

No.2

Management Review

U2G
UNIVERSITY OF GUELPH

UMR

Propuesta metodológica para evaluar el grado de desarrollo de la innovación en pequeñas empresas aplicando la técnica del diagramador polar.

Methodological proposal to evaluate the degree of development of innovation in small companies applying the polar diagrammer technique.

Se contemplan dos tipos de innovación, una primera que apunta a “optimizar” las condiciones existentes y otra que busca “transformar” la forma más tradicional de hacer las cosas.

Messina

Universidad Politécnica de Guanajuato

Dr. Rafael O. Sainz Zamora
Lic. Guadalupe Elizabeth Zermeño Padilla
Lic. Ángel Cruz Villa
Ing. Uziel Mejia Mendoza

Fecha de envío: 4 de Mayo de 2015
Fecha de aceptación: 10 de Julio de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016
ISSN: 2007-977X

No. de Reserva: 04-2014-081110025600-203 Vol.1, No.2

2016

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Resumen

Para las empresas, el cambio es el proceso a través del cual se llega a ser, de un modo diferente, a lo que se era en un momento anterior. Se vive la época de cambios acelerados por la innovación, en casi todos los ámbitos de la actividad humana. Toffler (2006) sustenta que “Los valores a pregonar dentro de los procesos de innovación son la curiosidad, el pensamiento, la creatividad, la individualidad y la vocación empresarial”. La innovación, no sólo se asocia al producto o servicio, sino que mapea toda la empresa; en sus estrategias, procesos, comercialización y distribución de los productos o servicios que oferta. Lo anterior, se inicia por el personal de la empresa, siempre y cuando se tengan las condiciones y medios propicios por parte de empresa en un mismo tiempo. Para Hamel (2000) la empresa conjuga cuatro componentes: la relación con el cliente, la estrategia clave, los recursos estratégicos y las conexiones de valor, donde la empresa innovadora redefine total o parcialmente alguno de estos conceptos. Pero el éxito parte indistintamente del talento humano actual y de su desarrollo. De esta manera, la pequeña y mediana empresa deben identificar los factores primarios que permitan realizar un diagnóstico su potencialidad de la innovación. El análisis de mercado, la gestión de proyectos, el alineamiento estratégico, la creatividad, conducta creativa, el proceso de innovación y el pensamiento creativo son los principales factores representativos de las características humanas y los elementos de organización que conforman en conjunción el avance que la empresa tiene en materia de innovación. En sensu stricto los factores corresponden a Sistemas Suaves que en principio son difíciles de definir, tienen un componente social y una estructura de regularización. En estos casos, no se piensa en problemas sino en situaciones problema.

El objetivo de este trabajo, sustentado en los factores antes citados y con la aplicación la Técnica del Diagrama Polar, pretende identificar la prioridad en acciones para potenciar la innovación y observar su evolución en conjunto. Palabras clave: Evaluación, desarrollo, innovación, pequeñas empresas, diagrama polar.

Abstract

For companies, the change is the process through which one becomes, in a different way, what it was at an earlier time. It is the age of accelerated changes for innovation, in almost, all areas of human activities. Toffler (2006) maintains that “The values to proclaim within the innovation process are curiosity, thought, creativity, individuality and entrepreneurial spirit.” Innovation does not only associates to the product or service but it involves the entire company; in their strategies, processes, marketing and distribution of products or services that are offered. This is initiated by the staff of the company, provided that the conditions and enabling environments are taken by the company at one time. For Hamel (2000) the company combines four components: the relationship with the client, the key strategy, strategic resources and the value connections, where the innovative enterprise redefines totally or partially some of these concepts. But success goes out indisputably from the current human talent and its development. Thus, the SMEs must identify the primary factors that allow a diagnosis of potentiality for innovation. Such factors are representative of the human characteristics and organization elements the company must have. In this paper the basic elements are presented, which are required for small businesses to identify and assess its potential in terms of innovation. Key words: Evaluation, development, innovation, small business, polar diagram.

INTRODUCCIÓN

The Global Innovation Index 2015 ubica a México en el lugar 66 de 143 países en materia de innovación, situación que se mantiene altamente relacionada con los niveles de ingresos. De los 34 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México es el que tiene la mayor desigualdad en la distribución del ingreso. De acuerdo con datos de INEGI el 95% de las empresas mexicanas son Pymes y ocupan el 78.5% de la mano de obra. La bisociación, término acuñado por Koestler, es el establecer conexiones donde antes no las había. Es el proceso por el que las ideas antes no relacionadas se ponen en contacto y se combinan comúnmente.

Para esto se requiere de una estrategia competitiva que es la búsqueda de una posición que permita, a través de la innovación, la ventaja competitiva que una empresa tenga en el mercado. Esto es que se supere el desempeño de la competencia en un sector determinado de la economía. De la situación de debilidades y fortalezas que la empresa, con respecto a sus competidores tiene, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que ésta puede poseer, las cuales son “de costos bajos y diferenciación”. De acuerdo a Porter (1985), los dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados en el escenario de actividades que la empresa trata de alcanzar, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño mayor al determinado por el propio sector. Cada estrategia significa un camino o ruta diferente para la generación de la ventaja competitiva. De las tres estrategias genéricas se presenta a continuación un resumen: Liderazgo en costos.- Liderar en costos significa poner a la empresa en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y por supuesto ante los clientes. Para ésto se requiere que la empresa logre economías de escala, alta productividad y un control efectivo de costos a fin de eliminar o reducir los que no sean necesarios. Diferenciación.- El producto o servicio debe ser percibido y diferenciado por el mercado, esto es, que se presenten uno o más atributos que los compradores perciban como importantes, y se pone en exclusiva para satisfacer sus necesidades. La diferenciación puede basarse también en el sistema de comercialización y entrega, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de factores diferenciadores. Enfoque.- Es el panorama de competencia elegido dentro de un sector, donde se selecciona un grupo o segmento del mercado y se ajusta la estrategia a servir, con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, se busca lograr una ventaja competitiva en su segmento aunque no posea una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, el de costos y el de diferenciación. Si una empresa logra liderazgo de costos y la diferenciación simultáneamente, los beneficios son aditivos. La ventaja competitiva crea la diferencia entre crecer y rezagarse con respecto a las exigencias del mercado. Es innegable que estas tres estrategias requieren de un proceso de innovación, ya que ésta es el medio más efectivo para lograr esa ventaja aunque no necesariamente es una razón biunívoca. Como factor estratégico

de crecimiento y desarrollo, la innovación permite escalar posiciones a la empresa. Existen muchas formas de gestionar la innovación, pero antes de embarcarse en un proyecto de tal envergadura, es indispensable saber qué tan viable es esta acción para la empresa.

Por esta razón el grupo de trabajo del Modelo de Incubación de Alto Impacto Social (MIDAS) de la Universidad Autónoma del Estado Morelos, desarrolló una técnica de evaluación, para pequeñas empresas donde ellas mismas puedan identificar su viabilidad como agente de cambio, precisar los puntos débiles que deben ser abordados y que a la vez les permitan contar con un punto de referencia.

Cabe señalar que estas empresas no siempre disponen de la información mínima requerida, para lo que se aplica una técnica sencilla y de fácil acceso, donde la información requerida no constituye un problema más para la empresa.

El Cambio como una condicionante de innovación Watzlawick (2003) sustenta que existen dos tipos diferentes de cambio: uno que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece sin modificaciones, y otro, cuya aparición cambia el sistema mismo. Para el primer caso, los parámetros individuales varían de manera continua pero la estructura del sistema no se altera. El cambio se basa en gran medida en la retroalimentación negativa, que equilibra las desviaciones y mantiene el sistema en un nivel constante. Para el segundo caso, el sistema cambia cualitativamente y de una manera discontinua. Se producen cambios en el conjunto de reglas que rigen su estructura u orden interno. En este caso, los sistemas que tienen la capacidad de variar de manera cualitativa son mucho más capaces de adaptarse a las alteraciones de su ambiente que los sistemas que sólo admiten cambios de primer orden. Por su parte Wagensberg (2011), señala que en los sistemas se producen dos procesos de cambio diferentes a los que denomina como adaptación y como innovación. Se innova con una nueva idea, paradigma o concepto, que puede ser en tecnología, marketing, distribución, proceso o distribución, que se genere de una necesidad, oportunidad o sorpresa para el consumidor, la competencia o el proveedor

Escorsa (2003), sostiene que “El concepto de innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad que se puede vender en el mercado y permite lograr una meta económica” Para McAdam (2004), la transformación hacia la innovación parte de la creatividad como síntesis de ideas renovadoras y conceptos para la reestructuración radical y la implementación de los resultados. Es un compromiso que ha de convertirse en un principio ético. En un sentido amplio, los individuos desempeñan su función respondiendo a las motivaciones, que no necesariamente sólo son los de carácter económico, lo anterior requiere de un sistema de interacción y retroalimentación a todos los niveles de la organización y sin exclusiones, lo que permite que se acumulen experiencias y conocimientos, en un proceso de aprendizaje, que a la postre se convierte en el gran motor de la innovación. La permanencia como sobrevivencia implica la adopción del cambio. Muchas empresas sucumben a su propia continuidad, donde el momento presente exige todo el esfuerzo para sortear los compromisos para cumplir la cuota diaria de producción. Lo anterior, reduce presencia ante el mercado. La empresa es perdurable con un nuevo tipo de gestión donde se adaptan los cambios de entorno en un proceso de aprendizaje y anticipación, que debe constituirse como un comportamiento inherente a toda organización. Los cambios deben ser progresivos y continuos, o bien de magnitud forzada en situaciones de crisis. Souder y Sherman (1994), sostienen que la innovación debe verse como un proceso antes que como un resultado.

Metodología

Para enfrentar este problema se recurrió a la metodología de sistemas blandos que se aplica con el propósito expreso de ocuparse de problemas complejos (situaciones sistémicas) con una componente socialmente fuerte. La metodología está basada en el paradigma del aprendizaje y asume la realidad como constantemente reconstruida en un proceso social de aprendizaje y acción, partiendo del hecho de que una organización no existe como un ente independiente. La metodología busca trabajar con las diferentes percepciones de una situación (Weltanschauung) definiendo un proceso sistémico de aprendizaje, en el cual diferentes puntos de vista son discutidos y

examinados con el objeto de definir acciones orientadas a su mejoramiento. Como una variante a esta metrología, se propuso la Técnica del Diagrama Polar como un sustituto de las “gráficas enriquecidas”, que son los medios para capturar información referente a la situación problemática, particularmente puede mostrar el impacto humano detrás de la actividad. Midas, se dio a la tarea de la identificación de tales factores por medio de las pequeñas empresas que solicitan el apoyo del grupo. Debido al desconocimiento que la mayoría de las personas consultadas tienen de la innovación, y que por ahora su objetivo es obtener dinero y auto emplearse, es evidente que lograr la estabilidad de la frecuencia relativa de las respuestas es difícil, sí bien se identificaron tendencias (que son los factores con que se trabajó) pero de ninguna manera pueden resistir, por ejemplo la aplicación de la Chi-Cuadrada o los Grandes Números, lo que refleja la imposibilidad de establecer una distribución teórica específica. Se recurrió también a los análisis no paramétricos, sin resultados confiables. Es imperante señalar que esta herramienta será de aplicación propia por el responsable de la pequeña empresa, donde la disponibilidad de información es limitada y en muchos casos subjetiva.

Ante esta situación, la herramienta es aplicable en cualquier sistema productivo. Para empresas de una mayor complejidad y desarrollo se está recurriendo a modelos de simulación y las Cadenas Márkov. Los factores de éxito de la empresa Las empresas que comienzan y las que luchan por sobrevivir, enfrentan una situación de enormes dificultades, no por eso, imposibles de superar. No existe método único ni fórmula infalible para alcanzar el éxito. Tener éxito, es también reducir errores en un proceso de aprendizaje. El fracaso es parte del camino hacia el éxito empresarial. Los elementos que en conjunto conforman las posibilidades de éxito para la empresa no necesariamente lo son para otras, lo que por supuesto no constituye epistemología, ya sea por lo variante del mercado ni las características propias y únicas de la empresa. Los errores en la actividad empresarial siempre se hacen presentes, lo que se acelera en tiempos de cambio apresurado, lo que requiere encontrar la mejor manera de innovar. Salinas y Dorrego (2005), conjuntan y clasifican indicadores de éxito de las pequeñas empresas cuya frecuencia relativa es mayor.

El conocer estos factores que contribuyen al éxito empresarial ayuda al empresario para manejar márgenes de maniobra. Como un medio de orientación se destacan los indicadores que se forman en tres grupos y se muestran en la Lámina 1.

Lámina 1. Elementos que aprecian el éxito de las empresas.



Fuente: Tomado del estudio de Salinas, A. & Dorrego, P. (2005).

Las reglas de juego han cambiado y las empresas han de cambiar a la vez. Aquellos negocios que se queden atrás o no tengan en cuenta los factores del cambio pierden oportunidades. Las empresas tienen que realizar cambios cada vez más rápidos. Todavía, hace algunos años la innovación era considerada como una ventaja competitiva, hoy en día es un requisito de sobrevivencia. Las empresas de mayor éxito tienen como base, el incremento de la Investigación, Desarrollo e Innovación. Se habla mucho de que el financiamiento, es el único requisito para que las pequeñas y medianas empresas sobrevivan. Por supuesto que estas empresas requieren activos físicos como maquinaria, equipos e infraestructura entre otros. Por lo que parece trivial, considerar que tan sólo un préstamo garantiza el éxito. Los activos fundamentales son intangibles y no aparecen en las cuentas de banco.

La potencia de la Innovación en las pequeñas empresas Para poder establecer el grado de avance de una pequeña empresa en materia de innovación, se recurre al Diagrama Polar como un medio de uso e interpretación fácil y accesible, donde se consideran una serie de criterios, basándose en un principio en los desarrollados por Auckenthaler (2003).

En los apartados siguientes se hace una presentación de cada uno de ellos, tratando de dar una interpretación lo más aproximada a nuestra realidad.

Pensamiento creativo

Para Leal y Urrea (2013) “El factor humano debe ser gestionado a través de tres dimensiones: la identidad creativa de cada individuo; el ecosistema creativo de cada organización y la motivación intrínseca, motor biológico que impulsa a actuar”. La innovación es la conjunción de las personas, la organización y la motivación, bajo una adecuada gestión, la resultante es creadora, a falta de gestión o una mala orientación de ésta, el resultado se manifiesta en retrasos. La empresa debe ser capaz de identificar y saber aprovechar las oportunidades. En el manejo adecuado de sus recursos, debe tener especial atención al factor humano para optimizar resultados con la dirección adecuada del talento. La empresa cuenta con personas inteligentes, capaces, creativas, proactivas y aptas para resolver problemas. La capacidad de análisis sistemático cada vez es más apreciada en el entorno empresarial.

Los cambios continuos caracterizan esta época. La economía se sustenta en el conocimiento, por lo que ahora se concede un gran valor social a la creatividad que estimula el quehacer humano, lo se expresa para la empresa como innovación. La innovación tiene como sustento el pensamiento creativo como una actitud mental siempre abierta y que, de manera constante, provoca una mejora continua como medio de resolución de problemas o para estar un paso adelante de las necesidades del consumidor. En la medida en que se logra el nivel de profundidad mental y se ejerza, son los resultados obtenidos, el camino a transitar sobre todo para las empresas pequeñas, debe ser mucho menos difícil.

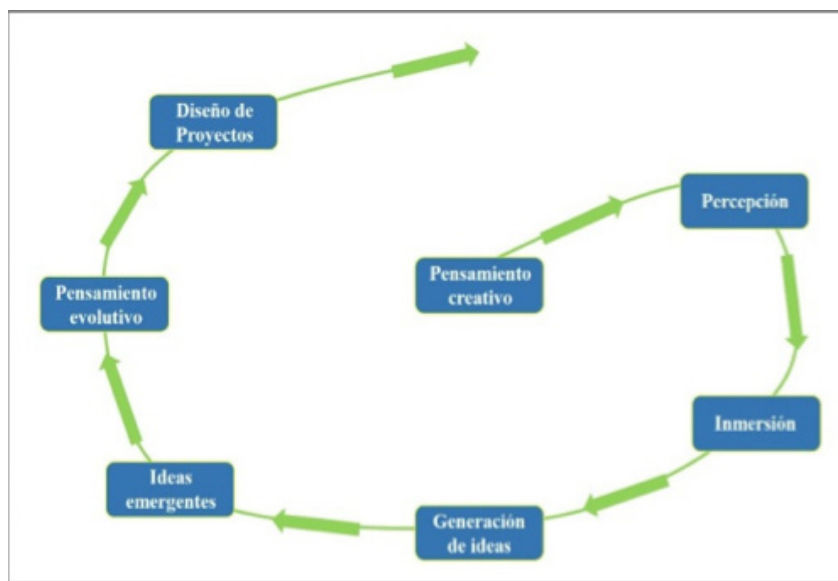
Para desarrollar un análisis de profundidad mental aplicada a las organizaciones es importante considerar los siguientes factores: es necesario que cada una de las personas que integran la organización conozcan la misión y la visión para trabajar en conjunto hacia ellas. Formar grupos de trabajo interdisciplinarios y permitir a cada integrante compartir sus ideas, experiencias y conocimientos, desarrolla una espiral del conocimiento propia del crecimiento personal y laboral de cada integrante. A lo anterior, se hace necesario considerar el ambiente laboral que se desarrolla en la organización para este fin. En ambientes favorables la agilidad mental se expande o surge de manera espontánea y natural. Si el ambiente es hostil, la persona se re-

prime y se limita a desarrollar sus actividades, procurando cumplir sólo con lo mínimo indispensable de lo que le obliga su trabajo en su jornada laboral.

Detonar ese pensamiento creativo que lleve al desarrollo de ideas diferenciales como medio para alcanzar ventajas competitivas, requiere de la conjunción de varios elementos como la actitud, la entrega en la acción por lo que se cree, el estado metal, las herramientas mentales para la generación de ideas, liderazgo y medios para medir y valorar lo creado.

El aprendizaje es una condición para el cambio sostenido en el estado de conocimiento de una persona u organización, representado en la transformación del modo de hacer las cosas y, en consecuencia del resultado esperado. Ritter (2008) expresa que el ser humano necesita desarrollar su capacidad de aprendizaje para poder responder eficientemente a las exigencias del entorno (mercado), de la misma manera, la empresa requiere de un ambiente propicio para desarrollar las formas de pensar y actuar de sus miembros. En la Lámina 2, se presenta al pensamiento como la espoleta creativa de cualquier proyecto que la empresa tenga.

Lámina 2 . Desarrollo para el diseño de un proyecto, basado en el pensamiento creativo.



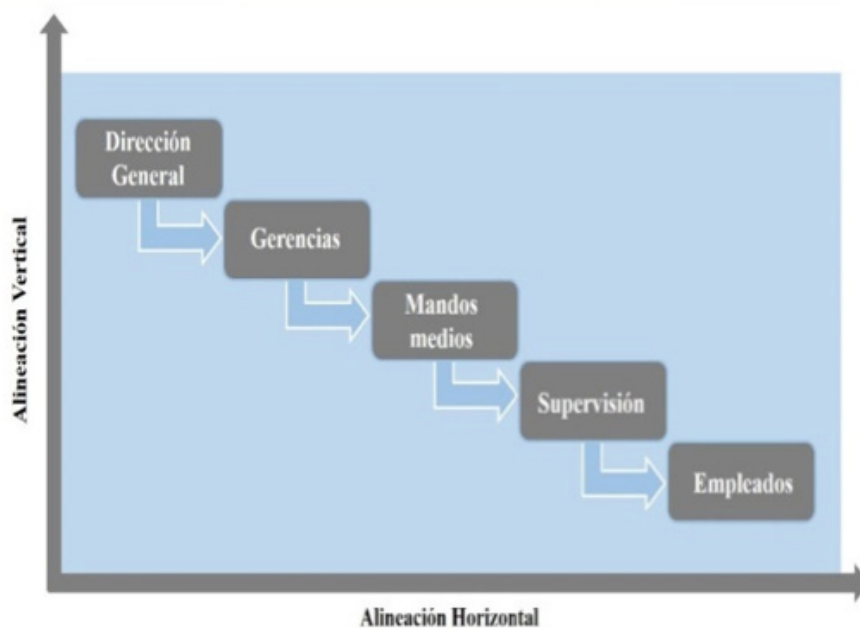
Fuente: Propia

La profundidad mental posibilita la creatividad como factor fundamental para el desarrollo de las empresas, ya que una empresa que no promueve la creatividad como base de su desempeño diario, está condenada al retraso y a la postergación de sus metas.

