que capaces de genera alertas para ajustar y mejorar las estrategias productivas y competitivas.

Figura 1.3 Aspectos de interés en la identificación y medición de variables de competitividad y productividad.



Fuente: Elaboración propia basada Porter (1980); Kaplan y Morton (1996).

Por su parte, la prospectiva visiona y perfila la competitividad de cada empresa, área de gestión estratégica o país en su programa de transformación o sector productivo en desarrollo. El objetivo y aporte de la prospectiva es medir los factores que determinan las tendencias y futuro de los mercados de acuerdo a los escenarios provistos, visualizados y resultados de las certidumbres e incertidumbres del futuro.

Por ende, para lograr el objetivo inmediato es necesario identificar el escenario meta a través de la ruta estratégica elegida y diseñada, de manera que se pueda determinar el medio de acción para conseguir el rendimiento deseable y mejorar la competitividad. Este escenario futuro requiere de conocimiento permanente del estado y tendencias de los mercados, en particular, dado que estos sufren cambios que afectan el resultado general de la empresa.

Reflexionar sobre el futuro y tendencias para la competitividad brinda la oportunidad de visibilizar nuevas tendencias de los mercados y de los sectores productivos, e implica mejores procedimientos de orden comercial, servicio, promoción o planeación estratégica; es decir, permite medir el grado de anticipación que una empresa o nación debe instalar en sus sistemas de información para la gestión.

Por lo tanto, la gestión productiva para la competitividad vincula procesos analíticos que permiten medir el nivel de negociación de las empresas o de los países, con el fin de optimizar sus procesos y buscar el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos.

De esta manera, al realizar en primer lugar el análisis del comportamiento de la economía, los mercados y la industria donde se desarrolla y desempeña el sistema productivo, se convierte en la parte inicial de la etapa base de acercamiento e investigación, sin la cual no hay posibilidad de comunicar asertivamente el plan de análisis competitivo. La segunda etapa pretende reconocer el comportamiento del sector productivo y de transformación en el que se mueven, desarrollan y comercializan los productos o servicios de la industria. Ello permite identificar y validar las barreras de competitividad y productividad como políticas estatales, capital de inversión, tecnologías en uso, imagen o identidad corporativa y desarrollo del talento humano. Dichos factores se consideran condicionantes del cumplimiento de los objetivos de productividad del sistema.

La tercera etapa de análisis, o etapa de impacto, permite a la industria, país o empresa simular las tendencias de los mercados y prever situaciones de cambio a partir de los históricos de la empresa. Los factores de análisis a considerar son: el poder de negociación, tipología de clientes, vinculación de proveedores, agresividad de la competencia, amenazas del sector escogido y comportamiento de los stakeholders. Todos, se encuentran orientados a mejorar y fortalecer las nuevas estrategias de salida, y visionar oportunidades de posicionamiento y permanencia en los mercados. Es pues, este escenario, el inicio de la gerencia orientada a la productividad y la competitividad, en la cual los planes de acción o de mejora se integran a la intención organizacional y a los sistemas de información gerencial.

Luego, el sistema de medición para la competitividad y productividad es un referente de análisis de los entornos y aporta en el direccionamiento gerencial para procesar información que permita identificar oportunidades y fortalezas para el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

Figura 1.4 Sistema gerencial de medición para la competitividad y productividad.



Fuente: Elaboración propia basada Porter (1996); Hamel (2007).

Por tanto, la gerencia para la competitividad y la productividad aporta desde la medición y análisis de factores e índices de orden cualitativo y cuantitativo información relevante y funcional para reordenar, ajustar y tomar decisiones frente a los comportamientos de los mercados.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Los procesos de orden empresarial, económico, comercial, de gestión y ejecución son determinantes para identificar el alcance y desarrollo competitivo y productivo de las organizaciones, por ello, es importante la disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa resultada de los sistemas de gestión y los modelos de medición de la competitividad y productividad.

Asimismo, en el marco del estudio de competitividad mediada por la innovación y emprendimiento en materia de productos y servicios, se hace necesario valorar los impactos y resultados que se logran a nivel empresarial para posicionarse y sostenerse en un determinado mercado, considerando con ello, las diferencias y distinciones propias de cada empresa que puede considerarse valiosa y generadora de ventajas. Luego, la diferenciación y posición competitiva de una organización depende en gran medida de su gestión interna y externa.

Por tanto, la perspectiva de mayor auge y utilización en el estudio actual de la competitividad en América Latina es la propuesta por el Instituto Alemán de Competitividad Sistémica, desde la cual se hace necesario el análisis del entorno que rodea las empresas sin importar su tamaño y sector, y para lo cual es de gran relevancia al tomar en cuenta su estudio que el entorno donde se encuentran inmersas las empresas puede restringir o favorecer su capacidad para desarrollarse de estas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo Tovar, Ruth. (2010). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud, (7), 144-162.
- Benitez Codas, M. (2004). Evolución del Concepto de Competitividad Revista Actualidad y Nuevas Tendencias, Año 5, Vol. III, N° 8 ISSN: 1856-8327.
- Bernal, Cesar A. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones. (2), 47-67. (fig. 1) (fig.4)
- Bustamante, S. et. al (1994). La competitividad: desafío para la industria en América Latina. 1994. Pg 29.
- Consejo Privado de Competitividad (2012). Consejo Privado de Competitividad en acción. Bogotá: Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2006). Documento Conpes 3439. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad. Dirección Nacional de Planeación, República de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación (2008). Documento Conpes 3527. Política Nacional de Productividad y Competitividad año 2008.

- Departamento Nacional de Planeación (2016). Documento Conpes 3884). Instrucciones a los representantes de la nación y sus entidades para la destinación de utilidades de las empresas industriales y comerciales del estado societarias y las sociedades de economía mixta del orden nacional.
- Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jtirg Meyer-Stamer. (1996). Competitividad Sistémica Nuevo desafío para las Empresas y la Política Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 – 52
- Garay, J. (2014). El enfoque de competitividad sistémica.
- Labarca Nelson. (2011). Consideraciones Teóricas de la competitividad empresarial. Omnia año/vol.13, número 002. Universidad de Zuila, Maracaibo Venezuela.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (2), 169-177.
- Monfort Mir, V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera. Madrid: Universidad Jaume I. Castellon de la Plana.
- Pelayo, C. M. (2002). La competitividad (No. INFOAGRO). se.

- Peñalosa, M. C. (2007). Tecnología e Innovación: Factores claves para la competitividad. Actualidad Contable FACES, 82-94.
- Peñalosa, M. (2009). Competitividad, Nuevo Paradigma Económico? . San Juan de Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. 1.ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 108 P.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las Naciones. Boston: Harvard Business Review.
- Riveros-Luque Edgar & López- López Paula. (2007). La competitividad, un acercamiento a esta realidad mundial: bases conceptuales. Art en Perfiles Libertadores ISSN 0124-3748 No 4.
- Riveros, E. et al. (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PYME desde el desarrollo sostenible. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Schwab, K. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum.
- Serna Gómez, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica, teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. (15), 295-315.

CAPÍTULO 2

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD A LA LUZ DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Nelson Orlando Alarcón Villamil

María Teresa Ramírez Garzón

Pedro Pablo Burbano

RESUMEN

La medición de la competitividad se ha convertido en una actividad común para empresas y países; por ello, se ha empleado una gran cantidad de herramientas para articular las necesidades de medición y el contexto general que posibilita o restringe su desarrollo. Este capítulo tiene como objetivo describir algunos modelos utilizados para medir la competitividad y la sostenibilidad de manera general. La metodología empleada fue la recopilación de información mediante fuentes secundarias, a través de la fichas de recolección de argumentos investigativos (RAI). Como resultado se pudo determinar, por una parte, que los modelos de medición encontrados efectúan mediciones para los países, las regiones o los clústeres, pero no para empresas como las pymes colombianas.

INTRODUCCIÓN

La apertura y liberalización de mercados propuesta durante las últimas décadas y materializadas por medio de acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio, ha traído consigo la necesidad de identificar y establecer políticas y factores diferenciadores de producción capaces de generar crecimiento económico, eficiencia y ventajas para competir. Por lo tanto, medir la competitividad y la productividad de las economías, los países y las empresas es hoy por hoy parte de la agenda de trabajo de organizaciones tanto nacionales, como supranacionales.

Por tal razón, se han generado herramientas que pretenden evaluar y diagnosticar la situación de los países y las empresas en un determinado momento, con el fin de favorecer su gestión, integrar los actores internos y externos y mantener su presencia en los mercados.

En este sentido se han concebido los modelos como el de competitividad sistémica del Instituto Alemán, el modelo de las estrategias empresariales, el Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental (SICD) propuesto por la Universidad Nacional para la medición de la competitividad del país, el World Competitiveness Yearbook o el Anuario Mundial de Competitividad propuesto por el International Institute For Management Development, entre otros, tienen por objeto favorecer la medición de la competitividad empresarial, para ello basan su análisis en el entorno que las rodea e integran políticas y prácticas de gestión internas y externas necesarias para su supervivencia.

En este capítulo se describen algunos modelos de medición de la competitividad para los países y las empresas, por ello se hace especial énfasis en la importancia que la sostenibilidad tiene en la definición de criterios de construcción de los mismos. Por lo tanto, se concibe la competitividad sostenible desde distintas perspectivas,

algunas desde el valor de la conexión entre los grupos de interés y el medio natural, otras desde la articulación con el propósito de lograr la calidad ambiental, otras, desde la integración del factor humano, las condiciones del mercado, la tecnología e innovación, los factores habilitantes y el entorno físico, y finalmente, algunas desde la apertura de mercados y la competencia.

Por lo tanto, este trabajo tiene como objeto describir algunos modelos que miden la competitividad y la sostenibilidad y, a su vez, revisar en estos la sinergia entre los factores considerados en las mediciones con miras a demostrar si existen o no modelos que las vinculen simultáneamente. Para confirmar esta hipótesis se utilizó como metodología la recopilación de información mediante fuentes secundarias; en concreto, se usaron fichas de recolección de argumentos investigativos (RAI), que sirvieron de insumo para la construcción del escrito.

El presente capítulo está estructurado en tres secciones: La *primera* (2.1) expone algunas nociones sobre la competitividad y la sostenibilidad. En la *segunda* (2.2) se relacionan algunos modelos de competitividad y productividad; posteriormente en la *tercera* sección (2.3), se identifican algunos modelos de gestión sostenible y sus características. Finalmente se relacionan las conclusiones del estudio.

2.1. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Las naciones, regiones, empresas u organizaciones procuran encontrar factores que les permitan ser competitivas en un mundo globalizado y donde el conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes para sostenerse en el espacio y en el tiempo (Castells, 2000)

En este marco, alcanzar la competitividad amerita identificar variables que garanticen la sostenibilidad de la firma (Drucker, 1965; Machlup, 1980). Ello ha dado origen a enfoques y modelos

conceptuales (Mazaro y Varzin, 2008, p.790) que encuentran en la sostenibilidad un factor estratégico para alcanzar mayores cotas de competitividad, la cual ciertamente es ilusoria sin sostenibilidad (Ritchie y Crouch, 2000, p. 5)

En este sentido en la literatura se encuentran varios conceptos sobre la sostenibilidad entre los cuales se puede resaltar el dado por Garzón & Ibarra (2014) quienes lo definen como:

Un concepto complejo y multidimensional para definir empresas que crean valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones y a reorientar su cartera de competencias hacia tecnologías sostenibles y competitivas (p. 59)

Dado lo anterior, las empresas logran una mejor reputación, transparencia y buen gobierno corporativo, además de obtener otros beneficios como: mejores resultados económicos, ser consideradas atractivas para trabajar y para que los inversionistas responsables se fijen en ellas, tener la capacidad para enfrentar las crisis, ofrecer productos y servicios de calidad e innovadores, contar con personal competente y reflejar una responsabilidad en lo ético, con el medio ambiente y la sociedad (Hart & Milstein, 2003; Elkington, 2003; Freeman y Evan, 1990; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Turban y Cable, 2003; Beatty y Ritter, 1986; Fonbrum & Sanley, 1990; Gregory, 1991; Preston & O'Banon, 1997; Allouche & Laroche, 2006; Margolis y Walsh, 2003; Bradley D. Parrish, 2005, citados por Garzón & Ibarra, 2014).

Esta nueva perspectiva del entorno, dinámico por si, demanda la necesidad de integrar a las operaciones de la organización aspectos de la sostenibilidad a sus modelos de gestión. En este orden de ideas,

los investigadores han sumado esfuerzos por vincular a los estudios de la organización dichos aspectos.

Entre los principales investigadores de aquellos modelos que resaltan la sostenibilidad como un factor imprescindible para lograr competitividad se encuentran: Bravo (2004), Crouch y Ritchie (1999), Daskalopoulou y Petrou (2009), De Keyser y Vanhove (1994), D'Hautesserre (2000), Dwyer y Kim (2003), Dwyer, Forsyth y Rao (2000), Dwyer et al. (2004), Enright y Newton (2004), Faulkner, Oppermann y Fredline (1999), Flores y Barroso (2009), Garau (2006), Go y Govers (2000), Gooroochurn y Sugiyarto (2005), Hassan (2000), Hong (2009), Kim y Dwyer (2003), Kozak y Rimmington (1999), Mihalič (2000), Monfort (1999), Navickas y Malakauskaite (2009), Pearce (1997), Poon (1993), Ritchie y Crouch (2000, 2003) y Sánchez (2006).

En este orden de ideas, por ejemplo, Crouch y Ritchie (1999), Kim y Dwyer (2003), Hassan (2000), Hu y Wall (2005), Huybers y Bennett (2003), Mihalič (2000) y Ritchie y Crouch (2000, 2003), entre otros investigadores del contexto internacional, enfocan la competitividad sostenible articulada a los propósitos de lograr calidad ambiental. En particular, Ritchie y Crouch (2003) tratan la competitividad como efímera cuando no se fundamenta en la sostenibilidad, la cual, a juicio de los autores debe considerarse en el largo plazo. (p. 49)

Por el contrario, otros investigadores establecen vínculos entre la concienciación ambiental de los consumidores y la circulación de productos competitivos que sean amables con el medioambiente (Holden, 2000; Hu y Wall, 2005). Algunos autores encuentran coherencia y dinámica de la sostenibilidad entre los aspectos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, que deben converger en el largo plazo para que la competitividad sea sostenible; entre estos se destacan Inskip (1991), Hassan (2000), Ritchie y Crouch (2003), Valls (2004) y Sancho et al. (2001).

Además, autores como Villarreal y Ramos (2001), trabajan aspectos de competitividad de los países desde la perspectiva de la apertura de mercados, a la cual denominan hipercompetencia. Desde dicha perspectiva proponen una distinción entre ventaja competitiva básica, orientada a la mejora de las capacidades propias, ventaja competitiva revelada, relacionada con la posición competitiva, ventaja competitiva sustentable, asociada a la reducción de brechas de competencia frente a un líder de mercado, y, finalmente, ventaja competitiva sustentable y sistémica, la cual se caracteriza por la identificación y análisis de obstáculos a la competitividad y la formulación de políticas públicas para afrontarlos.

En este marco, el Foro Económico Mundial (2012), tomando como factores de competitividad sostenible al factor humano, las condiciones del mercado, la tecnología e innovación, los factores habilitantes y el entorno físico, establece un índice que permite hacer un ranking de las naciones. Según esto, es menester analizar el modelo que este organismo empleó para realizar un análisis descriptivo de un país respecto a las naciones del entorno local y mundial, con el fin de identificar debilidades y fortalezas.

El organismo internacional define competitividad sostenible como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y que aseguran la posibilidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (citado en Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2012, p. 3). Esta acepción recoge los anteriores factores que, al articularse, interrelacionarse y actuar sistémicamente, reflejan condiciones de competitividad sostenible de una nación, una región o una firma.

En otras palabras, el modelo competitivo de un país ha de buscar garantizar la sostenibilidad de su sistema productivo, para ello, ha de requerir de la disposición de factores que influyen directa o indirectamente en la misma, entre estos estaría el buen ambiente empresarial; la

investigación, el desarrollo y la innovación; la infraestructura vial, marítima y aérea; el sistema educativo; y el sistema que favorezca el recurso humano. En este orden de ideas, la sostenibilidad empresarial requiere de la conjugación de factores sociales, económicos, culturales y ambientales, los cuales obedecen a un modelo sistémico para lograr resultados de corto, mediano y largo plazo.

2.2. MODELOS DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Los estudios sobre organizaciones asocian de manera explicativa la competitividad y la productividad. En este sentido, autores como Porter (2001), consideran la productividad como resultado de la gestión de las unidades de trabajo o el capital, capaz de crear ventajas para el sostenimiento y posicionamiento de la empresa. Por lo tanto, la medición de la competitividad requiere identificación y vinculación de aspectos tanto internos y como externos de los países y las empresas.

Según Blacutt (2013), los modelos son representaciones de una realidad y sobre ellos se pueden proyectar las consecuencias que pueden afectar positiva o negativamente a una organización. Para ello, cada uno tiene en cuenta una serie de variables internas y externas que facilitan la generación de modelos de diagnóstico empresarial e incorporan ideas y elementos tecnológicos que dan valor a las organizaciones (Chesbrough, 2006), además, vinculan las relaciones existentes que propician el cambio en la empresa. (Janićjević, 2010; Cummings & Worley, 2014)

En consecuencia, modelos como el de competitividad Sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996), el modelo de competitividad de las naciones del International Institute for Management Development – IMD- (Garelli, 2014), el modelo de competitividad de las naciones del Foro Económico Mundial (FEM, 1979), el modelo del Banco Mundial, el modelo de las estrategias empresariales, el modelo de Diamante

Competitivo (Porter, 1991), el modelo de doble diamante (Moon, Rugman y Verbeke, 1995), el modelo de conceptual de Calgary (Crouch & Ritchie, 1999), el modelo integrado de competitividad del destino turístico (Dwyer y Kim, 2003), el Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental (SICD) propuesto por la Universidad Nacional, entre otros, se convierten en herramientas de identificación y medición útiles para favorecer la competitividad e integrar factores internos y externos a las mediciones.

De esta manera, el modelo de competitividad de las naciones del Institute for Management Development (IMD) integró inicialmente para su medición aspectos económicos, político legales, educacionales y socioculturales, posteriormente los denominó aspectos de desempeño económico, de eficiencia de gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura. El modelo de competitividad sistémica definió para su medición aspectos de integración social, estabilidad macroeconómica, el comportamiento de las empresas y trabajo conjunto entre agentes económicos de una nación (Restrepo y Londoño, 2016).

En este sentido, el modelo de Competitividad sistémica se vale de cuatro niveles analíticos -meta, meso, micro y macro-, para evaluar competitividad de los países y definir cómo a partir de ello se puede elevar el nivel competitivo. Por lo tanto, toma en cuenta para el análisis las estructuras sociales, el entorno empresarial, las tendencias económicas mundiales y las estructuras macroeconómicas y sus fluctuaciones. Los aspectos teóricos para su construcción se basan en la teoría de la innovación, la economía industrial, las ciencias políticas y la sociología industrial.

Por su parte, el diamante de Porter concentra su evaluación en el manejo empresarial y la competencia por medio de identificación de factores productivos de un país, la relación entre sectores y cadenas productivas, condiciones del mercado como la demanda y finalmente la evaluación de estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. (Betancourt Guerrero, 2014)

El modelo de Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke (1995), vincula el posible impacto de las empresas y las naciones en la competitividad de un país, contempla la posibilidad de incorporar en la medición al gobierno como una variable endógeno. La competitividad ha de estar ligada a los escenarios internacionales como resultado de la apertura de fronteras comerciales.

Asimismo, autores como Vargas y del Castillo (2008), proponen un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas, en el cual, se considera que la competitividad de las pequeñas empresas depende de la capacidad que puedan tener para aprovechar sus propias capacidades internas e integrar tipos de intervenciones externas. El modelo integra un eje de productividad y otro de competitividad, así como cuatro pilares asociados a los ejes como son: recursos, procesos, producto y mercado, que consideran ayudan a elevar la competitividad externa.

Martínez, Charterina y Araujo (2010), proponen el Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado desde la Visión de la Empresa Basada en Recursos (VBR), por medio del cual se pudo determinar que los factores internos que permitían a las empresas ser competitivas y sostenibles están asociados al desarrollo de capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad.

Asimismo, el modelo teórico Nuevas Coordenadas propuesto por Bosch, Pujol, Serra y Vallespinosa (1998) concentra su medición en la vinculación de la fuerza de los consumidores, la tecnología, la fuerza productiva y la fuerza de la gestión como condiciones que favorecen el desarrollo del sector turístico

El Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental (SICD), por su parte, tiene como intención aportar información analítica para el país de manera que pueda ser de utilidad para la

formulación de planes y políticas de competitividad. El sistema concibe la medición de la competitividad a través de los factores estructurales como la infraestructura, la dotación de recursos naturales, la acumulación de capital, empresas, innovación y tecnología, instituciones, la gestión de gobierno y la inserción en la economía mundial, y los indicadores de competitividad revelada (Pulecio, de Lombaerde y García, 2002)

2.3. MODELOS DE GESTIÓN SOSTENIBLE

El informe de Brundtland define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

En este sentido, se concibe la gestión sostenible como un mecanismo que se necesita para integrar de manera equitativa la demanda social y los recursos que la naturaleza provee de manera que pueda mantenerse en el tiempo y en el medio natural (Zavala, Zamora, Pulido, Blanco Imbert, Marañón, Castillo y Valladares, 2008).

Por lo tanto, las organizaciones que se preocupan por cuidar el entorno en que se encuentran aseguran su sostenibilidad en el tiempo. En este enfoque una forma para apalancar la competitividad de las empresas se encuentra en el desarrollo sostenible dado que las organizaciones se preocupan por los factores económicos (desarrollo económico), sociales (crecimiento social) y medioambientales (equilibrio ambiental). En este contexto, definen mecanismos para articular las prácticas y políticas internas de las organizaciones en favor del mejoramiento del desempeño administrativo y económico.

Autores como Duque (2009) y Etkin (2009), consideran que los modelos de gestión tienen como fundamento la identificación de

actividades organizacionales, lo cual implica relacionar las tareas y los objetivos de la organización. Todo ello, se encuentra mediado por los elementos organizacionales como las políticas, procesos y recursos disponibles.

Asimismo, algunos autores relacionan diversos enfoques y elementos en la construcción de los modelos de gestión entre los cuales se encuentran, aquellos que responden al entendimiento en lenguaje sencillo y coherente con aspectos de la cultura de la organización Lambert (1994), otros que requieren de la identificación de roles y competencias Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1995), los criterios de eficiencia y reconocimiento del entorno Etkin (2009), los procesos y la estructura de la organización Duque (2009), entre otros.

Por consiguiente, la literatura académica da cuenta de modelos que hacen necesario contemplar todos los aspectos organizacionales mediados por un entorno social económico, cultural y natural. En este nuevo entorno se crean los modelos de gestión que evocan la sostenibilidad y los elementos medioambientales.

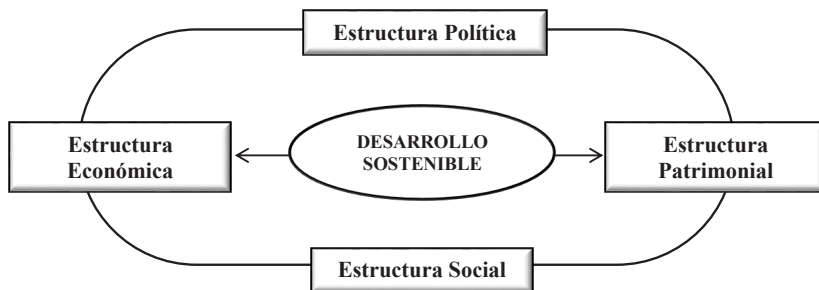
Garzón & Ibarra (2014), proponen un modelo de sostenibilidad en el que la economía verde forma parte de este. En dicho modelo, se relacionan variables de la empresa verde a saber: en primer lugar, un nuevo enfoque para hacer negocios que contribuya a un desarrollo realmente sostenible que no solamente involucre el medio ambiente, sino también la incorporación de factores sociales que coadyuven al logro del desarrollo a escala humana, lo que implica concebir la inclusión social dentro de su plataforma estratégica haciendo parte de la visión y misión de la organización. En segundo lugar, es necesario tener en cuenta como variable la optimización de recursos naturales frente a su uso o consumo y frente a la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos, lo que implica tener claridad que el consumo del recurso no puede exceder su capacidad regenerativa.

Se busca entonces reducir el impacto ambiental con acciones encaminadas a tratar los residuos que se generan de la actividad económica de la organización, lo que implica disminuir las cantidades de energía en el proceso de producción e incorporar nuevas fuentes de energía que sean más amigables con el ambiente. Además, se tiene también en cuenta la sostenibilidad económica y financiera que se lograrán gracias al conocimiento que se tiene para aplicar buenas prácticas, además, se tendrá en cuenta la orientación que tenga la empresa para poder generar valor a los stakeholders (Garzón & Ibarra, 2014). El Modelo de sostenibilidad empresarial propuesto por los autores, define la economía verde como supra sistema del cual la forman parte la sostenibilidad y variables de la empresa verde como un nuevo enfoque para hacer negocios, inclusión social, optimización de recursos naturales, reducción de impactos sobre el medio ambiente y la intención de preservar la integridad del planeta para generaciones futuras. En este sentido, se busca crear valor para los stakeholders, desarrollo sostenible, perdurabilidad y mejores prácticas en concordancia con la viabilidad financiera y económica.

Asimismo, los modelos de sostenibilidad se plantean desde diversas perspectivas, para países, empresas y sectores económicos, por ello, los sectores de alta presencia de servicios ponen especial énfasis en su estudio.

En este sentido, el artículo “Modelo de gestión para el desarrollo sostenible en destinos turísticos. Caso Venezuela”, en el que Ortiz, Sánchez y Jiménez (2006) dan cuenta de la propuesta de un modelo de gestión ambiental sostenible para el sector turístico en este país. Los autores construyen un modelo basado en un concepto multidimensional que articula simultáneamente aspectos de la estructura política, patrimonial, social y económica. A partir de este concepto de desarrollo sostenible Ortiz, Sánchez y Jiménez proponen un modelo que mida de forma cualitativa y cuantitativa la gestión medioambiental en los destinos turísticos (figura 1.1).

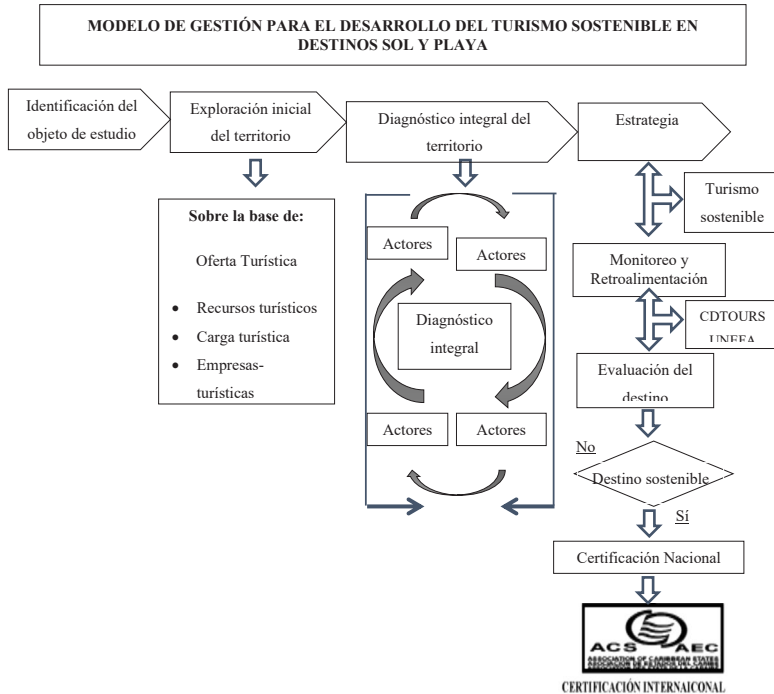
Figura 2.1. Concepto multidimensional de Desarrollo Sostenible



Fuente: Ortiz, Sánchez y Jiménez (2006).

Como se observa en la figura 1.2, la primera fase del modelo denominada función descriptiva, se basa en identificar el objeto de estudio, lo que permitirá demostrar la “interrelación entre la estructura teórico-conceptual articulada y las peculiaridades del objeto real investigado. Se trata de garantizar aquí la unidad entre objeto y método de la investigación” (Ortiz, Sánchez y Jiménez, 2006, p. 15).

Figura 2.2. Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible

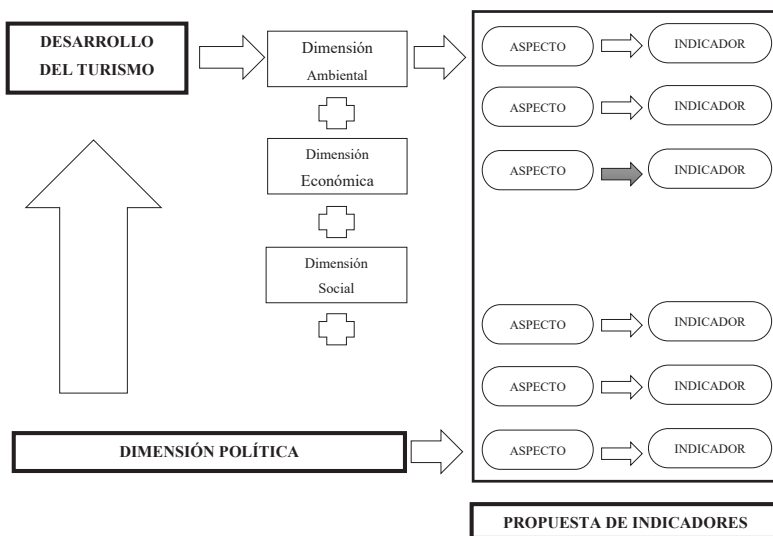


Fuente: Ortiz, Sánchez y Jiménez (2006).

Al obtener los resultados después de la aplicación del modelo, continúa la función evaluativa, en la que se obtendrá un diagnóstico que permitirá que la empresa defina una serie de estrategias y cuyo impacto se evaluará en su implementación. Con base en los resultados, se dará un proceso de mejora, caracterizado por tener un enfoque sostenible gracias a los seguimientos y la retroalimentación dada a los estrategias, que son los que finalmente toman las decisiones. Esta etapa del proceso se denomina función de desarrollo.

Las tres funciones (descriptiva, evaluativa y de desarrollo) se despliegan en un modelo estructural-modular en el que cada una de las dimensiones del desarrollo sostenible (ambiental, económica, social y cultural) tendrán unos aspectos que serán medidos a través de indicadores (figura 1.3).

Figura 1.3. Modelo estructural-modular



Fuente: Ortiz, Sánchez y Jiménez (2006).

Por otro lado, López (1998) propone, más que un modelo, una ruta para lograr la sostenibilidad; para ello describen cómo se deben llevar a cabo en las empresas del sector productivo cada uno de los principios del desarrollo sostenible, a saber: disponibilidad de los recursos naturales, la calidad de vida de las personas en cuanto a su desarrollo social y el nivel económico de la región o el sector al que pertenece la empresa.

En cuanto a los recursos naturales, López (1998) propone que las empresas socialmente responsables están obligadas a protegerlos por encima del desarrollo económico, principio al que denominan producción limpia. El autor hace hincapié en que a las empresas no debe importarles cuánto le cuesta la inversión por proteger el ambiente.

Frente al principio económico, el autor plantea que las empresas se deben caracterizar por su ecoeficiencia, es decir, que sus inversiones en equipos, proyectos y demás en pro del medioambiente solo las deben realizar cuando puedan demostrar que les generará un retorno sobre la inversión económica.

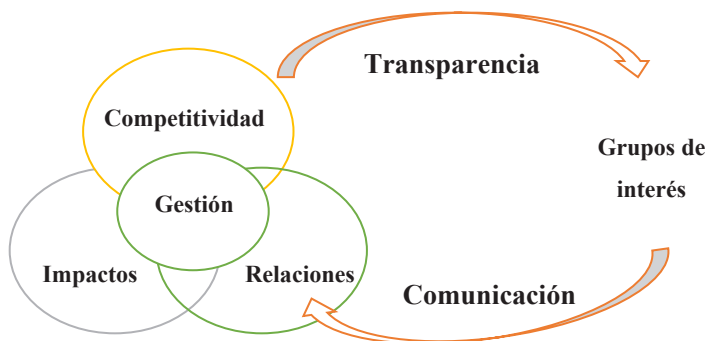
Por último, se refiere al principio de calidad de vida de la gente y lo enfoca hacia un mercadeo sostenible en el que las empresas se comprometen a ofrecer a sus consumidores finales ciertos productos o servicios que les aportarán a su calidad de vida; al mismo tiempo se compromete a contribuir con la conservación del medioambiente, gracias a su responsabilidad social empresarial de trabajar con materias primas que lo impacten en lo mínimo. López (1998) propone unas etapas para el desarrollo sostenible a partir de documentos como la Agenda 21 y las normas ISO 14001, y realizando además comparaciones entre empresas.

En la primera etapa, la empresa es presionada por los controles ejercidos por la legislación ambiental y se preocupa por cumplir los requerimientos legales en cuanto a “licencias ambientales, tasas retributivas, acuerdos, decretos y leyes sin ir más allá de lo exigido” (López, 1998, p. 39). En la segunda etapa, la empresa tiene un poco más de conciencia ambiental, y lo demuestra cumpliendo no solo con la normatividad exigida, sino también contratando alguna persona encargada de desarrollar actividades que involucren responsabilidades en el campo ambiental.

López (1998) explica que la empresa, en una tercera etapa, ya participa en mercados importantes y de manera más estructurada, al tiempo que cuenta con un departamento ambiental formal y con alta tecnología que le permiten ofrecer productos o servicios de alta calidad. Por último, en la cuarta etapa expone que la empresa con sus procesos no impacta negativamente al medioambiente, pues cuenta con tecnología denominada limpia, y en su departamento ambiental, a diferencia de la etapa tres, en la que puede contar con un jefe o gerente ambiental, tiene un vicepresidente ambiental. La empresa se encuentra certificada con la norma ISO 14001, y los productos son fabricados “con análisis de ciclo de vida y diseño para el medio ambiente”, tras lo cual logra sellos verdes.

Por su parte, Portales y García (s. f.) proponen un modelo bajo un esquema pentadimensional basado en los aportes de diferentes autores que han trabajado propuestas de modelos prácticos; entre estos, por ejemplo, se encuentra Mel (2003), que aporta elementos como “desarrollo sustentable, responsabilidad social empresarial, teoría de grupos de interés y transparencia corporativa”. Tschandl y Zingsheim (2004, citados en Portales y García, s. f.) creen que elementos como los “éticos, culturales y del mercado en la sustentabilidad empresarial son indispensables en la creación de modelos”. Vallays (2008) igualmente se va por la línea ética, y allí toma como eje central la “gestión de la ética global”, donde la empresa tiene en cuenta sus relaciones internas y externas.

De acuerdo con los aportes anteriores, Portales y García (s. f.) proponen su modelo basado en un esquema de análisis pentadimensional. Allí tienen en cuenta el enfoque sistémico, que permite analizar a la empresa desde el interior, así como su relación con el entorno. En la figura 1.4 se observa el esquema de sustentabilidad empresarial propuesto por los autores.

Figura 1.4. Esquema de sustentabilidad empresarial

Fuente: Portales y García (s. f.).

A continuación, se explican cada una de las dimensiones que componen el modelo pentadimensional propuesto por Portales y García (s. f.):

Gestión global. Sustentado en los aportes de Vallays (2008), los autores proponen que el modelo debe soportarse en la “ética de tercera generación”, según la cual no solo la empresa resulte beneficiada, sino también los “grupos de interés más cercanos”. Además, debe buscarse minimizar los impactos negativos que se puedan presentar. Este enfoque fomenta la sustentabilidad desde la ética e involucra a los “actores” relacionados con la misión de la organización.

Competitividad. Portales y García (s. f.) se basan en los aportes de Franco (1998) para explicar esta dimensión del modelo, que es vista desde un enfoque sistémico “de interdependencia y coherencia con la mejora de la productividad, protección del ecosistema y la capacidad de las regiones o países de mantenerse en un contexto económico mundial” (p. 6). Ello es posible a través de la “innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para dar valor agregado a los productos o servicios de la empresa”.

El modelo de competitividad sustentable se basa además en la propuesta de Elkington (1997), que considera que se debe tener en cuenta la interacción de los aspectos económicos (rentabilidad y productividad de la empresa), sociales (desarrollo del capital y talento humano) y ambientales (ecoeficiencia) que componen el desarrollo sustentable (Portales y García, 2008).

Relaciones. Portales y García (s. f.) buscan con esta dimensión analizar los “diferentes grupos de interés” relacionados con la misión de la empresa. Se basan en el concepto dado por Freeman (1984) frente al tema, que define los grupos de interés como “cualquier grupo o individuo que afecta o puede afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización”. Por lo tanto, con esta dimensión se pretende integrar las relaciones y los intereses de todos los involucrados, ya sean accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, para lograr la “permanencia de la empresa en el largo plazo” (Freeman y McVea, 2001, citados en Portales y García, s. f.).

Impacto. Siguiendo los aportes de Elkington (1997), Portales y García (s. f.) buscan con esta dimensión analizar el impacto de la eficiencia de los procesos de la empresa, la manera en que esta aprovecha los recursos ambientales y su impacto en el ámbito social, en articulación con los grupos de interés. “Este tipo de visión integral comprende elementos económicos, sociales y ambientales, y es a través del balance de los mismos que la organización puede presentar una dirección sustentable” (p. 7).

Transparencia y comunicación. A partir de los aportes de Transparency International (2008) y los de Savall y Zardet (2008), Portales y García (s. f.) buscan con esta dimensión dar a conocer la importancia de las buenas prácticas empresariales y de su impacto en el entorno en que se desenvuelven, puesto que de esto dependerá la imagen percibida en el sector para tener oportunidades de realizar negocios tanto en el sector público como en el privado. Por otro lado, las comunicaciones

realizadas por la empresa de sus actividades, dentro de un marco regulatorio, deben enmarcarse en los “diferentes instrumentos internacionales y nacionales”, para que realmente sus reportes les generen una ventaja competitiva.

Finalmente, el Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinos Turísticos propuesto por Ritchie y Crouch (2003) integra elementos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales, comportamentales, antropológicos, los cuales al ser estudiados y concebidos por las organizaciones podrían originar incrementos en la competitividad. En este sentido establece cinco factores de importancia: Los factores y recursos de apoyo, los recursos básicos y los atractivos, la gestión de los destinos, las políticas de planeación y desarrollo del destino, y determinantes condicionantes y amplificadores.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Tras el desarrollo del presente marco de antecedentes sobre la sinergia existente entre la competitividad y la sostenibilidad por medio del estudio de algunos modelos de medición por separado, se puede establecer la reciprocidad que tiene la medición de la competitividad, con la productividad, la sostenibilidad y el medio ambiente a través de un número importante de factores internos y externos que la explican.

Luego, modelos como el de Competitividad sistémica, el de Doble diamante, el diamante de Porter, el de competitividad de las naciones del IMD, entre otros concentran su interés en medir la competitividad de los países e integrar niveles de estudio aspectos endógenos y exógenos; algunos de ellos logran integrar el aspecto internacional en su medición de manera que se reconoce la injerencia que tiene en la competitividad de un país las fluctuaciones y acciones económicas de otro. Por su parte modelos como el de Promoción de Capacidades Endógenas, el Causal de Competitividad Empresarial,

el modelo teórico Nuevas Coordenadas, el Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental, basan sus estimaciones de competitividad en el estudio de factores internos de las empresas, luego, el fortalecimiento interno favorecerá al competir externamente.

Luego, los modelos de sostenibilidad integran en sus proposiciones los pilares del desarrollo sostenible y esperan que las empresas simpaticen con la intención de ofrecer productos o servicios mejoren la calidad de vida y conserven el medioambiente. En este sentido, el modelo de Gestión para el Desarrollo del Turismo Sostenible de Ortiz, Sánchez y Jiménez (2006) es uno de los más robustos por cuanto contempla la función descriptiva, evaluativa y de desarrollo que tiene una valoración, al mismo tiempo que vincula en su concepción las dimensión ambiental, económica, social y cultural del desarrollo sostenible.

Finalmente, los modelos de medición de la competitividad, productividad y sostenibilidad expuestos pretenden realizar mediciones para los países, las regiones y los clústeres, sin embargo, no especifican mecanismos para evaluar o diagnosticar empresas con las características de las pymes colombianas de manera que les permita identificar y proponer estrategias que mitiguen el impacto derivado de las fluctuaciones económicas, políticas y de mercado. Por tal razón, se hace necesario concebir un mecanismo o modelo que las integre y permita tomar decisiones desde lo micro de manera que contribuya en la sostenibilidad empresarial, la diferenciación, la identificación de ventajas competitivas y el posicionamiento de mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt Guerrero, B. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad. (E. Ediciones, Ed.). Santa fé de Bogotá.
- Blacutt, M. (2013). El desarrollo local complementario. Malaga, España: Fundación Universitaria Andalu. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/1252.pdf>.
- Bosch C, R., Pujol M, LL., Serra C, J., y Vallespinosa, R, F. (1998). Turismo y medio ambiente. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Bravo, M. S. (2004). La competitividad del sector turístico. Boletín Económico Banco de España, 9, 1-18.
- Castells, M. (2000). La era de la información: economía, sociedad y cultura (Vol. I: La sociedad red; 2a ed.). Madrid: Alianza.
- Chesbrough, H. (2006). Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Press.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). Nuestro futuro común. Informe de Brundtland. Madrid: Ed. Alianza.

- Consejo Privado de Competitividad (2012). Consejo Privado de Competitividad en acción. Bogotá: Autor.
- Crouch, G. I. y Ritchie, J. R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Daskalopoulou, I. y Petrou, A. (2009). Urban tourism competitiveness: networks and the regional asset base. *Urban Studies*, 46(4), 779-801.
- De Keyser, R. y Vanhove, N. (1994). The competitive situation of tourism in the Caribbean area- Methodological approach. *Revue de Tourisme*, 3, 19-22.
- D’Hautesserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21, 23-32.
- Drucker, P. (1965). *The future of industrial man*. Londres: New American Library.
- Duque, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario : una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25–41.

- Dwyer, L. y Kim, C. H. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Forsyth, P. y Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9-22.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D. y Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9, 1-11.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: New Society Publishers.
- Enright, M. J. y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25, 777-788.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de La CEPAL*, (59), 39-52.
- Etkin, J. (2009). Modelos de organización. In *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* (Segunda Ed, pp. 41-68). Ediciones Granica.
- Faulkner, B., Oppermann, M. y Fredline, E. (1999). Destination competitiveness: an exploratory examination

of South Australia's core attractions. *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 125-139.

- Flores, D. y Barroso, M. (2009): *Análisis de la competencia en la actividad turística*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Foro Económico Mundial (2012). *Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de [http:// www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)
- Franco, C. A. (1998). Beneficios y exigencias de la competitividad. En J. E. Medina (Ed.), *Competitividad y desarrollo social: retos y perspectivas* (pp. 276-288). Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. y McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
- Garau, J. (2006, 3 de mayo). *Propuesta de dos índices para la mediación de la competitividad de los destinos de sol y playa del Mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda*. XV Simposio Internacional de Turismo y Ocio. Barcelona: ESADE-Fira.
- Garelli, S. (2014). *The Fundamentals and History of Competitiveness*.

- Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1 (3), 52-77.
- Go, F. M. y Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 79-88.
- Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38, 239-245.
- Hax, A. (2014). *El proyecto delta*. Bogotá: María del Mar Ravassa
- Holden, A. (2000): *Environment and tourism*. Londres: Routledge.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- Hu, W. y Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 617-635.

- Huybers, T. y Bennett, J. (2003). Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations. *Environmental and Resource Economics*, 24, 213-233.
- Inskeep, E. (1991): *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2), 85-106.
- Kim, C. y Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *The Journal of Tourism Studies*, 14(2), 55-67.
- Kozak, M. y Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 273-283.
- Lambert, T. (1994). Modelos de buena práctica. In *Instrumentos clave para la gestión empresarial: Cincuenta técnicas para resolver problemas cotidianos de la empresa* (pp. 27-38). Barcelona, España: Folio.
- López, A. (1998). La ruta de la sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, 69, 37-42. Recuperado de [http:// www.redalyc.org/articulo.oa?id=21206904](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21206904)

- Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its creation, distribution and economic significance* (vol. I). Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Martinez Santa Maria, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde la VBR: Capacidades Directivas, de Innovacion, Marketing y Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2), 165-188.
- Mara, Mazaro, R. M. y Varzin, G. (2008). Competitiveness models for tourist destinations into the sustainability context. *RAC, Curitiba*, 12(3), 789-809.
- Mel, W. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? Recuperado de <http://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78.
- Monfort, V. M. (1999). *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola* (tesis doctoral). Valencia: Universidad de Valencia.
- Moon, H., Rugman, A. y Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En A. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management*:

A Research Annual (pp. 97–114). Bradford: Emerald Group Published Limited.

- Navickas, V. y Malakauskaite, A. (2009). The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Engineering Economics*, 1(61), 37-44.
- Ortiz, L., Sánchez, C. y Jiménez, C. (2006). Modelo de gestión para el desarrollo sostenible en destinos turísticos. Caso Venezuela. *Retos Turísticos*, 5(2/3), 13-18.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1995). La evolución de los modelos de gestión. In *Becoming a master manager: A competency framework / Maestría en la gestión de organizaciones Un modelo operativo de competencias* (pp. 1–28). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pearce, F. G. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, 35(4), 16-24.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- Portales, L. y García, C. (2008). ¿Puede la competitividad favorecer al desarrollo sustentable? II Congreso Internacional de Competitividad. Puerto Vallarta, México.
- Portales, L. y García, C. (s. f.). *La pentadimensionalidad de la sustentabilidad: un modelo para la PYME en México*

(Cátedra de Investigación, Humanismo y Gestión).
Monterrey: Tecnológico de Monterrey. Monterrey.

- Porter, M. (2001). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2010). Informe de Desarrollo Humano del 2010. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf
- Restrepo, G., & Londoño, J. F. (2016). Modelos de competitividad. Revista Facultad de Ingeniería, (28), 7-16.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G.I. (2000). The competitive destination. A sustainable perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2003). The competitive destination. A sustainable tourism perspective. Wallingford: CABI Publishing.
- Riveros, E. et al. (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PYME desde el desarrollo sostenible. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Sánchez, M. (2006). Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente. *Revista de Análisis Turístico*, 1, 4-22.

- Sancho, A., García, G., Pedro, A., Yagüe, R. M. (2001): Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos. Valencia: Editorial ENE.
- Savall, H., y Zardet, V. (2008). Mastering hidden costs and socio-economic performance. Charlotte: Information Age Pub.
- Transparency International (2008). Business principles for countering bribery, Small and Medium Enterprise (SME) edition. Recuperado de http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery_small_and_medium_enterprise_sme
- Tschandl, M. y Zingsheim, H. P. (2004). How to become sustainable considering ethical aspects. Graz: International Summer Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability.
- Vallays, F. (2008). Profesionalismo y ciudadanía: responsabilidad social y pericia profesional. Conferencia Magistral para el Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas del Tecnológico de Monterrey.
- Valls, J. F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Barcelona: Ediciones Global 2000.
- Vargas, B. & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. Cuad. Difus. 13 (24), 59-80

- Villarreal, R., & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. *Comercio Exterior*, 51(9), 772-788.
- Zavala, Miguel A.; Zamora Rodríguez, Regino; Pulido Díaz, Fernando J.; Blanco Vaca, Juan A.; Imbert Rodríguez, Juan B.; Marañón, Teodoro; Castillo Martínez, Federico J.; Valladares Ros, Fernando. (2008). *Nuevas perspectivas en la conservación, restauración y gestión sostenible del bosque mediterráneo*. España. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

CAPÍTULO 3

MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Melva Inés Gómez Caicedo

Nelson Orlando Alarcón Villamil

Andrés Rodrigo Santana Murcia

RESUMEN

La Globalización económica ha contribuido al desarrollo de mercados que día a día son más competitivos. De allí que las empresas procuren realizar evaluaciones que les permita identificar sus fortalezas, los aspectos a mejorar y las estrategias que promuevan el desarrollo de buenas prácticas en la producción y prestación del servicio, las cuales, en últimas redunden en el mejoramiento de su posicionamiento y en el incremento de los rendimientos.

Por tal motivo, surgen modelos que permiten medir los aspectos a resaltar de las empresas y que facilitan su posicionamiento en el mercado, y las oportunidades de mejora que son necesarias para la generación de planes de acción que propendan por su crecimiento económico y competitivo.

Este capítulo presenta la recopilación de los principales modelos de medición utilizados por las empresas para determinar los aspectos que inciden en su operatividad y crecimiento.

INTRODUCCIÓN

Los países, las empresas, las regiones y en general las organizaciones, buscan afanosamente elementos y factores que mejoren su competitividad, de manera que contribuyan a su sostenimiento en el tiempo, en un entorno mediado por la apertura y liberalización de mercados, lo cual hace más difícil su estabilidad. Según Mázaro y Varzin (2008), este nuevo entorno ha dado origen a una serie de enfoques y modelos conceptuales para mejorar la competitividad empresarial.

Para autores como Braidot, Formento y Nicolini (2003), las organizaciones tienen la capacidad de generar modelos propios de comportamiento social, creando la necesidad de abordar su estudio desde diferentes perspectivas para entender la naturaleza de su funcionamiento. Por ello, las investigaciones sobre las organizaciones y su desarrollo han entrevisto la necesidad de encontrar e identificar aspectos de estas que pueden influenciar su posición, gestión y productividad.

En este sentido, se han dispuesto una serie de instrumentos para identificar, establecer, vislumbrar y valorar las condiciones de las organizaciones en un determinado contexto y momento, el cual, limita, restringe o posibilita su desarrollo. Entre estos instrumentos se encuentran la matriz de Boston, la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, la matriz FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE y la Matriz de Perfil Competitivo MPC, entre otros. Todos ellos proveen resultados que favorecen la toma de decisiones empresariales.

Autores como Ponce (2007) y Robbins, (2000), consideran recomendable el uso de metodologías que vinculen el conocimiento académico a la transformación y generación de modelos de diagnóstico que serán herramientas de incubación de estrategias de intervención y gestión en las organizaciones, además de mejoramiento y optimización productiva.

Luego, la productividad se convierte en un elemento de identificación de modelos empresariales para la promoción y manejo eficiente de recursos económicos, humanos y naturales.

El presente documento está construido en dos secciones: la *primera* (3.1) relaciona algunos aspectos de interés que permiten establecer la importancia de los modelos de diagnóstico en la medición de la competitividad. En la *segunda* sección (3.2), se describen de manera detallada las características de la Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFEE -, la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, la Matriz del Perfil Competitivo - MPC - y del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad - MIGSA-. Al finalizar se relacionan algunas conclusiones.

3.1. MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Los mercados son espacios en los que se transan bienes y servicios para satisfacer necesidades (O'sullivan, Sheffrin, Rabasco & Toharia, 2004), que evolucionan de acuerdo con las tendencias económicas presentes, afectando directamente la producción, el posicionamiento, la competitividad y el crecimiento de la empresa (Massonnier, 2008).

Esta situación ha llevado a que las organizaciones en general, establezcan actividades que les permita ser competitivas en la consecución de sus objetivos, centrados en la estrategia y en la visión de la empresa (Peng, Wang & Jiang, 2008).

De allí que surjan diferentes herramientas como los modelos de diagnóstico, los cuales facilitan la evaluación de los procesos realizados, de las relaciones con el entorno y en general, de todas las actividades establecidas para cumplir y conseguir los objetivos propuestos.

Según Blacutt (2013), los modelos son representaciones de una realidad y sobre ellos se pueden proyectar las consecuencias que pueden afectar positiva o negativamente a una organización. Para ello, cada uno tiene en cuenta una serie de variables internas y externas que facilitan la generación de modelos de diagnóstico empresarial e incorporan ideas y elementos tecnológicos que dan valor a las organizaciones (Chesbrough, 2006) y vinculan las relaciones existentes que propician el cambio en la empresa (Janićijević, 2010; Cummings & Worley, 2014).

En la literatura, por su parte, se encuentra un variado aporte a la definición de aspectos de competitividad para los países y las empresas. Autores como Porter (1991), reflexionan sobre la estrecha relación entre la competitividad y la prosperidad económica de un país, todo ello, condicionado por la capacidad que tengan las empresas de alcanzar altos niveles de productividad, calidad y eficiencia.

Por lo tanto, se han propuesto una serie de modelos de medición de la competitividad que buscan mejorar el posicionamiento y funcionamiento de los países y las empresas. Entre ellos se pueden encontrar, por una parte, el Modelo de competitividad Sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996), el modelo de competitividad de las naciones del International Institute for Management Development – IMD- (Garelli, 2014), el modelo de competitividad de las naciones del Foro Económico Mundial (FEM, 1979) y el modelo del Banco Mundial, todos ellos para la estimación de la competitividad de los países y, por otra parte, el modelo de Diamante Competitivo (Porter, 1991), el modelo de conceptual de Calgary (Crouch & Ritchie, 1999), el

modelo integrado de competitividad del destino turístico (Dwyer y Kim, 2003), entre otros, los cuales favorecen la evaluación de la competitividad de las empresas de diferentes sectores económicos y actividades empresariales.

Restrepo y Londoño (2003) mencionan que el International Institute for Management Development (IMD) desarrolló un modelo de medición que permite clasificar anualmente a las naciones que participan en la medición. El modelo está conformado por cuatro áreas que determinan la competitividad de los países y evalúa aspectos económicos, político legales, educacionales, socio-culturales, los cuales se comparan en términos empresariales con factores como la planeación, el mercadeo y la producción. Sin embargo el IMD ha venido simplificando el modelo en los siguientes aspectos de desempeño: Económico con 5 factores y 74 indicadores, eficiencia del gobierno con 5 factores y 84 indicadores, eficiencia de los negocios 5 factores y 66 indicadores e infraestructura con 5 factores y 90 indicadores.

Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, (1996) con su modelo de competitividad sistémica, intentan explicar los factores que determinan la competitividad de las naciones y se basan para su análisis en cuatro niveles meta, macro, micro y meso. El nivel meta exige la integración social a través del mínimo consenso, capacidad de reacción rápida y eficaz y comportamiento estable y sostenible; el nivel macro se enfoca en la estabilidad de las condiciones macroeconómicas equilibrando la economía interior y el comercio exterior; el nivel micro analiza en el comportamiento de las empresas y sus capacidades de productividad, calidad, flexibilidad y rapidez en la innovación; y el nivel meso corresponde al nivel de integración y trabajo conjunto entre el Estado, las instituciones y las empresas.

Por su parte, para la evaluación de aspectos empresariales se ha empleado el Diamante de la Competitividad, el cual, está fundamentado en el manejo empresarial y la mutua competencia. El

modelo, busca explicar la interacción e influencia de cuatro atributos en la competitividad de las organizaciones. El primero, relaciona los factores productivos de un país como son recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura, para lo cual requiere en su análisis de la valoración de cantidad, calidad y acceso al recurso. El segundo, tiene relación con los sectores conexos y cadenas productivas, específicamente con la presencia de industrias que participen como proveedoras o compradoras de bienes y servicios de un determinado sector económico. El tercero, concentra su interés en las condiciones de la demanda y se basa en el estudio del impacto que el tamaño y sofisticación de los clientes internos de un país puede generar sobre la competitividad empresarial. Finalmente, el modelo requiere la evaluación e identificación de las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas en un determinado entorno, las cuales no pueden ser controladas por los empresarios e influyen notoriamente en el desarrollo empresarial (Betancourt Guerrero, 2014).

A nivel sectorial, el modelo del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos –SIIC- requiere para su evaluación la distinción de cinco factores y sus interrelaciones como son: la masa crítica, la naturaleza de la demanda, las estrategias competitivas, las estrategias cooperativas y las estrategias de relacionamiento con el cliente (Mazaro y Varzin, 2008, p. 798).

Asimismo, para medir e identificar los niveles de competitividad, se han propuesto y usado de manera práctica y recurrente, a nivel empresarial, otra serie de instrumentos y modelos como: Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE -, Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic, Position and Action Evaluation) –SPACE -, Matriz del Perfil Competitivo - MPC - y Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad - MIGSA-, por cuanto los requerimientos de información para su aplicación están a disposición

de la organización, dado que evalúan la evolución de los procesos administrativos, financieros, competitividad, el grado de innovación, la cultura organizacional, aspectos de responsabilidad social y calidad, entre otros.

3.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFÉ

El análisis de las situaciones económicas, culturales, políticas, ambientales y en general, todas aquellas que influyen directamente en el desarrollo de la empresa, son analizadas a través de la Matriz de Evaluación Externa de Factores (MEFE), la cual, según David (2011) puede ser desarrollada en cinco pasos, después de relacionar los factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa (ver tabla 3.1):

- a. Asignación del peso relativo por situación analizada, teniendo en cuenta que 0 es considerado no importante y 1 muy importante, además la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.
- b. Se realiza una calificación entre 1 y 4 a cada factor para establecer los niveles de eficacia, siendo 4 un resultado superior y 1 la respuesta más baja
- c. Se multiplica el peso obtenido en cada factor por la calificación asignada
- d. Los resultados obtenidos son sumados para obtener la puntuación ponderada

Tabla 3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI –

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1.			
2.			
Amenazas			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: Ponce (2007)

3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI –

La evaluación de los diversos factores en los que se analizan las condiciones internas de la organización, identificando sus debilidades y fortalezas y la interrelación entre ellas, es desarrollada a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI – (David, 2011).