Alineamiento estratégico

Henderson (1989) escribe que la estrategia competitiva “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”. Para Ponti F. (2001), debe “Ser diferente, es decir, es seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”, por supuesto que todo esto, va innegablemente unido a la innovación. El desarrollo estratégico en las organizaciones, debe ser una combinación armónica y balanceada de técnicas y herramientas que orienten el proceso motivador e innovador en consenso por parte de todos sus participantes, lo que permite que la toma de decisiones sea factible, realista y útil, ciñéndose a esa orientación, la que requiere divulgación con el fin de lograr el compromiso e involucramiento del personal en la ejecución y cumplimiento de esta propuesta.

El alineamiento estratégico es comprometer a toda la organización con la estrategia. Se requiere identificar criterios para dirigir y orientar la visión compartida tanto por la alta gerencia como por el equipo operativo. Cuando se consigue que la empresa trabaje armónicamente en el logro de esa estrategia, se puede decir que la organización está alineada estratégicamente. El objetivo central estratégico consiste en la creación de una visión común sobre el negocio, que determina los elementos de una cultura organizacional y las pautas para el comportamiento requerido para el establecimiento de criterios de decisiones, donde se incluyen, entre otros los principios, valores y dirección de equipos. El alineamiento estratégico del capital humano con la misión y visión de la organización, implica que cada elemento, desde su particular puesto y funciones, sea capaz de interpretar y llevar a la práctica los planes estratégicos diseñados; bajo su propia administración alineada; para ésto se requiere compartir los objetivos y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. La alineación estratégica logra un proceso de trabajo consensuado, que permite generar compromiso y respeto por lo que se ha generado y todo aquello a lo que lleva la innova



Fuente: Propia

La vinculación de todas las personas y áreas hacia la estrategia de la organización debe garantizar que ésta, se convierta en parte fundamental del trabajo cotidiano de todas las personas. Esto cumple el principio de que la estrategia en su implementación, es un trabajo que involucra a todos.

Proceso de innovación

Las empresas que no saben o no intentan desarrollar sus procesos de innovaciones, se enfrentan a una enorme barrera competitiva. Ninguna empresa, independientemente de su tamaño o posición en el mercado, permanece inmune al cambio. Se reconoce que la empresa requiere producir más con menos, buscar el liderazgo en costos, comercializar de la mejor manera el producto y hacerlo llegar con oportunidad a su destino, lo que también implica una dinámica estructura organizativa, para todo esto es indispensable la ciencia y tecnología que le permita

a la empresa desarrollar y asimilar el conocimiento. La gestión de la innovación, es un proceso orientado a dirigir y organizar recursos humanos, técnicos y económicos dentro de una empresa con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan mejorar u obtener nuevos productos, servicios o procesos para fabricarlos y comercializarlos.

La identificación de las necesidades latentes manifiestas o encubiertas, es un primer paso que se deriva de las exigencias de los clientes, competidores o proveedores que es acorde a las demandas del mercado, como una exigencia manifiesta o aún sin descifrar. Un proceso de gestión de la innovación aplicable a cualquier tipo de empresas sin importar su tamaño se presenta en la Lámina 4.

Lámina 4 Secuencia de la Gestión del Conocimiento.



Las empresas que incorporan la innovación a su estructura corporativa, adoptan una actitud abierta al cambio, lo que se traduce en un proceso natural y sistemático cuyo aprendizaje se basa en una estrategia comunitaria caracterizada por la creación de valor, en la cual cada miembro enseña y aprende del otro en la producción del conocimiento. El sistema de gestión de la innovación comprende un conjunto de actividades que deben partir con la definición de la política y objetivos de la innovación, así como las técnicas de evaluación y seguimiento. Un elemento primario, necesario en el establecimiento de la gestión de la innovación es la dirección de la política y objetivos creados por la organización para este fin. La primera constituye una declaración de principios en la que la organización determina cuál va a ser su actuar respecto a la actividad de innovación.

A su vez, los objetivos de innovación describen de forma cualitativa lo que la empresa espera obtener de su actividad innovadora. Estos objetivos cualitativos deben cuantificarse sobre la base de los in-

dicadores del sistema de gestión de la innovación.

Creatividad

La creatividad es la capacidad de ver las cosas de una manera diferente. Gervilla (1992) sustenta que la “Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica o un modo de enfocar la realidad”, es un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple con las exigencias en una situación problemática. La solución de un problema no radica tan sólo en el desarrollo de nuevos productos, sino que con frecuencia, es una nueva combinación de conocimientos, aún no ligados en este momento. De esta manera, la creatividad es el resumen y reestructuración del conocimiento en relaciones y conexiones novedosas. Además de la técnica y el conocimiento, se requiere para la creatividad, una actitud cargada de curiosidad, apertura y libertad.

La creatividad en la empresa, debe llevar la dirección marcada por la estrategia de su misión y visión. Las ideas creativas van más allá de la novedad, debe ser un agregado a la cadena de valor. Y que como tal no sólo es material, si no también es un valor intelectual.

Como cultura, cada persona encargada de lo que hace, debe realizar un cambio de creatividad interna, para ésto debe complementarse con las otras funciones en una evolución crítica, propo-

sitiva y crítica que parte de experiencia del conocimiento y de esa necesidad por cambiar. Las empresas creativas rompen esquemas de funcionamiento rutinario y enajenante, Nonaka y Takeuchi (1999). Un trabajo es creativo cuando se da la libertad para experimentar y aprender de los errores, es el resultado de un pensamiento sistematizado en una organización estructurada. En la Lámina 5, se presenta una propuesta de cómo puede llevarse a cabo el proceso de creatividad en una empresa.

Lámina 5. Proceso de Creatividad de la empresa



Fuente: Propia

Toda empresa que aprende y se adapta con el fin de sobrevivir en el mercado, se transforma en un punto de referencia por su grado de creatividad e innovación. Elkjaer (2001), sostiene que el aprendizaje es la percepción y el reconocimiento de las situaciones problemáticas; éstas llevan al descubrimiento de formas creativas para su solución, a mejorar el clima organizacional, a generar el autocontrol y a asumir los roles con más responsabilidad y, en consecuencia, a instaurar procesos más democráticos”. La estrategia transforma el entorno y la cultura de la organización.

“Quien haga su realidad en la creatividad e innovación estará creando futuro” escribe Levy (1998).

Gestión de proyectos

Un proyecto es un conjunto de actividades que requieren de un esfuerzo integral de planificación para realizarse en un tiempo determinado, recurriendo a una serie de habilidades específicas y de trabajo en equipo y buscando en común, alcanzar los objetivos establecidos. La innovación es inherente e imprescindible. En primera instancia se requiere integrar el proyecto, conocer los recursos humanos, financieros, materiales, etc. que se van a requerir, haciendo distinción entre los que ya se tienen y los que va a ser necesario adquirir. Es necesario determinar de manera concreta el alcance del proyecto y sus entregables en tiempo y forma.

El control del proyecto determina en buena medida, el éxito o fracaso del proyecto.

Es necesario comprender que existen determinados factores que se deben considerar para una gerencia de proyectos exitosa. Factores como la calidad, el manejo del riesgo y la comunicación son factores fundamentales del proyecto.

El desarrollo de proyectos requiere de una adecuada gestión que le permita realizar el proceso de planteamiento, ejecución y control, desde su concepción hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un costo

y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. La gestión de proyectos es la disciplina de gestión que se implanta de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades con el objeto de transformar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada de cómo las organizaciones gestionan sus actividades. Los elementos de la gestión se presentan en la siguiente Lámina 6



Fuente: Propia

Para Ettlíe (2003), la gestión de proyectos suma áreas y conocimientos de distintas especialidades, hoy en día son imprescindibles las gestiones de costos, de calidad, del tiempo, de los recursos humanos y de la comunicación. Pero un proyecto que quiera colocarse o mantener su lugar en el, cada vez más peleado, mercado no puede prescindir de la innovación, sólo así la gestión de proyectos conforma la espiral dinámica del desarrollo de la empresa.

Conducta creativa

La función y el efecto de la conducta creativa son, para Freud (1981) “La descarga de emociones resultante de los conflictos del sujeto”. Para nuestro caso

la creatividad es estudiada como una forma de expresión de la personalidad. Aunque siempre existe la dicotomía entre el Enfoque Conductista que parte del aprendizaje y a la relación estímulo-respuesta y, el Enfoque Cognitivo que intenta explicar los procesos y estructuras mentales subyacentes en el acto creativo (percepción, pensamiento, memoria, etc.), al conjugar estas dos posiciones del pensamiento se puede decir que la creatividad está directamente expresada en el talento y las conductas talentosas y que todo resultado creativo es novedoso. En la Lámina 7, se presentan los elementos del comportamiento creativo, lo anterior como un acto realizado con regularidad.

Lámina 7 . Elementos del Comportamiento Creativo.



Fuente: Propia

Ahora más que nunca se vuelve reflexible la frase de Paz (1987) “El mexicano tiene puntadas en vez de ideas”, para que después de ésto, reaparezca la idea de pasividad.

Análisis de mercado

En un continuo cambio por moda o necesidad, el consumidor provoca que todos los bienes que consume y los servicios que utiliza, mantengan a las empresas en una constante evolución. De esta manera el producto de mayor venta hoy, tal vez no lo sea, en un pequeño periodo de tiempo, cuando éste ya no satisfaga las necesidades o caprichos de la gente y se vuelva obsoleto. Todo ésto requiere de una rápida respuesta de la empresa, en este sentido se requiere de un análisis de mercado, que permita identificar y evaluar oportunidades, definir tendencias e innovaciones que nunca dejan de presentarse. Aunque es innegable que en su mayoría, las pequeñas empresas no realizan un análisis de mercado antes del

lanzamiento de sus productos, también es cierto que durante su desarrollo se encuentran con la necesidad de hacerlo para no volverse obsoletas, o peor aún, tener que cerrar la empresa. El análisis del mercado es un proceso objetivo de análisis de datos, con respecto a los problemas vinculados con la comercialización. La investigación de mercado comprende desde la planificación y ejecución de la producción, fijación de precio, promociones y distribución, hasta el estudio del comportamiento de los consumidores y sus gustos y preferencias. Toda esta información es vital para cada empresa. La información es poder, y ese poder facilita que los productos y las empresas permanezcan en el mercado. En la Lámina 8, se presentan los elementos básicos que componen un estudio de mercado.

Lámina 7 . Elementos del Comportamiento Creativo.



Fuente: Propia

Una vez identificados y analizados todos los elementos de mercado, es de vital importancia realizar un análisis interno de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades con las que se cuentan, para poder determinar las estrategias a realizar y lograr permanecer vigentes en la preferencia del público. De lo antes citado, se describen los elementos a considerar:

1. El público objetivo: necesidades del cliente, tipos de consumidores, motivaciones de compra del cliente, proceso de compra del cliente, comportamiento y conducta del cliente en la compra, atributos en la compra, demanda potencial y tendencias.

2. Análisis de la competencia: competencia directa, competencia indirecta y productos sustitutos, competencia potencial y barreras de entrada.

3. Análisis de los proveedores: identificar y clasificar a los proveedores, política de compras, almacenes de materias primas, plazo de pago a proveedores.

4. Riesgos y Factores claves de éxito: factores del entorno como regulaciones, políticas y leyes, barreras laborales, barreras fiscales, financiamientos y derechos de propiedad intelectual, entre otros.

En el estudio de mercado es necesario realizar la extrapolación de tendencias orientadas a los segmentos de consumidores, la distribución, tecnologías y productos.

Durante todo el proceso del estudio de mercado, se identifican qué factores adquieren mayor o menor influencia y cómo éstos pueden impactar en la empresa.

Diagrama de radar

Es un método gráfico que permite la visualización de datos multivariados en la forma de un gráfico bidimensional que puede aplicarse a tres o más variables cuantitativas, representados en los ejes a partir del mismo punto, el centro. La posición relativa y el ángulo de los ejes no son importantes. Lo anterior, permite comparar los datos del estado actual con los avances que se logran cuando se aplican acciones concretas para lograr su mejora.

Se atribuye al estadístico Georg Von Mayr (1841-1925) la primera aplicación del Diagrama de Radar, llamado también Diagrama de Araña, de estrella o de Kentt-Kiviat. El diagrama en sí, es una secuencia de radios equiangulares que representan cada una de las variables, pueden comprender varios radios. La longitud de datos de un radio es proporcional a la magnitud de la variable.

El centro se toma como 0 y a la altura del perímetro del radio se da n como valor más alto (valor ideal o valor medio). Se traza una línea que une los puntos establecidos en los radios, formando una telaraña que permite observar similitudes o valores atípicos.

Diagnóstico del desarrollo de la innovación en la pequeña empresa
Con el fin de diagnosticar el avance en materia de innovación de pequeñas empresas y considerando a la falta de información disponible que en nuestro medio se generaliza, se recurre al método del Diagrama de Radar. En un inicio, se identifican los elementos que definen de manera conjunta el desarrollo de la innovación de una pequeña empresa, lo anterior basándose en la obra de Chambers, Cleveland, Kleiner y Tukey (1983), MIDAS en su actividad cotidiana con pequeñas empresas pudo identificar los elementos de evaluación, lo anterior dentro del proceso de la espiral de la innovación (desarrollo propio). En la Tabla 1, se presenta a manera de ejemplo el caso de una pequeña empresa del Estado de Morelos.

Tabla 1. Elementos de evaluación de la innovación.

Criterios de Evaluación	Calificación
Análisis de Mercado	F
Gestión de Proyectos	P
Alineamiento Estratégico	I
Creatividad	I
Conducta Creativa	P
Proceso de Innovación	P
Pensamiento Creativo	I

Fuente: Propia

Con la pequeña empresa se determinaron los criterios de evaluación y los valores propuestos para cada apartado. Lo anterior se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Valores de evaluación

Criterios de Calificación	(F) Fuerte Presencia	NIV. 1	6
		NIV. 2	5
	(P) Presencia Parcial	NIV. 1	4
		NIV. 2	3
	(I) Incumplimiento del criterio	NIV. 1	2
		NIV. 2	1

Fuente. Propia

Es evidente que el trabajo con un sistema blando, siempre presenta un cierto grado de subjetividad. Para tratar de reducir ese riesgo y lograr una mayor efectividad se tienen pláticas con los responsables de las pequeñas empresas, haciendo las aclaraciones pertinentes, con respecto a los conceptos a analizar. Posteriormente se aplica un cuestionario. Los resultados de la evaluación se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la evaluación

Criterios de Evaluación	Calificación	Escala
Análisis de Mercado	F	5
Gestión de Proyectos	P	3
Alineamiento Estratégico	I	1
Creatividad	I	2
Conducta Creativa	P	3
Proceso de Innovación	P	4
Pensamiento Creativo	I	2

Fuente. Propia

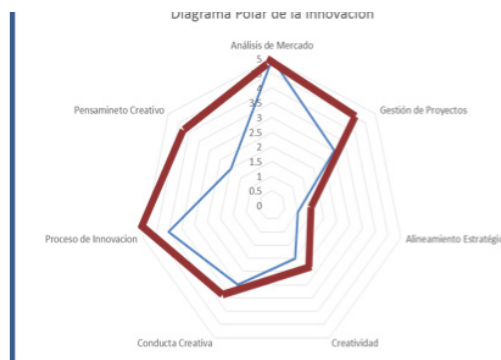
Para facilitar la interpretación de resultados se aplica la llamada Gráfica de Radar, que permite identificar visualmente las discrepancias entre el valor esperado y el valor real, lo que permite identificar la capacidad innovadora de la empresa y su potencial para desarrollar las. La Gráfica 1, da cuenta de los resultados obtenidos.



Fuente: Propia

Con este diagnóstico y con la orientación Midas, se emprende la estrategia más efectiva. Como se puede ver en el diagrama, se tiene un buen desarrollo en el análisis de mercado, pero el alineamiento estratégico y el proceso de innovación aún son deficientes. Otro aspecto que resulta de utilidad para la aplicación del Diagrama, es el seguimiento de las mejoras aplicadas, ya que con los mismos elementos, es posible constatar también de manera gráfica sus avances. La empresa lleva a cabo las recomendaciones y en un corto plazo realiza por sí sola la segunda evaluación. La Gráfica 2, da cuenta de esto.

Gráfica 2 . Comparativo de acciones en la mejora de la innovación.



Fuente: Propia

La envolvente roja presenta los resultados de las acciones emprendidas y se les compara con la primera. Por fortuna las acciones emprendidas en cada factor no son de carácter biunívoco y generalmente tienen influencia positiva en el resto de los factores. Con lo anterior se sienta la base para que la empresa, de manera autónoma pueda establecer sus propios caminos para insertarse en el de espiral de la innovación.

CONCLUSIONES

Además de validar los factores clave para el desarrollo de la innovación para las pequeñas empresas locales, se aplica el Diagrama Polar como un sustituto de las “gráficas enriquecidas”, que permitan establecer el grado de avance de la innovación. La propuesta permitirá que las pequeñas empresas realicen, de una manera sencilla, su propio diagnóstico, determinado puntos críticos y los efectos de sus acciones correctivas, lo que les permitirá reducir riesgos e identificar y aprovechar su potencial en materia de la innovación.

Bibliografía

Auckenthaler y D'Huy, P. 2003. *L'innovation collective*. Liaisons, Paris.

Chambers, J. Cleveland W. Kleiner, P. y Tukey P. 1983. *Graphical Methods for data analysis* (Statistics). Amazon Price, USA.

Ettlie, J. 2003. *Managing Technological Innovation*, John Wiley & Sons, USA.

Freud, S. 1981. *Obras Completas*. Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.

Gervilla, E. 1992. *Postmodernidad y educación*. Editorial Dykinson, Madrid.

Hamel. 2000. *Competindo pelo futuro*. Campus Rio de Janeiro, Brasil.

Henderson, B. 1896. *The origin of strategy*. Harvard

Business School, USA.

Leal, S. y Urrea, J. 2013. *Ingenio y Pasión*. LID Editorial Empresarial, Colombia.

Levy. 1998. *Managing High Technology and Innovation*, Prentice Hall, USA.

Mcadam, R. 2004. *Knowledge Creation and Idea Generation: A Critical Quality Perspective*”, Technovation, USA,

[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00169-4)

Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1999. *La Organización Creadora del Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Oxford University Press, México.

Elkjaer, B. 2001. *The learning organization: an undelivered promise*. Management Learning, USA, <https://doi.org/10.1177/1350507601324002>

Escorsa y Vall. 2003. *La Tecnología e innovación en la empresa*. Universidad Politécnica de Catalunya, España.

Paz, O. 1987. *México en la obra de Octavio Paz: I. El Peregrino en su patria*. Fondo de cultura Económica, México.

Ponti, F. 2001. *La empresa creativa*. Granica, Barcelona.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, USA.

Ritter, M. 2008. *Cultura organizacional*. La Crujía, Buenos Aires.

Salinas, A. y Dorrego, P. 2005. *Estrategias de Pymes Exitosas*. Dorrego Consultores, Bogotá.

Souder, W. y Sherman D. 1994. *Managing New Technology Development*. Mc Graw-Hill, USA.

Toffler 2006. *La revolución de la riqueza*. Random House, México.

Wagensberg J. 2011. *Más árboles que ramas*. Tusquets, México.

Watzlawick P 2003. *Cambio*, Herder, México.

Copyright (c) 2016 Rafael O. Sainz Zamora, Guadalupe Elizabeth Zermeño Padilla, Ángel Cruz Villa y Uziel Mejía Mendoza



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS PARCIALES DE UN PROYECTO, APLICANDO LA RUTA MÁS LARGA

Determination of the Partial Objectives of a Project, Applying the Longest Route

Alicia preguntó al gato:

-¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de tomar para salir de aquí?

-Depende mucho del punto adonde quieras ir- contestó el Gato.

-Me da casi igual dónde- dijo Alicia.

-Entonces no importa qué camino sigas- dijo el Gato".

Lewis Carroll

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Dr. Rafael Octavio Sainz Zamora
Profesor y asesor de la Maestría de
Comercialización de Conocimientos
Innovadores. UAEM

Inga. en Sist. Computacionales Ana Rosa Cornejo
Martínez
L.A. Mayra Morán Castrejón
C.P. Rosa Araceli Torres Castañeda
Estudiantes de la Maestría de maestría en
Comercialización de Conocimientos
Innovadores.