De esta manera, se considera que para la aplicación de la MEFI se requieren cinco pasos (Ponce, 2007) después de la identificación de las fortalezas y debilidades (ver tabla 3.2):

- En la columna peso, se determina una calificación entre 0 y 1 de acuerdo con su nivel de importancia. La sumatoria de todos debe ser 1.
- A cada factor se le asigna una calificación entre 1 y 4, siendo 4 la mayor puntuación
- En la columna peso ponderado, se realiza la multiplicación de cada elemento con su factor de calificación
- Una vez se obtiene el resultado, se realiza la sumatoria para calcular el total

Tabla 3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI –

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas			
1.			
2.			
Debilidades			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: Ponce (2007)

Los resultados que se obtienen pueden analizarse teniendo en cuenta la suma de los pesos ponderados de las fortalezas y de las debilidades, con el fin de establecer los que generan mayor incidencia en el comportamiento de la empresa.

De esta manera, al realizar el análisis de factores internos se tienen en cuenta elementos como: tecnología, innovación, recursos humanos, cultura, calidad, logística, producción, compras, investigación, recursos financieros (Saavedra, 2012), los cuales son básicos para el desarrollo de actividades que fomenten la competitividad de la organización.

3.1.3. Matriz del Perfil Competitivo – MPC

Esta herramienta tiene como objetivo la identificación de todos los competidores de una organización en un determinado sector económico, para así, establecer un perfil competitivo de las empresas. Para ello, hace uso de aspectos o factores internos y externos que pueden tener la característica de ser considerados fortalezas o

debilidades. En la MPC los puntajes y clasificaciones de las empresas competidoras o rivales son confrontados con los datos obtenidos en la evaluación de la empresa analizada (Ponce, 2007; David, 2003).

Para Pulgarín y Rivera (2012), el procedimiento de análisis y trabajo con la Matriz de Perfil Competitivo –MPC- debe, en primer lugar, registrar todos los competidores principales, establecer los factores o aspectos de importancia que se considere necesario analizar de conformidad con la conveniencia de la evaluación, debilidades o fortalezas, y asignar a cada factor un peso proporcional en la columna de valores. En segundo lugar, y de conformidad con David (2001), es necesario “ajustar y alinear el conjunto de habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos” (p. 105). Los autores recomiendan la construcción de cinco matrices útiles para la definición del mapa estratégico de la empresa.

3.1.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones -SPACE

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE (por sus siglas en inglés) es una poderosa herramienta diseñada con el fin de conciliar los recursos y capacidades organizacionales con las oportunidades y riesgos de su entorno (David, 2013).

El análisis de cuatro (4) dimensiones, dos (2) internas y dos (2) externas, ubicadas a lo largo y ancho de un eje cartesiano, permite establecer la posición competitiva que la empresa deberá asumir al interior de su industria en el mediano y largo plazo (Salazar, M. G., 2009).

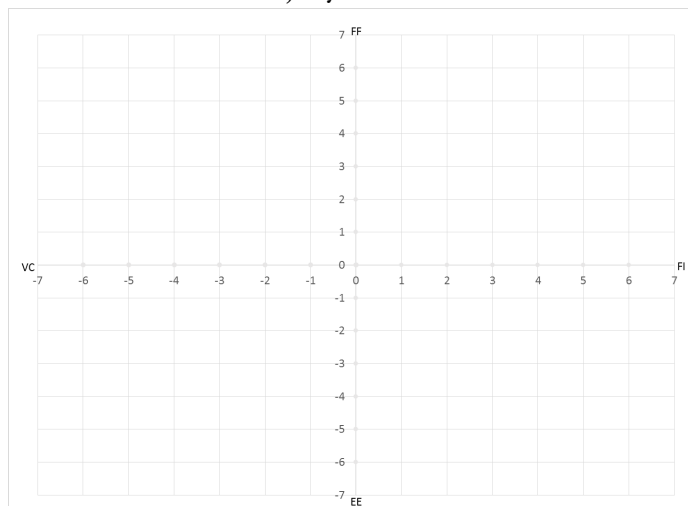
El eje de abscisas (X) se compone de los factores generadores de ventaja competitiva [VC] y los aspectos que determinan la fortaleza de la industria [FI]; el eje de ordenadas (Y), por otro lado, tiene en cuenta los determinantes de la fortaleza financiera [FF] de la empresa y la estabilidad del entorno [EE] (Talancón, H. P., 2007; Triana, M. C. G., 1993).

Los factores generadores de ventaja competitiva [VC] y los determinantes de la estabilidad del entorno [EE] se ubican en la sección negativa de los ejes X y Y, respectivamente. Por esta razón su valoración toma calificaciones que van de -1 a -7. Los valores cercanos a -1 representan una fuente de ventaja competitiva o una condición favorable del entorno; calificaciones cercanas a -7 se relacionan con aspectos que restan competitividad a la empresa o condiciones poco favorables de la industria (David, 2013).

Las dimensiones ubicadas en la sección positiva del plano cartesiano (fortaleza financiera [FF] y fortaleza de la industria [FI]) se evalúan en una escala de 1 a 7. En este caso los valores próximos a 7 representan fortalezas financieras o de la industria y calificaciones cercanas a 1, debilidades o condiciones adversas del entorno.

El gráfico Gráfico 1 presenta, de manera resumida, las dimensiones que conforman la matriz SPACE y su ubicación en el plano cartesiano.

Gráfico 1 Matriz SPACE ejes y dimensiones



Fuente: elaboración propia, basado en David (2013)

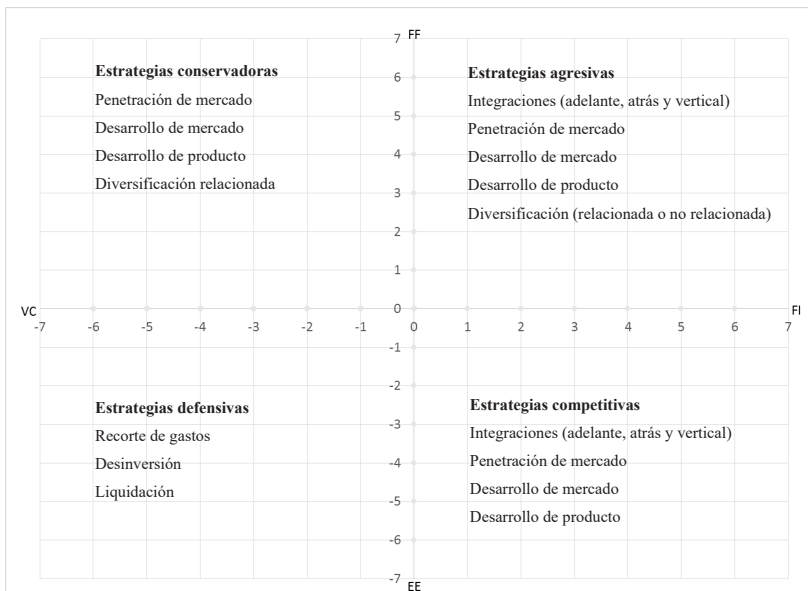
Para conocer la posición competitiva de la empresa se traza un vector que parte del origen $(0,0)$ y encuentra su punto de llegada en unas coordenadas (x,y) , calculadas a partir de la suma de los promedios aritméticos de las calificaciones otorgadas a los factores que hacen parte de cada dimensión, de acuerdo al eje que ocupan. Así, un primer paso para la construcción de la matriz es la determinación de los aspectos que serán evaluados en cada dimensión. Posteriormente, se hace una valoración de cada uno, utilizando para ello las escalas definidas con anterioridad, y, finalmente, se calcula el promedio aritmético de cada dimensión (David, 2013; Talancón, H. P. 2007; Salazar, M. G., 2009; Triana, M. C. G., 1993).

Para ubicar un punto sobre el eje X, se suma el promedio aritmético de las calificaciones dadas a los factores generadores de ventaja competitiva [VC] con el promedio aritmético de las calificaciones otorgadas a los determinantes de la fortaleza de la industria [FI].

Del mismo modo, para conocer el punto de llegada sobre el eje Y se suman el promedio aritmético de las calificaciones dadas a los determinantes de la fortaleza financiera de la empresa [FF] y el promedio aritmético de las valoraciones otorgadas a los factores que impactan la estabilidad de la industria [EE] (David, 2013; Talancón, H. P. 2007; Salazar, M. G., 2009; Triana, M. C. G., 1993).

Como resultado, el vector trazado apuntará a uno de los cuatro cuadrantes del plano cartesiano. Para cada uno de ellos se han definido un conjunto de estrategias que van desde las agresivas hasta las competitivas. El gráfico 2 presenta el conjunto de estrategias sugeridas para cada caso.

Gráfico 2 Matriz SPACE: estrategias sugeridas



Fuente: elaboración propia, basado en David (2013)

Así las cosas, las estrategias agresivas deberán ser adoptadas por empresas que se caracterizan por contar con un músculo financiero importante y haber alcanzado una buena posición competitiva en industrias fuertes y en crecimiento. Las estrategias conservadoras serán adelantadas por empresas que pese a contar con fortaleza financiera y desempeñarse en un entorno estable no han logrado alcanzar una posición competitiva determinante en una industria que presenta debilidades significativas o se encuentran en una etapa de bajo crecimiento.

Las estrategias competitivas caracterizan a empresas que no han conseguido una estructura financiera fuerte, pero ocupan posiciones

competitivas destacadas en ambientes dinámicos e industrias de rápido crecimiento. Por último, las estrategias defensivas, son el mejor camino para empresas débiles (financiera y competitivamente hablando) que compiten en ambientes inestables e industrias de bajo crecimiento.

El tamaño y dirección del vector trazado ofrece una medida de la magnitud de la fortaleza competitiva y financiera o la prosperidad del ambiente y la industria, de manera que las estrategias a desarrollar dependerán, en gran medida, de la dirección y tamaño del vector.

3.1.5. Modelo de indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad - MIGSA -

El MIGSA es una herramienta de diagnóstico que busca mejorar las condiciones de la organización por medio de un proceso de evaluación de políticas y prácticas de gestión, las cuales le pueden permitir mantenerse en un determinado entorno para competir y que pueden favorecer la formulación de planes estratégicos.

El modelo está constituido por 2 dimensiones, Gestión Sostenible y Asociatividad, 9 propiedades, Gestión Ambiental, Gestión del Recurso Humano, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Ética Empresarial, Gestión Tecnológica, Gestión con la Comunidad, Gestión de Calidad, Gestión de Mercadeo y Percepciones y Prácticas de Asociatividad, 31 indicadores y 112 índices de evaluación (Danna-Buitrago, Alarcón y Gómez, 2014). Además, cuenta con cuatro descriptores, por cada índice de medición, mutuamente excluyentes denominados estadios que permiten ubicar el nivel de alcance y desarrollo de una política o práctica de gestión. En este sentido, dimensiones, propiedades, indicadores e índices permiten evaluar las diferentes áreas de una empresa y el grado de avance en la puesta en marcha de políticas y prácticas de gestión para mantenerse en el entorno, mejor su capacidad para innovar, buscar recursos financieros y mecanismos de comercialización de sus productos.

Entre los pilares conceptuales del modelo se encuentran la *Gestión sostenible*, concebida como el impulso y compromiso medioambiental de las organizaciones por el cumplimiento de los principios del desarrollo sostenible, la *Competitividad*, entendida y desarrollada por el enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo, la *Asociatividad*, vista desde la perspectiva de Liendo y Martínez (2003) como la capacidad de relacionarse e interactuar de unas empresas con otras de un sector o diversos sectores sin perder su autonomía, y finalmente, la *Gestión empresarial*, definida “por el Grupo Competir como el trabajo que se desarrolla en unidades diferenciadas que demandan ayuda de terceros, los cuales tienen por objeto ejercer algún tipo de actividad para el favorecimiento económico y administrativo de la empresa y que busca mejorar la productividad de la misma” (Alarcón, Gómez y Stellian, 2016, p. 105).

El Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad pretende identificar las prácticas de sostenibilidad o equilibrio de las PYME con los recursos de su entorno y mediante la asociatividad, como factor de competitividad, (Danna, Alarcón & Gómez, 2014, p. 91), para ello, hace una comparación de los resultados obtenidos para así determinar la situación actual de cada organización mediante el análisis de todas las áreas que la componen. Este modelo cuenta con dos dimensiones, la primera gestión sostenible y la segunda dimensión, Asociatividad, que según Rosales (1997) “Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (p.159).

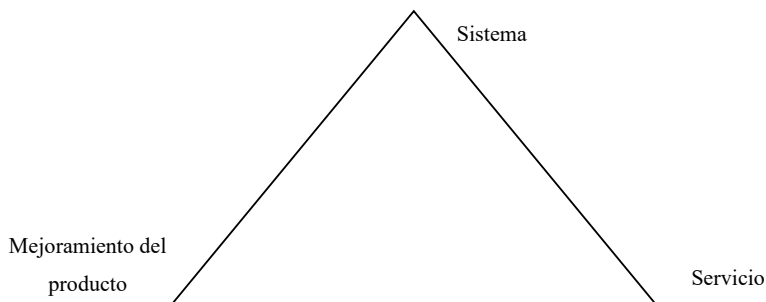
3.1.6. Modelo Delta

El Modelo permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa. En este sentido, se puede trasladar de

la estrategia al plano operativo, las acciones que requiere para el cumplimiento de los objetivos y sus posibles efectos (Hax, 2014).

En este sentido, el modelo contribuye en primer lugar, a la generación de tres opciones estratégicas medidas a través de un sistema denominado Triángulo, el cual presenta tres alternativas que facilitan el diagnóstico y la puesta en marcha de acciones de mejora, a través del desarrollo de estrategias que van dirigidas hacia el mejoramiento del producto (calidad, precio, innovación); el cliente a través de la reducción de costos y excelencia en el servicio y el sistema (Figura 3.1).

Figura 3.1. El Triángulo y opciones de estrategia para las empresas.



Fuente: Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2000). Modelo Delta. HSM Management, 45-54.

En segundo lugar, a los procesos de adaptación que miden la eficacia operacional, la orientación hacia el cliente y los niveles de innovación. En tercer lugar, se realiza una medición del desempeño del producto, del cliente y de las empresas y finalmente, se generan mediciones detalladas que faciliten la retroalimentación de los resultados encontrados (Hax & Wilde, 2003).

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Los modelos de diagnóstico permiten identificar las principales fortalezas, necesidades y oportunidades de mejora de las empresas, así como facilitan el desarrollo de planes de mejora que generan incremento en la productividad y por tanto el crecimiento de la empresa.

Cada uno de los modelos: MEFI, MEFÉ, MPC, MIGSA, el Modelo Delta, entre otros; establecen una serie de elementos, factores, criterios o indicadores que permiten la evaluación de todas las áreas de la empresa, lo cual facilita el análisis de los procesos productivos y por tanto, la toma de decisiones de la gerencia se realiza basada en aspectos relacionados con el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera, los modelos además de ser una herramienta de diagnóstico, permiten que las estrategias den origen a actividades dirigidas al cumplimiento de los objetivos y promuevan el desarrollo de prácticas empresariales que favorezcan el posicionamiento de la empresa en el mercado y la generación de factores competitivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón V., N., O., Gómez C., M., y Stellan R. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: Análisis de componentes principales. *AD-minister*, 29, 109 – 120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad. (E. Ediciones, Ed.). Santa fé de Bogotá.
- Blacutt, M. (2013). El desarrollo local complementario. Malaga, España: Fundación Universitaria Andalu. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/1252.pdf>.
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Buenos Aires, Instituto de industrias argentinas.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.

- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137–152.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Danna-Buitrago, J. Alarcón, N. & Gómez, M. (2014). Gestión sostenible y asociativa alcanzada por PYMES proveedoras del sector hidrocarburos de Yopal- Casanare. *Teoría y praxis investigativa*, 9 (1), 86-107.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México. Peason/Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peason/Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimo cua)*. México: Pearson educación de México, S.A.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las*

empresas y a la política. *Revista de La CEPAL*, (59), 39–52. Retrieved from: <http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl>

- Garelli, S. (2014). *The Fundamentals and History of Competitiveness*.
- Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, 114.
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2000). *Modelo Delta*. *HSM Management*, 45-54.
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2003). *El Proyecto Delta*. Editorial Norma.
- Janićijević, N. (2010). *Business processes in organizational diagnosis*. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2), 85-106.
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Liendo, M & Martínez, A. (2003). *Asociatividad. Una alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes*.

Ciudad y Región. Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional de Rosario, (6), 37-43.

- Martínez, C. P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Maxwell, J. A. (1998). "Designing a Qualitative Study". En L. Bickman D. J. y Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Method* (p. 69-100), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Massonnier, V. (2008). *Tendencias de mercado*. Ediciones Granica SA.
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la Sostenibilidad/Competitiveness models for tourist destinations into the sustainability context. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 789. https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19169/1/ModelosCompetitividadDestinos_2008.pdf
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2001). *La dirección estratégica de la empresa* (Segunda Ed). Madrid, España: Civitas Ediciones, S.L.
- O'sullivan, A., Sheffrin, S. M., Rabasco, E., & Toharia, L. (2004). *Economics. Economía: principios e instrumentos*.

- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1). 113-130.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editar S.A
- Pulgarín, M., S. y Rivera, R., H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, (16), 89-114.
- Restrepo, G., & Londoño, J. F. (2003). Modelos de competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería*, (28), 7-16.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Ciudad de México: Pearson.
- Salazar, M. G. (2009). *Estrategias empresariales*. Docencia Universitaria, 15, 08.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.
- Triana, M. C. G. (1993). Proceso Estratégico I.

SEGUNDA PARTE
ESTUDIOS DE CASO

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA ESTABLECER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Andrés Rodrigo Santana Murcia

Nelson Orlando Alarcón Villamil

Melva Inés Gómez Caicedo

INTRODUCCIÓN

La teoría administrativa y las organizaciones en general han creado herramientas de identificación y valoración de las condiciones empresariales con el fin de favorecer la gestión y mejorar los métodos empleados en la toma de decisiones. Entre dichas herramientas se encuentran la matriz del Boston Consulting Group BCG, la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, la matriz FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE y la Matriz de Perfil Competitivo MPC, entre otras.

Tales instrumentos ordenan de manera sistemática la información de la empresa y su entorno, agrupando y evaluando los factores de mayor

influencia en el desempeño corporativo, a fin de establecer posibles rutas de acción que guíen las actuaciones de la gerencia hacia el logro de los objetivos organizacionales y reduzcan, de manera significativa, la incertidumbre propia del proceso de elección estratégica.

La metodología de construcción de estas matrices y el examen de los resultados obtenidos a partir de su aplicación en empresas de diferentes características, representa un campo de estudio de gran interés en la literatura administrativa (Thompson et al., 2018; Torres, Hernández, 2014) toda vez que los avances que durante décadas se dieron en materia de análisis estratégico se materializaron en esta serie de instrumentos (Betancourt Guerrero, 2014; David, 2013; Navas López & Guerras Martín, 2001; Bueno Campos, 1996; Dess & Miller, 1993; Porter, 1987). Así, se dotó de mayor rigurosidad el proceso de planificación y se ofreció un marco de referencia más sólido para la identificación, selección y puesta en marcha de la estrategia corporativa.

Los estudios de caso permiten poner en evidencia la utilidad de este tipo de herramientas, llevar a las empresas algunos de los avances más significativos en materia de gestión y brindar a estudiantes y profesores una guía para la aplicación del conocimiento surgido al interior de la ciencia administrativa; es por esto que en esta sección se presenta el diagnóstico estratégico y competitivo efectuado a una unidad empresarial colombiana, perteneciente al sector de la construcción (servicios de ingeniería, arquitectura y relacionados). Para ello se aplicaron 5 instrumentos que cumplieron con la función de revelar diferentes dimensiones de la situación actual de la compañía y su relación con el entorno. Los aspectos generales del estudio se presentan a continuación.

4.1. ASPECTOS GENERALES

El presente estudio de caso fue desarrollado con la intención de determinar la posición competitiva de una microempresa colombiana y así identificar y definir posibles estrategias que puedan llegar a

favorecerla en su futuro inmediato. En una primera etapa se realizó una revisión documental con la que se identificaron algunos modelos de competitividad y algunas herramientas de uso empresarial que, por medio de la medición, buscan aportar a la mejora competitiva de las organizaciones. Posteriormente, se examinaron las características y particularidades de cada herramienta y modelo, analizando en profundidad su utilidad para la evaluación.

La segunda etapa consistió en visitar una compañía que acogiera la investigación y ofreciera la información necesaria para la ejecución del análisis estratégico. La empresa seleccionada fue una entidad sin ánimo de lucro (ONG) cuyas actividades tienen lugar en gran parte de Cundinamarca (Colombia); posee una plantilla de 60 trabajadores entre directos e indirectos y cuenta con más de 20 años de experiencia en la formulación y ejecución de proyectos de Vivienda de Interés Social (VIS).

Sus operaciones se enmarcan en lo contenido en la ley 3 de 1991; reglamentación que dio origen al Sistema Nacional de Vivienda, el subsidio familiar y dictó otras disposiciones que cambiaron la institucionalidad pública sectorial; vincularon el ahorro familiar con el crédito hipotecario y buscaron cambiar el rumbo de la política de vivienda en Colombia (Escallón G., 2011).

Así, la entidad estudiada constituye uno de los órganos privados del Subsistema de Asistencia Técnica y de Promoción a la Organización Social (Congreso de Colombia, 1991), prestando por ello, servicios de asesoría técnica e interventoría en la ejecución de proyectos VIS y celebrando contratos con comunidades, Cajas de Compensación Familiar y otros entes públicos y privados que requieran de acompañamiento.

Otros subsistemas relacionados y que resultan indispensables para el cumplimiento de su misión son el Subsistema de Fomento

y Ejecución y el Subsistema de Financiación. En el primero se dan cita los “organismos nacionales, departamentales, intendenciales, comisariales, municipales (...), y las organizaciones populares de vivienda, las organizaciones no gubernamentales y las empresas privadas que fomenten, diseñen o ejecuten planes y programas de soluciones de vivienda de interés social” (Congreso de Colombia, 1991, p. 1). En el segundo aparecen “las entidades que, cumplan funciones de captación de ahorro, concesión, de créditos directos, otorgamientos de descuentos, redescuentos y subsidios” (Congreso de Colombia, 1991, p. 1) como la Financiera de Desarrollo Territorial -FINDETER-, el Banco Central Hipotecario -BCH-, la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero, y las Cajas de Compensación Familiar.

Es de notar que el buen desempeño de las entidades que conforman el sector, depende de la calidad de sus relaciones con otros miembros del sistema, principalmente, por la baja disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de los proyectos de construcción. A lo anterior se suma una marcada dependencia de la política pública en materia de vivienda, pues es la legislación la que determina el monto de los recursos a asignar, los requisitos para el otorgamiento del subsidio familiar, los plazos para la realización de los proyectos, las condiciones de entrega, entre otros.

El estudio de una empresa que ha sobrevivido durante más de dos décadas en un entorno de estas características marca un precedente para la teoría administrativa. Su naturaleza filantrópica y los bajos márgenes de rentabilidad que persigue y obtiene hacen de ella un caso de especial atención. Contrario a lo que puede creerse, al igual que las entidades con ánimo de lucro, una organización con estas particularidades requiere garantizar su supervivencia en el mercado a partir de la consolidación de ventajas competitivas perdurables.

Es por esto que las herramientas aplicadas en el proceso de diagnóstico fueron las mismas que con frecuencia son utilizadas

en empresas constituidas con fines lucrativos. De esta manera los instrumentos empleados por los investigadores fueron en su orden: 1) la Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFEE -, 2) la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, 3) la Matriz del Perfil Competitivo - MPC, 4) la Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic, Position and Action Evaluation) – SPACE - y 5) el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad – MIGSA-.

4.2. HALLAZGOS

El análisis estratégico de la compañía se llevó a cabo a partir de la construcción de un conjunto de matrices de diagnóstico y formulación estratégica, que tienen en cuenta factores tanto internos como externos. Su principal característica es que hacen parte de un proceso de identificación, evaluación y selección estratégica; es por ello que toman como insumo el mismo tipo de información, se construyen de manera secuencial y resultan ser complementarias en el ciclo de planificación estratégica (David, 2013). Así pues, el estudio inició con la elaboración de las matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y Evaluación de Factores Internos (MEFI); continuó con la construcción de la matriz del Perfil Competitivo (MPC), que reúne elementos de las dos primeras, y cerró con la aplicación de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE por sus siglas en inglés).

De esta manera, los resultados obtenidos con las matrices MEFEE, MEFI y MPC permitieron conocer con precisión la organización, su entorno y su posición en el mercado. Una gran parte de la información recolectada en la construcción de esta última, fue utilizada, posteriormente, en la confección de la matriz SPACE, una herramienta empleada para la formulación de estrategias. En ella se concilian los recursos internos y habilidades corporativas con los riesgos y oportunidades del entorno para establecer las rutas de acción

más apropiadas para la supervivencia y posterior crecimiento de las firmas (David, 2013 basado en Grant, 1991).

Tabla 4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Oportunidades	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1	Apoyo de Colsubsidio como sujeto activo de financiación.	0,05	4	0,20
2	Necesidades de vivienda insatisfechas en las poblaciones de menores ingresos	0,05	3	0,15
3	Dificultades de acceso a crédito en las zonas rurales	0,05	2	0,10
4	Tendencia decreciente de las tasas de interés de captación y colocación	0,05	2	0,10
5	Entrada en vigencia del Decreto 133 del 19 de enero de 2018 por el cual se ofrece la oportunidad de otorgar subsidios a personas solteras u hogares unipersonales	0,05	3	0,15
6	Aumento por debajo de la media del costo de mano de obra y maquinaria y equipo en VIS	0,05	2	0,10
7	Crecimiento del IPC de vivienda superior al crecimiento del IPC total	0,05	2	0,10
8	Crecimiento de la oferta de cemento gris	0,05	2	0,10
9	Crecimiento rural como resultado del pos acuerdo	0,05	3	0,15
10	Alta migración de población rural a Cundinamarca (segundo departamento con mayor flujo de migraciones)	0,05	3	0,15

	Amenazas	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1	La compañía se ve afectada por cambios en la política pública de vivienda a cargo del Ministerio de Vivienda y Medio Ambiente	0,05	1	0,05
2	Baja capacidad de endeudamiento de los clientes para la postulación al subsidio de vivienda	0,05	1	0,05
3	Crecimiento de la informalidad laboral urbana y rural	0,05	1	0,05
4	Baja capacidad de ahorro entre la población de menores ingresos	0,05	2	0,10
5	Tendencia creciente del índice de costos de construcción de vivienda	0,05	2	0,10
6	Incremento de los costos de materiales en VIS	0,05	2	0,10
7	Subsidios de vivienda sustitutos a la construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda	0,05	3	0,15
8	Incremento del IPP de la construcción	0,05	2	0,10
9	Los pagos dependen de condiciones impuestas por cajas de compensación familiar u otras entidades Estatales	0,05	2	0,10
10	Altas expectativas entre la población frente al programa de viviendas gratis	0,05	1	0,05
	Totales	1,00		2,15

Fuente: Elaboración propia (2018)

La aplicación de la MEFE revela la capacidad de reacción de la empresa frente a las fuerzas competitivas de su industria. La calificación obtenida por la compañía estudiada ascendió a dos

punto quince (2,15), una valoración que da cuenta de una respuesta insuficiente ante las oportunidades y amenazas latentes en su entorno (David, 2013).

Las oportunidades con mayor potencial de aprovechamiento, identificadas mediante el análisis propuesto son: (1) apoyo de las cajas de compensación familiar como sujeto activo de financiación; (2) necesidades de vivienda insatisfechas en las poblaciones de menores ingresos; (3) entrada en vigencia del Decreto 133 del 19 de enero de 2018 por el cual se ofrece la oportunidad de otorgar subsidios a personas solteras u hogares unipersonales; (4) crecimiento rural como resultado del pos acuerdo; y (5) alta migración de población rural a Cundinamarca (segundo departamento con mayor flujo de migraciones).

Las amenazas ante las cuales se evidencia una menor capacidad de respuesta son en su orden: (1) la compañía se ve afectada por cambios en la política pública de vivienda a cargo del Ministerio de Vivienda y Medio Ambiente; (2) baja capacidad de endeudamiento de los clientes para la postulación al subsidio de vivienda; (3) crecimiento de la informalidad laboral urbana y rural; y (4) altas expectativas entre la población frente al programa de viviendas gratis.

El análisis interno, desarrollado a través de la construcción de la matriz MEFI, por otra parte, “evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (David, 2013, p. 158). Con una calificación de dos punto setenta y cinco (2,75) en estos aspectos, la compañía muestra una posición interna fuerte que se pone de manifiesto al examinar la participación de las fortalezas principales en el total de fortalezas identificadas (evaluadas con una calificación de 4) y las debilidades principales (evaluadas con una calificación de 1) al interior de las debilidades encontradas (Ver tabla 4.2).