Fecha de envío: 24 de abril 2016

Fecha de aceptación: 02 de julio 2016

Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

2016

ISSN: 2007-977X

Resumen

En el presente documento se aborda la problemática de lo que significa el establecer los objetivos parciales de un proyecto, cuando se minimiza su importancia o se carece de fundamento. En ocasiones se recurre al diagrama de Gantt como solución, pero como se verá más adelante, ésta no es la mejor opción. Un mal planteamiento de estos objetivos, puede alterar la asignación de tareas y por ello, el no arribar a los resultados esperados, en un descontrol manifiesto en recursos materiales y humanos.

La propuesta consiste en recurrir a la técnica de Project Evaluation and Review Technique, que permite determinar en tiempos estimados las actividades a desarrollar. De ahí, al agruparlas se conforman lo que son los objetivos parciales. Esta es una propuesta que evita la imposición de objetivos, ya que al aglutinar actividades de manera racional, estos objetivos se establecen como una consecuencia y no como una condición.

Palabras clave; Objetivos parciales, Camino más largo, evaluación de proyectos, Gantt, metas.

Abstract

This document is about the problem of what it means to establish the partial project objectives addressed when its importance is minimized or is unfounded. Sometimes they resort to Gantt chart as a solution, but as you will see later, this is not the best option. A wrong approach to these objectives can alter the allocation of tasks and therefore not arrive at the expected results, manifest lack of control in material and human resources.

The proposal is to use the technique of Project Evaluation and Review Technique, on estimates for determining the activities to time. Hence, to conform to group what are the partial objectives? This is a proposal that avoids imposing objectives, and activities that bring together rationally, these goals are established as a consequence and not as a condition.

Key words: Partial Objectives, Critical Path, Project Evaluation, Gantt Chart, Goals.

Introducción

Un proyecto de inversión es un plan prospectivo de una serie de acciones encaminadas a materializar algún objetivo, que bien puede ser del orden económico o social. A través de un proyecto de inversión, se definen y especifican las acciones conjuntas necesarias para dar solución a problemas o bien para cubrir las necesidades materiales.

Para Gómez, Coronel, Martínez y Llorente (2000) los proyectos de inversión siempre poseen una duración limitada, lo que implica el requerimiento de objetivos fijos que orienten hacia la efectividad de las acciones emprendidas. Por supuesto, que los objetivos del proyecto tienen como guía general la misión y visión de la empresa. La razón de los objetivos constituye la finalidad del proyecto y éstos deben responder a la pregunta: ¿Qué es lo que se pretende alcanzar con el proyecto?

Los Objetivos

En su ensayo “De Qué Hablo Cuando Hablo de Correr” Murakami cometa que él corre unos 10 kilómetros todos los días. Su objetivo no es correr cada vez más rápido, ni comparar su resultado con otros. En su carrera lo que valora es la búsqueda de su propio camino. Para, Koontz y Weihrich (1994) “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”, a lo que se agregan los propios y por supuesto los de la empresa. De una manera muy sencilla, el objetivo es, todos esos resultados que un negocio quiere alcanzar.

El objetivo, en nuestro caso, pone de relieve la estructura de las relaciones entre actividades cualitativas y cuantificables que caracteriza al proyecto y su contexto estratégico. Para Matus (1993) “El objetivo, es la definición del futuro pretendido y se deduce tanto de la misión, que delimita la razón de ser de la organización; como de la visión, que regula desde un plano holístico los valores de la organización. Es un lugar pragmático a conquistar por medio de la planificación y acción intencional”. Los objetivos deben ser medibles y establecidos en responsabilidades definidas, con plazos de logro de manera sistemática para alcanzarlos.

Churchman (1993) menciona que al resolver un problema, el proceso de razonamiento debe comenzar con el objetivo central del problema y luego los objetivos secundarios del mismo, los cuales son requeridos para lograr la atención del objetivo central de lo que se pretende resolver. Continuado con el pensamiento de Churchman, sustenta que el problema no sólo es la división entre causa y efecto, lo anterior se realiza por etapas, que son “actividades” que se realizan en un determinado tiempo. Estas etapas no siguen necesariamente una secuencia lineal a lo que el doctor llama “Razonamiento de etapas múltiples”.

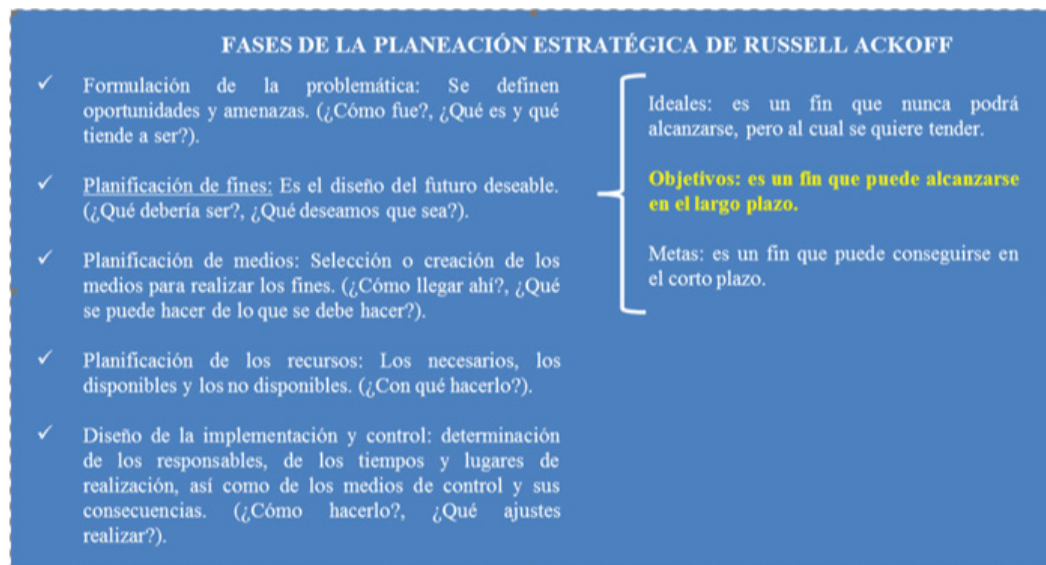
Robbins y De Cenzo (1994) sustentan que en el momento de estudiar un sistema, lo primero que hay que hacer es buscar el objetivo central y después dividirlo en actividades, lamentablemente nuestra visión ha pasado de la finalidad o misión para situarse tan solo en términos de la estructura. Al analizar el problema a través de objetivos, se puede obtener sus valores para el sistema total; en cambio, si se define el problema a través de departamentos (estructura) no es posible estimar su valor.

Por su parte Ackoff (1995) señala, que no sólo el diagnosticar el problema puede llegar a la solución del mismo, sino el permitir e incentivar a los elementos que

forman parte del sistema para que se relacionen entre sí para aportar ideas y conocimientos. El mismo autor señala el momento de plantear, diseñar y administrar un sistema (proyecto) tratando de tener como punto de partida, el ideal es decir, a dónde se quiere llegar para no sentirnos limitados con los problemas que se presentan alrededor. Así mismo, hallar la satisfacción y eficiencia en cada parte del sistema para encontrar el agrado en los propósitos y necesidades del mismo, ésto, se puede lograr promoviendo la participación de los componentes del sistema e incentivando la creatividad y el intercambio de ideas.

Un objetivo es algo que importa lo suficiente como para realizar un esfuerzo para alcanzarlo. Un objetivo no es lo mismo que un deseo, por lo que para éste no se tiene intención alguna de intentar conseguirlo. Bajo el proceso de Planeación Estratégica, Ackoff (2008) determina los objetivos dentro de la fase de Planificación de Fines. En la Lámina 1, se presentan las cinco fases de la planeación estratégica y el lugar donde se ubican los objetivos.

Lámina 1. Las cinco fases de planeación



Fuente: Propia, basada en el proceso de Planeación Estratégica de Ackoff (2008)

En sí, el proyecto para Haynes y Tejer (2007) debe ser el logro consecutivo de objetivos, que son el medio de dirección. El adecuado seguimiento y control disminuye las discrepancias entre lo que se espera y lo que en realidad se logra. Todo proyecto se enmarca en tres condicionantes; el alcance, el costo y el tiempo. Se deben cumplir con los objetivos del proyecto, acorde a lo presupuestado y realizarse en los tiempos preestablecidos. Como estos objetivos se componen de una serie de metas cuantificables, se está definiendo también cuáles son los entregables conforme a estas tres condicionantes. Un objetivo tiene cuatro componentes, el primero es el atributo o dimensión específica que lo define; el segundo, la escala de medida; la norma o umbral es el tercer componente y el horizonte temporal constituyen el cuarto componente. En general, los objetivos de un proyecto se clasifican de la manera en que se muestra en la Tabla 1.

El objetivo primario o general, debe responder explícitamente a la pregunta principal. Puede haber uno o más objetivos secundarios específicos, que correspondan a aspectos parciales de la pregunta o a otros resultados derivados que también vayan a obtenerse en el proyecto. Los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

- a) **Convenientes:** Apoyan los propósitos de la misión.
- b) **Factibles:** Deben ser posibles y aceptables.
- c) **Explícitos:** Deben expresarse de forma clara y resumida, con lenguaje sencillo y evitando ambigüedades.
- d) **Medibles:** Deben expresarse de tal modo que permitan ser medidos en sus cualidades o características propias.
- e) **Alcanzable:** Sólo con el establecimiento de metas es posible lograrlo.
- f) **Obligatorios:** Una vez que se logre el consenso debe existir el compromiso por lograr el objetivo.

Tabla 1. *Clasificación de objetivos*

OBJETIVOS	TIPO
Generales	Corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad.
Específicos	Se derivan de los objetivos generales. Señalan los efectos específicos que se quieren conseguir.
Operativos (metas)	Concretan los objetivos específicos. Son medibles y cuantificables.

Fuente: Propia

Moody (2002) considera que los proyectos son limitados en el tiempo, requiere que las fechas de conclusión de los objetivos se cumplan. Estas acciones no pueden tratarse con ligereza, ya que estos objetivos además de inferir tiempos de ejecución,

significan asignaciones presupuestales programadas. Un problema recurrente es la identificación y programación de estos objetivos parciales. En la Tabla 2, se presenta la identificación de objetivos parciales como funciones de respuestas esperadas.

Tabla 2. *Objetivos Parciales de un Proyecto*

Objetivo – Restricción	No hay objetivo sin restricción.
Objetivo – Preferencias	Se manifiestan preferencias frente a las alternativas.
Objetivo – Poder	Se asignan los objetivos.
Objetivo – Comunicación	La comunicación de los objetivos refuerza la coalición.
Objetivo – Participantes	Los objetivos se sujetan a las necesidades a cumplir con el proyecto.

Fuente: Propia

Para comprobar si se están logrando los objetivos parciales, que pueden ser vistos como productos entregables durante la ejecución del proyecto, se requiere verificar que esos resultados en

conjunto produzcan el efecto deseado. De esta manera el objetivo parcial contribuye de manera definitiva al logro del objetivo general. La secuencia lógica del proceso se presenta en la Lámina 2.

Lámina 2. Secuencia lógica del proceso de ejecución de un proyecto



Fuente: Propia

Una manera para establecer las situaciones y condiciones en que se han de lograr los objetivos, es por medio de la matriz de planificación de proyecto. La Tabla 3, muestra tal referencia.

Como se puede ver en la tabla anterior, aparecen en la primera columna las “Intervenciones” que no es otra cosa, que un resumen descriptivo de cada uno de los elementos del proceso. La siguiente columna se refiere a

Tabla 3. Matriz de Planificación de un Proyecto

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente cuantificables	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo General				
Objetivo Parcial				
Objetivo Parcial ... (n)				
Resultados				
Actividades				

Fuente: Propia

“Indicadores objetivamente verificables” donde se trata de precisar de manera inequívoca el grado del éxito que se espera, y que sean además comprobables. “Fuentes de verificación”, en la tercera columna de la matriz, se presenta el procedimiento que se pondrá en marcha para comprobar de manera práctica el cumplimiento de los indicadores. Por último se presenta la columna de “Supuestos”, factores externos o hipótesis, que son el conjunto de elementos de entorno que son importantes para que el proyecto tenga las condiciones para asegurar su éxito. Los supuestos también pueden ser vistos como los riesgos previsibles.

Problemática

Generalmente cuando un proyecto fracasa se le asocia al factor económico que a fin de cuentas es el efecto de diversas causas. Cualquier fracaso significa destinar recursos propios o externos para realizar acciones que no logran beneficios.

Para Tierouf (1997) la falla en los proyectos arrastra

incumplimiento de objetivos totales y parciales, con ello, la insatisfacción de clientes y proveedores así mismo los participantes de éste sólo lograrán desánimo, desgaste y en consecuencia, el deterioro en la propia organización. Los clientes pierden mercado, reputación y sólo ganan un impacto negativo en sus finanzas. Si bien es cierto, existen muchas razones del porqué un proyecto puede fracasar, algunas más simples y otras más complejas, pero su número en verdad puede ser infinito. Las razones más comunes y frecuentes, sin que por esto se mantenga un grado de jerarquía son:

1- Falta de Comunicación: Si en la empresa no se toma el tiempo para comunicar lo que es el proyecto, es difícil que los involucrados sepan de qué se trata, de lo que se debe conseguir y de cómo llevarlo a cabo. La falta de identificación por parte de los involucrados es, en buena parte, su grado de compromiso e indiferencia. Sin la colaboración y compromiso de los interesados los proyectos difícilmente se logran.

2- Insipiente planificación: La planificación

da principio con el alineamiento estratégico a la misión de la empresa, de ahí se derivan acciones tales como objetivos y metas que se integran en el proyecto.

3- Falta de objetivos: Las organizaciones como sistema de vida, deben estar orientadas al planteamiento de metas y objetivos para conseguir lo que se quiere. El no plantear objetivos, implica nulificar esfuerzos.

4- Falta de recursos: Tanto los materiales como los humanos son inadecuados o escasos.

5- Verificar resultados sólo hasta el final del proyecto: Analizar los resultados únicamente al final del proyecto, significa que las discrepancias, errores u omisiones nunca fueron atendidas.

6- Decisiones desafortunadas: La toma de decisiones carece de sustento informativo o de herramientas técnicas adecuadas.

7- Falta de control: Es común que la alta gerencia no sepa acerca del estado de avance del proyecto. La razón es que no se aplican las técnicas y herramientas adecuadas de seguimiento.

8- Inadecuada administración de riesgos: Todo proyecto se ve envuelto en una atmósfera de riesgos. Tanto los efectos positivos como los negativos, deben ser identificados para buscar medidas de mitigación.

La mala identificación o falta de los objetivos parciales, que es el tema del presente trabajo, es como ya se dijo, una de las principales causas del fracaso de los proyectos. Es necesario saber qué se quiere conseguir,

cuándo y dónde. A continuación se presenta algunos de los errores más comunes al momento de formular tales objetivos:

*No considerar los resultados de proyectos ya realizados.

*No considerar el objetivo general, que a fin de cuentas es lo que le da sentido al proyecto.

*No identificar los objetivos con el responsable ejecutivo. Asignar varios responsables para el mismo objetivo.

*No fijar sub-objetivos o fechas intermedias que permitan medir el progreso de cada objetivo.

*No admitir ideas externas ni permitir que los subordinados expresen su opinión.

GANTT, Acción fallida

Otra manera común de pretender identificar los objetivos parciales es recurrir al gráfico de barras horizontales realizado por Henry Laurence Gantt (1861-1919), que intenta establecer la duración de la agenda de un proyecto expresada en una lista de actividades (una por línea) donde la dimensión es el tiempo. La Tabla 4, da cuenta de lo anterior.

Tabla 4. Ejemplo de Modelo Gantt

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
A	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00			\$1,000.00
B		\$510.00	\$510.00	\$510.00				\$1,530.00
C			\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$2,000.00
Total por mes	\$200.00	\$710.00	\$1,110.00	\$1,110.00	\$600.00	\$400.00	\$400.00	\$4,530.00

Fuente: Propia

Como medio para establecer los objetivos parciales, el Gráfico de Gantt no ofrece las condiciones mínimas para el análisis. Kendall y Kendall, (1997) presentan algunas de las limitantes del Diagrama;

a) El diagrama de Gantt se revela muy eficaz en las etapas iniciales de la planificación, pero después se torna confuso y vago.

b) Los proyectos son a menudo considerables más complejos como para poder ser expresados con eficacia a través de un diagrama de Gantt.

c) Los diagramas de Gantt representan sólo la parte de los apremios de los proyectos, ya que se centran sobre todo en el cronograma establecido (tiempo).

- d) No se presenta coordinación de actividades.
- e) No existe una secuencia lógica de actividades.
- f) No existe jerarquía de actividades.
- g) No se muestran las relaciones de procedencia entre actividades.
- h) No permite optimizar el desarrollo del programa.
- i) No se identifica el impacto que significa el retraso de alguna actividad.
- j) No se muestran las actividades críticas del proyecto.

Como se puede apreciar el Diagrama de Gantt no es el medio más apropiado para determinar los objetivos parciales de un proyecto.

Para validar los objetivos se debe analizar periódicamente el grado de avance, los resultados, alcanzados y el cumplimiento de la planificación prevista. Se debe contar con herramientas de análisis y toma de decisiones.

Camino más Largo

El método de la Ruta Crítica o de Camino más Largo es una herramienta de la administración y la gestión de proyectos, desarrollado en 1957 por los ingenieros R. Walter de la empresa Du Pont y por E. Nelly de la Remington Rand, ambos introdujeron esta técnica para estimar los tiempos de duración de una serie de actividades de un proyecto, para determinar aquellas actividades que por su duración y secuencia se hacen críticas para la terminación del mismo. Lo que permite la planificación, la programación y el control de proyectos Wilson (1983). La Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Guerra de los Estados Unidos, realizó una de sus primeras aplicaciones de la Ruta Crítica en el proyecto Polaris, para la construcción de misiles balísticos para ser lanzados desde un submarino.

El método de la Ruta Crítica o PERT (Project Evaluation and Review Techniques), se extiende y diversifica en un sinnúmero de aplicaciones. Por ejemplo, en una relación contractual, el cliente puede imponer la penalidad respecto al plazo de entrega del bien o servicio.

Montaño (2002) señala que la Ruta también puede

establecer la reducción de los tiempos de ejecución al mínimo costo, la identificación de actividades críticas en cuanto a sus tiempos de ejecución, la programación del manejo de la mano de obra y el programa óptimo de adquisiciones.

Taha (1995) señala que recurriendo al PERT es posible establecer las actividades requeridas para cumplir cada uno de los objetivos parciales, y no sólo eso, también es posible definir de cada uno, la programación en cuanto a los requerimientos de; mano de obra, recursos económicos, requerimiento de insumos y materiales, todo en tiempos específicos.

La Ruta Crítica o Técnica del Camino más Largo, de acuerdo a Poggioli (1976), se utiliza en escenarios de gestión de proyectos, es eficaz en su planeación y administración y facilita el manejo contable de la incertidumbre. Es la representación del plan de un proyecto donde se describe la secuencia o interrelación de todos los componentes del proyecto, así como el análisis lógico. Permite identificar situaciones del proyecto donde el riesgo (falta de holguras) es crítico y por lo tanto requieren de mayor atención y seguimiento. Por otra parte, para Gould (2010), la misma técnica muestra las bondades de flexibilidad en el tiempo de las actividades. Como se comentó anteriormente, la programación de proyectos por el Camino más Corto consta de tres funciones básicas:

Planeación; Se inicia por la descomposición del proyecto en sus distintas actividades. La construcción de diagramas de las redes tiene la ventaja de estudiar los diferentes trabajos a nivel de detalle, permite plantear mejoras antes de que el proyecto se ponga en marcha.

Programación; En esta fase se construye la representación gráfica de un diagrama de tiempo, donde se muestra los tiempos de iniciación y terminación para cada actividad, así como su relación y dependencia con otras actividades del proyecto. El programa identifica las actividades críticas en función del tiempo que requieren atención especial, si es que se quiere que el proyecto se termine oportunamente. En el resto de las actividades no críticas, se muestra la holgura que bien pueden utilizarse cuando las actividades se demoran, o cuando se deben usar eficientemente recursos limitados.

Control; El seguimiento adecuado del progreso de las actividades permite la identificación de discrepancia entre lo realizado y lo programado, es el medio más adecuado para actualizarse y analizar, si es necesario determinar un nuevo programa para la parte restante del proyecto.