Tabla 4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Fortalezas	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1	Experiencia de 21 años en el sector	0,05	4	0,20
2	Buena relación con cajas de compensación familiar y otros entes reguladores	0,05	4	0,20
3	Diseños habitacionales a la medida de las necesidades, gustos y capacidades del usuario	0,05	4	0,20
4	Estructura organizacional de bajo costo	0,05	4	0,20
5	Sedes propias en Zipaquirá, Madrid y Bogotá	0,05	3	0,15
6	Área construida mayor a la de los competidores directos	0,05	4	0,20
7	Procesos estandarizados de desembolso y seguimiento a obra que generan confianza en el usuario	0,05	4	0,20
8	Imagen corporativa favorable en el sector	0,05	4	0,20
9	Las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas	0,05	3	0,15
10	Esquema de liderazgo flexible y participativo	0,05	3	0,15
	Debilidades	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1	Portafolio limitado de servicios	0,05	2	0,10

2	Ciclos de efectivo demasiado largos	0,05	2	0,10
3	Baja liquidez en el corto plazo	0,05	2	0,10
4	Ausencia de sistemas de información gerencial y otras tecnologías	0,05	2	0,10
5	Limitaciones en el monitoreo del trabajo en obra	0,05	2	0,10
6	Altos costos de desplazamiento de funcionarios	0,05	1	0,05
7	Altos costos de financiación de proyectos	0,05	1	0,05
8	Alta centralización de la toma de decisiones	0,05	2	0,10
9	La actividad depende de procesos ejecutados por otras instituciones, a menudo resultan demorados y engorrosos	0,05	2	0,10
10	No cuenta con certificaciones de calidad en sus procesos	0,05	2	0,10
Totales		1,00		2,75

Fuente: Elaboración propia (2018)

Las principales fortalezas percibidas por la gerencia se resumen en: (1) experiencia de 23 años en el sector; (2) buena relación con cajas de compensación familiar y otros entes reguladores; (3) diseños habitacionales a la medida de las necesidades, gustos y capacidades del usuario; (4) estructura organizacional de bajo costo; (5) área construida mayor a la de los competidores directos; (6) procesos estandarizados de desembolso y seguimiento a obra que generan confianza en el usuario; y (7) Imagen corporativa favorable en el sector.

Las debilidades de mayor relevancia para la dirección son los altos costos de desplazamiento de funcionarios y de financiación de los proyectos de construcción; aspectos que resultan indispensables para el cumplimiento de la misión del negocio.

La aplicación de la matriz de Perfil Competitivo (MPC) arrojó resultados positivos. La evaluación de los factores clave de éxito totalizó tres punto cinco (3,5) para la empresa analizada, dos punto cuarenta y dos (2,42) para el competidor 1 y dos punto treinta y dos (2,32) para el competidor 2. Se destacan los buenos resultados en los factores: reconocimiento en el mercado, servicio al cliente, ubicación de las oficinas, acceso a crédito, imagen corporativa, calidad del producto y precios competitivos, aspectos que recibieron una calificación de cuatro (4).

Tabla 4.3. Matriz de Perfil Competitivo

		EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factores críticos de éxito	Peso	Calif.	Punt. pond.	Calif.	Punt. Pond.	Calif.	Punt. pond
Publicidad	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,17
Reconocimiento en el mercado	0,08	4	0,33	3	0,25	3	0,25
Servicio al cliente	0,08	4	0,33	2	0,17	2	0,17
Ubicación de las oficinas	0,08	4	0,33	3	0,25	3	0,25
Acceso a crédito	0,08	4	0,33	2	0,17	3	0,25
Compromiso de los trabajadores	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,17
Utilidades financieras	0,08	2	0,17	1	0,08	1	0,08
Imagen corporativa	0,08	4	0,33	3	0,25	3	0,25

Participación en el mercado	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,17
Calidad del producto	0,08	4	0,33	3	0,25	2	0,17
Capacidad de la Gerencia	0,08	3	0,25	3	0,25	3	0,25
P r e c i o s competitivos	0,08	4	0,33	3	0,25	2	0,17
Totales	1,00		3,50		2,42		2,33

Fuente: Elaboración propia (2018)

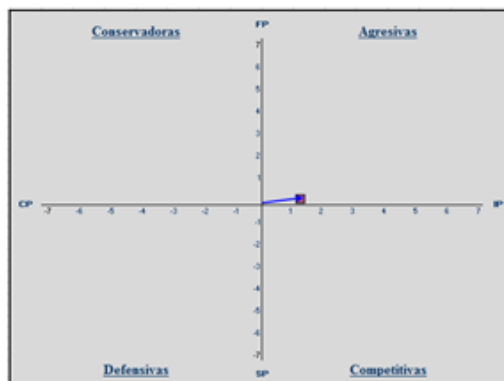
No se reconoce ninguna desventaja frente a la competencia directa, en los doce puntos analizados; sin embargo, las utilidades financieras representan un punto débil para las empresas estudiadas, por tratarse de entidades sin ánimo de lucro y de baja rentabilidad.

La matriz SPACE, como se vio en el capítulo 3, tiene en cuenta dos dimensiones internas y dos dimensiones externas a la hora de definir la posición estratégica que debe tomar una empresa al interior de su industria. Las primeras dos dimensiones, la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, evalúan los recursos y capacidades con los que cuenta la organización para asumir y defender una posición competitiva (Barney, 1991); las dimensiones estabilidad ambiental y fortaleza de la industria, a su vez, permiten caracterizar el tipo de entorno en el que se desarrollan las actividades empresariales (Navas López & Guerras Martín, 2001).

Los valores promedio calculados para las dimensiones fortaleza financiera (FF), estabilidad del ambiente (EA), ventaja competitiva (VC) y fortaleza de la industria (FI) fueron de cuatro punto cero (4,0), menos tres punto ocho (-3,8), menos dos punto cero (-2,0) y tres punto cuatro (3,4), respectivamente.

La sumatoria de los resultados obtenidos para las dimensiones de los ejes x y y fueron de uno punto cuatro (1,4) y cero punto dos (0,2) respectivamente. Con ello la compañía se encuentra ubicada en el primer cuadrante, lo que lleva a sugerir la necesidad de emplear estrategias agresivas de diversificación. Dado que la industria no muestra una gran fortaleza en términos de crecimiento potencial y estabilidad financiera, pero grandes barreras de entrada se recomienda llevar a cabo un proceso de diversificación relacionada.

Gráfico 4.1. Matriz SPACE



Fuente: Elaboración propia (2018)

Finalmente, el diagnóstico MIGSA, permitió establecer el grado de avance de las políticas y prácticas de la compañía en nueve (9) dimensiones específicas. La tabla 5 resume los resultados obtenidos:

Tabla 4.4. Resumen MIGSA

Propiedad	
Gestión Ambiental	0,46
Gestión del Recurso Humano	0,56

Gestión del Conocimiento	0,32
Gestión de Calidad	0,23
Gestión de la ética empresarial	0,54
Gestión con la comunidad	0,51
Gestión Tecnológica	0,28
Gestión de mercadeo	0,23
Percepciones y prácticas de asociatividad	0,58
Promedio	0,41

Fuente: Elaboración propia (2018)

El promedio calculado ascendió a cero punto cuarenta y uno (0,41). Las mejores puntuaciones se dieron en las propiedades “percepciones y prácticas de asociatividad” (0,58), “gestión del recurso humano” (0,56), “gestión de la ética empresarial” (0,54) y “gestión con la comunidad” (0,51).

Las calificaciones de cada una de ellas alcanzaron el estadio tres (3), una posición según la cual la compañía conoce y aplica elementos básicos y se encuentra en la puesta en marcha de mejoras que enriquecen el área evaluada.

En el otro extremo aparecen las propiedades “gestión de la calidad” (0,23) y “gestión de mercadeo” (0,23), cuyas puntuaciones dan cuenta de un bajo nivel de desarrollo (estadio 1).

La “gestión ambiental” (0,46), la gestión del conocimiento (0,32) y la gestión tecnológica (0,28), propiedades con calificaciones que se encuentran en un rango de cumplimiento medio-bajo (estadio 2), constituyen aspectos que si bien, han sido trabajados al interior de la compañía, requieren de mayor atención por parte de la gerencia para lograr un mayor grado de avance competitivo.

Los resultados obtenidos son coherentes con la naturaleza y tamaño de la empresa evaluada. Su carácter de entidad sin ánimo de lucro hace que una de sus principales preocupaciones sea la gestión ética y con las comunidades. Por el contrario, se evidencia un rezago importante en el manejo de certificaciones de calidad y herramientas tecnológicas que potencialicen los procesos internos y permitan aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece para su crecimiento.

El mercadeo no constituye una fortaleza para el negocio y en general es un punto débil para el sector. Las calificaciones de la matriz de perfil competitivo (MPC) dan cuenta de la dinámica de la industria y reflejan una deficiencia latente en los líderes del mercado.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a la compañía analizada, permite visualizar, a través de los cinco modelos utilizados, los aspectos que a nivel estratégico deben continuarse fortaleciendo y aquellos en los que se deben generar planes de mejora, debido al impacto que pueden tener en la rentabilidad del negocio.

De esta manera se identifican como principales oportunidades el apoyo crediticio de otras entidades, las necesidades habitacionales insatisfechas de la población de menor ingreso y la dinámica migratoria. Como principales amenazas aparecen las políticas públicas establecidas por el gobierno central, la baja capacidad de endeudamiento del cliente y las expectativas generadas en el mercado con la aparición de otros subsidios complementarios.

Asimismo, la empresa presenta como principales fortalezas la experiencia en el sector, la buena imagen corporativa y la calidad en el producto; mientras que sus debilidades más representativas se encuentran en los altos costos de financiación y de desplazamiento de los funcionarios.

La posición frente a los principales competidores es favorable, entendiendo que los factores claves de éxito y los aspectos a mejorar muestran un mayor grado de desarrollo en la empresa evaluada, en relación con los de las organizaciones con las cuales se realizó la comparación.

En lo que respecta al estudio de alternativas de acción, basado en el análisis de la interacción de los factores internos y externos presentados en la matriz SPACE, se evidencia la posibilidad de implementar estrategias agresivas que permitan sacar provecho a la posición competitiva actual y lograr con ello incrementar la rentabilidad. Se recomienda avanzar en la diversificación en ramos afines.

Frente al análisis realizado con el MIGSA, se establece que la empresa se encuentra en el Estadio 2, lo cual indica que si bien conoce las prácticas corporativas que debe utilizar para mejorar su competitividad, se encuentra iniciando el proceso de implementación. Lo anterior se hace visible en el resultado obtenido en cada una de las áreas analizadas (ambiental, conocimiento, calidad, entre otras).

Si bien, las condiciones del entorno no son del todo favorables para la empresa, existen oportunidades de desarrollo que han sido identificadas por la gerencia y que se encuentran en proceso de implementación.

Finalmente, los distintos modelos utilizados para evaluar la situación de la compañía y su posición competitiva en el mercado, aportan una visión particular que permite a la empresa identificar las acciones e iniciativas que se deben desarrollar, a fin de garantizar su permanencia en el mercado y contribuir al cumplimiento de sus objetivos de mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. (E. Ediciones, Ed.). Santa fé de Bogotá.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.
- Congreso de Colombia. Ley 3 de 1991 (1991). Colombia.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimo cua)*. México: Pearson educación de México, S.A.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Escallón G., C. (2011). La vivienda de interés social en Colombia , principios y retos. *Revista de Ingeniería*. Universidad de Los Andes, 35, 55–60.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114.

- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2001). La dirección estratégica de la empresa (Segunda Ed). Madrid, España: Civitas Ediciones, S.L.
- Porter, M. E. (1987). Ventaja competitiva. México: C.E.C.S.A.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). Administración Estratégica Teoría y casos (Segunda ed). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, Hernández, Z. (2014). Administración estratégica (Primera ed). México: Grupo Editorial Patria.

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO GENERADORES DE VENTAJAS COMPETITIVAS. ESTUDIO DE CASO EMPRESAS DE RIO DE JANEIRO

Geraldine Lizeth Chaves Parrado

Nelson Orlando Alarcón Villamil

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad de conocimiento ha crecido de manera inesperada y se ha encargado de crear una serie de mercados altamente competidos. Por ello, la generación y el aprovechamiento de conocimiento se ha convertido en una fuente de riqueza en todas las actividades productivas y de servicios (Pérez, Barceló, Castillo & León, 2008). Este escenario propone nuevos retos a las empresas y a su vez ubica lo tecnológico en el centro del debate por la incertidumbre que genera su uso y mediación entre demandantes y oferentes.

Para algunos autores, la principal fuente de creación de ventaja competitiva en una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, exactamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe

y en las capacidades que tiene para aprender nuevas cosas (Mas & Martínez, 2008). Luego, el conocimiento se convierte en un recurso importante y estratégico dentro de la empresa, por ello, su adecuada gestión y aplicación ayudará a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; estas ventajas se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades (García, Simó, Mundert, & Guzmán, 2004).

En consecuencia, las organizaciones deben proponer una serie de estrategias que les permita ser más competitivas a través de sus activos intangibles, primordialmente, mediante sus Recursos Humanos (RR. HH) (Castello, 2002), estos constituyen uno de los aspectos más importantes de la organización debido a que dentro de sus objetivos se encuentra la ejecución y por ende la consecución en ella (Sánchez & Sierra, 2010).

Por su parte, García, Simó, Mundert y Guzmán (2004), consideran que “en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, sino que se ha convertido en el principal factor de producción” (p. 8). Luego, el conocimiento puede considerarse un elemento trascendental para generar competitividad y son los trabajadores el medio para obtenerlo y conseguirlo.

Según Valencia (1998), “El verdadero eje generador de riqueza es el individuo, el trabajador es el eje fundamental de la empresa” (p. 19). Por tal motivo, las empresas deben procurar que la su formación este ligada al cumplimiento de los objetivos internos. Por ello, es importante realizar actividades que permitan medir las capacidades de los trabajadores para analizar su actuación y la consecución de resultados.

Debido a esta realidad, las empresas han decidido adelantar actividades para evaluar el grado de concordancia entre la competitividad y desarrollo personal, el cual puede ser considerado resultado de las experiencias propias que influyen en su actuar. Desde esta perspectiva se hace necesario integrar el concepto de personal

flexible, por cuanto es aquel que se moldea según su necesidad, demuestra interés por aprender nuevos mecanismos para mejorar su desempeño frente a sus labores, se anticipa a las exigencias y percibe los acontecimientos de la empresa como palanca para el aprendizaje (Beltran , Escrig, Bou, & Roca, 2013).

En este sentido, las actividades empresariales adscritas al sector turístico tienen por característica la necesidad de integrar una alta participación de personal capaz de enfrentar situaciones singulares de competencia, en especial por la alta apertura de mercados y el impacto de las tecnologías en las decisiones de consulta y consumo. Por ello, la gestión del recurso humano se he convertido en una estrategia determinante para la operación de las empresas (Exceltur, 2006).

De esta manera, la gestión del recurso humano en el sector turístico debe propender por vinculación de trabajadores más flexibles y de alto rendimiento, en especial dado que el sector “se caracteriza por los principios de atención al cliente, con lo cual el exceso de automatización y mecanización pueden deteriorar la calidad, creando un entorno respecto a la imagen bastante negativa” (García y López, 1998, p. 99). Luego, la prestación adecuada del servicio por medio de personal idóneo es imprescindible en las empresas turísticas, en especial como resultado de la gran relevancia que la gestión de los recursos intangibles está obteniendo en comparación con los recursos tangibles, por ello, se hace necesario contar con estrategias de diferenciación que aporten y distingan la organización.

Por lo tanto, el presente caso se estructura de la siguiente forma: en primer lugar se presentan algunos aspectos generales que abordan la importancia del turismo en la económica global y de las empresas, la gestión del RR.HH y la gestión del conocimiento como ejes fundamentales para la ejecución de ventajas dentro de las empresas. En segundo lugar, se exponen los resultados del análisis de la aplicación del modelo MIGSA a las unidades empresariales evaluadas, y finalmente, se presentarán las conclusiones de la investigación.

5.1. ASPECTOS GENERALES

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no solo para la inmensa cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo y que pueden favorecer el crecimiento de la economía y la generación de empleo. Según la OMT (2015), el turismo genera 1 de cada 11 empleos en el mundo.

Asimismo, “el turismo es una de las industrias de mayor firmeza económica, puesto que representa alrededor del 10% del PIB mundial, y genera el 6% del comercio internacional y en relación con la exportación de servicios, se representa en el 30% del valor total por otras actividades” (OMT, 2015). Por ello, es fundamental que las empresas del sector turístico favorezca el desarrollo de ventajas para la competitividad y la generación de recursos propios.

En este orden de ideas, es importante mencionar la importancia de Brasil y su papel en el desarrollo del turismo. La OMT (2015) estableció en su informe global sobre desarrollo del turismo que América cuenta con una cuota del 22% y un incremento de los ingresos de 10,000 millones de dólares. Según el informe, Brasil contó con un incremento significativo en cifras de turismo internacional como resultado de actividades como la conmemoración del Carnaval de Rio y su temporada de mundial en el año 2014.

Por otro lado, en términos de turismo emisor, Brasil aumentó en un 2% según la OMT (2015), ubicándose en el décimo puesto. Así, se destaca por ser el país que más atrae turistas en América del Sur, lo cual promueve la preservación del patrimonio natural y cultural del país, además de ser una fuente de renta, de generación de empleo y de desarrollo socioeconómico (TurismoBR, s.f).

Así, dados los resultados y la importancia del sector dentro del país, se puede dar por cumplida la propuesta que realizó la OMT

(1999), en donde se expuso la capacidad de generar empleos como una variable fundamental que integra el concepto de sostenibilidad, conjuntamente con la recepción de ingresos. La OMT (2006) definió productos e industrias importantes del sector turístico, las cuales se presentan en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Productos e industrias importantes del sector turístico

Productos	Industrias
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte de pasajeros por agua	5. Transporte de pasajeros por agua
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas	8. Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas
9. Servicios culturales	9. Actividades culturales
10. Servicios deportivos y recreativos	10. Actividades deportivas y recreativas
11. Bienes característicos del turismo, específicos de cada país	11. Comercio al por menor de bienes característicos del turismo, específicos de cada país
12. Servicios característicos del turismo, específicos de cada país	12. Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

Fuente: Entender el Turismo: Glosario Básico, OMT

Por consiguiente, las actividades adscritas al sector se pueden visualizar por medio de un número importante de productos e industrias, las cuales demandan capital humano para la prestación de los servicios turísticos

Según Chiavenato (2002), las personas se pueden considerar el principal activo de la organización, por ello, las organizaciones exitosas

perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial el de los trabajadores (p. 6).

En la implementación de prácticas y los modelos de gestión, los recursos disponibles de la organización se hacen importantes y a la vez un mecanismo de diferenciación y posicionamiento a la hora de sobrellevar las adversidades que les presenta el entorno. Por tal razón, las prácticas de gestión administrativa que tienen relación con los trabajadores, y por ende con el cumplimiento de los objetivos, se hacen vitales, en especial, dado que los resultados dependen, en gran medida, de la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento, a partir de la experiencia adquirida y la formación académica que realza el capital humano.

En este sentido, el capital intelectual del personales, un activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento en información, que permite organizar al personal, de forma tal que sienta la confianza necesaria para el desarrollo de diversas actividades y el cumplimiento de las mismas, se debe valorar en función de los beneficios latentes que puede ofrecer. Luego, se puede establecer que el conocimiento es una realidad que indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas son intangibles (Chiavenato, 2000).

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un proceso que combina la capacidad de producir, transferir y aplicar datos por medio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) a diferencia de la capacidad creativa e innovadora que tienen las personas para generar conocimiento (Malhotra, 1998). Así, se deshace la distinción del conocimiento como un objeto subjetivo de la mente por cuanto tiene la capacidad recurrente de transformarse a medida que se incorpora nueva información y datos que pueden generar en un nuevo conocimiento.

Para Little, Quintas y Ray (2002) y Alvarado & Barba (2016) (Citados de Montano, 2005), el conocimiento depende en alto grado de las personas, en especial porque éstas poseen habilidades y experiencias que no están disponibles o no pueden ser capturadas completamente por la organización. Por su parte, Davendport y Volpel (2001), consideran que el conocimiento es generador de conocimiento y viceversa, por ello el recurso humano está siendo considerado un actor crítico para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones. De ahí la necesidad de profundizar sobre el vínculo que puede existir entre la gestión del conocimiento y la gestión del recurso humano, en especial, por la capacidad que puede tener al momento de mejorar los resultados y de facilitar ventajas competitivas en la organización.

Para autores como Wegner, McDermott y Snyder (2002), la adquisición de conocimiento ha de incluir la etapa de reclutamiento, la selección de personas con capital intelectual suficiente de manera que tengan la capacidad de contribuir en su propio aprendizaje y crecimiento continuo, además de la motivación de estas por participar dentro de redes profesionales y comunidades de práctica. En este sentido, un entorno de apoyo personal, grupos de trabajo con herramientas suficientes para la ejecución de tareas, un sistema de compensación y retroalimentación, inversión en la formación y desarrollo de los trabajadores facilita su impulso. Además, la propagación del conocimiento contribuye al aprendizaje y la creación de un clima laboral que genera seguridad y madurez en el personal de la organización.

Luego, la gestión del conocimiento tiene por objeto convertir el conocimiento en resultados, permitiendo así incrementar las oportunidades de negocio, la comunicación y la competitividad, elevando con ello el liderazgo de la empresa y sus rendimientos (Pérez & Palomino, 2008).

Autores como Nonaka y Takeuchi (1995), distinguen dos tipos de conocimiento: tácito y explícito, el primero, basado en datos concretos y fáciles de compartir y generar, el segundo, específico en el contexto personal y difícil de formalizar, comunicar y transferir, y está formado por ideas, valores y habilidades del individuo (Reyes, 2005). El conocimiento explícito reside únicamente en el capital humano y es muy difícil de copiar por la competencia, de ahí la importancia que tiene dentro de la organización, puesto que este es el factor diferenciador (Sánchez & Sierra, 2010).

Asimismo, Scarborough y Carter (2000), consideran que existen algunas direcciones en las que la gestión de recursos humanos tiene relación directa con la gestión del conocimiento, entre las cuales están:

- Mejores prácticas: involucrar a las personas en la programación y cooperación a través de la implementación de iniciativas.
- Capital Humano y social: contribución al desarrollo de ambos tipos de recursos en la organización.

Por consiguiente, se puede considerar que la combinación del recurso humano y el conocimiento son altamente necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados.

5.1.1 Importancia de la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento en el turismo

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, en especial por los cambios en los gustos y las necesidades del turista, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo (OMT, 2015). Cabe anotar que Sancho (2008), considera el turismo como un fenómeno de masas y una de las industrias de mayor importancia en el mundo.

La importancia económica del turismo es diferente en cada una de las regiones del mundo, debido a que el grado de desarrollo del turismo no ha seguido el ritmo del crecimiento en todas ellas. Este hecho, se debe fundamentalmente, a la incidencia de varios factores, entre los cuales cabe destacar el grado de desarrollo y crecimiento económico, renta disponible de la población, el tiempo de ocio, los aspectos demográficos, el entorno público, las costumbres y creencias religiosas, el nivel general de educación y el grado de desarrollo tecnológico (SGT, 1990).

Muchos de estos factores, están claramente interrelacionados, así por ejemplo, cuanto mayor sea el desarrollo económico de una región, mayor será su desarrollo tecnológico, la renta disponible del ciudadano medio, su nivel de educación, su tiempo de ocio, entre otros, favoreciendo al crecimiento del sector turístico.

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que los flujos turísticos han avanzado, principalmente, entre países desarrollados y, desde ellos, han ido incrementando hacia los países en desarrollo y regiones periféricas. Como ya se ha indicado, la mayor actividad económica que tiene lugar en estos países genera una mayor renta, más tiempo libre disponible, un mayor nivel de educación, y un mejor estado de salud de la población. Además, gracias a estos flujos los países industrializados se han visto favorecidos por las mejoras constantes en los medios de transporte y de comunicación, que han facilitado los desplazamientos y la obtención de información.

El RR.HH. es uno de los elementos vitales en la transformación y el crecimiento de las empresas (King-Kauanui , Ngoc, & Ashley-Coutleur, 2006), por tanto es importante conocer como desde las prácticas administrativas se ve influenciado el comportamiento del personal y cuáles son sus aportes dentro de la organización, por ende, tiene un papel fundamental en el aumento de los niveles de calidad en la prestación de servicios, en especial en sectores como el turismo

el cual demanda operatividad y efectividad del capital humano. En otras palabras, el capital humano se convierte en un elemento esencial para alcanzar los objetivos de la empresa.

Autores como Claver, Pereira y Andreu (2004), consideran que para incrementar la calidad del producto turístico es importante llevar a cabo una serie de acciones sobre el RRHH, como son: dar prioridad a programas formativos eficaces en todos los niveles de la organización; favorecer el desarrollo de un clima laboral positivo que aumente la satisfacción de los trabajadores; delegar responsabilidades de manera que los trabajadores estén en la capacidad de reforzar su conocimiento y competencias; mejoramiento de tecnológico que permita optimizar procesos operativos; y finalmente captar el conocimiento tácito de los clientes y convertirlo en explícito para la empresa y los trabajadores (p.8).

Por lo tanto, se hace necesario resaltar la importancia que tiene la gestión del conocimiento para el turismo dado que tiene la capacidad de generar valor para todos los integrantes de la organización. La buena y eficiente gestión del conocimiento en la organización puede considerarse un factor determinante para generar ventajas competitivas.

Para Porter (1984) (citado por Maqueda & Llaguno, 1995) las ventajas competitivas pertenecen a la voluntad de los empresarios, es decir, aquellas características que la empresa debe y puede desarrollar para obtener una posición frente a su competencia (p. 295).

Luego, se hace importante que las empresas dedicadas al turismo busquen la forma correcta de canalizar el conocimiento de sus empleados, porque “la clave sigue residiendo en el conocimiento individual, y son las entidades las que deben conceder a las personas la suficiente garantía de que ese conocimiento depositado en la empresa sea realmente motivado y gratificante (Aportela & Ponjuan, 2008).

5.2. HALLAZGOS

El modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA), fue la herramienta usada para diagnosticar el grado de avance de las políticas y prácticas empresariales de las unidades empresariales consultadas. El modelo debe entenderse como una herramienta que permite medir a compatibilidad de la empresa con su entorno.

Para el presente caso se hizo uso de los resultados de dos propiedades de medición del modelo de las nueve que lo componen, a saber, Gestión del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento. Estas, se valen de indicadores e índices de medición como se presentaron en el capítulo 3, de manera que se puede obtener información sobre políticas y prácticas de gestión y sus avances; ello permite conocer el proceder de las empresas en estudio, tanto a nivel general como particular en su parte interna y externa. Luego, las dos propiedades permiten medir el manejo que las empresas dan a las prácticas y políticas de gestión que afectan la gestión de su recurso humano y la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, es importante mencionar que el presente trabajo es un estudio de caso múltiple dado que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real utilizando múltiples fuentes de evidencia. Para Yin (1998) (citado por Arias, 2003), un estudio de caso es una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en un contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestra de forma precisa, y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia (p.22).

5.2.1. Análisis de los resultados

Las políticas de los RRHH son guías para la acción, sirven para promover la solución de los problemas que incurren frecuentemente en la organización. En este sentido, son las reglas y normas establecidas

por la empresa con el objetivo de llevar a los trabajadores a ejercer sus cargos de forma satisfactoria y de conformidad con las expectativas propuestas.

Es importante que las empresas tengan presente la Ley de Trabajo, puesto que se encarga de regular evidenciado que cumple con el papel de proteger los derechos de los trabajadores y contiene aspectos como el registro de los trabajadores ante las entidades pertinentes, jornadas laborales, periodos de descanso, vacaciones, salud ocupacional, protección de trabajo a las mujeres y asociaciones. Sin embargo, algunos aspectos burocráticos de las instituciones hacen difícil avanzar en temas de actualización y adecuación de estas a las pequeñas y medianas empresas (Zanluca, s.f).

La tabla 5.2 da cuenta de los resultados generales obtenidos de la aplicación del MIGSA a tres empresas de Rio de Janeiro - Brasil -. La unidad de análisis prevista fueron empresarios y trabajadores de un restaurante, un hotel y una empresa de promoción turística de la región.

Tabla 5.2 Resultados de la aplicación del modelo MIGSA para las propiedades de Gestión de RRHH y del conocimiento.

		GESTION DE RRHH					GESTION DE CONOCIMIENTO		
		Perecepcion del RRHH	Empoderamiento del RRHH	Procesos de Potencialización del Recurso Humano	Respeto a la Diversidad	Manejo de conflictos con los trabajadores	Recurso Humano Competente	Innovacion	Aprovechamiento del Know How
Empresa 1	Hotel Bucshky	84%	85%	80%	80%	90%	62,50%	65%	90%
Empresa 2	Restaurante 7 Grill	71%	81%	64%	60%	75%	70%	38,33%	42,50%
Empresa 3	Niteroi Empresa de lazer e Turismo	69%	83%	54%	81%	95%	45%	60,40%	70%
PROMEDIO		75%	83%	66%	74%	87%	59%	55%	68%

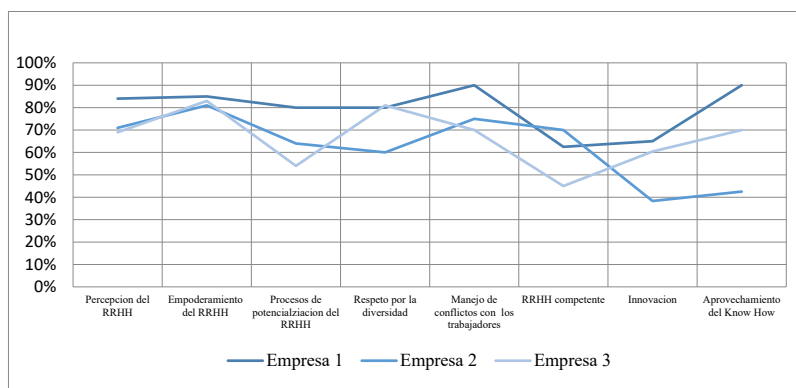
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis comparativo muestran el alcance en las políticas y prácticas de la Gestión de RRHH y del conocimiento en las tres empresas. El hotel, sobresale de las otras dos empresas y logra un cumplimiento en la puesta en marcha de políticas y prácticas de

gestión del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento del 84% y 73% promedio en los indicadores de medición, mientras que el restaurante obtiene un 70% y 50% y la empresa promotora de turismo un 76% y 58% respectivamente.

Los resultados de la evaluación de la propiedad Gestión del Recurso Humano se deriva de la medición de cinco indicadores, a saber, Percepción del RRHH, empoderamiento del RRHH, procesos de potencialización del RRHH, respeto por la diversidad y manejo de los conflictos con los trabajadores-. Por su parte la propiedad Gestión del Conocimiento da cuenta de la evaluación de un indicador dividido en tres factores -Recurso humano competente, Innovación, Aprovechamiento del Know How-. Los resultados obtenidos de cada uno de los indicadores se presentan en la figura 5.1.

Figura 5.1. Resultados comparativos por indicador de la evaluación de las unidades empresariales del sector turístico de Rio de Janeiro, Brasil. Propiedad Gestión del RRHH y Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia

Por una parte, al analizar los resultados de la propiedad Gestión de Recurso Humano se pudo establecer lo siguiente: Del primer indicador, *Percepción de RRHH*, se identifica que las tres empresas presentan un nivel de cumplimiento del 84% (empresa 1), 71% (empresa 2) y 69% (empresa 3); estas mediciones son producto de los resultados obtenidos de los índices que componen el indicador, para el caso - trato del personal, clima laboral y cultura organizacional-. De dichos resultados se puede inferir que las tres empresas han generado espacios de diálogo constante con los trabajadores y un entorno funcional para que el clima organizacional se haga ameno.

El segundo indicador *Empoderamiento del RRHH*, muestra que la empresa 1 logra un 85%, la empresa 2 un 81% y la empresa 3 un 83% de cumplimiento, lo que indica que las empresas conocen la importancia de dar lugar a la buena toma de decisiones y a la asertividad en delegar funciones.

El tercer indicador *Procesos de Potencialización del RRHH*, la empresa 1 alcanza un nivel de 80%, la empresa 2 con un nivel de 64% y la empresa 3 con un nivel de 54%. Ello implica que la empresa 2 y 3 necesitan consolidar y definir políticas y prácticas, dado que los resultados muestran una falta de procesos de inducción a los cargos, falta de sistemas de compensación y ausencia de incentivos.

El cuarto indicador de la propiedad de la gestión del RRHH, *Respeto a la Diversidad*, las empresas 1 y 3 tuvieron respectivamente un 80% y 81% de cumplimiento, sin embargo, la empresa 2 obtuvo un nivel inferior de cumplimiento del 60% el cual se explica por la poca presencia de actividades para apoyar pasantías y formación de menores de edad para futuras contrataciones.

Finalmente, el quinto indicador de la propiedad del RRHH denominado *Manejo de Conflictos con los Trabajadores*, da cuenta de un alcance del 90% para la empresa 1, 75% para la empresa 2 y 95% para la empresa 3. Ello indica que las tres empresas generan espacios

de comunicación y diálogo con los trabajadores que permiten subsanar los inconvenientes y rencillas que se presentan.

Por otra parte, al analizar los resultados de la propiedad Gestión del Conocimiento se pudo establecer lo siguiente: en primer medida los resultados del índice *RRHH Competente*, presenta un 62,5% en la empresa 1, 70% en la empresa 2 y un 45% en la empresa 3. Ello implica que la empresa de promoción de servicios turísticos tiene dificultades a la hora de definir estándares de reclutamiento y medición de desempeño de los trabajadores, lo cual se traduce en un rezago en la consolidación y de una cultura de transferencia de conocimiento tácito y explícito. Sin embargo, los resultados de las empresas 1 y 2 dan cuenta del reconocimiento que dan a los trabajadores en la difusión y transferencia de conocimiento útil y pertinente para la generación de valor e insumo de las estrategias de competitividad.

En relación a los índices de *Innovación*, la empresa 1 logró un 65% de cumplimiento, la empresa 2 un 38,33% y la empresa 3 un 60,40%. Por lo tanto, se puede evidenciar que el restaurante tiene un camino largo por trabajar en especial porque no cuenta con espacios para la innovación, ni tecnología para aprovechar actividades innovadoras, además de evadir la posibilidad de promover una cultura de la innovación dentro de la organización.

Finalmente, en el índice de *Aprovechamiento del Know How*, la empresa 1 logró un 90% de cumplimiento, la empresa 2 alcanzó un 42,50% y la empresa 3 un 70%. Luego, el restaurante presenta dificultades para el aprovechamiento de sus capacidades y condiciones empresariales para apostarle a la innovación.

CONCLUSIONES

Del estudio se pudo concluir que las empresas adscritas al sector turístico en Rio de Janeiro que fueron evaluadas con el MIGSA, muestran un alto interés y adelanto en la puesta en marcha de

políticas y prácticas de gestión que favorecen la interacción de los trabajadores, lo cual, ha redundado en mecanismos para gestionar el conocimiento tácito y explícito de estas. Sin embargo, se pudo determinar que el restaurante aún tiene un camino largo por recorrer para manejar y gestionar adecuadamente el conocimiento, en parte, por el desconocimiento y poca relevancia que le da a la innovación.

Así, las mediciones que se hicieron en las tres empresas en Rio de Janeiro, Brasil, a través del MIGSA, arrojaron resultados que muestran como el hotel registra un adelanto significativo en relación al cumplimiento de las prácticas y políticas con un 78% promedio en los dos indicadores, estableciendo así, el vínculo que existe entre las buenas prácticas de gestión del recurso humano y la capacidad de dar oportunidades para la toma de decisiones, lo cual se traduce en ambientes que empoderan al personal, sentido de pertenencia y por ende transferencia de conocimiento tácito.

Por último, se señala que el diagnostico obtenido a partir de la aplicación del modelo debe ser considerado como transitorio, pues el objetivo luego de la aplicación del modelo, es que las empresas tomen un ruta de acción y mejora en relación a la gestión del RRHH y el conocimiento, permitiéndoles crear nuevas estrategias que los lleve a ser más competitivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Palibrio.
- Aportela Rodríguez, I., & Ponjuan Dante, G. (2008). *La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del*. 19. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <http://eapucr.blogspot.com.co/2013/04/la-gestion-del-conocimiento-y-su.html>
- Arias, M. (2003). *Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa*. Bordeaux: Papers Proceedings.
- Castello, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 57, 175, 197 - 227.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado el 03 de Octubre de 2015
- Chiavenato, I. (2002). *La gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

- Claver, E., Pereira, J., & Andreu, M. (2004). Recursos humanos en el sector turístico: acciones para aumentar la calidad de los servicios. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontect/RO1854_pdf
- Davendport, T., & Volpel, S. (2001). *The rise of knowledge towards attention management*. USA: Journal of Knowledge Management.
- Exceltur. (2006). Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España.
- Garcia, M., Simó, P., Mundert, J., & Guzmán, J. (2004). Intangibles: Activos y pasivos. *Management & Empresa*, 37, 21-43.
- King-Kauanui, S., Ngoc, S., & Ashley-Coutleur, C. (2006). IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: SME PERFORMANCE IN VIETNAM. 11, 79-95. (J. o. (JDE), Ed.) Recuperado el 18 de Octubre de 2015
- Little, S., Quintas, & Ray. (2002). *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Londres: The Open University & Sage Publications.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering Knowledge management hype. 58-60. *Journal for Quality and Participation*.
- Maqueda, J., & Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Díaz Santos.

-
- OMT. (1999). Agenda para planificadores locales. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/104945726/4-OMT-Agenda-Para-Planificadores-Locales-Turismo-Sostenible-y-Gestión-Municipal#scribd>
 - OMT. (2015). *Turismo, Glosario Básico*.
 - OMT. (2015). ¿Por qué el turismo? Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo
 - OMT. (2015). Panorama OMT del turismo Internacional. 2015, 16. doi:10.18111
 - Pérez, L., & Palomino, L. (2008). Gestión del Conocimiento y tendencias actuales. TERA.
 - Pérez, M. (1999). *Modelo de investigación cualitativa*. España: Narcea.
 - R.K, Y. (1989). *Case study research. Design and methods, applied social research methods series*. Londres: Sage publications.
 - Reyes, C. (2005). *Análisis de la relación entre ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al Modelo Nanka y Takeuchi*. Intangible Capital.
 - Sánchez, J., & Sierra, M. (2010). Los Recursos Humanos en el sector turístico: una aplicación del cuadro de mando integral. *Comunicación al congreso Internacional sobre turismo mediterráneo*.

- Sancho, A. (2008). *Introducción al turismo OMT Organziación Mundial de Turismo*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de www.academia.edu/7707253/introduccion_al_turismo_OMT_Organziacion_Mundial_del_Turismo
- Scarborough, & Carter. (2000). *Investigating Knowledge Management*. 81. London: CIPS.
- SGT, S. (1990). *Blanco del Turismo*. Madrid, España.
- TurismoBR. (s.f). *Lugares turisticos de Brasil*. Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.turismobr.com/lugares-turisticos-de-brasil/>
- Valencia, M. F. (1998). *Recurso Humano en turismo: Un nuevo Paradigma* . Obtenido de World Tourism Organization UNWTO : <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1258/1258-1.pdf>
- Wegner , E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *A guide to Managing Knowledge* . Boston : Harvard Business School Press .
- Yin , R. (1998). *The abridged version of case study rearch* . Sage publications.
- Zanluca, J. (s.f). *CLT atualizada e anotada* . Brasil: Portal Tributario Editora.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN HOTELES DE PUEBLA MÉXICO Y BOGOTÁ COLOMBIA SEGÚN LEGISLACIÓN DE CADA PAÍS

Marta Leiden Prado Espitia

INTRODUCCIÓN

La Gestión Humana en la empresa permite el desarrollo de funciones que se relacionan directamente con el trabajo del personal, abarcando desde los procesos de reclutamiento, capacitación, nómina, indemnizaciones, entre otros; dichas actividades tienen por objeto el buen funcionamiento y éxito empresarial.

Según Chiavenato (2002), los principales objetivos del área de Gestión Humana son: realizar un buen proceso de reclutamiento que permita identificar las personas que cumplen con el perfil requerido por la empresa, motivar y generar incentivos para los funcionarios de la organización, generar un clima laboral adecuado, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción concreta de las personas, así como para el logro de sus objetivos individuales.

Por tal razón, la legislación de cada país considera e involucra en su política pública a los trabajadores y su relación con las organizaciones. En México la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce dicha relación en el Artículo 123, el cual declara: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto; se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley” (p.1). De dicha iniciativa y reconocimiento emana la Ley Federal del Trabajo de 1970 -actualizada en el año 2012-, la cual busca instaurar los derechos sociales para asegurar condiciones justas de trabajo y la posibilidad de que los trabajadores puedan compartir los beneficios de las riquezas naturales, de la civilización y de la cultura.

En Colombia la Constitución Política de 1991 en los artículos 25 y 26, expresa el derecho que tiene toda persona a un trabajo idóneo en condiciones dignas y justas, siendo además una obligación social, también, la libertad de escoger profesión u oficio y algunas reservas para ocupaciones que no exijan formación académica las cuales se podrán ejercer libremente mientras que las que tengan formación académica serán vigiladas por el estado (Constitución Política de Colombia, 2013, p. 13)

Este capítulo presenta un estudio de caso en concordancia con lo establecido por Yin (1994), dado que la obtención de datos se deriva de una serie de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas. En este sentido, el análisis da cuenta de aspectos relacionados con la puesta en marcha de políticas y prácticas de gestión de la organización que influyen en las actividades del personal en el sector hotelero de Colombia y México y que pueden estar estrechamente contenidas en la legislación laboral de cada país. La recolección de la información se realizó por medio de entrevistas a trabajadores y directivos de hoteles de Puebla (México) y Bogotá (Colombia), dicha información permitió diligenciar el Modelo de indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad

(MIGSA)¹. El análisis del caso se realizó a la propiedad de *Gestión del Recurso Humano*, con el fin de analizar la situación de la empresa a nivel interno y externo respecto al trato, respeto, formación, cumplimiento y percepción de los trabajadores, y la correspondencia de dichas medidas o prácticas con las normas, decretos y leyes de los países.

6.1. ASPECTOS GENERALES

El sector hotelero en Colombia ha tomado importancia gracias a la constante evolución en la infraestructura, productos, comunicación, atención, ubicación y seguridad brindada en los países.

En Colombia, el turismo ha favorecido el sector de negocios, entre ellos el sector hotelero a partir de nuevos e innovadores proyectos de inversiones en infraestructura, remodelación y servicios especializados, y dado que se considera a la vanguardia en el cumplimiento de las necesidades que requiere el mercado (COTELCO, 2014)

Según la OCDE (2018), el turismo en México representa el 8.7% del PIB mientras que para los demás países de la organización representa alrededor del 4.9%. Ello convierte las actividades del sector en uno de los pilares de la economía, requiriendo constantes cambios reglamentarios que pueden permitir a las empresas proponer nuevas estrategias para mejorar la infraestructura turística, crear nuevas opciones de empleo, establecer convenios y alianzas de reinversión internacional incluyendo tanto a entidades públicas como privadas con el fin de promocionar el sector.

¹ El Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad se presenta en el capítulo 3. Este permite evaluar nueve áreas de la empresa entre las cuales se encuentran: Gestión Ambiental, Gestión del Recurso Humano, Gestión del Conocimiento, Gestión de Calidad, Gestión de la ética empresarial, Gestión con la comunidad, Gestión Tecnológica, Gestión de mercadeo y Percepciones y Prácticas de Asociatividad.

6.2. HALLAZGOS

Los resultados a presentar son derivados de la aplicación del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) a 15 hoteles de la ciudad de Puebla (México) y 15 hoteles de la ciudad de Bogotá (Colombia), los cuales comparten como criterios de elección la ubicación en una zona de alta actividad turística y una capacidad instalada de entre 35 y 45 habitaciones.

El análisis que se presenta a continuación, se realiza a partir de la aplicación de la Propiedad de Gestión de Recurso Humano del MIGSA en empresas hoteleras de México y Colombia, la cual está constituida por 5 indicadores y 22 índices de medición (Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Indicadores e índices de medición de la Propiedad Gestión del Recurso Humano

INDICADOR	INDICE
Percepción del recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Trato del personal. • Condiciones del puesto de trabajo. • Clima laboral. • Programas de bienestar. • Cultura organizacional. • Relaciones con la familia del trabajador.
Empoderamiento del recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de delegación de responsabilidades autoridades. • Nivel de toma de decisiones.
Procesos de potencialización del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal con criterios específicos. • Inducción al cargo y de la empresa. • Sistema salarial. • Sistema de contratación. • Formación integral de trabajador

Procesos de potencialización del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de compensación e incentivos diferentes al salario. • Sistema de promoción laboral. • Sistema de salud ocupacional y seguridad industrial. • Sistema de evaluación del desempeño por competencias. • Programas de jubilación. • Programas para el retiro laboral diferente a la jubilación.
Respeto a la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de relaciones entre el trabajador y su familia. • Programas de pasantías y otros servicios para apoyar la formación de menores de edad para posteriores vinculaciones.
Manejo de conflictos con los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de incidencia en las decisiones organizacionales.

Fuente: Elaboración propia basada en Danna, Alarcón & Gómez, 2014.

Asimismo, se toma como punto de comparación la legislación, normas y códigos existentes en cada país, para establecer la relación entre las prácticas de gestión organizacional y las iniciativas de política pública de cada país.

Lo anterior, teniendo en cuenta que en toda organización el entorno laboral es muy importante, debido a que todo el tiempo se presentan cambios tanto en el entorno físico como en el comportamiento y actitud de las personas que lo conforman. Por ello, un buen trato, la adecuación del lugar de trabajo a las necesidades de la actividad y del trabajador y algunos beneficios laborales pueden generar identificación y satisfacción de los trabajadores y eficiencia y éxito para las organizaciones.

6.2.1. Percepción del recurso humano

En el primer indicador: Percepción del recurso humano, al realizar la evaluación de cada uno de los índices de los hoteles analizados, se identificó que:

- a. *Trato con el personal*: los hoteles tanto mexicanos como colombianos según los promedios se ubican en el estadio 4², ya que perciben todas las dimensiones utilizando buen trato con el personal, de manera que siempre permiten la plena expresión de la individualidad y la creación de un entorno en el que prevalece la dignidad humana en todo momento y se tiene un buen trato con el personal dando la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

Para el caso específico de Colombia esto lo esclarece el código sustantivo de trabajo:

El trabajo es obligatorio y todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protecciones y garantías, existirá un empleador el cual puede exigirle al trabajador el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo e imponerle reglamentos, todo ello sin que afecte la dignidad y los derechos mínimos del trabajador estipulados en la constitución. (Código Sustantivo del Trabajo, 2013, p. 20)

- b. *Condiciones del puesto de trabajo*: Al respecto, la ley Mexicana dispone lo siguiente:

² Los estadios permiten identificar en qué nivel de desarrollo de prácticas empresariales se encuentra la empresa. Se mide a través de cuartiles, siendo 1 la calificación más baja, en la cual no se conocen y como consecuencia no se realizan prácticas empresariales que permitan el posicionamiento y productividad de la organización. Para ampliar información, se puede remitir al capítulo 4 del libro.

Los preceptos legales sobre la seguridad e higiene en las instalaciones, para ello deben periódicamente instalar y operar las oficinas, talleres, salones y lugares donde se ejecutan las labores con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales, proporcionar oportunamente y en buen estado los instrumentos de trabajo, contar con instalaciones adecuadas para el acceso y desarrollo de las actividades de las personas con discapacidad entre otros (Ley federal del trabajo, 2012, p 45)

De los resultados obtenidos en los hoteles de México su pudo establecer que estos se ubican en el estadio 3, esto se debe a que en las empresas se está trabajando para que las condiciones del puesto de trabajo cumplan con lo exigido en la ley Federal, además, se están haciendo estudios para la integración de la tecnología, herramientas y materiales necesarios que posibiliten mejorar dichas condiciones.

En los hoteles de Colombia, la aplicación ubicó a los hoteles en el estadio 4. La calificación se presenta de conformidad con las exigencias de la ley 1562 del 11 de julio de 2012 expuesta en el cap. 1 y título 11 del código sustantivo de trabajo, la cual establece que: las empresas están en la obligación de afiliar a sus trabajadores al sistema general de riesgos laborales destinado a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan así como el empleador debe tener los medicamentos necesarios para las atenciones de urgencias, provisión de herramientas o elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, medidas de seguridad, higiene y adecuación del lugar de trabajo (Código sustantivo de trabajo, 2013, p. 92).

- c. *Clima Laboral*: Siendo la empresa el principal generador de un buen ambiente laboral, se requiere tener muy presente las actividades que se enmarque en un equipo de trabajo, la disposición de los elementos, el área de trabajo, entre otros factores que faciliten la productividad de la organización.

En este sentido, los hoteles de México y los trabajadores deben cumplir con diversos puntos de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2012). La medición los ubica en el estadio 3: “otorgar lugares cómodos, respeto a los derechos colectivos y libertades fundamentales en el ámbito laboral, facilidades para los trabajadores como para el empleador, proporcionar alimentación sana, abundante y nutritiva, respetar las normas sobre jornadas de trabajo, participación directa de los empleados en toma de decisiones para generar sentido de pertenencia con la empresa siendo ellos los veedores directos de las debilidades o fortalezas de esta.

Se percibe que para el sector hotelero es importante el clima laboral como parte fundamental del desarrollo de sus trabajadores, pero en la cultura mexicana existe informalidad laboral que causa la constante rotación de los empleados sin ser un agravante para el servicio por la cordialidad y hospitalidad de su gente.

En Colombia, de conformidad con la evaluación realizada con MIGSA la medición del clima laboral se ubica en el estadio 4, en gran medida de conformidad con la ley 1010 de 2006 que estipula: “las medidas para prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, vejámenes o ultraje a la salud mental, trato desconsiderado u ofensivo y en general todo agravio a la dignidad humana, el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” (Código Sustantivo de trabajo, 2014, p. 259).

Los hoteles reconocen el clima laboral como parte fundamental del desarrollo de los trabajadores y así mismo de la organización, por ello, cumplen con lo establecido en la ley. Se percibe un excelente sentido de pertenencia a la empresa por parte de los trabajadores y la rotación de personal es mínima.

- d. *Programas de bienestar*: Para las empresas este ítem va de la mano con el clima laboral, por cuanto, pretende dar espacios de crecimiento y/o esparcimiento a los trabajadores, estas se interesan por crear en sus reglamentos internos jornadas recreativas y culturales que estimulen el sentido de pertenencia y sean los trabajadores los mayores beneficiarios sintiéndose a gusto con sus labores diarias.

En este caso la ley federal exige que las empresas “contribuyan al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables” (Ley federal del trabajo, 2012, p. 48).

Los hoteles de México se ubicaron en el estadio 2, esto se debe a que existen programas establecidos para satisfacer algunas necesidades sociales, deportivas, culturales, de salud y recreativas de las personas, enfocándolas al mejoramiento del clima organizacional, pero funcionan de modo particular y no son registradas.

Las empresas colombianas se lograron ubicar en el estadio 3 de la medición. Al respecto, en el país se ha podido contar con adelantos gracias a la influencia que ha tenido leyes e iniciativas de regulación como la ley 909 de 2004 y el decreto 1567 de 1998, los cuales se relacionan de manera directa con el empleo y bienestar social.

- e. *Cultura organizacional*: Schein (1984) afirma que esta “es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento,

descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna en cualquier organización. En las empresas tanto mexicanas como colombianas es la manera de mostrar las creencias, valores, experiencias al momento de llevar a cabo sus actividades.

Es por ello que los resultados obtenidos por las empresas de México las ubica en el estadio 3. La ley Federal exige a las empresas su deber por contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables, actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades.

Por su parte, en las empresas colombianas el promedio de la evaluación del índice las ubica en el estadio 4, dado que se rigen a partir de la ley 909 de 2004 en el decreto 1567 capítulo 2, el cual estipula que las empresas están obligadas a dar programas de inducción y re inducción los cuales están dirigidos a facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en este habilidades gerenciales y de servicio público, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional , en un contexto flexible, metodológico, practico y participativo (Ministerio de trabajo, 2014) .

- f. *Relaciones con la familia del trabajador:* Consiste en hacer parte de la empresa a la familia del trabajador, participando y aprovechando espacios y tiempos de manera que puedan obtener beneficios que la organización brinda. En las empresas es muy importante la familia, a partir de ellos se derivan relaciones de trabajo más complejas y fructíferas. Los resultados obtenidos por estas empresas las ubican en el estadio 2 de la medición , luego, aún les hace falta adelantar programas para estrechar dicha relación. Según la Ley Federal las empresas de México deben

hacer partícipes a las familias de los trabajadores en eventos culturales, deportivos, recreativos, fechas especiales, subsidios, así como para la delegación de cargo o ascenso del trabajador se debe tener en cuenta la familia a cargo, según acuerdo entre trabajador y empleador (ley federal del trabajo, 2012, p, 5,9).

En Colombia las relaciones con la familia del trabajador se localizan en estadio 2, son menos frecuentes, el empleador debe tener un reglamento interno y debe ser dado a conocer a los trabajadores, los encuentros como el día de la familia, de los niños, detalles en navidad o despedida de año son decisión del empleador y en ocasiones son una forma de motivación con los trabajadores. El código de trabajo estipula que los programas de bienestar son un derecho tanto del empleado como de su familia y deben estar orientados al mejoramiento de vida de estos, así como serán partícipes en beneficios por parte de cajas de compensación y servicios de salud (Código sustantivo de trabajo, 2014, P 175)

Al respecto, el gobierno colombiano dispuso la ley 1587 de 2017 con la intención de complementar las medidas de protección de la familia dispuestas en la ley 1361 de 2009. En este sentido, el artículo 5A establece la flexibilidad horaria que pueden definir los empleadores para facilitar escenarios de encuentro entre los trabajadores y sus familias, y el cumplimiento de obligaciones familiares que le competen. Asimismo, la norma establece la obligatoriedad de los empleadores de promover por lo menos una jornada semestral para la interacción entre trabajadores y sus familias.

6.2.2. Empoderamiento del recurso humano

Consiste en la potestad que tienen los trabajadores, administradores y todo el equipo de trabajo para tomar decisiones sin que estas sobrepasen la autoridad de los superiores. El nivel de delegación de

responsabilidades y autoridades y el nivel de toma de decisiones, son los índices que conforman este indicador.

Nivel de nivel de delegación de responsabilidades y autoridades: Consiste en la confianza, motivación, control mínimo, delegación de responsabilidades que los jefes dan a los trabajadores y que ayuda en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios. En las empresas mexicanas en este índice se encuentra en estadio 3 y las colombianas en estadio 4, para el caso de México la ley federal estipulan:

La relación de trabajo como aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón sin agresión, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado la confianza y autoridad se adquiere con antigüedad y buen desarrollo de las labores (Ley federal del trabajo, 2012, p .11, 18)

En Colombia según reglamento interno de cada empresa la delegación de responsabilidades está coordinada por un administrador o jefe inmediato, el cual deposita su confianza en los trabajadores con mayor antigüedad y dependiendo el cargo que este desempeñando el nivel de delegación de responsabilidades y confianza cambia, en algunos casos los empleadores y trabajadores firman actas de confidencialidad por recetas, servicios o procesos administrativos.

Los índices que conforman el indicador de empoderamiento del recurso humano son los siguientes:

- a. *Nivel de toma de decisiones*: Consiste en los mecanismos y/o estrategias que tienen las empresas que les permiten a los trabajadores participar en la toma de decisiones. Según los resultados de la aplicación del modelo en los 15 hoteles colombianos y 15 mexicanos, se obtuvo un promedio en los hoteles en México del 74% y en Colombia del 73%, es decir, se

ubican en un estadio 3. Para el caso de México la ley federal expide que los empleadores deberán reglamentar las áreas de trabajo en las cuales el trabajador está libre de tomar cualquier decisión para el desarrollo de las labores, “conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales” (Ley Federal del Trabajo, 2012, p. 46)

En Colombia el Código Sustantivo de Trabajo establece que “el empleador puede elaborar el reglamento de trabajo, sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto acuerdo con sus trabajadores” (p. 41). La participación en la toma de decisiones por parte del trabajador es tomada en cuenta a la hora de realizar cambios en la prestación del servicio, la delegación de funciones o la decisión grupal de hacer un cambio a nivel interno en la empresa y según el área y el cargo en el que se desempeña.

6.2.3. Procesos de potencialización del recurso humano

Consiste en descubrir, incitar y poner en práctica las habilidades, potencialidades del recurso humano que tiene a cargo una empresa, con el fin de tener trabajadores responsables, debidamente capacitados y organizados para cumplir con los objetivos de la organización. Este indicador reúne once índices en los cuales se hará el comparativo de los resultados obtenidos en los hoteles de Puebla México y Bogotá Colombia.

- a. *Selección del personal con criterios específicos*: Consiste en identificar los perfiles laborales y la manera como se seleccionan teniendo en cuenta las competencias del mismo y sin ninguna discriminación.