A continuación se presenta el procedimiento realizado

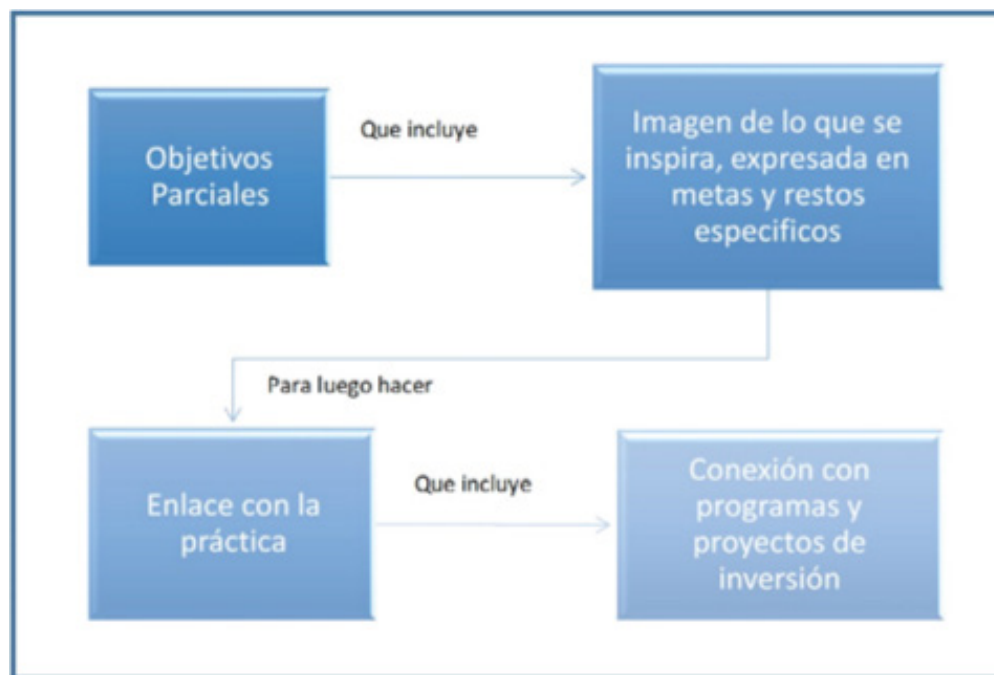
para determinar los objetivos parciales a partir del Camino más Largo.

Los Objetivos Parciales del Proyecto

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo parcial es el efecto de la suma de actividades, la

obtención de los resultados permitirá la consecución del objetivo parcial, expresado en términos de la modificación de la situación anteriormente existente. En la Lámina 3, se retoman las ideas de Fuentes (2003) para la integración de conceptos y que, de manera práctica, se interconectan a través del objetivo parcial.

Lámina 3. Interconexión de conceptos para lograr objetivos parciales



Fuente: Fuentes (2003).

La viabilidad de un proyecto se define como la medida en que los objetivos se cumplen. Evidentemente, la comprobación de la viabilidad final de un proyecto sólo puede determinarse cuando éste ha concluido su fase de ejecución, pero también se sabe que existen una serie de factores que condicionan su cumplimiento.

Una manera de reducir el riesgo en los proyectos de inversión es la generación de una serie de objetivos parciales. En el trabajo de planeación se desarrolla la llamada lista de comprobación, que por razones obvias no se aborda en este trabajo, pero sí las preguntas referentes a los objetivos, las cuales se presentan a continuación;

- ¿El objetivo general es suficientemente significativo como para justificar la realización del proyecto?
- ¿El objetivo permite cubrir la necesidad que se pretende resolver?
- ¿El objetivo se describe de forma operativa? Por lo que hace al objetivo específico, éstas son algunas de las preguntas que se

formulan en la lista de comprobación;

- ¿Está bien definido el objetivo parcial?
- ¿El objetivo parcial contribuye a la obtención del objetivo general?
- ¿La conjunción de los objetivos parciales logra el objetivo general?
- ¿Los objetivos parciales son cuantificables y definidos en sus tiempos de ejecución?

Es evidente que una omisión en el establecimiento de los objetivos parciales pudiese frenar el desarrollo del proyecto.

Para un proyecto realizado es necesario establecer los objetivos parciales, dicho proyecto se encuentra en la etapa de factibilidad. En este estudio se reúne toda la información necesaria para evaluar un proyecto y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Los objetivos planteados para el proyecto se muestran a continuación:

1. Estudio de Mercado: Proceso de análisis de datos e información acerca de clientes, competidores, oferta y demanda de un producto o servicio.

2. Análisis de disponibilidad de recursos y localización: Análisis de información para determinar la disponibilidad de los recursos con lo que cuenta la empresa y con ello determinar si se requieren más recursos para habilitarlos dentro de la región.

3. Estimación de costos y beneficios por alternativa: Estimación de gastos económicos y análisis de beneficios, con respecto a los gastos obtenidos, se identifican las mejores alternativas para manufactura.

4. Rentabilidad y selección de alternativas: Análisis de los recursos necesarios y los beneficios económicos para identificar las mejores alternativas, que permitan llevar a cabo la factibilidad del proyecto.

En la Tabla 5, se presentan las actividades del proyecto, las cuales se agrupan para conformar cada uno de los objetivos parciales. Cabe señalar que para pasar de un objetivo a otro es necesario que todas las actividades se tengan terminadas.

Tabla 5. Actividades para los objetivos parciales

Objetivos Parciales		Actividad
Estudio de Mercado	A	Oferta
	B	Demanda
Análisis de disponibilidad de recursos	C	Tamaño y Proyección de precios (Elasticidad)
	D	Disposición de Mano de Obra
	E	Disposición de Insumos y Materiales
	F	Determinación de Proceso de Producción
	G	Localización de la Planta
	H	Requerimientos de Maquinaria y Equipo
Estimación de costos - beneficios por alternativas	I	Tamaño de Planta
	J	Costos de Maquinaria
	K	Requerimientos de Insumos y Materiales
	L	Requerimientos de Mano de Obra
	M	Costos de Insumos
	N	Costos de Mano de Obra
	O	Distribución de la Planta
	P	Costos Beneficios Alternativos
	Q	Costos de Distribución de Planta
Rentabilidad y selección de alternativas	R	Análisis de Tamaño
	S	Flujo de Caja
	T	Rentabilidad
	U	Toma de Decisiones

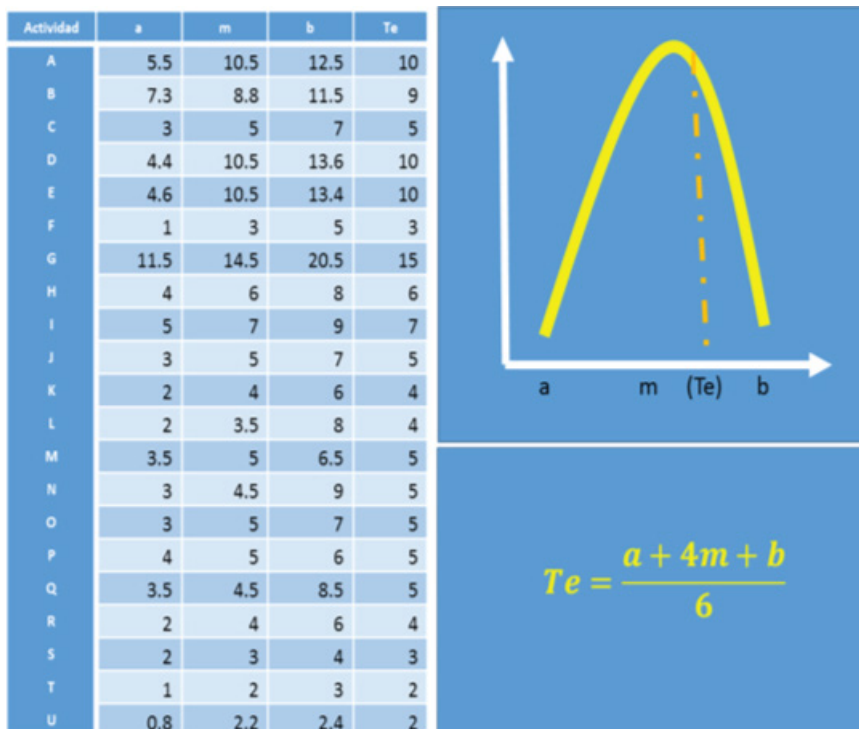
Una vez determinadas las actividades, se realiza su costeo y se determinan los tiempos posibles de ejecución. Para realizar las estimaciones según Gallagher (1982) es necesario considerar la incertidumbre, de manera general se aplican tres estimadores de tiempos para cada actividad. El tiempo más probable (m): Es el tiempo que se requiere para terminar la actividad en condiciones normales. 2.- El tiempo pesimista (b): Es el tiempo máximo que se necesita para terminar la actividad si se presentan contratiempos o demoras considerables en el proyecto. 3.- El tiempo optimista (a): El tiempo mínimo que se requiere para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal. Con la aplicación de estos tres estimadores, puede calcularse un tiempo esperado

(Te) para la duración de una actividad. Para lo anterior, es necesaria la identificación de una distribución de probabilidades, en este caso y de manera práctica, se aplica la distribución Beta, ya que tiene las propiedades deseables de estar contenida de un intervalo finito y además puede ser simétrica o asimétrica, esto dependiendo de la ubicación de modo de la relación con los estimaciones optimistas y pesimistas, Mendenhall, Scheaffer y Wackerly (2002).

Por lo que hace al tiempo esperado (Te) es tal que la probabilidad de que el tiempo real sea mayor o menor al 50%, esto significa que el área bajo la curva es exactamente igual antes y después de este parámetro,

escribe Navarro (2003). En la Lámina 4 se presentan los tres parámetros, la fórmula para calcular el tiempo esperado (T_e) y los valores que se obtienen después de aplicar la fórmula.

Lámina 4. *Tiempo Esperado (T_e)*



Fuente: Propia

La Tabla 6 presenta la información requerida para elaborar la Ruta Crítica y la relación de actividades específicas, asociadas a su costo y tiempo esperado de ejecución, que en este caso se expresa en días. La última

columna presenta la condicionante que la actividad tiene para iniciar su proceso, lo anterior no significa que sólo una actividad se esté desarrollando en un momento dado Prawda (1982).

Tabla 6. *Actividades a realizar para el proyecto*

	Actividad	Costo Total	Tiempo esperado (Días)	Actividad que antecede
A	Oferta	\$75,000	10	-
B	Demanda	\$75,000	09	-
C	Proyección de precios Elasticidad Tamaño	\$50,000	05	A,B
D	Disposición de Mano de Obra	\$25,000	10	C
E	Disposición de Insumos y Materiales	\$25,000	10	C
F	Determinación de Proceso de Producción	\$30,000	03	D
G	Localización de la Planta	\$35,000	15	D
H	Requerimientos de Maquinaria y Equipo	\$10,000	06	G
I	Tamaño de Planta	\$80,000	07	H
J	Costos de Maquinaria	\$5,000	05	H
K	Requerimientos de Insumos y Materiales	\$10,000	04	I
L	Requerimientos de Mano de Obra	\$10,000	04	I
M	Costos de Insumos	\$5,000	05	I
N	Costos de Mano de Obra	\$5,000	05	L
O	Distribución de la Planta	\$12,000	05	K
P	Costos Beneficios Alternativos	\$8,000	05	O
Q	Costos de Distribución de Planta	\$5,000	05	K
R	Análisi de Tamaño Depreciación Marginal	\$16,000	04	J,N,P,Q,M
S	Flujo de Caja	\$15,000	03	R
T	Rentabilidad	\$17,000	02	S
U	Toma de Decisiones	\$5,000	02	T

Fuente: Propia

Para el desarrollo del Camino más Largo, como se comentó, se aplica la metodología desarrollada por Walter y Nelly. En un principio se establece el tiempo esperado (T_e) de cada actividad cuyos parámetros se ajustan a la distribución de probabilidades llamada Beta. Posteriormente se calcula la Indicación Próxima y la

Alejada (IP, IA), por lo que se refiere a las Terminaciones Próximas y Alejadas (TP, TA) también se hace el cálculo. Martino (1970), propone que el resultado de la Ruta Crítica puede prestarse también por medio de una tabla, misma que se muestra a continuación:

Tabla 7. Resultados de la corrida de la Ruta Crítica

Actividad	a	m	b	Te	IP	TP	IA	TA	HT
A	5.5	10.5	12.5	10	0	10	0	10	0
B	7.3	8.8	11.5	9	0	9	1	10	1
C	3	5	7	5	10	10	10	15	0
D	4.4	10.5	13.6	10	15	25	15	25	0
E	4.6	10.5	13.4	10	15	25	15	25	0
F	1	3	5	3	25	28	37	40	12
G	11.5	14.5	20.5	15	25	40	25	40	0
H	4	6	8	6	40	46	40	46	0
I	5	7	9	7	46	53	46	53	0
J	3	5	7	5	46	51	62	67	16
K	2	4	6	4	57	61	57	62	0
L	2	3.5	8	4	53	57	57	57	4
M	3.5	5	6.5	5	53	58	62	67	9
N	3	4.5	9	5	57	62	62	67	5
O	3	5	7	5	57	62	57	62	0
P	4	5	6	5	62	67	62	67	0
Q	3.5	4.5	8.5	5	57	62	62	67	5
R	2	4	6	4	67	71	67	71	0
S	2	3	4	3	71	74	71	74	0
T	1	2	3	2	74	76	74	76	0
U	0.8	2.2	2.4	2	76	78	76	78	0

Fuente: Propia

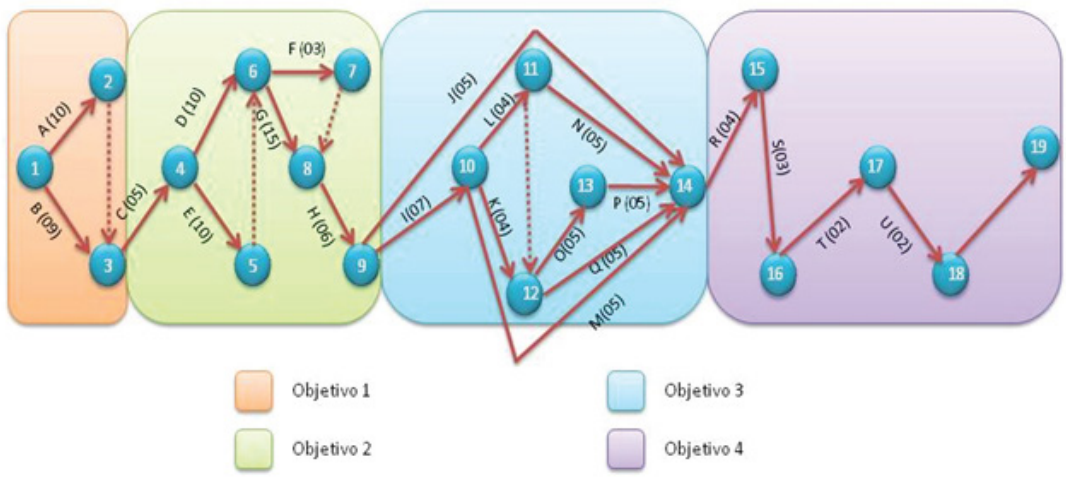
Como se puede apreciar en la última columna (HT) de la tabla, se presentan las Holguras Totales por actividad. Para aquellas cuyo valor es cero, significa que cualquier atraso, en términos de tiempo, afecta de manera directa la fecha de terminación del proyecto. El resto de las actividades presentan holguras que no afectan directamente la conclusión del proyecto.

Schjetnan (2007), propone que una manera de representación del Camino más Largo es el medio gráfico, el que permite una mayor visualización del proceso, además de permitir identificar de manera más

fácil las actividades a continuar de las que ahora se ejecutan y aquellas que resultan críticas para establecer medidas tendientes a tener un mayor control. En La Lámina 5, se muestra la red asociada a los objetivos antes citados.

La siguiente ilustración da a conocer los objetivos por los que está conformado todo el plan de actividades. Como se puede identificar, se establece un color por cada objetivo que se tiene que cumplir, indicando el seguimiento de cada actividad, para cumplir cada objetivo planteado.

Lámina 5. Red asociada por objetivos



Fuente: Propia

En la Tabla 8, se presenta para el objetivo 1, el Estudio de Mercado que para este caso está conformado

por dos actividades; oferta y demanda expresados en unidad de tiempo (días).

Tabla 8. Estudio de Mercado (Objetivo 1)

A	Oferta	10					
B	Demanda	9					
Días esperados por objetivo		10					
Semanas		1	2	3	4	5	6

Fuente: Propia

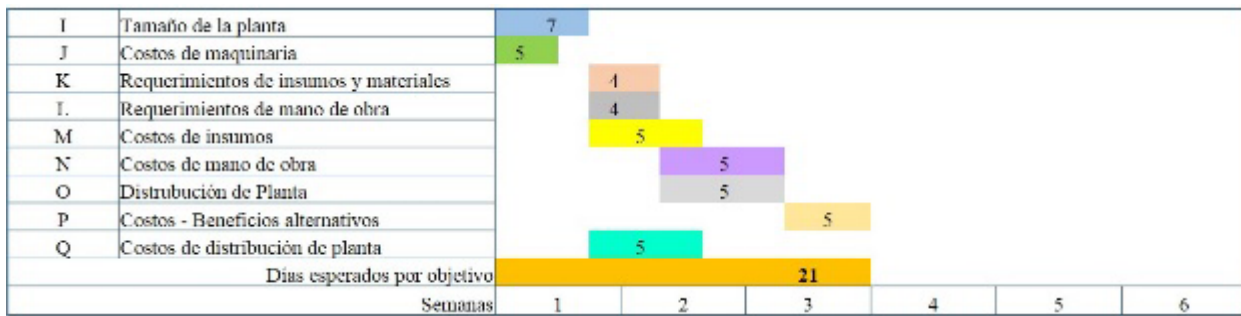
A continuación, se muestra la Tabla 9 correspondiente al objetivo 2. En este objetivo se analizan los requerimientos de los recursos (C, D y E), estableciendo su calendarización de recursos. Posteriormente se

determina el proceso de producción (F) y en base a éste, se establece la localización física de la planta (G) y finalmente los requerimientos de maquinaria y equipo (H) de acuerdo a la proyección.

C	Proyección de precios	5					
D	Disposición de mano de obra		10				
E	Disposición de insumos y materiales		10				
F	Determinación de proceso de producción			3			
G	Localización de la planta				15		
H	Requerimientos de maquinaria y equipo					6	
Días esperados por objetivo							36
Semanas		1	2	3	4	5	6

El objetivo 3 mostrado en la Tabla 10, permite identificar los tiempos requeridos para el diseño del tamaño de planta (I), los costos de la maquinaria (J), requerimientos de insumos y materiales (K), requerimientos de mano de obra (L), costos de insumos (M) y mano de obra (N). También se identifica el tamaño

de la planta, de acuerdo a la producción estimada. Es importante señalar que en este objetivo se incluyen las estimaciones de tiempo para determinar los costos y beneficios, y los costos referentes a la distribución de planta.

Tabla 9. Análisis de disponibilidad de recursos (Objetivo 2)

Fuente: Propia

El objetivo 4, da a conocer la rentabilidad y selección posible establecer los criterios para la adecuada toma de alternativas. Se identifica el análisis de tamaño, el flujo de caja y la rentabilidad, con esta información es de decisiones.

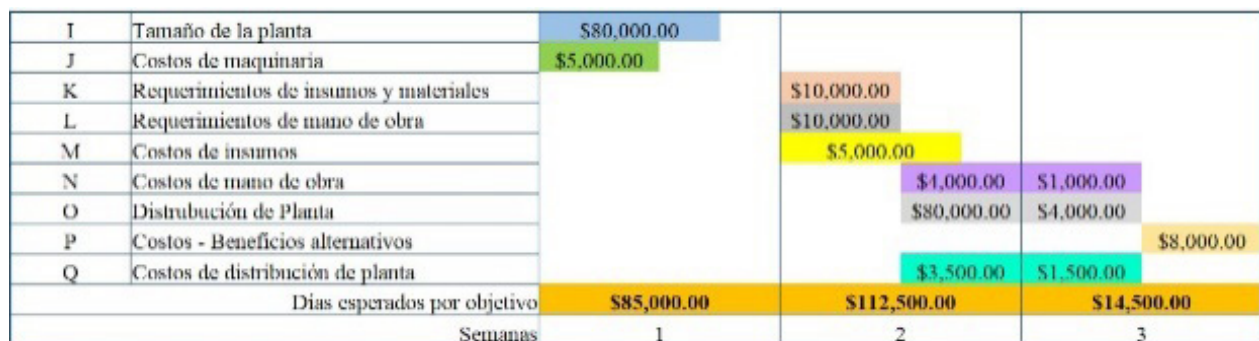
Tabla 11. Rentabilidad y selección de alternativas (Objetivo 4)

Fuente: Propia

Información derivada de los objetivos

La información que se desprende de los objetivos parciales, no sólo se limita al inicio y final del tiempo del proyecto, también es posible derivar costos y su distribución programática. En cuanto a materias primas

o insumos, es posible identificar sus requerimientos en el tiempo lo que facilita la programación en cuanto a pedido y licitaciones. En la Tabla 12, se presenta la distribución de los recursos económicos necesarios, que en este caso están programados por semanas.

Tabla 12. Costos por semana (Objetivo 3)

Fuente: Propia

Como ejemplo, para llevar una adecuada administración de los recursos humanos se requiere de la formación y desarrollo del equipo de trabajo. Con los resultados obtenidos del Camino más Largo y su agrupación por objetivos parciales es posible conformar el equipo de trabajo; la secuencia es la siguiente:

1. Se identifican las competencias requeridas para efectuar el trabajo en los diferentes componentes del alcance.
2. Se identifican las personas (dentro o fuera) de

la empresa que pudiesen realizar la actividad.

3. Se definen las responsabilidades de las personas y sus roles dentro del organigrama.
 4. Se integran los grupos de trabajo para el proceso de desarrollo en equipo.
 5. Con base a los objetivos parciales, se evalúa y orienta el trabajo de equipo.
 6. Cuando se termine el proyecto se promueve la gestión del conocimiento.
- De lo anterior y si es el caso, se puede recurrir a la

Planeación Agregada que permite reducir tiempos muertos y eficientar el proceso. La Tabla 13, da cuenta de los requerimientos del costo de la mano de obra por semana para el mismo objetivo 3.

Tabla 13. *Requerimiento de mano de obra por actividad (Objetivo 3)*

I	Tamaño de la planta	\$80,000.00		
J	Costos de maquinaria	\$5,000.00		
K	Requerimientos de insumos y materiales		\$10,000.00	
L	Requerimientos de mano de obra		\$10,000.00	
M	Costos de insumos		\$5,000.00	
N	Costos de mano de obra		\$4,000.00	\$1,000.00
O	Distribución de Planta		\$80,000.00	\$4,000.00
P	Costos - Beneficios alternativos			\$8,000.00
Q	Costos de distribución de planta		\$3,500.00	\$1,500.00
Días esperados por objetivo		\$85,000.00	\$112,500.00	\$14,500.00
Semanas		1	2	3

Fuente: Propia

Conclusiones

El establecer objetivos parciales en un proyecto de inversión sin un fundamento confiable, propicia entre otras cosas, un descontrol en la asignación y uso de los recursos, lo que en ocasiones impide o frena el desarrollo del propio proyecto. El no contar con los factores indispensables, que en este caso son las conjunciones de las actividades, no se garantiza el arribo a esos objetivos. La disfuncionalidad entre objetivos parciales tiene un impacto definitivo en el logro del objetivo principal, que a fin de cuentas es el que da sentido al proyecto.

Con la presente propuesta, es posible identificar los objetivos parciales, lo que evita que éstos sean sólo un producto de la imaginación. Con su identificación, los objetivos logran coherencia y se articulan en torno al objetivo general.

Bibliografía

Ackoff R. (2008), Planificación de la Empresa del Futuro, México, Limusa.
 Ackoff R. (1995), Rediseñando el Futuro, México, Limusa Norega.
 Antill, J (2001), Método de la ruta crítica y sus aplicaciones a la construcción, México, Limusa.
 Churchman C.W. (1993), El Enfoque de Sistemas, México, Diana.
 Fuentes A. (2003), Diseño de la Estrategia Competitiva, México, Planeación en Imágenes.
 Gallagher, CH. (1982) Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración, México, Mc Graw Hill Internacional.
 Gómez, J. Coronel, A, Martínez L y Llorente (2000), Gestión de proyectos. Madrid, FC Editorial.

Gould, J. (2010), Investigación de Operaciones. México, Prentice Hall.

Haynes y Tejer. (2007), Administración de proyectos desde la idea hasta la implantación, México, Iberoamericana.

Kendall y Kendall, (1997). Análisis y Diseño de Sistemas. México, Prentice Hall.

Koontz, H.; Weihrich, H. (1994), Administration. Una perspectiva global, México, Mc Graw Hill,

Martino R. L. (1970), Administración y control de proyectos, México, Técnica.

Matus C, (1993), Estrategia y Plan, México, Siglo XXI.
 Mendenhall, Scheaffer y Wackerly. (2002), Estadística matemática con aplicaciones, México, Thomson.

Montaño, A. (2002), Iniciación al método del camino crítico. México, Trillas,

Moody, P.E, (2002), Toma de decisiones gerenciales, México. McGraw Hill.

Navarro H, (2003), Estadística aplicada, Madrid, Díaz de Santos.

Poggioli P. (1976), Aplicación Práctica del Método PERT. Barcelona, Técnicos Asociados. Barcelona.

Prawda, J. (1982), Métodos y modelos de investigación de operaciones. México, Limusa.

Robbins, S.P. y De Cenzo, A, (1994), Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Taha, H. (1995), Investigación de Operaciones. México, Alfa Omega.

Tierouf, R, (1997), Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones. México, Limusa.

Schjetnan, M. (2007), Ruta crítica al alcance de todos, México, UNAM.

Wilson, R.J. (1983), Introducción a la Teoría de Grafos. Madrid: Alianza Universidad.

Copyright (c) 2016 Rafael O. Sainz Zamora, Ana Rosa Cornejo Martínez, Mayra Morán Castrejón y Rosa Araceli Torres Castañeda



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

Gustos y preferencias de los radioescuchas en Acámbaro, Gto.

Tastes and preferences of radio listeners in Acámbaro, Guanajuato.

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Autor: M. M. Mayra Verónica Barrera Figueroa
Ocupación actual: Profesor de Tiempo Completo en la Unidad Académica del Sureste, extensión de la Universidad Tecnológica de León.

FORMACIÓN ACADÉMICA
2013-2015 Maestría en Mercadotecnia. (Carta de pasante y Diploma)
2002-2007 Licenciatura en Mercadotecnia, en La Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato (certificado obtenido y Título).

Fecha de Envío: 23 de abril de 2016
Fecha de Aceptación: 03 de agosto de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

2016

ISSN: 2007-977X

RESUMEN

En la ciudad de Acámbaro; Gto., se llevó a cabo una investigación cuantitativa, derivada de un análisis mixto secuencial, como parte de la primera fase de un benchmarking¹; donde se recolectó información para detectar la principal radio que prefieren en la localidad. Este primer paso no se podía omitir; ya que a partir de los datos arrojados, se dará continuidad a una segunda fase (cualitativa²), con el fin de llevar a cabo un análisis minucioso; entre la competencia³ detectada y una organización de radio en específico (la cual no se menciona por cuestiones éticas); de ello se pretende generar estrategias mercadológicas y éstas en la implementación, logren un aumento de clientes, los cuales son radioescuchas y anunciantes.

Palabras Clave: Competencia directa, estrategias mercadológicas y benchmarking.

ABSTRACT

In Acambaro, Gto City; a quantitative research was conducted, thanks and caused by a sequential mixed analysis, like part of the first 'benchmarking' phase; where was obtained necessary information in order to detect the main radio station that the city prefers. We cannot skip this first step; because with the obtained data, we still giving continuity to the second phase (qualitative), the purpose it's to do a thorough analysis; between detected competition vs specific radio organization (the which that was not mentioned by ethical reasons); with that, the intention it's to generate marketing strategies and apply them and get a customer's increasement, and they are listeners and sponsors.

Keys words: Direct competition, marketing strategies and benchmarking.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es mostrar los resultados de una investigación mixta secuencial, sobre la preferencia de los radioescuchas que habitan en la ciudad de Acámbaro; Gto. Dicho análisis es el resultado de la primer fase de un proyecto de benchmarking, para una radio de la localidad antes mencionada; la cual por cuestiones éticas y basándose en la American Psychological Association (APA), no permite hacer mención del nombre real; por lo tanto en el presente se alude a un nombre ficticio, este será Radio Bajío.

Esta primera fase del proyecto se guio por medio de una investigación cuantitativa; porque mide fenómenos, utiliza estadística, prueba hipótesis y replica (Hernández, 2010); y dentro del desarrollo se podrá apreciar el proceso realizado.

Cabe señalar que el análisis se realizó también bajo una línea de investigación de "Administración y Desarrollo Emprendedor"; ya que derivado de los resultados, se llevará en una segunda fase un benchmarking solicitado por la Radio Bajío, en donde ellos generarán nuevos productos; como programación y estrategias mercadológicas para que aumenten sus radioescuchas y anunciantes; los cuales son sus principales clientes.

Además para la realización de la primera fase del proyecto se partió de que el benchmarking es un término inglés que se utiliza para referirse a una técnica de gestión empresarial, desarrollada por la empresa Rank Xerox, por la que la organización comparará sus niveles de eficiencia, con los estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, 2003); por ello fue necesario detectar la competencia percibida por las personas que en realidad tienen el gusto por escuchar radio; para que una vez que se lleve a cabo el análisis y la empresa radiofónica comience a realizar sus gestiones de mejora.

Aunado al termino mencionado anteriormente los autores Wells, Moriarty y Burnett (2007) enfocan al benchmarking como "un esfuerzo comparable para predecir una meta lógica"; además mencionan que

*1*Proceso de comparar los productos y los procesos de la compañía con los de la competencia o con los de las compañías líderes de otras industrias, a fin de encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño, lo cual es un término a fin con la organización radiofónica (Philip Kotler, 2011).

*2*La investigación cualitativa tiene como eje fundamental el profundo discernimiento del proceder humano y de los motivos que lo rigen (Bautista, 2011).

*3*La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de otra empresa o bien que hacen productos que aunque no sea igual puede sustituir el consumo de los de la otra empresa (Equipo Vértice, 2012)

“se usa para identificar bases de auditorías previstas o auditorías de otras empresas e industrias relacionadas, para que haya un punto de comparación” (Wells & Burnett, 2007); por lo tanto en primer instancia el término empatizo con los objetivos a seguir; debido a que fue necesario conocer la preferencia que tiene la población acambareña, sobre las diferentes emisoras de radio que escuchan en la región; así mismo con los resultados obtenidos comenzar un análisis minucioso de lo que ofrecen las organizaciones radiofónicas y en paralelo; analizar que está ofreciendo en realidad Radio Bajío.

Finalmente se mostrará la aceptación o rechazo de las hipótesis⁴, basadas en la experiencia de la gerente general de la radio, sobre la principal competencia de la Radio Bajío.

DETECCIÓN DE LA NECESIDAD

La Radio Bajío en el año 2014, con el apoyo de una alumna perteneciente a la Unidad Académica del Sureste (UAS) llevó a cabo un análisis FODA⁵, el cual arrojó que la percepción de la misma era mala, debido a que la percibían como anticuada, derivado a que las voces que se escuchan en las estaciones tienen muchos años al aire novedosa; paralelo a ello, habían detectado bajas ventas, tanto en anunciantes como en radioescuchas. A partir de estos datos, la gerente general se percató de lo que realmente estaba ocurriendo, para ello necesitaban comenzar a realizar algo con el fin de mejorar.

Por ende, se eligió realizar un benchmarking para detectar qué ofrecía la competencia que ellos no están ofertando, pero no solo copiar si no innovar; para sustentar lo anterior, se basó en el criterio que aportó el sitio web www.ciberconta.unizar.es; donde mencionan que:

“El benchmarking no se centra en copiar lo que los otros hacen bien. Evidentemente no siempre es así o al menos, no debería serlo. Una empresa que lo aplique correctamente, debería identificar qué es lo que hacen bien otras empresas e intentar mejorar sus procedimientos (www.5campus.com, Recuperado el 15 de abril de 2015)”.

⁴Explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables (Hernández, 2010)

⁵Herramienta de provecho para la planificación estratégica, en particular, para lo que significa el análisis situacional para construir las estrategias del plan y modificarlas. (Hernández, 2011) Se forma del acrónimo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se muestra el planteamiento de las preguntas de investigación, las cuales orientarán hacia las respuestas que se buscan con la investigación (Hernández, 2010), estas fueron la pauta para enfocar los esfuerzos y encontrar la competencia de la Radio Bajío.

Además la pregunta de investigación determinó el diseño de investigación y estableció qué resultados cabe esperar (Heinemann, 2003).

Las preguntas planteadas se muestran a continuación:

- ¿Cuál es la competencia de la radio local de Acámbaro? (Primera fase del proyecto).
- ¿Qué estrategias podrían ser aplicables a la Organización Radiofónica de Acámbaro? (Segunda fase del proyecto).

JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO

La justificación permite decir, entre otras cosas, por qué, nuestro problema es sustantivo y real, por qué lo hemos planeado, por qué es importante investigarlo y para qué va a servir hacerlo (Hurtado & Josefina, 2007). Por lo tanto la justificación para esta investigación fue que el estudio se pretendió fuera rico de información debido al enfoque mixto secuencial, en donde se representaron un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández, 2010).

La utilización de un benchmarking radica en que ofrece un contexto de comparación inmediato, es decir desde el momento que se está recopilando la información; según Sánchez (2008) brinda un panorama para determinar si la forma en la que se desarrollan las propias actividades y funciones representan una “mejor práctica” en la competencia.

Además la realización de un benchmarking, ayudará a la Radio del Bajío, para detectar algunas herramientas estratégicas que la competencia implementa; con la finalidad de captar más clientes. Así la empresa podrá mejorar las estrategias que arroje el análisis.

La investigación planteada contribuirá a detectar la competencia directa de la radiodifusora, para culminar con la primera fase del proyecto; y con ello pasar a la segunda fase de análisis cualitativo; que ayude a generar clientes, tanto radioescuchas como anunciantes; además de crear procesos que ayuden a brindar un servicio de calidad.

VIABILIDAD DEL PROYECTO

El proyecto a realizar tuvo viabilidad⁶; debido a que se contó con el recurso humano (alumnos de la UAS), los cuales realizaron el levantamiento de la información; aunado de que no implicó un alto costo la recolección de datos, esto porque no se invirtió en material; ya que la UAS proporcionó el material necesario.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó la formulación de los objetivos⁷, para describir las perspectivas de la investigación y con ello especificar qué se espera de la investigación (Mohammad, 2005).

Los objetivos planteados para el “Análisis de preferencia de los radioescuchas en Acámbaro, Gto” fueron:

- Identificar la competencia de la Organización Radiofónica de Acámbaro, la cual es considerada por la población acambarensis. (Primera fase).
- Detectar las estrategias que podrían ser aplicables a la organización radiofónica de Acámbaro. (Segunda fase).

DETERMINAR EL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿Qué estrategias podrían ser aplicables a la Organización Radiofónica de Acámbaro? el tipo de investigación llevado a cabo fue mixto secuencial, con un componente cuantitativo y otro cualitativo; con el fin de encontrar una fotografía más completa del problema (Hernández, 2010)

Es secuencial, porque los resultados de la primera parte, la cuantitativa; servirá para desarrollar la segunda fase, la cualitativa.

• PRIMER FASE CUANTITATIVA

Reconocer la competencia directa.

Para la primera fase del proyecto el tipo de investigación fue cuantitativa con un diseño no experimental transversal; en donde se definió un alcance descriptivo. En primera instancia se utilizó cuantitativo, debido a que se requirió conocer la tendencia en cuanto a las radiodifusoras que considera la población acambarensis; de su preferencia, las cuales se tomaron como la

competencia directa de Radio Bajío.

El diseño fue no experimental transversal; ya que los datos se recolectaron en un solo tiempo; aunado a lo anterior el propósito fue describir su incidencia en los habitantes de la zona centro de Acámbaro, es decir que se basó en los autores Toro Iván y Parra Rubén; los cuales en su libro “Método y conocimiento, metodología de la investigación” mencionan que una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Toro & Parra, 2006).

Asimismo fue una investigación descriptiva; porque se detalló la competencia, y por medio de ese estudio, se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes (Hernández, 2010) en este caso de las diferentes estaciones de radio a analizar, ya que servirán para la segunda fase y serán el punto de comparación para Radio Bajío.

ESTABLECER FUENTES DE INFORMACIÓN

• Fuentes primarias internas

Las fuentes primarias son aquellas que deben ser elaboradas por el investigador, debido a que no están disponibles (Merino María, Joaquín, & Grande, 2010) Al comenzar a buscar información, en primera instancia se recurrió a las primarias internas; en donde se llevó a cabo una reunión con la gerente general con la finalidad de conocer acerca de la Radio Bajío, así como conocer sobre la organización radiofónica y con ello se pudo formular la investigación.

En esta reunión se habló acerca de la historia, esfuerzos de comunicación, metas de la empresa, clientes, servicio ofrecido e información general que han llevado a cabo dentro de sus estrategias comerciales; esto desde sus inicios hasta la fecha.

Dentro de esta etapa de la investigación, se procedió a elaborar un instrumento de recolección de datos, encuesta.

• Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias, son aquellas que ya están procesadas y elaboradas previamente, por personas o entidades ajenas a la misma. (Merino María, Joaquín, & Grande, 2010)

Otra fuente importante de información fueron las secundarias, en donde se revisaron libros e internet; estos datos sirvieron para sustentar el fundamento teórico y el tipo de investigación a seguir.

⁶El proyecto de investigación debe ser viable de acuerdo con las condiciones objetivas y subjetivas que rodean el tema de investigación (Garza, 2007).

⁷El objetivo de investigación es lo que se ha de demostrar por medio de la hipótesis propuesta (Rodríguez, 2005).

DEFINIR HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La herramienta que se utilizó para recolectar datos fue la encuesta; ya que recoge información proporcionada de verbalmente o por un informante mediante un cuestionario estructurado (Alvira, 2011), se tuvo que tener una estructura para no desviar la atención del objetivo de conocer competencia directa de la Radio Bajío.

Para la elaboración de la encuesta, se tuvo que comenzar realizando un check list⁸ de tópicos; para así mismo, realizar preguntas adecuadas y que el radioescucha expresará el nombre de la estación que escucha con mayor frecuencia.

Los tópicos que se determinaron fueron:

- Gusto por la radio
- Frecuencia de escucha
- Formato para escuchar la radio
- Estación de preferencia
- Programación
- Medio por el cual escuchan la radio
- Recomendaciones de contenido.
- Preferencia de temática para un programa
- Recomendaciones de mejora

Una vez con la lista de puntos que se deseaba conocer se realizó la encuesta definitiva. En seguida se muestran las preguntas realizadas, con sus respectivas opciones:

1.- ¿Le gusta la radio?

A) SI

POR QUÉ (Continúe la encuesta)

B) NO

POR QUÉ (Pase a la pregunta 9)

2.- ¿Con qué frecuencia escucha la radio?

A) Todos los días

B) 1 vez a la semana

C) 2 veces por semana

3.- ¿Qué formato es de su preferencia?

A) Radio convencional

B) Internet

4.- ¿Cuál es su estación favorita?

5.- ¿Qué te ofrece la estación que mencionaste, para que sea su favorita?

6.- ¿En qué lugar escucha la radio?

A) Casa

B) Automóvil

C) Trabajo

7.- ¿Cuál es la sección del día para que la escuche?

A) Por la mañana

B) Por la tarde

C) Por la noche

8.- ¿Qué tipo de programas escucha?

A) Informativos

B) Culturales

C) Deportivos

D) Musicales

E) Espectáculos

F) Interactivos

G) Otros

9.- ¿Qué debería tener la radio para que la escuche

HIPÓTESIS

Las hipótesis son explicaciones supuestas que están bajo ciertos hechos, a los que sirve de soporte (Rodríguez, 2005); cabe mencionar que éstas surgen de los objetivos planteados.

Para el proyecto realizado en la Radio Bajío, se planteó una hipótesis considerando algunas estaciones de radio que tienen frecuencia en la localidad; además que la gerente general emitió una estación, basándose en la experiencia que tiene laborando para la radio; está se menciona a continuación:

- Máxima y EXA, son las estaciones de mayor preferencia por las personas que transitaban por la zona centro de Acámbaro.