En las empresas hoteleras de México en las cuales se realizó la aplicación del MIGSA, los resultados obtenidos se encuentran en un promedio del 61%, lo cual las ubica en el estadio 3. Según la ley Federal:

En las empresas el trabajo debe prestarse y efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para él o la trabajadora y la familia, sin que se establezcan distinciones entre las o los trabajadoras por motivo de raza, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Queda prohibido a las o los patrones negarse a aceptar trabajadores por razón de su sexo o edad (Ley Federal del trabajo, 2012, p. 13)

En estas empresas asumen determinados perfiles laborales pero se tienen en cuenta algunas características físicas e intelectuales, esto conlleva a que la empresa tenga una baja puntuación. Los resultados arrojados por las empresas colombianas las ubica en el estadio 4, esto se debe a la existencia de perfiles de contratación, los procesos de vinculación y criterios de elección que contemplan las empresas, además del interés que ponen por evitar acciones que puedan considerarse discriminatorias.

- b. *Inducción al cargo de la empresa:* En México la ley federal exige a las empresas, cualquiera que sea su actividad, “estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación” (p.3)

Para La ley federal es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones” (p. 46)

Los resultados obtenidos por los hoteles mexicanos es en promedio del 55% lo cual los ubica en estadio 3. Durante el trabajo se pudo establecer que cuentan con programas de

inducción para el cargo a desempeñar y en su gran mayoría tienen en cuenta la adaptación del trabajador, sin embargo, en una gran parte de estos no se llevan registros de esta labor.

En Colombia los resultados obtenidos reflejan un 85% de cumplimiento lo que les permite ubicarse en estadio 4 como resultado de la existencia de programas de inducción, manuales de funciones, descripciones del puesto de trabajo, además de tener políticas claras para seguir la adaptación al cargo por parte de los trabajadores y el respectivo registro de dicha actividad. El decreto 1567 en el capítulo 2 del Código de Trabajo, establece que las empresas deben tener planes institucionales los cuales deben incluir programas de inducción con el fin de iniciar la integración del trabajador al sistema deseado por la entidad, familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del estado, entre otros.

- c. *Sistema salarial*: Los resultados obtenidos al aplicar el modelo en este ítem, en Colombia el promedio es de 84% y en México del 82% ubicándose en estadio 4, puesto que existe una escala salarial correspondiente a lo exigido en las normas, puntual y coherente con las labores exigidas y así mismo los trabajadores están satisfechos. En México la ley federal estipula que “El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo” (p. 36).

En Colombia el código de trabajo pacta el salario mínimo:

Como un derecho que tiene todo trabajador a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de la familia, en el orden material, moral y cultural, el cual será dado en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, y será

fijado teniendo en cuenta el costo de vida, las modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y empleadores. (Código sustantivo de trabajo, 2013, p.47)

- d. *Sistema de contratación*: Las organizaciones mexicanas alcanzaron un promedio del 70% de cumplimiento lo que les permite ubicarse en el estadio 3. Una de las razones de este resultado fue el predominio que tiene el contrato a término indefinido en la vinculación laboral. Aún cuando el trabajo investigativo pudo establecer la existencia de otros tipos de contratación, en general, las empresas cumplen con lo dispuesto en la ley federal en materia de relaciones de trabajo, trabajo por obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y los aspectos relacionados con periodos de prueba y procesos de capacitación inicial. (Ley Federal del Trabajo, 2012).

Colombia alcanza un resultado del 85% y una ubicación en el estadio 4. La mayoría de las organizaciones del estudio tenían como característica común el contar con personal bajo la modalidad de contratación directa a término indefinido. Dicha característica es concordante con lo consagrado en el Código Sustantivo de Trabajo que establece la pertinencia de dichos contratos, la estabilidad e identificación que brindan para lo trabajadores.

- e. *Formación integral del trabajador*: Consiste en instruir al trabajador de acuerdo a las condiciones propias que se presentan en la empresa, para que este las supla con criterio sin necesidad de un manual que lo vuelva estricto. Respecto a la aplicación del modelo en este índice tanto los hoteles mexicanos como colombianos se encuentran en estadio 3 porque las empresas están comenzando a fomentar el aprendizaje y formación de sus colaboradores mediante un análisis de necesidades, sin ser rutinarios y con la finalidad de desarrollo mutuo.

Para las empresas mexicanas según lo exige la ley federal es de interés social promover la formación del trabajador para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo para generar beneficios tanto a los trabajadores como a los patrones. En el caso de Colombia esto se establece en el reglamento interno de trabajo respecto a las necesidades mutuas y el interés que tanto el trabajador como el empleador tengan por ello.

- f. *Sistema de compensación e incentivos diferentes al salario*: este índice pretende evaluar si las empresas manejan planes de incentivos y compensación para la totalidad de empleados, en este caso para las empresas mexicanas la ley federal ordena que como incentivo para los trabajadores:

El derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, (Ley federal del trabajo, 2012, p. 36).

En México los resultados obtenidos están en promedio por debajo del 50% ubicándose en estadio 2, esto se debe a que se tienen algunos incentivos pero no se aplican a la totalidad de los trabajadores solo aplican dependiendo el cargo, en el caso de Colombia el porcentaje es del 62%, ubicando a las empresas en el estadio 3 puesto que existen algunos planes de compensación e incentivos para todos los trabajadores de las empresas, los cuales generan un beneficio colectivo, aunque algunos de estos no llenen las expectativas de todos. El código Sustantivo del Trabajo contempla entre los incentivos a ser promovidos los ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, puntaje para adjudicación de vivienda, entre otros.

- g. *Sistema de promoción laboral*: En este índice se pretende evaluar la manera como la organización maneja el tema de vacantes, ascensos y nuevas contrataciones al interior de la organización.

En México la ley federal estipula que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad, en igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia así como en toda empresa o establecimiento el patrón o jefe deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos donde exista un contrato por escrito (ley federal del trabajo, 2012, p. 9).

Los resultados obtenidos por las empresas tanto de Colombia como para las de México las ubican en el estadio 3. En los dos grupos se pudo encontrar que se acuerdan condiciones y modalidades para la promoción laboral, se tiene presente la antigüedad, el cargo y las capacidades de los trabajadores así como, la vinculación de la práctica en los reglamentos internos. Además, se logró establecer en la mayoría de los casos que no se lleva ningún registro de las convocatorias ni de los ascensos realizados.

- h. *Sistema de salud ocupacional y seguridad industrial*: definida según ley 1463 del Código Sustantivo de Trabajo como “aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” (p. 96) y exige a las empresas colombianas que el empleador o contratante debe establecer por escrito un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, dirigida a todo sus centros de trabajo y trabajadores, independiente de su forma de, contratación o vinculación.

En este índice Colombia obtuvo un porcentaje del 80% ubicándose en estadio 4 debido a que las empresas mantienen los programas de evaluación y control de puntos críticos en seguridad industrial y ocupacional, planteando estrategias para minimizar la accidentalidad. En México las empresas obtuvieron un porcentaje del 70%, ubicándose en el estadio 3, durante el estudio se pudo identificar que existen los programas de seguridad y salud ocupacional pero en varios casos no se implementan. Lo anterior, a pesar de que la Ley Federal estipula que deberán organizar un plan de seguridad social conforme bases mínimas como cubrir los accidentes y enfermedades profesionales, de maternidad, jubilación, vejez o muerte, compensando siempre la seguridad del empleado y la atención inmediata ante una emergencia, se deberá difundir a los trabajadores la información sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos.

- b. *Sistema de evaluación del desempeño por competencias*: pretende evaluar los mecanismos que utilizan las empresas para determinar el trabajo de los empleados individualmente, demostrando las diferencias entre el desempeño excelente y el normal. Para el caso de México el promedio es del 45% ubicado en estadio 2, es bajo porque existen los mecanismos de evaluación pero no se definen criterios específicos, la recomendación sería que se realizaran evaluaciones de desempeño constantemente con criterios específicos y por competencias.

El promedio obtenido por los hoteles de Colombia fue de 63% lo cual los ubica en el estadio 3. Se logró identificar que existe la oportunidad de llegar a acuerdos y compromisos para mejorar el desempeño.

- c. *Programas de jubilación*: pretende comprobar los mecanismos que se establecen para determinar la edad y tiempo de trabajo

para poder jubilarse. El promedio obtenido por los hoteles mexicanos fue de 48% lo cual los ubica en el estadio 2, esto se debe a que existen los mecanismos de identificación de los trabajadores que deben ser jubilados pero es poco lo que se aplica aún cuando en la ley federal se establece un régimen de jubilaciones y pensiones a manera de protección como asegurado y como trabajador.

En Colombia el porcentaje obtenido por los hoteles fue del 60%, a diferencia de los hoteles mexicanos las empresas tienen claros los programas de jubilación pero no son aplicados a todas las personas que cumplen con los requisitos y no todo el personal tiene conocimiento de lo que contienen. En este sentido, el código sustantivo de trabajo estipula el derecho que tienen los trabajadores que cumplan con las condiciones de edad, tiempo y aportes para acceder a los beneficios de la pensión.

- d. *Programas para el retiro laboral diferente a la jubilación:* Pretende definir prioridades y beneficios para la hora del despido. En este caso el porcentaje de México es del 48% situado en el estadio 2, debido a que no contienen otros programas de jubilación sino que avisan al trabajador en el momento que va a ser despedido. Colombia alcanzó un porcentaje del 55% en promedio aun cuando las condiciones de trabajo y la legislación laboral no exige comunicar al trabajador sobre su despido.

6.2.4. Respeto a la diversidad

En este indicador se realiza una medición entre la relación de cada uno de los stakeholders que participan de la actividad económica desarrollada. En la medición realizada en los hoteles seleccionados de Colombia y México, se estableció que:

- a. *Facilidad de relaciones entre el trabajador y la familia:* Este índice pretende evaluar si la empresa realizan actividades dirigidas al trabajador y a su familia, apoya la educación y conoce el núcleo familiar. La evaluación realizada ubicó a los hoteles en de ambos países en el estadio 3.
- b. *Facilidad de relaciones entre el trabajador y su familia:* Como ya se trató anteriormente el tema de relaciones de la empresa con el trabajador y su familia, los resultados son similares, para el caso de México siguen ubicados en estadio 2. Los hoteles de Colombia se ubican en el estadio 3, debido a que en las empresas rara vez se realizan actividades dirigidas al trabajador y su familia, así como solo en ocasiones se genera un seguimiento al núcleo familiar.
- c. *Programas de pasantías y otros espacios para apoyar la formación de menores de edad para posteriores vinculaciones:* La formación de menores de edad en Colombia se lleva a cabo por medio de contratos de aprendizaje donde el empleado se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio de que este le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para el cual fue contratado por un tiempo determinado y que este le pague un salario, siempre y cuando sea mayor de 14 años y que hayan completado los estudios primarios según el código sustantivo de trabajo (Código sustantivo de trabajo, 2013, p.228). En este índice las empresas de Colombia se encuentran en estadio 4, esto se debe a que las empresas cumplen con las exigencias de la reglamentación y contratan constantemente pasantes o practicantes universitarios para apoyarlos en su formación profesional y académica y realiza un acompañamiento y seguimiento a la labor realizada.

Para el caso de México existe la ley 26427, de pasantías educativas que establece la existencia de cupos y condiciones de vinculación

del personal bajo esta denominación, la cual dependerá de criterios como tamaño de la empresa. Al respecto los hoteles de México se ubicaron en el estadio 3 de conformidad con el cumplimiento de las exigencias de dicha reglamentación.

6.2.5. Manejo de conflictos con los trabajadores

Grado de incidencia en las decisiones organizacionales: Pretende evaluar la importancia que le da la empresa ante percepción de los trabajadores a las decisiones que los afectan directamente. En el caso de Colombia y México, las empresas se ubican en estadio 3; se pudo establecer la existencia de satisfacción de los trabajadores sin embargo según estos no se les tiene en cuenta para todas las decisiones tomadas.

CONCLUSIONES

El MIGSA permitió determinar cómo se desarrollan las actividades relacionadas con el área de Gestión Humana en el sector hotelero de Colombia y México, a partir de la medición de la Propiedad Gestión del Recurso Humano a 15 hoteles de cada país.

Los resultados permitieron identificar diferentes escenarios relacionados con la legislación de cada país y ubicarlos de acuerdo con la práctica desarrollada. En este sentido, el promedio generó como resultado un porcentaje del 68% para Colombia y un 59% para México, ubicándose en ambos casos en el estadio 3.

La propiedad del recurso humano es importante para los dos países; ambos cumplen con las exigencias de las leyes aunque deben aplicar mejoras en los reglamentos internos de cada organización enfocándose en la satisfacción total del trabajador y su núcleo familiar.

Por lo tanto, se puede inferir de la comparación realizada a los dos grupos de empresas, que el Recurso Humano es de vital importancia en el desarrollo empresarial, por ello, se proponen, adelantan y

siguen políticas y prácticas de gestión que tienen por objeto velar por la integridad de las personas en sus lugares de trabajo y cumplir con los mandatos legales que los gobiernos establecen. Además, las legislaciones de los gobiernos en esta materia dan cuenta de la firme intención de velar por que los trabajadores cuenten con las condiciones mínimas de seguridad, cercanía con su familia y cierto grado de seguridad laboral y remuneración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Constitución política de los estados unidos mexicanos 2014, México. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>.
- Constitución política de Colombia, 1991, edición actualizada 2013, Bogotá Colombia, editorial atenea Ltda.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano. Recuperado de http://scholar.google.es/scholar?q=recurso+humano+segun+chiavenato&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Cotelco noticias. 2014, Colombia, Recuperado de www.cotelco.org.
- Danna, J. Alarcón, N. Y Gómez, M. (2014), Cap. Gestión sostenible y asociativa alcanzada por PYMES proveedoras del sector hidrocarburos de Yopal- Casanare. Teoría y praxis investigativa (PP. 86-107) Bogotá Colombia,
- Ministerio de trabajo, 2014, código sustantivo de trabajo, Bogotá Colombia, editorial Skla
- Yin, R.K. (1994). Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nded.), Newbury

Park, CA, Sage. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

CAPÍTULO 7

SITUACIÓN ACTUAL DE UN GRUPO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL ALIMENTARIO DE MÉXICO

Nora Edith González Navarro

INTRODUCCIÓN

La apertura al mundo global en los negocios ha obligado a que las empresas de cualquier giro, tengan que ser competitivas, es decir que asuman el reto de estar en posición de ofrecer los bienes y servicios en igualdad de condiciones a las empresas del resto del mundo. En México existe una diversidad de organizaciones, las cuales son estratificadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE) de conformidad con su tamaño, el cual va desde micro, pequeña y mediana (MiPyMes), para ello considera las características de número de empleados e ingresos obtenidos por ventas al año. Este tipo de empresas formar parte del 99% de los negocios, que existen en el país y generan el 80% de los empleos (SE, 2018).

Un sector importante de la economía en México es alimentario industrial, por lo que la presente investigación estudia la situación de la industria alimentaria de la tortilla de maíz y harina; en los últimos años

se ha incrementado su demanda, además de formar parte de la cultura alimentaria de México, sin embargo, se desconoce si la MiPyMes de este grupo son competitivas y se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo están formados los negocios? ¿Qué rendimiento que generan? El objetivo es establecer la situación actual de un grupo de MiPyMes de giro alimentario. La metodología es de carácter descriptivo, no experimental y los resultados muestran la situación actual en que se encuentran estos negocios. Finalmente su situación, no las ha hecho del todo competitivas, por lo cual se pudo concluir que no están listas aún para ser competitivas.

A pesar de la gran participación de las MiPyMES mexicanas en la economía y en el desarrollo del país, siguen enfrentándose a una serie de problemas, retos y situaciones que las colocan en circunstancias difíciles. Ávila (2014) describe que este tipo de empresas, aún tienen los siguientes obstáculos: Fallas en su organización, la falta de apoyos de financiamiento, escasa cultura empresarial y el no visualizar los factores y variables que deben cumplir para alcanzar su competitividad. Por esto es relevante saber ¿qué es la competitividad? y ¿Cómo se logra? y ¿qué factores influyen en la competencia? es tema a pesar de ser estudiado por muchos investigadores, algunos estudiosos han propuesto diversos modelos de negocios competitivos, describiendo en cada uno de ellos, los patrones, las características, acciones y elementos que deben tenerse en cuenta, para ser entidades competitivas. Sin olvidar los factores: externos e interno que la afectan y que deben ser considerados como parte de una serie de estrategias que ayudan a lograr la competencia del negocio.

En México, el gobierno ha buscado como incentivar al sector empresarial, ha fomentado diversos organismos de apoyo para lograr que los empresarios y empresas sean competitivas. La Secretaría de Economía (SE) a través de diversos programas de apoyo, incubación de empresas, financiamiento de proyectos, capacitación entre otras actividades, ha apoyado a un gran número de MiPyMES mexicanas.

También, se busca crear escenarios tan diversos como son: los eventos, foros empresariales, congresos, coloquios, que orientan a cualquier sector económico mexicano a ser competitivo, con el único propósito de apoyar y capacitar a las MiPyMES para mejorar sus procesos productivos, productos y servicios a fin de tener mejores prácticas empresariales y poder ingresar a un entorno más competitivo.

Sin duda, aún falta mucho por hacer, por eso y otras cuestiones es que la presente investigación, esta orientada a buscar las causas por las que una población de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) que elaboran productos de pan y tortillas de maíz y harina típica de la región de sur de Sonora, específicamente ubicadas en Cd. Obregón, no son competitivas.

El poseer una gran demanda de sus productos y los cuales forman parte de la cultura alimentaria tradicional, no se tiene un conocimiento preciso sobre la competencia que se genera en su entorno. Se desconoce ¿Cómo están formados los negocios en términos de la administración? ¿Cómo operan diariamente? ¿El rendimiento que generan? Es decir la situación actual que guardan (MIPYMES) del sector industrial alimentario en función de ser competitivas en su entorno.

México es un país que siempre busca nuevas políticas de estado, que brinden beneficios para los empresarios, así como lograr crear más empleos y combatir la pobreza que se vive en la nación. Por ello se tiene un interés en indagar como es la situación que un grupo de MiPyMES elabora productos alimenticios. La competitividad en la que se encuentran, la estructura y operación que desarrollan para participar en el mercado local y si cuentan con apoyos tecnológicos e innovación de productos.

7.1. ASPECTOS GENERALES

El rol que juegan en el mundo las micro, pequeñas y medianas empresas MiPyMes es relevante por cuanto son las generadoras de las

economías familiares, de auto empleo y la participación del producto interno bruto (PIB) en el país. Los datos oficiales que menciona Arana (2018) en la revista Forbes describen la existencia de 4.2 Millones de unidades económicas en México. De este universo, el 99.8% son consideradas pequeñas y medianas, aportando el 42% PIB y generan el 78% del empleo en el país. La estratificación de este tipo de negocios la realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2018) y la Secretaría de Economía (SE, 2018) y se sustenta bajo la categoría: micro, pequeña y medianas en relación a las características de: número de empleados, ingresos acumulados al año.

Las micro, pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como MiPyMES son entidades que administran recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que realizan actividades económicas con el fin de tener utilidades (Secretaría de Economía, 2016). Cada una de estas unidades económicas se conceptualiza de la siguiente forma:

- a. Los micros son aquellas personas físicas que realizan actividad empresarial de forma personal o poseen en un negocio dirigido y operado por una persona o en ocasiones con apoyo de trabajadores.
- b. Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.
- c. Mediana empresa son aquellos establecimientos de menor tamaño que cuentan con una estructura dividida de acuerdo a sus funciones, mantiene una aportación de capital y utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de sustentar su crecimiento (SE, 2016).

Tabla 7.1 Estratificación de las MiPyMES en México.

Estratificación de las MiPyMES en México				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de ventas de ventas (Millones de pesos)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeñas	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicio	Desde 31 hasta 100		95
Medianas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250.	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100,01 hasta \$250.	

Fuente: Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Medianas Empresa (2016)

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa emitida por Cámara del Congreso en documento del diario oficial del 19 de septiembre del 2017, tiene por objeto la intención de apoyar a las empresas mexicanas para que tengan la oportunidad de ingresar a los mercados globales. La participación de un entorno global ha intensificado la competencia comercial exigiendo a las compañías a ofrecer bienes, productos y servicios que busquen superar las expectativas de los clientes.

Un sector importante es la industria alimentaria en México, describe que la industria de alimentos procesados mantiene un valor mundial desde el 2014 de 4,911 millones de dólares y se espera que alcance

7,850 millones de dólares en el año 2020. Es importante considerar que parte de la cultura en México y en América existe una tendencia tradicional al consumo de alimentos procesados, los cuales recaen en elaboración de productos de panadería y tortillas con un 32% de un total de productos derivados de este sector (Fermoso, 2017)

Diversos investigadores describen las tendencias mundiales que existen hoy en día en el consumo de los alimentos procesados, sobre todo aquellos que tiene que ver con alimentos básicos que forman parte de la dieta en la familia. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2008), el sector de alimentos comprende, desde el proceso que se sigue la materia prima en su fase primaria hasta la transformación e intercambio del producto al consumidor final. En este sentido sitúa que existen diversos subsectores como se muestran en la tabla 7.2.

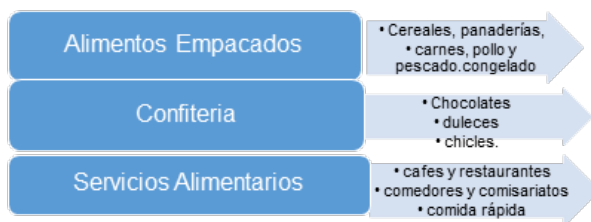
Tabla 7.2 Subsectores más importantes del sector alimentos en México.

Subsectores alimentarios en México
1. Elaboración de alimento para animales
2. Molienda de granos y de semillas oleaginosas
3. Elaboración de azúcar, chocolates dulces y similares,
4. Conservación de frutas, verduras y guisos
5. Elaboración de productos lácteos,
6. Matanza, empaçado y procesamiento de ganado y aves,
7. Preparación y empaçado de pescados y mariscos,
8. Elaboración de productos de panadería y tortillas
9. otras industrias alimentarias (aderezos, botanas, café, té, concentrados y perecederos)

Fuente: Información nacional estadística cubre hasta el año 2008, tomando como base los resultados preliminares del Censo Económico 2009.

El sector de alimentos empaquetados, incluye los productos de panaderías y tortillerías se ha posesionado en los primeros lugares de venta como lo señala el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT) muestra las tendencias de los alimentos procesados a nivel internacional en la figura 7.1.

Figura 7.1 Nivel de ventas de alimentos procesados en México.



Fuente: COMECYT 2012.

Los alimentos más vendidos a nivel internacional fueron los alimentos empaquetados, siendo el número la panadería y derivados, carnes y pollos así como pescado congelado. Posteriormente se posesiona los alimentos confitados y finalmente otros productos y servicios de comida rápida.

El estudio que describe COMECYT (2012), señala las tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del Estado de México, además exhibe la existencia el registro de unidades económicas y la distribución geográfica de las MiPyMes. En este sentido, considera que la industria alimentaria representa un 22% del total de la industria manufacturera a nivel nacional, y se ubica en el primer lugar de productos alimentarios.

La mayor concentración de empresas de alimentos se encontró en la elaboración de productos de panadería y tortillería registrando poco más de 94 mil unidades (28% sobre el total de manufactura) con

un crecimiento de 27,000 unidades cinco años más tarde lo señala el estudio y cuya investigación esta realizadas en el estado de México que conforma un entidad más de la república mexicana.

La tendencia y la estadística del mercado de alimentos resultan favorables y crean una oportunidad de desarrollo y crecimiento para los competidores que participan en él. En el ámbito de generación de trabajo directo el sector alcanzó que la rama de tortillería y elaboración de pan fuera la población que más contrato mano de obra, inscribiendo un total de 425,000 empleo, solamente en el estado de México (COMECTYC, 2012)

Otro estudio que realiza el Observatorio de Economía Latinoamericana, también describe los datos sobre la contribución que realizan las MiPyMes, el INEGI en el 2014, señala que se tienen 4 millones y 15 000 unidades económicas que son el 98% que forman la economía de México y que la contribución directa del empleo en un 72%, en tanto que el producto interno bruto es de 52%.; Además la Secretaria de Economía genera una serie de estrategias para distribuir mediante apoyos económicos, capacitación y otras actividades en este tipos empresas, con el fin hacerlas más competitivas, comercializar sus productos en el ámbito internacional, sin duda un gran reto para estos negocios (Tamayo, 2016).

La competitividad exige mejorar en los productos, por lo que Garrido (2018) acentúa que las Pymes de México han comenzado a buscar formas innovadoras para crecer, y una de sus principales estrategias es tratar de incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. La intención está encaminada a obtener más ingresos y determinar mayor rentabilidad para ellas. Por lo tanto para el logro de ello, es necesario que la competitividad sea parte de estas acciones de mejora continua.

La Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, mediante el levantamiento de datos que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y otros organismo mexicanos, señala que más de un 40% de ellas, siguen buscando mejorar sus procesos, la comercialización de sus productos, cuidando en todo sentido ser cada vez ser más competitivas (Garrido, 2018).

En tanto que Ávila (2014) describe que para tener un desarrollo más idóneo en las PyMES, requieren apoyarse en la tecnología, innovación de productos y otros factores más que le van ayudar a lograr a ser empresas profesionales. La inversión de recursos económicos, humanos y tecnológicos, siempre deberá ser parte de las estrategias en la que se debe de trabajar, si bien es necesario que el personal que labora en ellas se capacite y se prepare con el fin de apoyar a las mismas organizaciones en busca de a ser frente a estas acciones y que su vez les ayude a enfrentar los retos de un nuevo entorno globalizado.

7.2. HALLAZGOS

Para lograr presentar y entender los resultados generales del caso se hace necesario que el lector tenga presente los siguientes apartados teóricos que fueron fuente de construcción de los instrumentos de medición.

Según Castellanos (2018), “La competitividad se entiende como el proceso donde se involucran habilidades para hacer eficiente el uso de los recursos en la producción, el incremento en la productividad con el fin de mejorar el nivel de vida. En tanto que para Porter (2006) “La competitividad de una nación está relacionada con la capacidad de la industria para mejorar sus procesos, innovando y generando ventajas para los competidores en el mundo” citado por García (2018) en el portal electrónico el Milenio. Por su parte, Chudnovsky y Porta (1990) establecen que “la competitividad internacional es un concepto

muy utilizado en la discusión corriente para referirse al desempeño de una firma, una industria o un país en la economía internacional”. Solleiro y Castañón (2005) “consideran que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar” citado por (Saavedra,2012).

Por lo tanto, el concepto de competitividad ayuda a formar modelos que describen como se puede llegar a lograrla. Bajo este argumento diversos autores definen como se determinan y cuáles son las variables que se ven involucradas en ella. La tabla 7.3 muestra algunos elementos de la competitividad.

Tabla 7.3 Elementos de competitividad.

Tecnología de la estructura productiva	Son los activos necesarios para apoyar la producción de los bienes y servicios que se producen. Considerando que se requiere tener una actualización.
Sistema de producción	Son las fases del procedimiento de producción de los bienes y servicios bajo la caracterización de la empresa.
Gestión de la calidad	Son las políticas que se establecen para cuidar el hacer la cosas, es decir los bienes de producción de la mejor forma y evitando demoras, mermas y desperdicios.
Mercado	El lugar donde se comparte los bienes y los productos vendidos, cuidando la satisfacción de los consumidores de ese mercado, se apoya totalmente la mercadotecnia requerida para ello.
Gestión Financiera	El uso eficiente de los recursos económicos con cuenta un negocio, que va desde su inversión, su liquidez y rentabilidad.

Sistema de información	Se refiere al apoyo administrativo y su manejo para la obtención de la información generada en la operatividad del negocio, también se apoya en software y tecnología.
------------------------	--

Fuente: Demuner y Mercado (2012)

Estos determinantes de competitividad empresarial, también son estudiados a través de algunos modelos que la describen, por ejemplo Porter (1996), establece que se requiere una estrategia acorde a las metas propuesta por la industria en la que se produce. En este sentido la competencia se establece en tres niveles:

- a. Análisis de la competencia internacional
- b. Competencia Sectorial o la rama específica de la actividad económica en que opera la empresa competidora.
- c. La competencia interna consigo misma y relacionada directamente con sus funciones administrativas (Porter 1996, citado por Demuner y Mercado, 2012).

Los modelos de competitividad según Bada, Ramírez y López (2013), realizan mediciones macro económica y la medición micro; una referida a un sector industrial de un país y la segunda a una empresa. Para estas estructuras sitúan como elementos de la competitividad a la penetración del mercado, los flujos de la inversión, la mano de obra así como aspectos de innovación tecnológica, en el aspecto más país. En lo referente a la empresa identifica: los canales de distribución, el costo – beneficio, competidores domésticos y estándares de calidad, proceso productivo, precio de venta entre otros. Haciendo un análisis de este tipo de modelo es que se puede determinar las causas antes de la competitividad (Bradford, 1994).