MUESTRA

La muestra es una parte representativa de la población. En el caso de la investigación cuantitativa, existen métodos probabilísticos⁹ y no probabilísticos¹⁰. Para conocer las radiodifusoras de preferencia de la población acambarenses; se llevó a cabo una un método no probabilístico, específicamente un muestreo de conveniencia¹¹, debido a que según el sitio oficial del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2010); Acámbaro cuenta con 109,030 habitantes; por lo tanto sería casi imposible encuestar a cada uno de ellos. Además la muestra por conveniencia apoyó, porque suele usarse en estudios iniciales para comprobar si se cumplen las hipótesis que se plantea el investigador (universoformulas.com, 2015, Recuperado el 17 de abril de 2015)

Finalmente se determinó que la muestra sería de 100 habitantes de Acámbaro; Gto., que transitaban por el jardín principal de la localidad; cabe señalar que esté se encuentra ubicado en la zona centro.

⁸Formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática (pdcahome.com, 2015, Recuperado el 17 de abril de 2015)

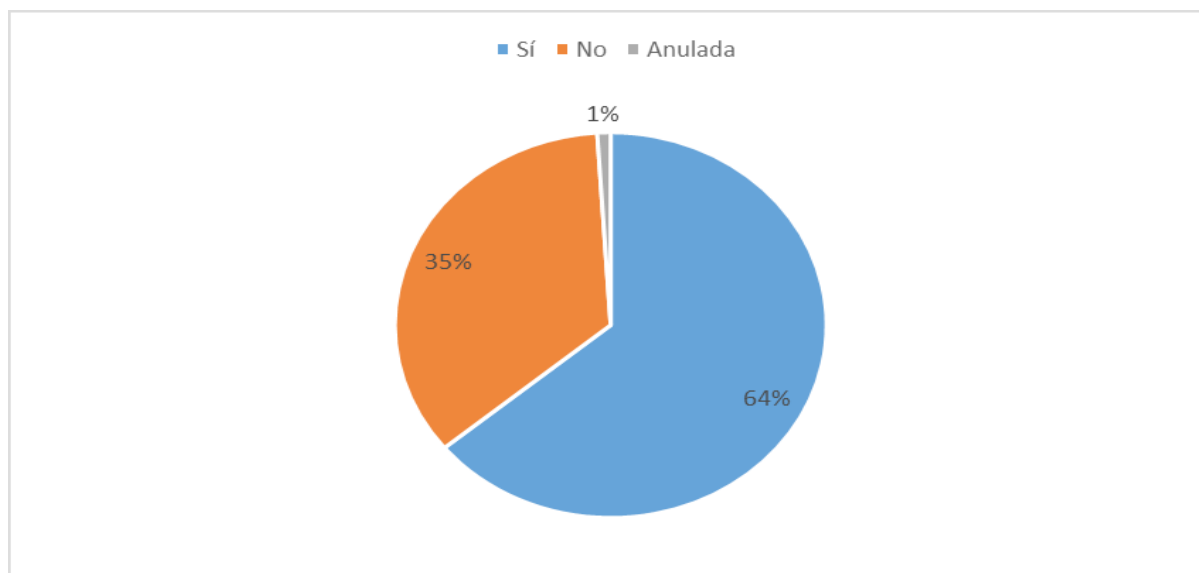
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se llevó el día 20 de marzo de 2015, en la zona centro de Acámbaro, específicamente en el jardín principal; esto en el lapso de 10 de la mañana a 2 de la tarde. Los alumnos de la carrera de Desarrollo de Negocios, pertenecientes a la Unidad Académica del Sureste (UAS); participaron en el levantamiento de la información.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la encuesta aplicada a las personas que transitaban por el jardín principal de Acámbaro; servirán para tomar decisión de a qué estaciones de radio se aplicará el benchmarking (segunda fase del proyecto), a continuación se muestran los resultados:

Pregunta 1.- ¿Le gusta escuchar la radio?



Gráfica 1.- Gusto por la radio

En la gráfica se aprecia la respuesta sobre el gusto por la radio, en donde a la mayoría de la población acambareña sí les gusta escuchar la radio; esto reflejado con un 64%, sin embargo el 35% respondió que no le agradaba

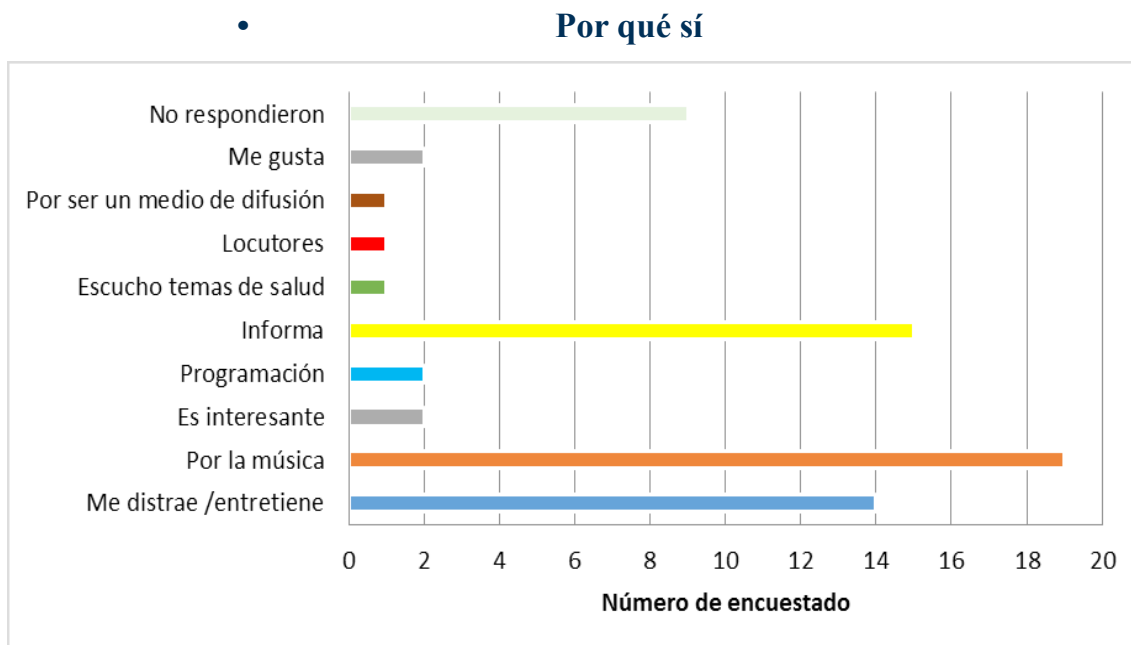
y, finalmente se observa un 1% el cual corresponde a una encuesta que fue anulada, esto debido a que no eran legibles las respuestas, se consideró ya que eso podría ocasionar un sesgo¹².

⁹Muestreo probabilístico es un tipo de muestreo en el que se conoce la probabilidad de seleccionar un miembro individual de la población (Quintana, Cabañas, & Gómez, 1998).

¹⁰Muestreo no probabilístico es aquel en el que se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro de la población (Quintana, Cabañas, & Gómez, 1998).

¹¹Método de muestreo no probabilístico. Consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra.

¹²Se refiere a errores sistémicos que afectan a cualquier muestra; representan la diferencia entre el valor muestral esperado y el valor verdadero (Arnau & Anguera, 1990)



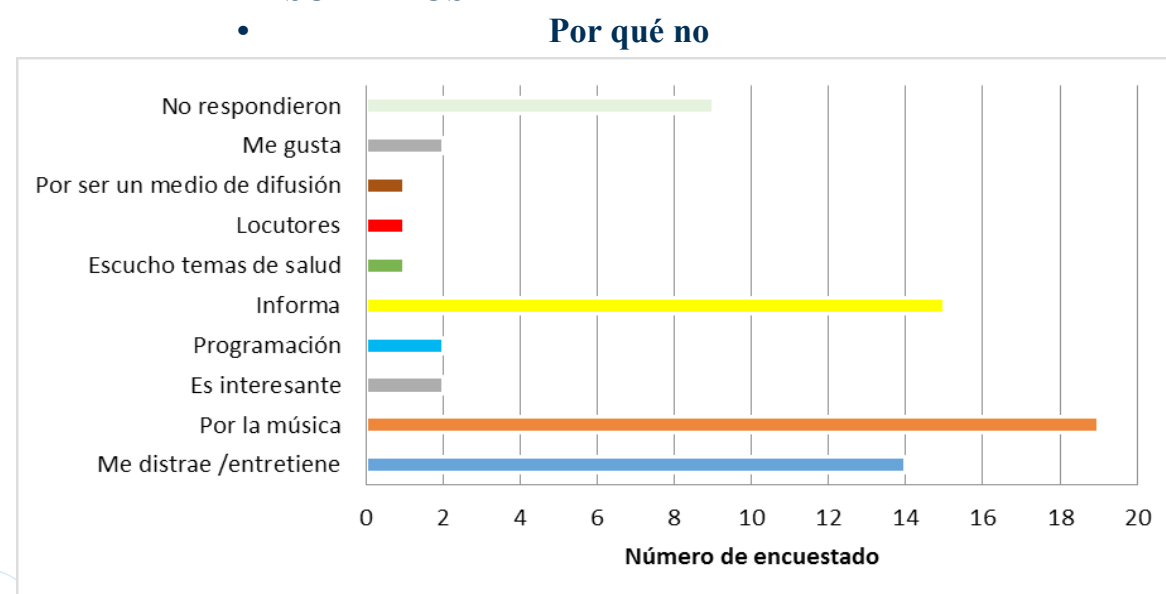
Gráfica 2.- Motivos por el cual escuchan la radio.

Dando seguimiento a la pregunta 1, en donde el 64% de los respondientes expresó sí gustarles la radio; se les cuestionó ¿por qué?, y en la gráfica 2 se aprecia que un 28.8% (19 encuestados) opinó que le gustaba la radio por la música, así mismo el 22.7% (15 encuestados) dijo que era porque informa; sin embargo un 21.2% (14 encuestados) expresó que la razón es que los distrae o entretiene, por otro lado el 13.6% (9 encuestados) no dieron motivos por el gusto, es decir dejó en blanco el cuestionamiento. Posteriormente se encuentran los

porcentajes más bajos, los cuales oscilan en 3% y 1.5%; estos se detallan en seguida: con un 3% existieron tres respuestas diferentes, éstas son: por la música (2 encuestados), otra fue que simplemente les gusta (2 encuestados); y por último debido a la programación (2 encuestados).

Finalmente el 1.5% dijo que por los locutores (1 encuestado), porque escuchan programas de salud (1 encuestado); y porque es un medio de comunicación (1 encuestado).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



Gráfica 3.- Razones por las cuales no les gusta la radio.

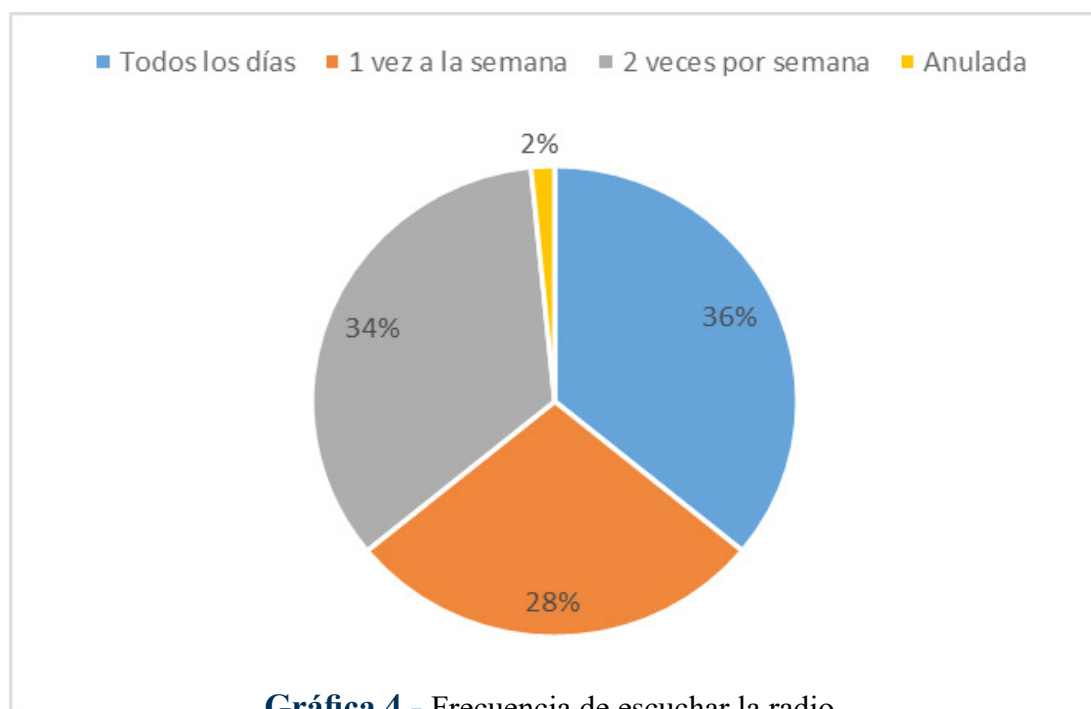
La gráfica 3 se deriva del 35% de la población que transitaba por la zona centro de Acámbaro, que respondieron no gustarles la radio. En la imagen se aprecia que la tendencia mayor fue un 28.6% (10 encuestado); la cual dijo no gustarle porque no tienen tiempo, sin embargo el 17.1% (6 encuestados) mencionó que es aburrida; así mismo le sigue el 8.6% (3 encuestados) que dijo no tener radio, de igual manera se observa que un 5.7% respondió no acostumbrarla y que no le llama la atención (2 encuestados).

Por otro lado se muestran varias respuestas de la población acambareña con 2.9% (1 encuestado

diferente), estas son:

- No aprecian que haya un surtido en temas.
- Simplemente no la escuchan.
- Piensan que tratan temas informales.
- Prefieren ver la televisión.
- No les llega bien la frecuencia a su casa.
- Ponen cosas que no son música.
- Escuchan música en su celular.
- Consideran que existe exceso de comerciales.
- No respondieron, es decir dejaron en blanco el cuestionamiento.

Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia escucha la radio?



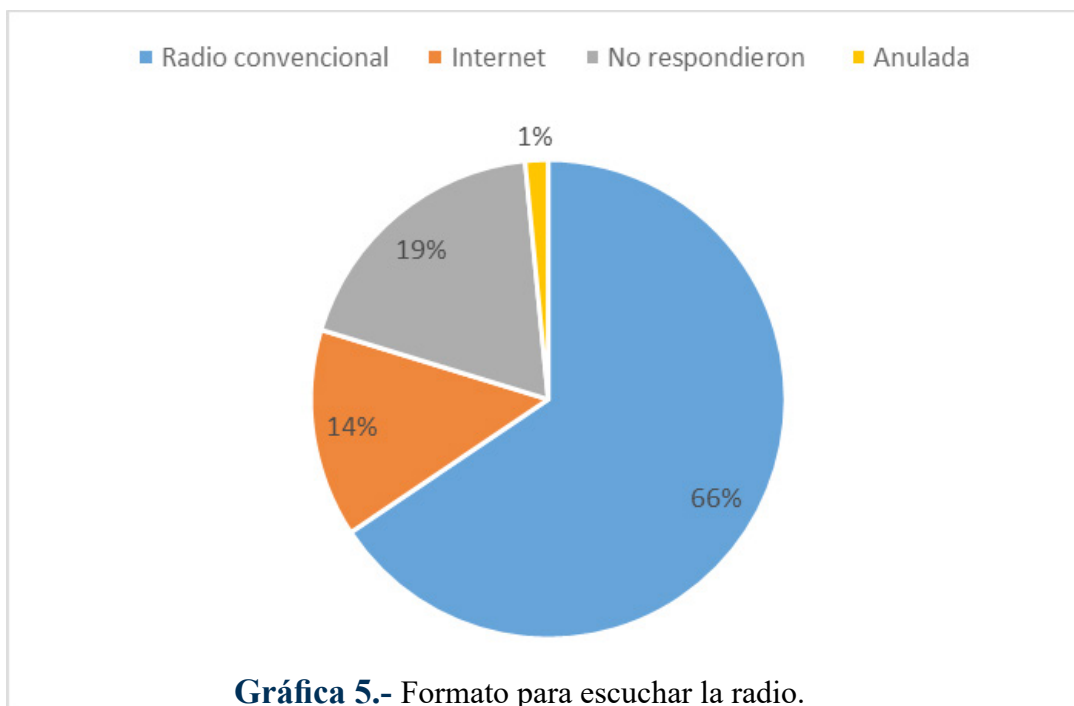
Gráfica 4.- Frecuencia de escuchar la radio

En la imagen se observa que la población encuestada en Acámbaro, respondió con qué frecuencia escucha la radio; en donde el 36% mencionó escucharla todos los días, sin embargo el 34% dijo 2 veces por semana;

aunado al 28% que contestó 1 vez a la semana, y finalmente; el 2% pertenece a 1 encuesta anulada debido a que no eran legibles las respuestas.

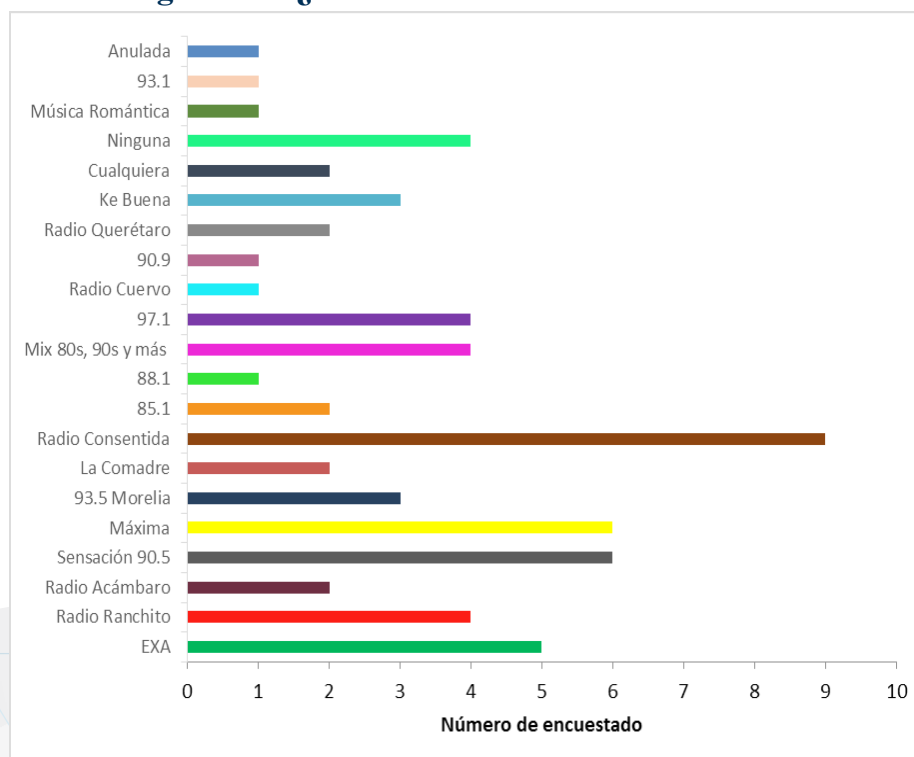
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 3.- ¿Qué formato es de su preferencia?



En la gráfica 5 se aprecia que la población acambarenses respondió al cuestionamiento sobre el formato que usan para escuchar la radio; en donde el 66% dijo que hacen uso de la radio convencional, por otro lado el 19% no respondió, es decir dejó el cuestionamiento en blanco, así mismo el 14% contestó que utiliza el internet; y finalmente, un 1% el cual pertenece a una encuesta anulada porque los datos no eran legibles.

Pregunta 4.- ¿Cuál es tu estación favorita?



Gráfica 6.- Estación de preferencia.

La gráfica 6 muestra la tendencia sobre la estación favorita de las personas, que transitaban por el jardín principal situado en la zona centro de Acámbaro; las cuales respondieron que sí escuchan la radio, en donde se observa con un 14% que la estación de preferencia es “La consentida”, así mismo se encuentra un empate con 9% que dijeron “Sensación 90.5” y “Máxima”, por otro lado el 8% dijo “EXA”, sin embargo se aprecian con un 6% cuatro respuestas diferentes las cuales son: “Radio Ranchito”, “Mix 90’s, 80’s y más”, “97.1 la Z” y que no tienen ninguna en específico.