Cervantes (2005) “menciona que la competitividad en las empresas depende de factores que se encaminan en tres niveles:

- a. Competitividad del país y analiza las variables macroeconómicas, participación en los mercados internacionales, complejidades del sector empresarial.
- b. Infraestructura regional, situaciones que tienen que ver con el mercado local.
- c. Con la situación interna y lo que diariamente desarrolla cada empresa. Citado por (Saavedra, 2012).

También existe el modelo de competitividad empresarial, este incluye factores internos que se realizan dentro de la empresa, áreas de trabajo y su actividad. La Tabla 7.4 muestra el factor, la relación del área y las actividades que se generan.

Tabla 7.4 Factores, área y actividades del modelo de la competitividad empresarial

Factor	Área	Actividades
Estrategia empresarial	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Valores • Plan de oferta • Plan de mercado

Proceso productivo	Producción y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos • Proveedores • Productos • Inventario • Tipo de proceso
Demanda externa	Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Precio internacionales • Canales de distribución
Oferta	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Cumplimiento de obligaciones • Certificaciones
Análisis de oportunidades	Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos financieros • Investigación • Surgimiento de nuevos mercados

Fuente: Deniz, Livas y López (2008).

El considerar los factores que se cubren básicamente las actividades cotidianas que realizan las áreas comunes dentro de cualquier organización es una forma estructural de ver como es la situación actual y el funcionamiento del negocio.

Es modelo planteado por Deniz, Livas y López (2008) se apega a lo propuesto por el modelo del diamanta de Porter (2006), en parte

dado que se consideran los factores que determinan la competitividad empresarial, el cumplir con ellos y mantener el suministro de la información, a orientar los resultados de las MiPyMES en cumplir con ello y tener confianza que están siendo competitivas.

El elaborar un instrumento que ayude a medir la competitividad en un modelo empresarial, contribuye a relacionar que preguntas deberán de hacer para obtener información y cuya investigación esté encaminada: al factor, área que corresponda y las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas (Saavedra, 2012).

Santillán (2010) diseño y aplicó un instrumento para identificar la determinación de la competencia en el sector industrial en una empresa de la construcción, esta aportación es buen ejemplo para crear en las MiPyMES una cultura de medición y validación de la información de la competitividad, citado por (Saavedra, 2012).

La tabla 7.5 muestra un ejemplo de formar un instrumento de medición de la competitividad.

Tabla 7.5 Variables, áreas de la empresa, indicador

VARIABLES	ÁREAS DE LA EMPRESA	INDICADOR ALINEADO.
Competitividad	Administrar con eficiencia los recursos	Uso óptimo de los recursos
Factor interno	Administración	Planes estratégicos: misión, visión y valores
		Liderazgo empresarial
		Responsabilidad ante sus clientes.

	Recursos Humanos	Personal capacitado
		La retribución económica para reconocer la labor del personal
	Mercadotecnia	Investigación de productos
		Publicidad y promoción de productos
		Capacidad para enfrentar la competencia
	Finanzas	Pago de deuda a proveedores
		Negociación de compras
		Rentabilidad y liquidez
	Calidad	Política de calidad
		Procesos de mejora
Factores externos.	Normas y reglamentos Técnicos	Cumplimientos con impuestos nacionales, si existen internacionales
		Normatividad de la industria en cuestión.
	Planes de exportación	Elaboración de estudios para exportar productos
		Comercialización de productos en el extranjero.
	Medio ambiente.	Cuidado de los recursos naturales: aire, agua, tierra, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en Santillán (2010).

Por lo tanto, como resultado del análisis de todos y cada uno de los modelos de competitividad presentados, los cuales, ayudan a proporcionar un contexto, se optó por el uso del modelo de

competitividad empresarial para determine la situación actual de las MiPyMES estudiadas.

7.2.1 Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos se apoyan el modelo de competitividad empresarial. Los resultados de la información muestra las características de las micro, pequeña, medianas empresas participantes y se presenta en la tabla 7.6 donde describen el número de panaderías, tortillerías de maíz y harina como parte de una cultura tradicional de alimentos en Cd. Obregón, Sonora.

Tabla 7.6 Giro de la empresa		
Giro alimentario.	Núm. De Empresas	%
Panadería	36	17.0
Tortillería de maíz	72	34.0
Tortillería de harina	104	49.1
Total	212	100.0

Fuente: Elaboración propia

La 212 MiPyMES participantes está formada por 36 panaderías, 72 tortillerías de maíz y 104 tortillerías de harina.

El tipo de sociedad según el régimen fiscal que predominan en México la sitúa en:

Tabla 7.7 Tipo de sociedad

Concepto		%
Persona física con actividad empresarial	211	99.5
Empresa S. A	1	.5
Total	212	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.8 Número de empleados que elaboran en el negocio

Núm.	MiPyMES Industrial
0-5 Empleados	176
6-10 Empleados	34
11-15 Empleados	1
16-20 Empleados	1
Total	212

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 7.8 la mayoría de los negocios pertenece a la actividad de persona física como propietario del negocio y registrado como régimen fiscal en México.

En la tabla 7.9 se muestran que 176 entidades tienen registrados desde ningún a 5 empleados, 34 empresas tiene de 6 a 10 trabajadores y solamente se encuentran 2 medianas empresas. Las situaciones generalizadas de estos negocios corresponden que son más micro y pequeñas empresas, contando solo con dos medianas empresas.

Otros resultados arrojaron generalidades de los propietarios de los negocios que van desde empresas familiares o no familiares, lo que significa que dentro de ellas trabajan padres, hijos y familiares consanguíneos, ubicación dentro del municipio de Cd. Obregón, escolaridad de los dueños y la participación en cuanto al género.

Tabla 7.9 Datos generales de los negocios y sus propietarios

Empresas Familiares	Empresas No familiares	Ubicación del municipio	Escolaridad de los propietarios	Participación del género.
136	76	100 al norte	79 empresarios primaria	159 femenino
			88 secundaria	
30 panaderías	6 panaderías	100 al sur	40 preparatoria	53 masculino
70 tortillerías de harina	42 tortillerías de harina	12 centro	5 licenciatura	
36 tortillerías de maíz	36 de maíz			

Fuente: Elaboración propia.

En esta Tabla 7.9 se puede observar que la escolaridad de los propietarios es clave para demostrar la capacidad de auto empleo que generan el micro negocio, igual la participación de la mujer en el trabajo como fuerza economía en el país. En cuanto a la ubicación están concentradas en las zonas más pobladas de la comunidad lo cual les permite competir entre ellas.

Ahora lo relacionado con el modelo empresarial y la figura que propone (Saavedra, 2012) se apegó los resultados de la investigación, situando su composición actual.

Tabla 7.10 Factor, área y actividades que cumplen las Micro, Pequeñas y Medianas empresas Industriales productoras de pan, tortillas harina y maíz.

Factor	Area	Número entidades que realiza las actividades	Número de entidades que no las realiza
Estrategia empresarial	Administration:		
	Visión, Misión , valores y políticas	165	47
	Metas definidas	160	52
	Manual de organización	27	185
	Liderazgos	180	32
	Políticas de responsabilidad con sus clientes.	160	52
Proceso productivo	Producción y ventas	Si	No
	Materia prima y/o insumos	212	0
	inventario	144	68 fallas en el control de inventario
	Definido su proceso productivo	210	2
	Trabajo por orden	120	
	Trabajo por proceso.		92

Demanda externa	Factores externos	Si lo han intentado	No lo han intentado
	Innovación en los productos	116	96
	Precio en base a demanda	65	147
	Planes de exportación	101	111
	Apoyo para exportar	0	112
Oferta	Recursos Humanos	Si lo realizan	No lo realizan
	Capacitación del personal	136	76
	Cumplimientos de obligaciones laborales	180	32
	Certificaciones	6	206.
Análisis de oportunidades	Factores internos (finanzas)	Si	No
	Elaboración de estados financieros	28	184
	Crecimiento de ventas	105	
	Mantenimiento de las ventas	105	

Fuente: Elaboración propia basado en la propuesta de Saavedra (2012)

Como se observa en la tabla la parte de la administración este grupo de MiPyMES tiene en su mayoría una formalidad en cuanto a la parte administrativa de sus negocios, definen la visión, misión y objetivos.

El proceso productivo lo tiene controlado, se abastecen de insumos, control en sus inventarios, definido su proceso y trabajan por órdenes de clientes y consumo del público en general.

En relación a recursos humanos cuidan las prestaciones laborales, 136 negocios capacitan continuamente a su personal y lo único deficiente es que sólo cuentan con 6 negocios con certificación. Los factores externos en este modelo lo trabajan en función de innovar sus productos, mencionan que lo hacen de forma interna, es decir dentro de su negocio, buscan de qué manera mejorar sus productos constantemente. El precio de venta mantiene una tendencia del mercado en pocos casos, no realizan planes de exportación y ninguna de ella lo ha llevado a cabo.

En el aspecto de análisis de oportunidad el área financiera es una de ellas, dado que no tienen información financiera oportuna, sabe de sus ganancia y liquidez los negocios tiene más de 5 años de vigencia y les ha permitido crecer y mantenerse en el mercado.

Ahora bien la parte de mercadotecnia como un área de la empresa, realiza actividades que buscan a encaminar que los productos de la empresa estén reconocidos y que se diferencie en relación a otros de la competencia, por lo que este apartado se busca observar como es atendida y con el fin de apoyar la competitividad.

Tabla 7.11 Análisis del área de mercadotecnia de la MiPyMES Industriales alimentarias.

Ítems	Muy frecuente	Frecuente	Ocasional-mente	Rara-mente	Nunca
La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de	127	85			

penetración, posicionamiento y comercialización					
La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora	104		108		
La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de venta y precios)	138	30	44		
El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:	63	63	30	36	20
Con que frecuencia la compañía realiza un plan de mercadeo	20	87	48	37	20
Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos	79		100		33

Fuente: Elaboración propia basado en la propuesta de Saavedra (2012)

Se puede decir que muy frecuentemente las 212 micro, pequeña y mediana empresa consideran el mercado y las estrategias para su penetración y posicionamiento de sus productos de pan y tortillas. 104 de las MiPyMES tiene una diferenciación en sus productos y 108 los hacen ocasionalmente, Situación que no ayuda a los negocios. En cuanto a la obtención de la información de sus proveedores las mayorías de ellas los conocen, saben de su calidad y fuerza de venta y

precios. La parte más débil es la relacionada con respecto a las ofertas que ofrecen los proveedores y que 86 de ellas las desconocen este aspecto tan relevante. En relación a la frecuencia con que realizan el plan de mercadeo se puede considerar que la mayor parte de los negocios se encuentran entre frecuente y ocasionalmente. Y otra debilidad que se observa es periodicidad de controles con las que se encuentran las carteras de sus productos.

La parte que corresponde a calidad esta relación nada con el proceso de producción hasta medir la satisfacción de los clientes mediante un sistema de investigación el cual propone analizar el nivel del cumplimiento, su documentación y la toma de decisiones.

Tabla 7.12 Resultados del ejercicio de campo - Investigación.

<i>Cada que tanto se llevan a cabo sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis</i>		
Concepto	Núm. Empresas	%
Muy frecuentemente	54	25.5
Frecuentemente	67	31.6
Ocasionalmente	38	17.9
Raramente	27	12.7
Nula	26	12.3
Total	212	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La tendencia de la tabla 7.12 coloca la mayor parte de las MiPyMES entre muy frecuente, frecuentemente y ocasionalmente, dejando en rara vez y nula a 53 de ellas, por lo que es necesario mejor esta situación en relación directa con el proceso de investigación, la documentación y el análisis requerido para la toma de decisiones para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 7.13 Resultados del ejercicio de campo –Programas de calidad.

<i>Con que frecuencia la empresa realiza programas de calidad</i>		
Concepto	Núm. Empresas	%
Muy frecuentemente	54	25.5
Frecuentemente	50	23.6
Ocasionalmente	33	15.6
Raramente	24	11.3
Nula	51	24.1
Total	212	100.0

Fuente: Elaboración propia.

137 de los micros, pequeñas y medianas empresas realizan programas de calidad en sus procesos productivos, 75 micro no llevan ningún programa de calidad. Este aspecto se considera más debilidad por que debería el 100% cubrir dicho programa máximo cuando se trata de alimentos cotidianos en la cultura alimenticia de la comunidad.

Finalmente la Tabla 7.14 muestra los tipos de reconocimientos y certificaciones que han logrado estos negocios alimentarios de pan y tortillas.

Tabla 7.14 Resultados del ejercicio de campo –Certificaciones de calidad.

<i>La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad</i>		
Concepto	Núm. Empresas	%
Certificación	78	36.8
Reconocimiento del municipio	2	.9
Feria empresarial	4	1.9
Otra	128	60.4
Total	212	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se reconoce un buen número de MiPyMES certificadas por la industria de alimentos de la localidad, algunas otras las ofrecen otros organismos que son importante, pero no relevantes, por consiguiente el ideal es que el 100 % de ellas logra la calidad total certificada de en sus procesos productivos.

Todos los resultados arrojados por la investigación de micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad que producen alimentos de pan y tortillas (maíz y harina) participaron en el proyecto con el ánimo de auto analizar y saber la situación de competitividad actual que presente y que se apegado al modelo de competitividad empresarial para ver si se cubre los factores y elementos claves de las áreas que desarrollan los negocios así como el cumplimiento de sus actividades.

CONCLUSIONES

Los principales hallazgos de la investigación están encaminados a cumplir el objetivo general planteado sobre el conocer la situación actual de un grupo de MiPyMES de giro alimentario de: pan, tortillas de harina y de maíz, alimentos de gran consumo en la región de Cd. Obregón con el fin de identificar su función competitiva en relación a su entorno, cumpliéndose a través del análisis de cada uno de los resultados.

El modelo de competitividad empresarial permite identificar si las MiPyMES muestran como están sus estructuras actual de negocio en los aspectos de administración; visión, misión, objetivos y valores. Dicha información permitió identificar lo que debe contemplarse en el uso de la mercadotecnia para la venta de sus productos.

En relación a la capacitación de sus personal señala la importancia de tenerlos capacitados y mucho más fácil dada la cantidad de personal con el que se cuenta en este tipo de negocios. En parte de finanzas el

contener información financiera es básica en los negocios, la mayoría de las decisiones se toman consideran este factor y sobre todo medir el rendimiento a través de los estados financieros. Claro estar vigente compitiendo en el mercado es una clara señal, pero eso solo los hace competitivos en su entorno local (se observa en las ventas) como parte de las finanzas.

Estos negocios poseen poca tecnología, las que más cuenta con ella son las panaderías, algunas tortillerías de harina, los activos fijos que utilizan son por lo general un poco obsoletos como es el caso de la tortillerías que elaboran maíz, esto sin duda no las ayuda hacer muy competitivas.

También se detectaron grandes áreas de oportunidad como son en la parte de búsqueda de innovación constante en los productos, desarrollo de investigación, a pesar de que si realizan programas de calidad y capacitación al personal, hay mucho por hacer, pero finalmente esta es la situación como se encuentran estas MiPyMES. Sin duda un Modelo de competitividad es una guía para buscar la forma de adecuarse hacer las actividades mejor dentro de cada organización estudiada.

La competitividad siempre va existir, lo mejor es competir con uno mismo como negocio, pero el ser mejor ayudará al crecimiento y desarrollo de la empresa, la familia, sociedad y el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, D. (2018). Forbes. Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Fecha de búsqueda Julio 2018. <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>.
- Bada, M., Ramírez, Z. López, M. (2013) Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) agroindustriales en cítricos de álamo, Veracruz. Revista Investigación Administrativa. <http://www.redalyc.org/html/4560/456045215005/>.
- Bradford, C. (1994). The new paradigm of systemic competitiveness: Toward more integrated policies in Latin American. París, Francia: OCDE-
- Castellanos, C. (2018) Factores claves para alcanzar la competitividad, búsqueda junio 2018. http://www.joseacontreras.net/admon/Competitividad/competitividadotrospfs/sectorecoomista/Factores_clave_para_la_competitividad.pdf
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2002). Situación y perspectivas, 2002. Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2001- 2002. LC/G.2184-P, Santiago de Chile, agosto. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.02.II.G.71. <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>.

- Cervantes, A. (2005). Competitividad e Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Chudnovsky, D. y Porta, F. (1990) “La Competitividad Internacional. Principales Cuestiones Conceptuales y Metodológicas”. CENIT. Documento de Trabajo N° 3.
- COMECYT (2012) Estudio de Tendencias y Oportunidades para el Sector de Alimentos Procesados del Estado De México. Fecha de búsqueda mayo 2018. file:///C:/ARTICULOS%20DE%20APOYO%20SOBRE%20LA%20COMPETIVIDAD%20DE%20MIPYMES/CAPITULO%20PARA%20COLOMBIA%202018/alimentos.pdf.
- Demuner, R. y Mercado (2012) Determinantes de competitividad empresarial. Caso de pequeñas empresas de la cadena de proveeduría del sector de autopartes Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Busquda Junio 2018. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C09.pdf>.
- Deniz, A., Livas, J. & López, J. (2008). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14 (38) 29 - 44.
- Feroso, A. (2017) *Economista*. La Industria de los alimentos procesados en México. Fecha de búsqueda junio 2018.

<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-industria-de-los-alimentos-procesados-en-Mexico-20170816-0010.html>

- Ferrer, J. (2005) Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XI, núm. 1, abril, 2005, pp. 149-166. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Fecha de búsqueda junio 2018. <http://www.redalyc.org/pdf/280/280111110.pdf>.
- García, O. (2018) El Milenio “Competitividad, concepto e importancia” búsqueda junio 2018. <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>.
- Garrido, C. (2018) Forbes. Pymes mexicanas y su estrategia para 2017, buscado en mayo del 2018. <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/> <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>.
- Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa (2016). Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión Secretaría General
- Saavedra Ma. Luisa (2012) Una Propuesta para la Determinación de la Competitividad en la Pyme Latinoamericana. *Revista pensamiento & gestión*, 33. Universidad del Norte, 93-124, 2012. Fecha de búsqueda junio 2018.

- Secretaría de Servicios Parlamentarios. Diaro Oficial de la Federación. Última Reforma DOF 19-05-2017. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global contex. *Technovation*, 45.
- Valdés, J.A. y Sánchez, G. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. VII, (14). pp. 126-156. Página consultada www.uia/iberoforu.

CAPÍTULO 8

MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: UNA PROPUESTA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

María Elvira López Parra

Nelson Orlando Alarcón Villamil

INTRODUCCIÓN

Se han realizado un sin fin de investigaciones en donde se destaca que el factor innovación en las empresas es un determinante en la obtención de la ventaja competitiva, además de permitirle a las organizaciones fortalecer sus procesos y minimizar los costos, y con ello, lograr mayores rendimientos. Para que un producto se mantenga competitivo es necesario mejorar la calidad, reducir costos, certera introducción en el mercado y solo de esa forma será posible aumentar las ventas con productos útiles para los clientes, de ahí que las empresas que incorporan la innovación en sus procesos con regularidad son más estables que las que desarrollan sus operaciones con actividades tradicionales y poco innovadoras (Bizkaia, 2001).

Darroch (2005) en su investigación, concluye que la efectiva administración de la gestión del conocimiento hace que las empresas utilicen sus recursos de manera más eficiente, por lo que serán más

innovadoras en sus procesos. Se destaca que el posicionamiento de la gestión del conocimiento hace que exista un mecanismo de coordinación en las empresas que permiten la innovación.

De ahí que la estrategia en las empresas debe estar centrada en la innovación por lo que la cultura de innovación (sus objetivos, acciones, materiales y colaboradores) debe estar enfocada a lograr ventaja competitiva (Salavou, 2004).

En una investigación previa se realizó un estudio sobre la cultura de innovación en 51 pequeñas empresas de Ciudad Obregón, Sonora México, en las siguientes dimensiones: estilo corporativo, fomento a la creatividad, dirección y gestión por competencias, aprendizaje organizativo, vigilancia e inteligencia tecnológica, estructura organizacional y relación con el exterior. En este estudio se aplicó un instrumento que tenía el objetivo de identificar la percepción de los pequeños empresarios en el marco de la cultura de innovación a través de un instrumento con las dimensiones antes mencionadas que fueron medidas en una escala de Likert que iba del 1 al 5 donde 1 significaba nunca se realiza la actividad innovadora, 2 casi nunca, 3 en algunas veces, 4 casi siempre y 5 siempre. Se concluyó que los empresarios realizaban algunas veces actividades y estrategias relacionadas a la innovación empresarial con una media de 3.

En esta investigación se retoman esos hallazgos, pero en esta ocasión se detallan las medias de cada una de las acciones correspondientes a la cultura de innovación que realizan las pequeñas empresas de esta región, con el objetivo de proponer un modelo de gestión de la innovación que garantice su permanencia en el mercado por el cambio acertado en la producción de bienes y servicios y el aumento del bienestar del capital humano de cada empresa.

En ese contexto las empresas grandes por su tamaño, número de empleados y sus ventas, cuentan con departamentos o áreas

especializadas para el desarrollo de nuevos productos que les permite una ventaja con sus competidores, este tipo de empresa por su magnitud cuenta con presupuestos para el desarrollo de innovación y su desempeño organizacional se encuentra en un ambiente o ecosistema de innovación o bien en una cultura de innovación. Estas empresas grandes incorporan innovaciones con regularidad y técnicas avanzadas para su gestión por lo que se mantienen en el mercado con mayor frecuencia (Bizkaia, 2001).

En una investigación realizada por Freel (2000) donde analizó la innovación que de las pequeñas empresas concluyó que sus niveles de innovación son menores que las empresas grandes, esto porque la empresa grande identifica en sus niveles de rendimiento el impacto de la innovación, en cambio la pequeña empresa no cuenta con procesos que identifiquen el rendimiento de sus inversiones en este rubro. Por lo que sugiere a aquellos que buscan la innovación a toda costa en la pequeña empresa, tener claro que a los empresarios se les debe demostrar la naturaleza de los rendimientos que pueden esperar de manera razonable y los procesos a través de los cuales se realiza dicha innovación.

Algunos autores afirma que las pequeñas empresas en pocas ocasiones asignan recursos a la innovación empresarial, lo que no sucede en las empresas grandes donde la relación es inversa pues entre más grande sea la empresa, estas invierten mayores recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos (Sánchez, P. Sánchez, M. Sánchez, F y Garrido, 2017).

López (2003) comenta que los pequeños empresarios tienen dificultades para innovar, siendo la de mayor frecuencia la nula o carente política de apoyo en el rubro de innovación y financiamiento y la falta de personal con las actitudes y habilidades creativas que impulsan la innovación. Este autor sugiere una práctica formadora del talento humano que incluya actitudes emprendedoras, cultura organizacional, conocimiento del mercado, de las tecnologías y los proveedores.

En una guía básica que se presentó para la aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas, afirma que la estrategia que se debe adoptar para innovar debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (1) contar con actitud ante los riesgos, (2) identificar un sistema de búsqueda de oportunidades estratégicas, (3) identificar un mercado potencial y las ventajas competitivas que estas ofrecen, (4) definir el sistema que concretará la innovación, (5) identificar las necesidades del mercado (Bizkaia, 2001).

El modelo de gestión de la innovación que se muestra en esta investigación es una propuesta para la pequeña empresa en especial para aquellas que por su tamaño cuentan entre 10 y 50 empleados, representando un porcentaje elevado en la economía de Ciudad de Obregón, Sonora.

El modelo comunica los conceptos de cada uno de sus componentes con el propósito de que todo empresario que lo quiera adoptar no tenga duda sobre el proceso de implantación.

Por otra parte este modelo ayudará a estandarizar la forma de realizar la innovación en cada una de las pequeñas empresas considerando que son de diferentes giros y tienen diferentes estructuras, sin embargo los componentes del modelo son necesarios para todo tipo de empresa que desee y esté en posibilidades de innovar.

Finalmente esta propuesta de modelo de gestión de innovación en la pequeña empresa tiene el propósito de mejorar la forma de hacer las cosas y de esta manera avanzar en eficacia (logro de las metas) y eficiencia (lograr la meta con la optimización de los recursos).

El objetivo es identificar los componentes de la innovación que permitan una propuesta de modelo de gestión de la innovación para la pequeña empresa considerando la situación actual, que en materia

de cultura de innovación, tienen las pequeñas empresas de Ciudad Obregón, Sonora México.

El presente caso se estructura de la siguiente manera. En la primera parte se aborda la importancia de la innovación en la competitividad y los estudios que en este contexto se han realizado en las pequeñas empresas, posteriormente se muestra un marco de referencia en su apartado de desarrollo, que permita identificar la relación entre los diferentes términos de la innovación como es cultura de la innovación, gestión de la innovación y modelos de gestión de la innovación, en el tercer apartado correspondiente a resultados y discusiones se muestra los hallazgos sobre la percepción que tienen los pequeños empresarios de Ciudad Obregón, Sonora México sobre la innovación y una propuesta de modelo de gestión de la innovación que le permita al empresario hacer reflexiones sobre su actuar en el ecosistema de la innovación y finalmente se hacen algunas conclusiones y sugerencias para que el modelo propuesto se fortalezca y madure en la pequeña empresa.

8.1. ASPECTOS GENERALES

Para el concepto de innovación, Schumpeter (1883-1950) es una referencia importante. Su relación con la innovación se basa en su teoría del desarrollo económico a partir de los procesos innovadores y desarrollo tecnológico. Resalta la creación de nuevas empresas un espíritu emprendedor con el fin de lograr bienestar social, pero para ello propone la inversión y la innovación como una influencia para la prosperidad (Pérez, 2008).

Por otro lado el Manual de Oslo (2005) describe el concepto de innovación como la creación de un nuevo producto o bien un cambio significativamente o radical, así como la creación de nuevos procesos y métodos de comercialización en las organizaciones con el propósito de incrementar la efectividad y eficiencia en las operaciones que impacten en las ventas y utilidades en las empresas. Según la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2005), a través del Manual de Oslo, muestra cuatro tipos de innovación: (1) en el producto, (2) en el proceso, (3) en la organización y (4) en la comercialización.

En cuanto a las condiciones para que exista innovación, Bizkaia (2001) describe tres: (1) las tecnologías deben ser las mejores y estar actualizadas, pues un producto que no sea avanzado quedara obsoleto en el tiempo, (2) satisfacer una necesidad real, (3) identificar el mejor precio para la introducción de un nuevo producto, pues el precio es importante en la toma de decisiones del comprador.

Según Pacheco, Rivera y Meixueiro (2012) los tipos de innovación son aquellos relativos a los nuevos productos, los nuevos negocios, conceptos y mercado, pero según el grado de la innovación esta es: radical y disruptiva según la velocidad y el impacto del cambio. El primero se refiere a un cambio sustancial, en donde la creación de un nuevo producto o servicio no se ha observado en ningún otro contexto y viene a satisfacer la necesidad de un segmento del mercado, el segundo se refiere a aquellos cambios en las operaciones de la empresa a partir de los aportes que realiza el capital intelectual en conjunto con las técnicas y el conocimiento adquirido por la misma empresa.

Se entiende por cultura de la innovación como el conjunto de comportamiento de los colaboradores de una empresa que le permiten una orientación al cambio a través de acciones y funciones formales o informales que se llevan a cabo en su interior (Pacheco, A. 2012 mencionada por Pacheco, L. 2013).

Para llegar a concretar una innovación en las empresas, se requiere de un ambiente propicio de libertad y confianza para impulsar la creatividad, además para correr riesgos que permitan un impacto económico, social y ambiental sostenible. Innovar es el resultado del trabajo en equipo y de colaboraciones con otros entes que se

encuentran dentro y fuera de la empresa. Algunas empresas requieren mayor esfuerzo para innovar y otras, por lo contrario cuentan con los recursos, herramientas y capital intelectual además de un ecosistema favorable (entornos dinámicos, cambios tecnológicos, mercado en crecimiento) necesarios para que la innovación se pueda implementar. La innovación en las empresas tiene una relación directa con el nivel de desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel local y nacional (Pacheco, Rivera y Meixueiro, 2012).

Algnos autores como Hult, Hurley & Knight (2004) comentan que las empresas con una cultura corporativa, tienen costumbres y valores que constantemente las impulsan a la mejora de sus procesos, productos y servicios, además de que buscan nuevas oportunidades de negocios.

Al respecto Tejeiro (2014) realiza un estudio sobre la medición de la cultura de innovación, rescatando las siguientes áreas temáticas:

(1) estilo corporativo, (2) fomento de la creatividad, (3) dirección y gestión por competencias, (4) aprendizaje organizativo, (5) vigilancia e inteligencia tecnológica, (6) estructura organizacional y (7) relación con el exterior.

Por su parte, la gestión de la innovación se define como el proceso que dirige los recursos de una organización con el propósito de aumentar la creación de nuevos productos, procesos, o bien mejorarlos significativamente, además de la creación de nuevo conocimiento que permita transferirlos a la fase de fabricación y comercialización (Ángel, 2010).