Por otra parte se encuentra un 5% que mencionó “93.5 de Morelia” y “Ke buena” eran sus estaciones favoritas; además se observan con 3% varias respuestas como: “La Comadre”, “Radio de Acámbaro” (en la cual no mencionaron el nombre en específico) “85.1” y

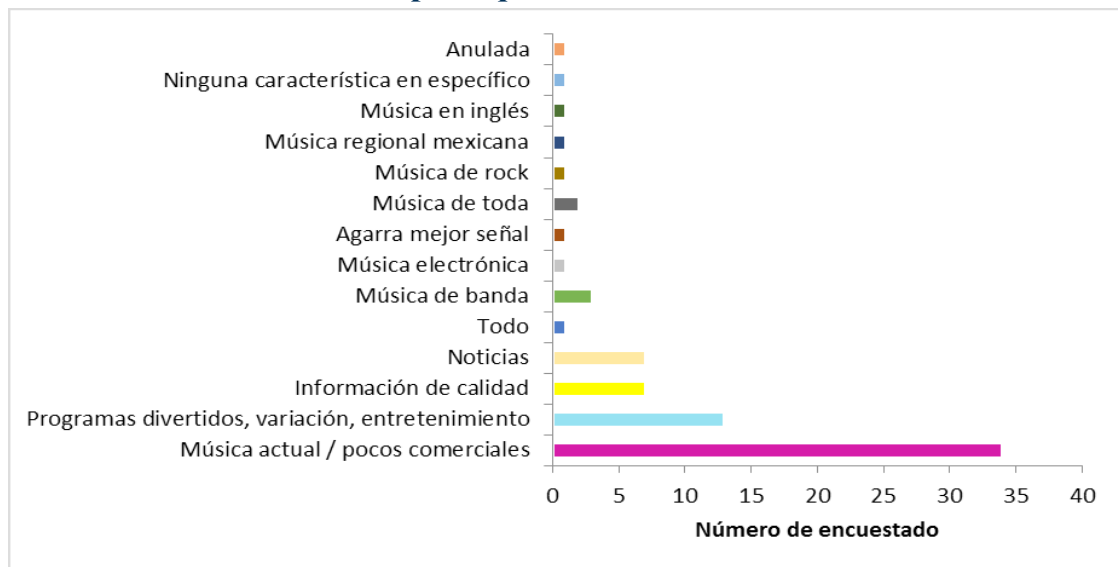
“Radio Querétaro” (donde de igual manera no especificaron el nombre) y mencionaron que cualquier estación estaba bien.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Finalmente los datos arrojaron 6 respuestas diferentes con un 2%, las cuales se mencionan a continuación:

- 93.1
- Música Romántica
- 90.9
- Radio Cuervo
- 88.1
- Encuesta anulada, debido a la poca legibilidad de datos.

Pregunta 5.- ¿Qué te ofrece la estación que mencionaste, para que sea su favorita?



Gráfica 7.- Qué ofrece la estación de preferencia.

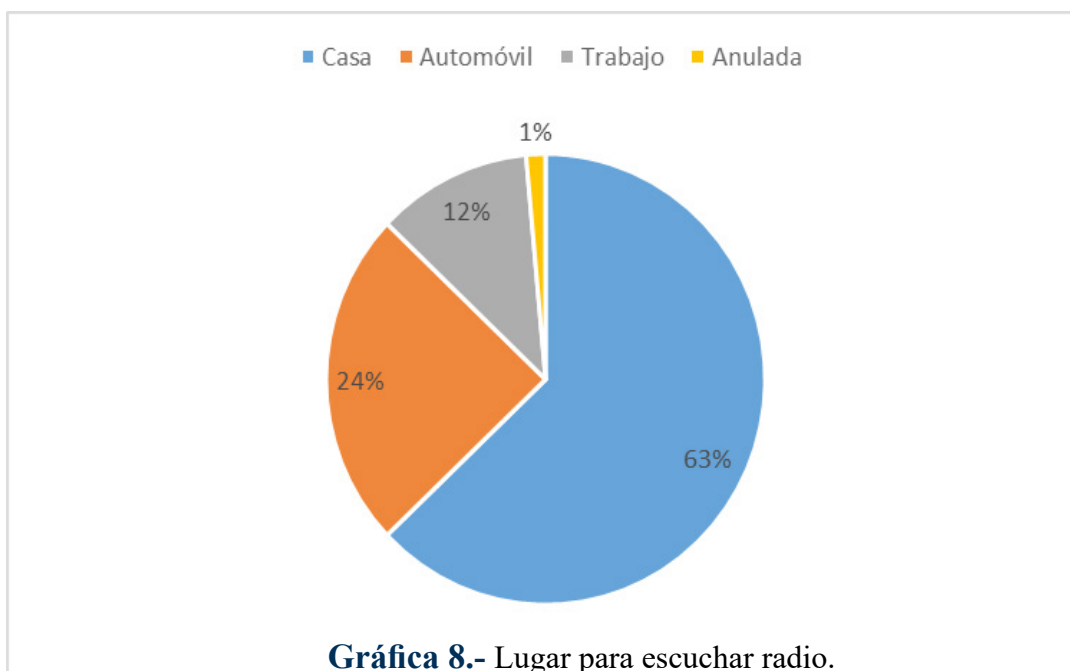
En la imagen se aprecian las tendencias de la población, sobre lo que ofrece la estación de su preferencia; siendo únicamente 74 personas que respondieron a este cuestionamiento. El 45.9% (34 encuestados) mencionó les brindan música actual y pocos comerciales; por otro lado el 17.6% (13 encuestados) respondió porque les ofrecían programas divertidos, variación de música y entretenimiento; sin embargo hubo un empate del 9.5% (7 encuestados) que contestaron brindarles información de calidad y noticias.

Asimismo el 4.1% (3 encuestados) expresó que le ofrecían música de banda, en cambio el 2.7% (2 encuestados)

Finalmente con el 1.4% (1 encuestado diferente) se observan varias respuestas, las cuales se mencionan a continuación:

- Le ofrecen de todo.
- Música en inglés.
- Música regional mexicana.
- Música rock.
- Mejor señal.
- Música electrónica.
- Ninguna característica en específico.
- Encuesta anulada, debido a la legibilidad de los datos.

Pregunta 6.- ¿En qué lugar escucha la radio?



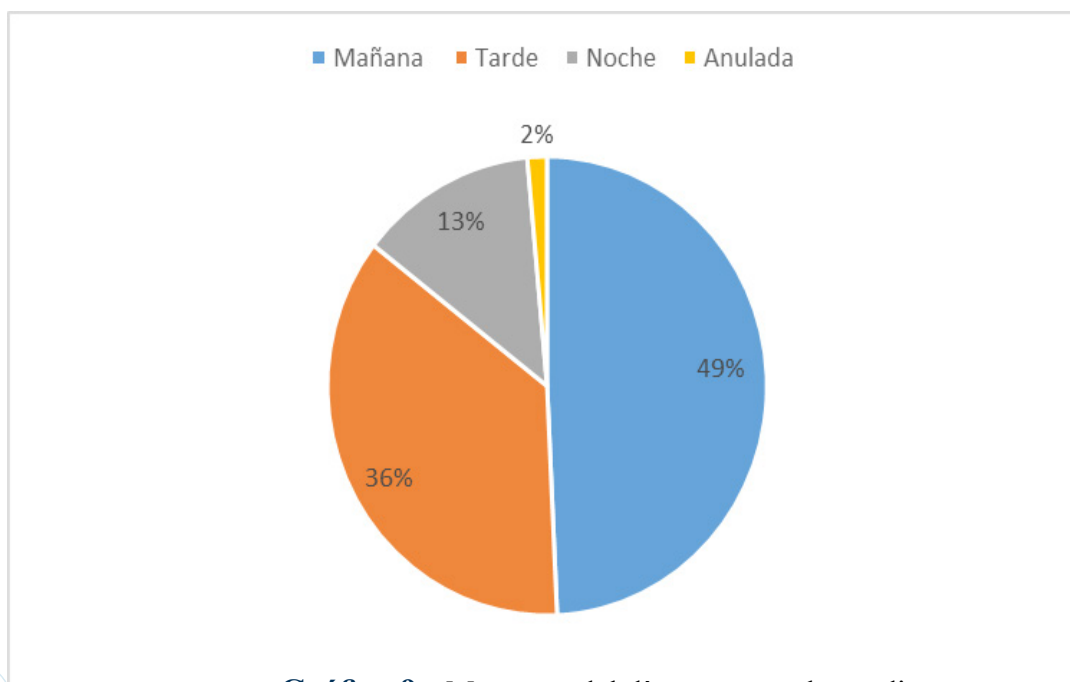
Gráfica 8.- Lugar para escuchar radio.

En la gráfica 8, se aprecia en qué lugar la población encuestada en el jardín principal de Acámbaro escucha la radio; en donde el 63% respondió escucharla en

la casa, sin embargo el 24% dijo en el automóvil; en cambio el 12% mencionó en el trabajo y finalmente; el 1% pertenece a una encuesta anulada, debido a que no eran legibles los datos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 7.- ¿Cuál es la sección del día para que la escuche?

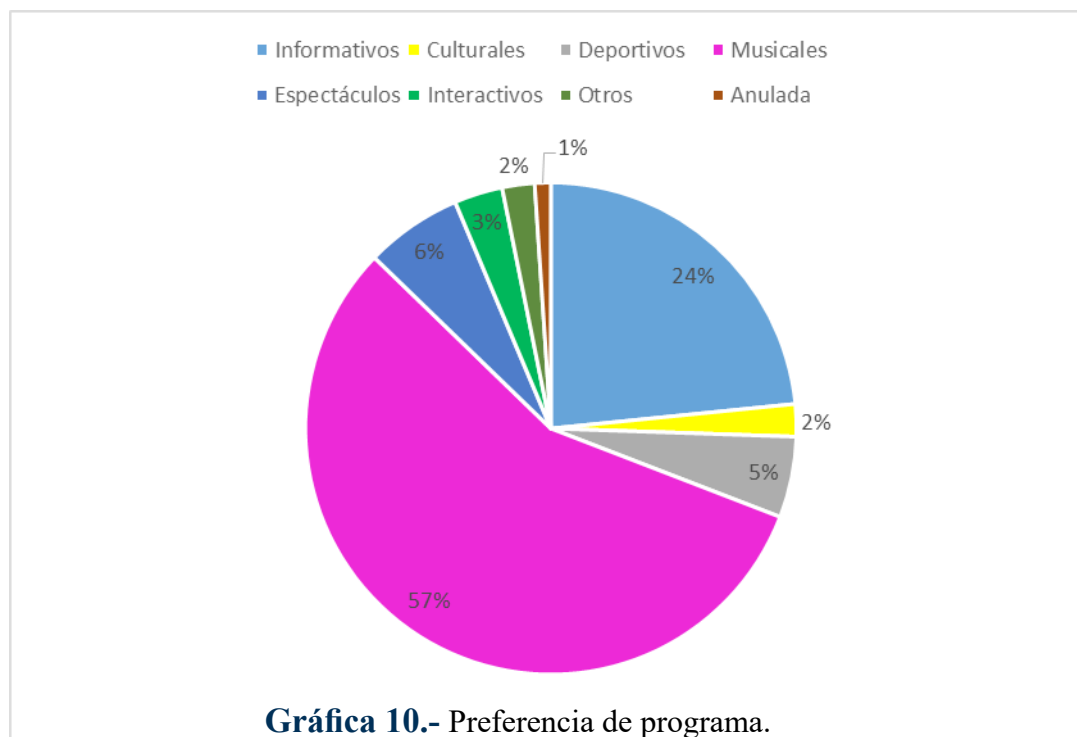


Gráfica 9.- Momento del día para escuchar radio.

En la imagen se observa la tendencia sobre el momento del día, en que hacen uso de la radio; las cuales fueron respuestas brindadas por la población acambareña que transitaban por el jardín principal de la ciudad, en donde el 49% mencionó que por la mañana prefieren

escucharla; sin embargo el 36% dijo por la tarde y el 13% eligió por la noche. Cabe señalar que el 2% pertenece a una encuesta que fue anulada debido a que los datos eran poco legibles.

Pregunta 8.- ¿Qué tipo de programas escucha?



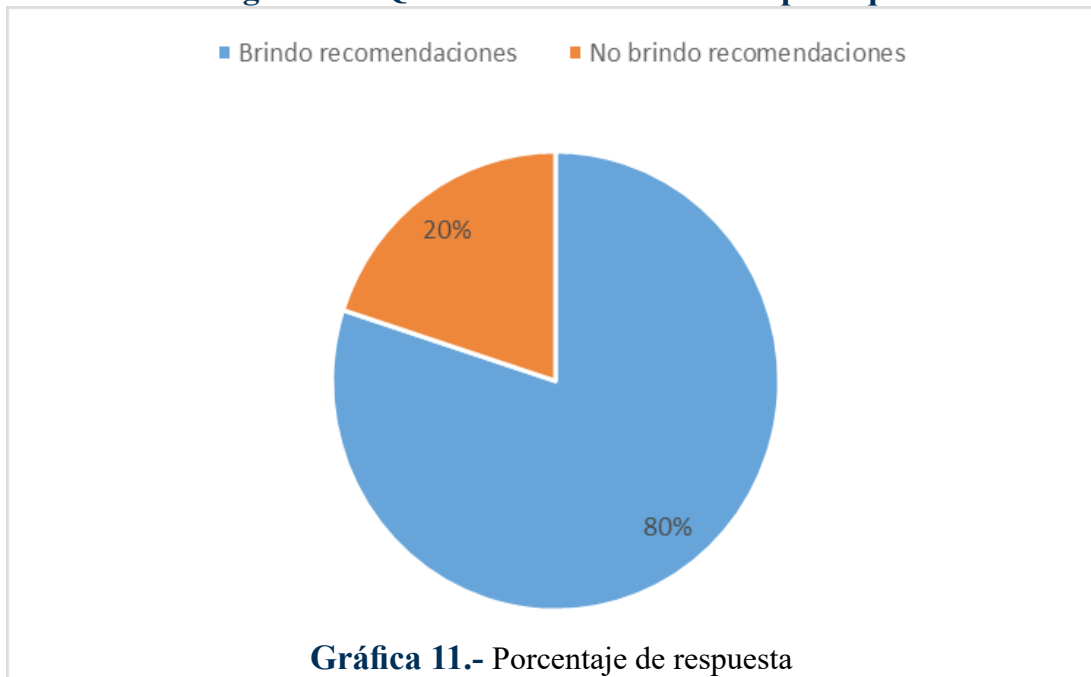
En la gráfica 10 se observa el tipo de programas que prefiere la gente de Acámbaro, los cuales respondieron si les gustaba la radio, en donde el 57% mencionó que les agradan los musicales, en cambio el 24% prefieren los informativos; sin embargo el 6% eligió programas

de espectáculos, aunado a un 3% que determinó los interactivos; y un 2% eligió otros sin hacer mención del tipo de programa en específico.

Finalmente el 1% pertenece a una encuesta anulada debido a la falta de legibilidad de los datos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

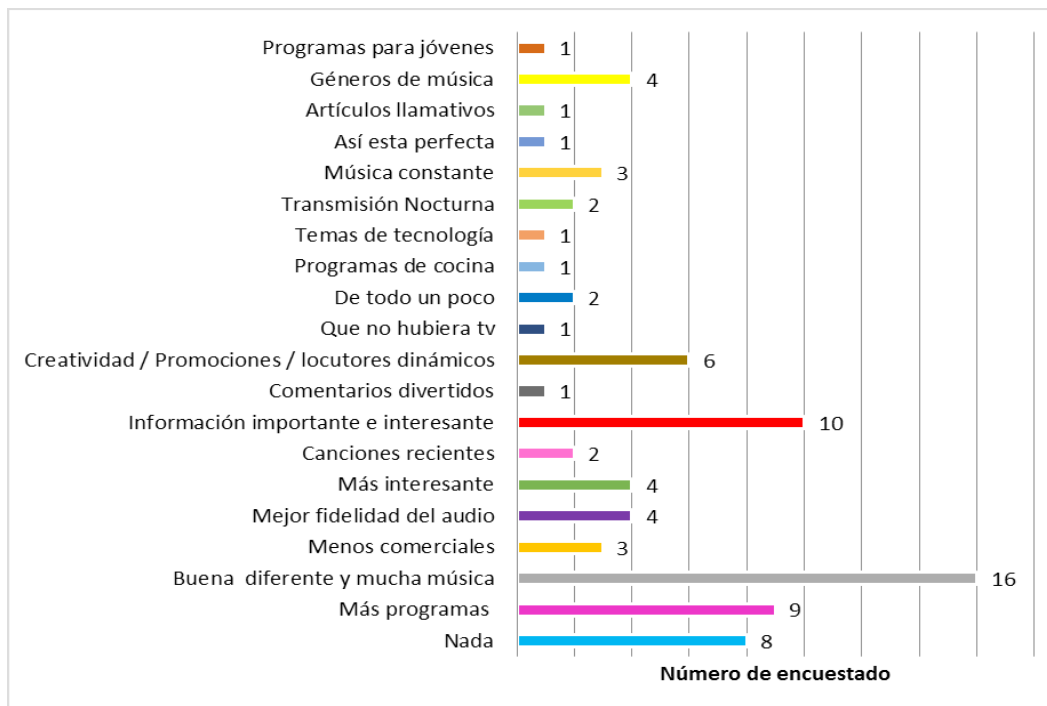
Pregunta 9.- Qué debería tener la radio para que la



Antes de interpretar los comentarios realizados por la población de Acámbaro, fue necesario saber qué porcentaje hizo aportaciones; y cuántos se negaron a responder.

En la gráfica se aprecia el índice de respuesta que

emitió la población acambareña en la zona centro de la ciudad; en donde el 80% sí brindó recomendaciones de mejora para que con ellas, tomará la decisión de escuchar la radio; en cambio el 20% no aportó a la pregunta dejando en blanco el cuestionamiento.



En la imagen se aprecian las respuestas al cuestionamiento de los respondientes situados en la zona centro de Acámbaro; sobre ¿qué debería tener la radio para escucharla?; en donde un 20% (16 encuestados) dijo que fuera buena diferente y mucha música, en cambio el 12.5% (10 encuestados) respondió información importante e interesante; sin embargo el 11.3% (9 encuestados) expresó que la radio debería tener más programas; aunado de un 10% (8 encuestados) que emitió la respuesta nada; consideran que lo ofrecido está bien.

Posteriormente se encuentra el 7.5% (6 encuestados) que dijo creatividad, promociones y locutores dinámicos; por otro lado se encuentran 3 respuestas con 5% (4 encuestados respectivamente), las cuales son: mejor fidelidad de audio, que sea más interesante y finalmente se concentró en diversos géneros de música, debido a que tuvieron una sola mención trova, rock, música de antes, éxitos de los 80's.

Aunado de los porcentajes anteriores se encuentra el 3.8% (3 encuestados) con un empate de dos respuestas, una que debe de haber menos comerciales; y otra que recomiendan música constante; así mismo con tendencia del 2.5% (2 encuestados respectivamente) se presentan tres diferentes opiniones:

- Canciones recientes.
- Transmisión nocturna

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- De todo un poco.

Finalmente con el 1.3% (1 encuestado respectivamente) se encontraron varias respuestas, las cuales se mencionan a continuación:

- Comentarios divertidos
- Que no hubiera televisión
- Programas de cocina
- Así esta perfecta
- Temas de tecnología
- Artículos llamativos
- Programas para jóvenes

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada se acepta, debido a que la tendencia mostró que la competencia directa de Radio Bajío, es Máxima y EXA; además los datos arrojaron otra estación que no se tenía contemplada y que ofrece algo similar; es Mix 90's, 80's y más y radio Ranchito;

esta última es una estación de Morelia, cuyo formato también puede categorizarse como tradicional y antiguo, pero a la gente le agrada.

CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA.

La aplicación de encuestas fue rica en información, ya que no solo se determinó quién es la competencia directa de la Radio Bajío, si no que desde la culminación de esta primera fase del proyecto; se pueden ir perfilando estrategias mercadológicas; las cuales se retomarán en la fase dos.

Un dato importante que arrojó la investigación fue que pese al avance tecnológico y el internet; la población de Acámbaro aún les agrada escuchar música por la radio; el resultado fue una tendencia favorable de un 64%; dato que se debe considerar para seguir innovando y que no tenga como consecuencia un declive.

La radio se sigue considerando un medio importante de información; en Acámbaro no se cuenta con un medio que dé a conocer lo que pasa en la ciudad y sus alrededores; por ende, se recomienda que Radio Bajío invierta en realizar reportajes de interés social.