Para que se pueda mantener una innovación continua en las organizaciones es necesario contar con ciertas condiciones empresariales según Pacheco, Rivera y Meixueiro(2012): (1) estimular las fuerza que viene de “abajo hacia arriba”, y (2) estimular las fuerzas

que vienen de “arriba hacia abajo”. Ambas fuerzas están influenciadas por aspectos del entorno como son: clientes, proveedores, innovaciones tecnológicas, competencia, etc.

Otro concepto que se presenta al gestionar la innovación es Ecosistema de innovación, este sugiere, un conjunto de seres vivos y espacio físico donde se relacionan, de ahí que si a la palabra ecosistema se le agrega la innovación, los seres vivos serían las empresas y organizaciones, y el espacio donde se desempeñan sería un entorno distribuido conectado en forma de red que tiene la finalidad de procesar información y con ello resolver problemas y encontrar soluciones convertidas en innovación (Alba, 2015).

8.1.1 Modelos de gestión de la innovación

En cuanto a los modelos de innovación han existido en el transcurso del tiempo diferentes tipos empezando con el lineal y terminando con los modelos que insertan los sistemas de innovación. El modelo lineal o modelo de empuje de la tecnología incluye la investigación básica, el diseño e ingeniería, la producción, el marketing y las ventas, que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado; su crador Rothwell. En los modelos de innovación por etapa al igual que el modelo lineal muestra un proceso de innovación por serie de etapas, per incluye el empuje de la tecnología y las variaciones de la demanda; sus autores Forrest, Saren. En cuanto a los modelos interactivos o Mixtos creados por Kline y Rosenberg muestra en su modelo de innovación tres áreas relevantes que son: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica, todo ello en constante retroalimentación. Los modelos de innovación en red subrayan el aprendizaje que tienen las organizaciones al interior (marketing y ventas, finanzas, ingeniería y producción, investigación y desarrollo) y el aprendizaje que adquieren entre ellas y los factores externos (sociedad, competidores, proveedores, distribuidores, clientes/usuarios, alianzas estratégicas, universidades

conocimiento público, etc. sus autores Trott y Rothwell (Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007).

En un video aportado por la empresa Antofagasta Minerals de Chile, se muestran tres elementos clave del modelo de gestión de la innovación que ellos proponen para su empresa. Se creó una estructura que permite canalizar y observar cada una de las iniciativas siendo estas: iniciativas estratégicas, iniciativas internas, iniciativas externas y cultura, estas iniciativas se presentan en tres instancias: (1) directorio de innovación, este consiste en dirigir el desarrollo de las iniciativas estratégicas con el fin de hacer frente a los desafíos, este directorio revisa, valida y reconoce las ideas para, en la medida de lo posible, sean implementadas a favor del desarrollo empresarial, (2) entorno de innovación que permita recibir y financiar ideas alineadas al directorio de innovación; todo ello a través de una estructura organizacional que le da soporte a estas iniciativas y los lleva al cumplimiento de las metas y (3) establecimiento de canales de colaboración con líderes internos y externos del país para avanzar desde otra perspectiva (Antofagasta Minerals, 2017).

Según Pacheco, A. (2012) mencionada por Pacheco, L. (2013) los grados de la innovación son la radical y la disruptiva, esta última es “aquella que crea una singularidad en la operación de la empresa, a partir del aporte conjunto de los elementos de las dimensiones humanas, técnicas y organizacional inmersas en la realidad empresarial para desarrollar productos que diferencien a una empresa en un mercado que antes no se había contemplado”. Dentro de la dimensión humana se encuentran las variables de motivación e imaginación, en la dimensión técnica están las variables de recursos e información y finalmente en la dimensión organizacional está la cultura de innovación y el liderazgo innovador. La combinación de estos elementos sería el desarrollo de la innovación en la organización.

En España se han presentado diferentes modelos de gestión de la innovación según Alba (2015); el modelo COTEC (fundación española para la innovación tecnológica) que en el 2011 define tres cimientos en el modelo: optar por la innovación que incluye la cultura, la estrategia y la planificación, (2) reconocerla como operación que incluye a las personas y los medios, los procesos y las herramientas y (3) valorizar la innovación que incluye los productos y servicios, la eficiencia y el retorno de la inversión. Otro modelo es el CIDEM (centro de innovación y desarrollo empresarial de Cataluña) este modelo data del año 2002 incluye 6 variables: nuevos conceptos, desarrollo de productos, procesos productivos, procesos de comercialización y gestión del conocimiento, este modelo considera la innovación como un proceso estratégico de la empresa y propone el análisis de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

8.2. HALLAZGOS

El objetivo de esta investigación fue identificar los componentes de la innovación que permitan una propuesta de modelo de innovación para la pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora, México a través de una investigación de carácter descriptivo y exploratorio y con ello definir el quehacer de este tipo de empresas.

Se presentan resultados de investigación sobre gestión de innovación en otros contextos. La técnica de recolección de información fue a través de fuentes secundarias lo que permitió recoger información sobre hechos reales y con ello responder a la problemática propuesta en esta investigación.

Se utilizó la base de datos de la investigación denominada: Cultura de innovación en la pequeña empresa, presentada en el Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos en Guanajuato, México (2017), para obtener las medias de cada una de las acciones que se deben realizar para lograr una cultura de innovación y con ello hacer una propuesta de gestión de la innovación para este tipo de empresas.

Con la información secundaria se logró un cuadro que recopiló la aportación de diferentes autores y empresas sobre los componentes de un modelo de gestión de la innovación y con ello se formuló la propuesta de un modelo para la pequeña empresa con una descripción detallada de cada elemento.

A continuación se muestran los diferentes estudios y casos de empresas que han gestionado la innovación en sus organizaciones, con el fin de ser más competitivas y estar en posibilidades de incrementar su producción (crecimiento) y aumentar la calidad de vida o bienestar de sus colaboradores (desarrollo).

Tabla 8.1 Componentes de un modelo de gestión de la innovación.

Autor/empresa	Componentes del modelo de gestión de la innovación
Empresa: Antofagasta Minerals de Chile (2017)	Directorio de innovación Entorno de innovación Canales de colaboración
Pacheco, Rivera y Meixueiro (2012)	Dimensiones de la innovación empresarial Área técnica Área estratégica Relaciones sociales Área estructural Para dar Viabilidad a las dimensiones anteriores: Elegir una orientación innovadores en función del mercado Ambiente laboral de libertad y confianza para la creatividad Diseño de mecanismos de incentivos para estimular la innovación Participación de los colaboradores de todas las áreas

	Creación de fondo específico para hacer frente a la innovación Adecuación o uso de algún modelo de gestión tecnológica.
Pacheco, A. (2012) mencionada por Pacheco, L. (2013)	Dimensión humana (motivación e imaginación) Dimensión técnica (información y recursos) Dimensión organizacional (cultura de innovación y liderazgo innovador)
Bizkaia (2001)	Factores que intervienen en el proceso de innovación empresarial Personas Estructura organizativa Estrategia
Gobierno de Navarra (España) mencionado por el Observatorio virtual de transferencia de tecnología (2010)	Cuatro grupos de aspectos a considerar en la gestión de la innovación Dimensión de la estrategia Identificación de ideas para desarrollar Desarrollo de los proyectos Explotación de los resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes secundarias.

En cuanto a los resultados de la cultura de innovación que se realizó en empresas pequeñas de Ciudad Obregón, Sonora México, se muestran los estadísticos descriptivos de cada una de las acciones que se realizan para lograr una cultura de innovación en las categorías de: (1) estilo corporativo, (2) fomento a la creatividad, (3) dirección y gestión por competencias, (4) aprendizaje organizativo, (5) vigilancia e inteligencia tecnológica, (6) estructura organizacional y (7) relación con el exterior.

En la Tabla 8.2 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto al estilo corporativo en la cultura de innovación.

Tabla 8.2 Medias marginales de la variable de Estilo Corporativo en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La misión de la empresa es conocida por todos	51	2	5	4.14	1.077
Los objetivos estratégicos son elaborados por un equipo	51	2	5	4.04	1.095
La empresa busca siempre ser líder en su giro	51	2	5	4.33	.909
Se incluyen objetivos referentes a la innovación en los objetivos estratégicos de la empresa	51	1	5	3.76	1.320
Existe buena comunicación informal entre la dirección y los empleados	51	1	5	4.16	1.027
Los equipos de trabajo tienen autonomía en la toma de decisiones	51	1	5	3.47	1.222
La dirección de la empresa ve la innovación como prioridad	51	1	5	3.94	1.256

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar las medias con menor puntuación son las relativas a la inclusión de objetivos relativos a la innovación en los objetivos estratégicos de la empresa, a los equipos de trabajo y su autonomía en la toma de decisiones y a la visión del emprendedor de ver a la innovación como prioridad, estos tres rubros fueron los que menos realizan los empresarios de la pequeña empresa.

En la Tabla 8.3 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto al fomento a la creatividad en la cultura de innovación.

Tabla 8.3 Medias marginales de la variable de Fomento a la Creatividad en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Se realizan reuniones periódicas para el intercambio de experiencias	51	1	5	3.37	1.414
Se realizan concursos de ideas	51	1	5	2.80	1.400

Fuente: Elaboración propia

En esta Tabla 8.3 se observan dos acciones prioritarias para fomentar la creatividad, de las cuales ambas tienen una media baja de 3.37 y 2.80 en cuanto a las reuniones para intercambiar experiencias y concursos para fomentar las nuevas ideas respectivamente. Esta falta de actividades al interior de las organizaciones no permiten la creación de nuevos productos; las decisiones se toman considerando las percepciones del director o dueño del negocio, sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores y sus nuevas ideas.

En la Tabla 8.4 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto a la dirección y gestión por competencias en la cultura de innovación.

Tabla 8.4 Medias marginales de la variable de Dirección y Gestión por Competencias en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La empresa dispone de herramientas tecnológicas que domina	51	1	5	3.92	1.111

Se incluye a los empleados en la planificación dentro de su área de competencias	51	1	5	3.61	1.168
Se evalúan las capacidades del personal en función de su adaptación a las nuevas tecnologías	51	1	5	3.61	1.133
Existe rotación de personal por falta de competencia tecnológica	51	1	5	2.82	1.260
Se incluyen expertos en el proceso de innovación	51	1	5	3.02	1.421

Fuente: Elaboración propia

En esta categoría sobre dirección y gestión por competencias para el fomento de la cultura de innovación se observa que en todas las acciones los empresarios contestaron que raras vez o casi nunca las llevaban a cabo, como la inclusión de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal para adaptarlos a las nuevas tecnologías, la inclusión de expertos en los procesos de innovación.

En la Tabla 8.5 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto al aprendizaje organizativo en la cultura de innovación.

Tabla 8.5 Medias marginales de la variable de Aprendizaje Organizativo en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Existe retroalimentación sobre el desarrollo del proceso de innovación	51	1	5	3.20	1.342

Se incluye a los clientes en el proceso de innovación	51	1	5	3.43	1.473
Se incluye a los proveedores en el proceso de innovación	51	1	5	3.49	1.488
Se lleva algún registro de los proyectos innovadores en los que se ha tenido éxito	51	1	5	2.73	1.457
Existe participación de representantes de distintos departamentos en los proyectos de innovación	51	1	5	3.14	1.386
La actividad innovadora se concentra en un área específica	51	1	5	3.14	1.296
La empresa participa en foros especializados externos a la empresa	51	1	5	2.96	1.455

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al aprendizaje organizativo se observa que en su mayoría rara vez realizan actividades tales como: participación de los colaboradores en proyectos de innovación, contar con un área específica para la innovación, retroalimentación en el desarrollo del proceso de innovación. Además los rubros con menor puntuación o bien que casi nunca realiza la pequeña empresa es la participación en foros especializados y el registro de los proyectos innovadores en donde se ha tenido éxito, lo que hace que las buenas prácticas no se documenten y no se tengan elementos para darle seguimiento a lo que se ha realizado con éxito.

En la Tabla 8.6 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto a la vigilancia e inteligencia tecnológica en la cultura de innovación.

Tabla 8.6 Medias marginales de la variable de Vigilancia e Inteligencia Tecnológica en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Se realiza un estudio de los contenidos captados del éxito	51	1	5	3.41	1.431
Se realiza un análisis de los futuros productos sustitutos y los requisitos tecnológicos que deberá cumplir con la compañía	51	1	5	3.35	1.293
Existe predisposición a cambiar las creencias y conductas si un cambio tecnológico lo requiere	51	1	5	3.33	1.395
La información captada del exterior constituye una fuente de innovación importante	51	1	5	3.76	1.350

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las respuestas de los pequeños empresarios sobre el rubro de vigilancia e inteligencia tecnológica se observa que rara vez realizan actividades como: análisis de los productos sustitutos y requisitos tecnológicos que deberá cumplir la empresa, predisposición a cambios en las creencias y conductas si la tecnología lo requiere y procurar información del exterior como fuente de innovación relevante. Al respecto la pequeña empresa analizada no cuenta con medidas para vigilar los cambios tecnológicos que pudieran favorecerle.

En la Tabla 8.7 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto a la estructura organizacional en la cultura de innovación.

Tabla 8.7 Medias marginales de la variable de Estructura Organizacional en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La estructura organizacional ha cambiado alguna vez en los últimos 3 años	51	1	5	3.04	1.414

Fuente: Elaboración propia

En este rubro se preguntó al pequeño empresario sobre los cambios significativos que se hayan realizado en su estructura organizacional al menos en los últimos 3 años y la respuesta fue que rara vez, lo que permite concluir que las pequeñas empresas no han realizado un análisis periódico de los roles de cada puesto, sus funciones, así como la jerarquía dentro de la organización que les permita conocer los aspectos positivos o rescatables de cada una de las funciones llevadas a cabo por las distintas áreas, así como los aspectos a mejorar.

En la Tabla 8.8 se muestran las medias de las actividades realizadas en cuanto a la relación con el exterior en la cultura de innovación.

Tabla 8.8 Medias marginales de la variable de Relación con el Exterior en la cultura de innovación.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Existe un sistema de comunicación con el cliente	51	1	5	4.04	1.248
Se realizan colaboraciones con universidades o centros de investigación	51	1	5	2.61	1.613

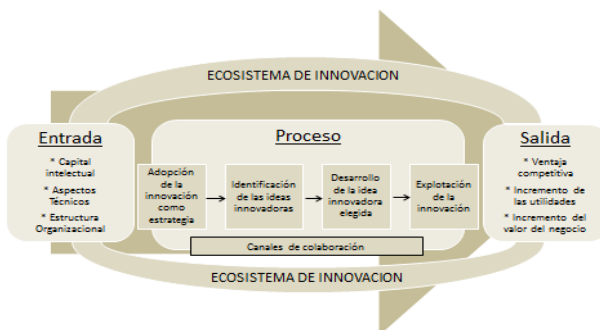
Se realizan colaboraciones con otras organizaciones o empresas	51	1	5	3.12	1.437
--	----	---	---	------	-------

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8.8 se observa que la pequeña empresa cuenta con un sistema de comunicación con sus clientes, sin embargo algunas veces realiza colaboraciones con otras organizaciones o empresas y casi nunca lleva a cabo colaboraciones con universidades y centros de investigación que pudieran ayudarlo en el desarrollo de nuevos productos o procesos o bien en la reorganización de sus actividades para una mejora en el desempeño de los colaboradores.

Considerando los diferentes componentes de los modelos de innovación y los hallazgos antes mencionados sobre la cultura de innovación en las pequeñas empresas de Ciudad Obregón, Sonora, México se propone el siguiente modelo de gestión de la innovación para la pequeña empresa. Es importante recordar que un modelo es una representación conceptual que detalla el desarrollo y los factores en el proceso.

Figura 8.1 Modelo de Gestión de la Innovación.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el modelo de gestión de la innovación tiene su base en lo sistémico (entrada, proceso y salida) que le permita ir adoptando un desempeño innovador conforme vaya implementando cada uno de los elementos que conforman dicho modelo. A continuación se hace una reflexión de cada uno de los elementos y se propone a la pequeña empresa adoptar las acciones que le permita estar en posibilidades de crear una cultura de innovación.

Entrada

En este primer elemento del modelo se encuentran tres dimensiones que se deben contemplar para dar inicio al proceso de gestión de la innovación, estos son:

(1) Capital intelectual: conformado por los colaboradores y la alta dirección. En este rubro es importante destacar la motivación e impulsar la creatividad. El pequeño empresario debe fomentar en la organización momentos y herramientas para que surja la creatividad. En la medida en que se motiven los colaboradores, en esa medida podrán dar resultados. Será necesario que el empresario busque las estrategias para fomentar la motivación, por ejemplo la recompensa salarial, reconocimiento ante sus compañeros, días de permiso, bonos de cumplimiento. Por otra parte el empresario debe impulsar la imaginación de sus colaboradores para que sean ellos quienes propicien la creación de nuevas ideas, pues la operación a detalle la realiza el recurso humano y es él quien puede lograr proponer nuevas alternativas de solución. López (2003) sugiere una práctica formadora del talento humano que incluya actitudes emprendedoras, cultura organizacional, conocimiento del mercado, de las tecnologías y los proveedores.

(2) Aspectos técnicos: para gestionar la innovación es necesario contar con los recursos técnicos, la disponibilidad económica, logística para desarrollar las ideas innovadoras. Estos son importantes porque

el individuo que generará ideas o proyectos innovadores requerirá de recursos apropiados para que se pueda dar un ambiente de innovación para que los colaboradores tengan ideas nuevas y creativas de manera constante. También pueden ser cualquier tipo de medio que se requieran para llevar una idea al mercado. En este rubro es importante considerar la información como un conjunto de datos que pueden cambiar el estado de conocimiento de las personas, de ahí que si se desea generar nuevas ideas o innovadoras será necesario investigar y estar informados sobre lo que el mercado quiere, o bien si el cliente está satisfecho con lo que se está otorgando. Para obtener información el pequeño empresario se puede acercar a los clientes, proveedores y además deberá realizar estudios de mercado y de la competencia, para ser una punta de lanza en lo que ofrecerá al mercado.

(3) Estructura organizacional: en este rubro el pequeño empresario debe adaptar de manera creativa la estructura de la organización que permita estimular y facilitar el diseño y desarrollo de los procesos innovadores. Las funciones de la estructura organizacional deberán identificarse con indicadores de innovación para asegurar el logro de los objetivos estratégicos.

Proceso

En este segundo elemento del modelo de gestión de la innovación se encuentra el proceso clave que la pequeña empresa debe realizar para impulsar y desarrollar las ideas creativas con el propósito de ir haciendo una cultura de innovación. Este proceso clave está dividido en cuatro fases que a continuación se presentan:

(1) Adopción de la innovación como estrategia: la pequeña empresa debe iniciar con un diagnóstico empresarial que le permita la elaboración de un plan estratégico que defina los pasos a seguir en la disminución de la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Este plan debe incluir tiempos, recursos y

personal responsable de lograr cada una de las metas planteadas. El empresario debe mostrar una actitud ante el riesgo, tener la capacidad de identificar oportunidades estratégicas en mercados potenciales y de esta manera definir el sistema que concretará la innovación.

(2) Identificación de las ideas innovadoras: en este apartado se debe reforzar el talento humano, prepararlo para el desarrollo de ideas innovadoras que permitan soluciones creativas para la empresa. En este punto del modelo de gestión de la innovación es importante destacar la creación de nuevos productos, procesos y comercialización de los bienes, o bien la mejora significativa de cada uno de ellos que permitan un impacto en la organización y en la satisfacción de los clientes. Se permite en este apartado la crítica constructiva de las ideas innovadoras que darán solución a un problema planteado, validando el cumplimiento de ciertos aspectos de la solución elegida y la inclusión de un presupuesto que incluya: costos, tiempo de implementación, investigación del mercado meta, nicho de mercado, entre otros, para diferenciarse de los competidores.

(3) Desarrollo de la idea innovadora elegida: en este apartado es necesario asegurarse de que el proyecto se desarrolle en los tiempos y costos planeados. Para este ejercicio se cuenta con una herramienta profesional desarrollada por el Instituto para la Administración de Proyectos que tiene como finalidad elaborar estándares profesionales, generar conocimiento a través de la investigación y de sus programas de certificación. En este apartado el pequeño empresario debe contar con conocimientos del proyecto, poseer aptitudes gestoras para lograr los objetivos y habilidades interpersonales que le faciliten la gestión del talento humano implicado en el proyecto, así como con los clientes y proveedores de la empresa, todo ello con el propósito de satisfacer a los clientes y usuarios. Este apartado del modelo también incluye el proceso de financiamiento del proyecto innovador, siendo este financiamiento interno y externo, según las necesidades.

También es importante destacar los tres elementos que menciona Bizkaia (2001) a considerar para desarrollar la innovación: (1) las tecnologías deben ser las mejores y estar actualizadas, (2) satisfacer una necesidad real, (3) identificar el mejor precio para la introducción de la idea innovadora.

(4) Explotación de la innovación: en este elemento del modelo de gestión de la innovación se propone la protección de los productos, procesos innovadores con el fin de asegurar la posición competitiva de la empresa. La legislación sobre la propiedad intelectual hace referencia a los derechos exclusivos que protegen la innovación.

En cuanto a los canales de colaboradores, que se encuentra dentro del proceso, se propone al pequeño empresario hacer alianzas con líderes de innovación de otras organizaciones. Es importante el acercamiento a los centros de investigación, a las universidades y a las asociaciones empresariales quienes son una fuente de apoyo en la innovación tecnológica y empresarial. Estos organismos podrán guiar y motivar al empresario y en la medida de lo posible apoyar financieramente las nuevas ideas que surjan. También estas instituciones dan seguimiento a los procesos de patentado y registro de autor si así fuera necesario, para proteger las invenciones.

Salida

La finalidad de la innovación es sin duda para la empresa privada la generación de mayores ingresos y el incremento de la competitividad que en efecto dominó, genera mayores y mejores empleos. Por lo anterior se destacaron en este modelo de gestión de la innovación tres resultados de haber implementado en un ecosistema de innovación:

(1) Ventaja competitiva: la implementación de este modelo le permitirá al pequeño empresario una ventaja diferenciada con los competidores y con ello hacer crecer el número de clientes y usuarios.

Esta ventaja también permitirá permanecer vigente en el mercado a través de la solución de problemas de una manera distinta, aumentar el mercado, mejorar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de negocios. La ventaja competitiva también permite crear mejores productos y servicios que le den un beneficio a sus consumidores.

(2) Incremento en las utilidades: con la innovación la empresa tendrá oportunidad de incrementar la productividad y con ello mejorar la calidad de vida de sus clientes internos (colaboradores, alta dirección) y externos (clientes, proveedores).

(3) Incremento del valor del negocio: le permitirá al pequeño empresario consolidar la empresa y aumentar su valor real, tendrá oportunidad de crecer (mayor producción) y desarrollarse (mayor bienestar) y con ello pasar de ser una pequeña empresa a una mediana empresa y en la medida de lo posible a una gran empresa. En un ambiente de innovación tendrá la oportunidad de crear nuevas oportunidades de negocios y laborales para la comunidad en la que encuentra. La sociedad también se verá beneficiada al mejorar el producto en las dimensiones del precio, uso y satisfacción así generará bienestar.

Todo ello en un entorno favorable a la innovación, esto es, en un marco de Ecosistema de Innovación que permita a estas pequeñas organizaciones interrelacionarse en un ambiente de creatividad y alianzas estratégicas. Al respecto Pacheco, Rivera y Meixueiro (2012) comentan que para fomentar una atmósfera de innovación el empresario o dueño debe crear un ambiente laborar de libertad y confianza para la creatividad a través de mecanismos que incentiven la innovación y con el apoyo de todos los colaboradores.

En las empresas grandes estas actividades son propias de un departamento de investigación y desarrollo, sin embargo por las características de la pequeña empresa estas actividades deberán ser promovidas por el líder o dueño del negocio, teniendo a su favor que podrá guiar y darle seguimiento a todo el proceso innovador.

El ecosistema de innovación en una pequeña empresa es un espacio físico donde las capacidades de innovar y competir en los mercados aumentan. Toda la organización debe estar abierta para incrementar sus capacidades y crear valor. Según Pacheco, Rivera y Meixueiro (2012) “independientemente del área donde se ubique una oportunidad de innovación, para materializarla se requerirá de la concurrencia holística de acciones en las cuatro áreas (técnica, estratégica, relaciones sociales y estructural)”. (p. 69)

CONCLUSIONES

Para que las empresas estén en posibilidades de competir es necesaria la innovación de forma continua, no deben ser innovaciones de “chispazos” y aislados, sino que se debe vigilar el adecuado ecosistema en las empresas que les permita contar con las condiciones específicas que alienten a la creación de mejores y nuevas formas de procesar los bienes y servicios en función de un mercado exigente.

Se concluye que las pequeñas empresas, para lograr su competitividad, deben organizarse en un contexto de innovación que fomente la cultura innovadora empresarial y les permita su crecimiento y desarrollo.

Los elementos del modelo de gestión de la innovación son por si solos importantes, sin embargo el detonante entre ellos es el compromiso de los dueños de las pequeñas empresas en mantener cada uno de los componentes de la gestión, en especial aquel que le proporcionará el financiamiento para llevarse a cabo la innovación, además de mantener la estrecha relación con las asociaciones, organismos o centros de investigación que les permita la transferencia del conocimiento y la tecnología.

Además la innovación en las organizaciones debe ser sistémica, esto es que las ideas creativas se den de manera sostenible y que las mejores se conviertan en proyectos que puedan llevarse al mercado.

Se propone al gobierno de México completar los ecosistemas de innovación para las empresas, redefiniendo quién, cómo, cuándo, porque y qué hacer al respecto con políticas adecuadas para ello. Así como la implementación de un marco legal y jurídico flexible que le permita a las empresas mexicanas el apoyo de organismos externos y expertos en innovación que ayuden a incorporarla de manera eficiente.

Finalmente las universidades deberán adecuar su formación a las necesidades reales de las empresas, orientados al emprendimiento que desarrollen los perfiles de personas para emprender y hacer frente a las nuevas necesidades de la sociedad a través de una actitud positiva y aptitudes y capacidades para la creación y lanzamiento de nuevas oportunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, A. (2015). Herramientas para innovar. 4+1 modelos de gestión de la innovación. ¿Qué vestido te queda mejor?. Página consultada en Julio de 2018 de <https://innolandia.es/modelos-de-gestion-de-la-innovacion/>
- Angel, B. E. (2010). La gestión de la innovación en las grandes empresas. Revista Lupa Empresarial. Página consultada en Julio de 2018 de <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/issue/view/24>
- Antofagasta Minerals (2017, Mayo 17). Modelo de Gestión de Innovación [Archivo de video]. Página consultada en Junio de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=aaS6Nt8HXjw>
- Bizkaia (2001). Guía TecnoPYME. Gestión de la innovación. Página consultada en Julio de 2018 de http://www.bizkaia.eus/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GT_GESTION_INNO.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), pp.101-115. Página consultada en Junio de 2018 de <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Freel, M. S. (2000). Las pequeñas empresas innovadoras superan a las no innovadoras? *Small business economics*

(14), pp. 195-210. Página consultada en Junio de 2018 de <https://doi.org/10.1023/A:1008100206266>

- Hult, G.T., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004) Innovativeness: it antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Página consultada en Marzo 2017 de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Observatorio virtual de transferencia de tecnología (2010). Gestión de la innovación. Página consultada en Julio de 2018 de https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico [OCDE] (2005). Manual de Oslo. 2da. Edición. Paris: 93.
- Pacheco, L. (2013, Octubre 29). Modelo de Innovación [Archivo de video]. Página consultada en Julio de 2018 de: <https://www.youtube.com/watch?v=q388Zy0Dtdc>
- Pacheco, A.A. Rivera, I. A. y Meixueiro, E. (2012). La dimensión innovadora de la empresa. *Projectics / Proyéctica / Projectique* 10, pp. 65-71. DOI 10.3917/proj.010.0065
- Pérez, J. (2008). Schumpeter y la innovación. Ejecant. Página consultada en Junio de 2018 de <https://ejecant.wordpress.com/2008/09/03/schumpeter-y-la-innovacion/>

-
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*. 7(1), pp. 33-44.
 - Sánchez, P., Sánchez, M., Sánchez, F. y Garrido, M. L. (2017). Innovación en las organizaciones empresariales españolas. *Opción*. 33 (82), pp. 450-461
 - Tejeiro, M. R. (2014). Medición de la cultura de innovación: depuración con cuatro estudios de caso. *OmniaSciencie*. 10 (3), pp. 467-504. Página consultada en Junio de 2018 de <http://dx.doi.org/10.3926/ic.514>
 - Velasco, E. Zamanill, I. y Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Revista Decisiones organizativas*. pp. 1 -15.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de Diciembre 2020
EDICIONES NUEVA JURÍDICA
TELÉFONO: 805 3982
E-MAIL: nueva_juridica@yahoo.com
www.nuevajuridica.com
Bogotá D.C. - Colombia