La población acambareense, se inclinó a que no tenían tiempo para escuchar la radio; derivado a eso se propone realizar una campaña, enfocando a este segmento en específico, todo sin perder la esencia de la misma; que se enfoque en que la radio es un medio para estar informado y la cual en cualquier parte la pueden escuchar, paralelo a ello deben intensificar el proceso de comunicación enfocado a que Radio Bajío cuenta con formato en internet; para aquellas personas que no tienen tiempo, se informen y se relajen en cualquier momento del día; con ello se aumentarán los radioescuchas por medio de ese formato; esto debido a que pese al avance que ha tenido la radio con el paso del tiempo, la gente prefiere seguir escuchando en la radio convencional; enfocando a un segmento en específico.

Un dato relevante, aunque con una tendencia pequeña de 8% fue la gente que respondió no tener radio; y el 6% que dijo no acostumarla; la organización radiofónica, al apreciar la directriz de respuestas puede realizar una promoción en la que regale grabadoras y mantengan el regalo de tabletas, esto con el fin de incentivar a las personas a que los escuchen; además de que si se enteran de esta promoción se mantendrán a la expectativa de lo que ofrece la radio.

Se dedujo que la población acambareense es muy pasiva, ya que los programas interactivos no tuvieron

tendencia positiva, finalmente lo que busca la gente es tener más música y menos comerciales, es por ello que se recomienda que en el segmento que Radio Bajío identifique como adecuado, coloque un programa con una voz atractiva, que bien no hablará demasiado, pero que capte el interés del público; acompañe a su vez con música nueva, ya que se tiene la premisa de que la gente los percibe como anticuados, esto debido a que los locutores ya tienen muchos años al aire. Para lo antes mencionado se necesita realizar un casting de voces nuevas tanto para innovar su programación como para los comerciales, esto no significa que deban correr personal, se puede mantener, y posteriormente realizar fusión en algún programa de gente nueva con el personal que tiene experiencia.

Finalmente se concluye que la competencia de Radio Bajío es Mix 80's, 90's y más

Máxima, EXA y Radio Ranchito; ya que ofertan música de un género muy parecido, este es música pop tanto en inglés como español y; canciones de décadas pasadas; además el análisis arrojó un dato significativo el cual es que un 6% mencionó no tener preferencia por ninguna y otro 3% dijo cualquier estación, es información importante, porque Radio Bajío puede enfocar esfuerzos de su estrategia comercial para que pasen a ser fieles radioescuchas y así se logre cubrir la frase del experto en marketing Philip Kotler "La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos" (marketingdirecto.com, 2011, Recuperado el 17 de abril de 2015), si se concentra en mantener lo anterior podrán aumentar su preferencia en la región, tanto de radioescuchas como de anunciantes.

Los datos anteriormente citados, servirán para comenzar la segunda fase del proyecto.

REFERENCIAS

• Libros

Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia: Editorial El Manual Moderno Colombia.

Equipo Vértice. (2012). *Marketing promocional orientado al comercio*. España: Vértice.

Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El colegio de México, A. C.

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología*

de la investigación empírica en las ciencias del deporte. España: Paidotribo.

Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. Costa Rica: EUNED.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, L., & Josefina, T. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Venezuela: CEC, SA.

Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México : Prentice Hall.

Mohammad, N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Quintana, E., Cabañas, R., & Gómez, A. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Santesteban, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2003). *Mercadotecnia conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EART.

Wells, W., & Burnett, S. M. (2007). *Publicidad principios y prácticas*. México: Pearson Prentice Hall.

• Páginas Electrónicas

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/benchmarking/200.HTM>, Recuperado el 15 de abril de 2015.

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=11>, Recuperado el 19 de febrero de 2015.

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-mejores-frases-de-los-grandes-expertos-en-marketing/>, Recuperado 15 de abril de 2015.

<http://www.pdcahome.com/check-list/>, Recuperado el 17 de abril de 2015.

<http://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-conveniencia/>, Recuperado el 17 de abril de 2015.

Copyright (c) 2016 M. M. Mayra Verónica Barrera Figueroa



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

Modelo de La estrategia del Océano Azul como propuesta de innovación para el área comercial de una MiPyME guanajuatense proveedora de la industria de la construcción

Model of the Blue Ocean strategy as an innovation proposal for the commercial area of a Guanajuato MiPyME supplier to the construction industry

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo.
Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la
División de Ciencias Económico Administrativas del
Departamento de Gestión y Dirección de Empresas

Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato.
Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N; C.P. 36250
Guanajuato, Gto. México.

Fecha de envío: 19 de abril de 2016
Fecha de aceptación: 06 de julio de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

2016

ISSN: 2007-977X

Resumen

La presente investigación se lleva a cabo en una microempresa como hay muchas en México, en donde la sobrevivencia económica dentro de un ambiente de crisis es un común denominador. El esquema general de este trabajo consiste en analizar el contexto de la empresa, para proponer a partir del Modelo de la Estrategia del Océano Azul de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005), un modelo de innovación comercial. Como metodología aplicada, la investigación está basada en información primaria de la empresa, tomando como base el contexto de la organización de la MiPyME; así como documental a través de diferentes fuentes bibliográficas. De acuerdo a la profundidad, es una investigación descriptiva, a partir de la información de la empresa, se interpretarán los datos y se aplicará la propuesta a la organización. La investigación se determina desde el paradigma cualitativo y como estudio de caso. Finalmente, la propuesta específica de intervención para el área comercial, encaminada a realizar un cambio planeado con el propósito de mejorar áreas de oportunidad detectadas.

Palabras clave: estrategia del Océano Azul, innovación comercial, gestión empresarial.

Abstract

This research was conducted in a microenterprise as there are many in Mexico, where economic survival in an environment of crisis is a common denominator. The general outline of this paper is to analyze the context of the company, to propose a model from the Blue Ocean Strategy of Kim W.C. and Mauborgne R. (2005), a model of business innovation. As applied methodology, research is based on primary information of the company, based on the context of the organization of the MSMEs; and documentary through various literature sources. According to the depth, is a descriptive study, based on information from the company, data is interpreted and the proposal will apply to the organization. The investigation is determined from the qualitative paradigm and as a case study. Finally, the specific intervention proposal for the commercial area, to realize a planned order to improve areas of opportunity detected change.

Keywords: The Blue Ocean Strategy, business innovation, business management

Introducción

El estudio de las organizaciones es un tema vasto e interesante, y requiere de una comprensión precisa y profunda de los factores que hacen a la empresa, es decir, sus elementos y las relaciones que como sistema, enlazan actividades y formas de actuar en la misma. Esta identificación conlleva a sumergirse en la competencia que hoy en día es global. Desde que las primeras e incipientes teorías de la administración sostenían que el fin primero de las empresas era la producción, sin tomar en cuenta lo que el mercado estableciera, las organizaciones han sufrido cambios sustanciales. Estos cambios llevan a identificar que los mercados y los cambios galopantes en gustos y necesidades de los consumidores, tienden a su vez a llevar a la organización a enlazar la parte productiva, con el ambiente de trabajo de sus empleados.

Lejos estamos de aquel breve equilibrio entre los factores trabajo-capital de mediados del siglo XX que autores como Adam Smith o David Ricardo establecían como sus postulados, y que parecían cristalizar el anhelado estado de bienestar que la humanidad ha perseguido desde el inicio del tiempo mismo. La realidad es otra, las organizaciones se componen primariamente de personas y de contextos que hacen que estas relaciones se definan desde pensamientos hasta acciones. “Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella, que pueden ser utilizados por los gestores para obtener una ventaja competitiva” (Fong y Robles, 2007, p.38).

Este es el contexto en el que la presente investigación se lleva a cabo: en una microempresa como hay muchas en México, en donde la sobrevivencia económica dentro de un ambiente de crisis es un común denominador. El arte de transformar el estado de las organizaciones es algo que pocos conocen y muy pocos dominan; las organizaciones más exitosas son aquellas que integran naturalmente a sus colaboradores en una dinámica permanente de mutuo desarrollo con fines comunes. Generalmente, en el contexto de las MiPyME, es tarea del dueño, líder o empleador realizar la planeación o los cambios requeridos para crecer. “El líder, independientemente del tipo de liderazgo que adopte o ejerza, tiene que hacer frente a tres tipos de actividades: conseguir los objetivos, desarrollar a los colaboradores, y mantener el grupo unido” (Puchol, Núñez, Ongallo y

Sánchez, 2006: 132).

Por su parte, Neuschel (2010) establece que son siete las tareas más importantes del líder: mostrar el camino, mantener la empresa viable día a día, desarrollar y usar procesos administrativos, afrontar lo estratégico, desarrollar nuevos líderes, motivar a los colaboradores y ser el embajador, es decir, el símbolo del grupo.

El esquema general de este trabajo consiste en analizar el contexto de la empresa, para proponer a partir del Modelo de la Estrategia del Océano Azul, un modelo de innovación para el área comercial. Como metodología aplicada, la investigación está basada en información primaria de la empresa, tomando como base el contexto de la organización de la MiPyME; así como documental a través de diferentes fuentes bibliográficas. De acuerdo a la profundidad, es una investigación descriptiva ya que a partir de la información de la empresa, se interpretarán los datos y se aplicará la propuesta a la organización.

El propósito es que el trabajo sea descriptivo – exploratorio, es decir, debe realizarse el debido diagnóstico de la empresa para que los resultados se vean reflejados en un cambio que sea positivo para la misma. La investigación se determina desde el paradigma cualitativo de estudio de caso. Villarreal y Landeta (2007) indican que el estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) los definen como: “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 164).

La propuesta específica de intervención para el área comercial, encaminada a realizar un cambio planeado con el propósito de mejorar áreas de oportunidad detectadas. Esta propuesta, tomando como base el Modelo de Estrategia del Océano Azul de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005).

Realizar el análisis de la empresa Creación y Embellecimiento de Ambientes, S.A. de C.V. (Grupo CREA), se torna indispensable para el presente trabajo de investigación. Se abordan las características principales de esta empresa, antecedentes, visión, misión y filosofía empresarial, así como la forma en que se estructura organizacionalmente, sin olvidar los procesos administrativos, gerenciales y humanos. Se ha realizado desde este punto de vista, ya que la aplicación práctica y real es importante como resultado de haber

llevado un estudio de posgrado encaminado a mejorar una empresa, que día a día trabaja para mantenerse en el mercado de la industria de la construcción. Por este motivo, se pretende que la investigación se aplique para el desarrollo empresarial, crecimiento y la debida consolidación de la empresa y también como consecuencia, que redunde en un beneficio integral, tanto para los administradores, como para los trabajadores de la empresa. De manera general, se identifica que para llevar a cabo la investigación, se hace necesaria la colaboración de todos los empleados, así como del líder de la misma, esto con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización.

Marco teórico.

Definición del Modelo de La estrategia del Océano Azul.

Este modelo nació del trabajo de los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne en 2005, a partir de diversos productos académicos y de aportaciones hechas para la revista *Harrvard Business Review*. Su propuesta de formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul es hacerlo de forma sistemática y práctica para competir en mercados maduros denominados océanos rojos. De esta forma, las empresas crearán océanos azules de forma inteligente y responsable para maximizar sus oportunidades y minimizar riesgos: “No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo”.

¿Qué son los océanos azules?

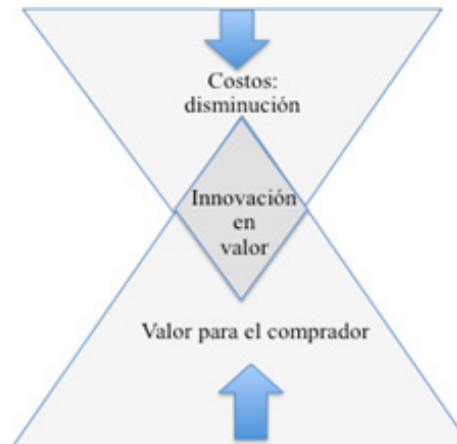
Son las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado. Se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen. La dificultad para las empresas es poder identificar estos espacios, ya que están insertas en las formas tradicionales de hacer las cosas, sin imaginar que el éxito es imperecedero y que la competencia llegará a compartir su mercado, tarde o temprano. Es por esto que resulta fundamental para las empresas, el crear sus oportunidades innovadoras en su mercado ya que las consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento impactan sobre los

ingresos por las ventas, el posicionamiento del negocio y lo más importante: sobre las utilidades.

La piedra angular del modelo es la creación de valor. Las empresas deben dejar de pensar en vencer a su competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda

importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Figura 1. La búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo.



Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 23).

Los principios del modelo

Se establecen seis principios: los cuatro primeros giran en torno al desarrollo de la estrategia para llegar al océano azul. Los últimos dos consideran la ejecución

de la estrategia. En suma, todas conducen a la empresa acerca de cómo hacer la ejecución efectiva y eficaz a partir de las ideas generadas del océano azul, para generar un crecimiento fuerte y sostenido.

Tabla 1. Los seis principios de la Estrategia del Océano Azul

<p><i>Principios de la formulación:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reconstruir las fronteras del mercado.</i> 2. <i>Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.</i> 3. <i>Ir más allá de la demanda existente.</i> 4. <i>Desarrollar la secuencia estratégica correcta</i> 	<p><i>Factores de riesgo atenuados por cada principio:</i></p> <p>↓ □ Riesgo de la búsqueda ↓ □ Riesgo de la planeación</p> <p>↓ □ Riesgo de la escala ↓ □ Riesgo del modelo de negocios</p>
<p><i>Principios de la ejecución</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Superar los obstáculos clave de la organización.</i> 6. <i>Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.</i> 	<p><i>Factores de riesgo atenuados por cada principio:</i></p> <p>↓ □ Riesgo organizacional ↓ □ Riesgo de la gestión</p>

Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 31).

La herramienta base del modelo: el cuadro estratégico de la empresa.

Es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir la estrategia de los océanos azules. Tiene como objetivo capturar el esquema actual de la competencia, el punto de vista de la industria y de los clientes y la definición de las variables de medición de la competencia. El fundamento del cuadro estratégico

comienza por enfocar la estrategia en las alternativas y en los NO clientes, en lugar de la competencia y los clientes.

Cervilla y Puente (2010) afirman que al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, es posible encontrar la manera de realizar movimientos estratégicos no convencionales y, por lo tanto, inesperados. El propósito de esto es reconstruir las fronteras de una industria y crear océanos azules, para

que la empresa pueda escapar de la competencia frontal característica de los océanos rojos.

Figura 2. El esquema de las cuatro acciones.



Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 33).

Antecedentes y Clasificación de la Empresa.

La compañía Creación y Embellecimiento de Ambientes, S.A. de C.V. comenzó operaciones en 2006 con sólo tres personas. La compañía adopta el nombre comercial de Grupo CREA derivado de la filosofía empresarial de sus accionistas. Con ocho años de operaciones, la empresa ha demostrado su crecimiento a un ritmo gradual. Este desarrollo se ha dado a través de varios esfuerzos, uno de ellos es la realización de seminarios de información y capacitación, los cuales tienen como finalidad dar a conocer a los clientes potenciales los productos y la forma idónea de utilizarlos, puesto que se trata de un producto nuevo en el mercado. Se categoriza como una empresa micro, esto tomando como base la definición de la Legislación de la Unión Europea (2003):

1. Las medianas empresas emplean de 50 a menos de 250 trabajadores. Su volumen de negocios no debe superar los 40 millones de euros o su balance anual a los 27 millones de euros, lo que equivale en pesos¹ a \$448,200,000.
 2. Las pequeñas empresas emplean entre 10 y 49 trabajadores. Su volumen de negocios no debe superar los siete millones de euros o su balance los cinco millones de euros, los que equivale en pesos a \$83,000,000.
 3. Las microempresas son empresas que emplean a menos de diez trabajadores.
- Para la categorización en México, según la Ley de Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES, 2002) se entiende lo siguiente:

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Las cantidades mostradas en la tabla anterior, corresponden a número de trabajadores por categoría. Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos. Tomando como base la categorización anterior, Grupo CREA es también

una microempresa.

La especialidad de una organización está dada por su giro, y este depende del tipo de producto o servicio que brinda a la sociedad. Las especialidades o giros organizacionales se incluyen en la tabla próxima.

¹ Tipo de cambio de \$16.60 pesos por euro: Banxico al día 18 de abril de 2015.

Tabla 2. Tipos de organizaciones.

<i>Tipo de organización</i>	<i>Producto o servicio que brinda a la sociedad</i>
<i>Extractiva</i>	<i>Sus productos son bienes cuyas materias primas se encuentran en el subsuelo. Ejemplo: petróleo, minerales ferrosos y no ferrosos, etc.</i>
<i>Agroindustria</i>	<i>Sus productos son resultado de la actividad agrícola que se lleva a cabo con hortalizas, flores, semillas, cereales, etc. y su transformación en insumos para procesos industriales secundarios o su preparación para el consumo humano y no humano (forraje para ganado).</i>
<i>Manufacturera o propiamente industrial</i>	<i>Sus productos son resultado de la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que también pueden ser insumos para otras industrias, o de consumo masivo dirigido al público en general. Ejemplo: la industria textil que, entre otros, tiene insumos que incluyen el hilo y las agujas, y bienes de capital como las máquinas tejedoras. A su vez, produce telas de todo tipo para la industria de la confección.</i>
<i>Comercializadora</i>	<i>Su producto es el “canal de distribución”. En sí mismo este producto es un conjunto de procesos cuyo propósito es la intermediación entre organizaciones industriales (extractivas, agrícolas o de manufactura) y clientes directos o consumidores finales. Este tipo de organizaciones es un subgrupo de la categoría más general que corresponde a organizaciones de servicio.</i>
<i>De servicio</i>	<i>Su producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros. Como los productos son procesos su característica más importante es ser “no almacenables”. De ahí que se suele afirmar que los productos de las organizaciones de servicios son “intangibles” y eventos “únicos e irrepetibles”.</i>

Fuente: basada en Nosnik, A. (2001).

Además de clasificarse por su especialidad, giro o producto y/o servicio que brindan a la sociedad, las organizaciones pueden agruparse por sectores. Existen tres tipos de sectores productivos a nivel macro en la sociedad y cada uno de ellos cumple con una función específica para el mejor funcionamiento de ella: gobierno, iniciativa privada y organización civil. Grupo CREA está dentro de la clasificación de industria manufacturera, sin embargo, da servicio en instalación de muros y pisos y comercializa también herramientas

e implementos para tal fin.

Audirac (2007) indica que los elementos que concurren en una empresa son los siguientes:

a. Edificios, maquinaria y equipos. Se trata de los recursos necesarios para el proceso de producción de bienes o servicios, que se mantienen permanentemente (no se consumen). Grupo CREA cuenta con oficinas administrativas, una planta productiva y un almacén donde se depositan las materias primas necesarias para elaborar diferentes productos.

b. Materias primas y materiales. Son los insumos que se transforman en el proceso de producción de bienes o servicios (se consumen). Las materias primas más usadas en el proceso de fabricación de la empresa son el cemento Portland Tipo I, arena sílice y de cuarzo, óxidos de fierro, resinas acrílicas, carbonato de calcio, polímeros, entre otros.

c. Capital. Es el recurso financiero necesario para que el proceso de transformación y operación general de la empresa existan. Desde su constitución, el capital de trabajo ha ido generando flujos de efectivo para que la empresa pueda trabajar adecuadamente.

d. Personas. En cada etapa del proceso de transformación

de insumos y de operación de la organización se requiere de presencia de personas. Grupo CREA cuenta con un equipo consolidado en la operación, fabricación y administración de los recursos. El talento humano es esencial para que la empresa mantenga su nivel y para que se desarrolle conforme a los planes esperados del mercado de la industria de la construcción.

e. Sistemas, métodos y procedimientos. Todos los elementos de la organización requieren trabajar como un sistema interrelacionado; para ello se necesitan métodos, procedimientos, estándares, rutinas y normas. Los sistemas usados en Grupo CREA corresponden a la producción por lotes.

Figura 3. Proceso de producción



Fuente: Grupo CREA (2015).

f. Producción de bienes y servicios. Son el resultado que da razón de ser a la empresa. Es la producción o generación de satisfactores para las demandas externas de los clientes. Morteros especiales para muros estampados, endurecedor de color para concreto estampado, moldes, desmoldantes y selladores, son los principales productos que la empresa fabrica. Los servicios son de capacitación para la instalación de muros, acabados para concreto, como un proceso nuevo, especial y único en México, entre otros.

Derivado del crecimiento que cualquier empresa experimenta, se ha ido conformando la estructura organizacional que permita un desempeño más ordenado y eficiente. A lo largo del tiempo, la empresa ha madurado en la imagen de marca y en la facturación. Sin embargo, se ha detectado un estancamiento en los ingresos derivado de la adopción de la zona de confort en el desempeño de sus colaboradores. Esta situación plantea la necesidad de revisar la forma en que se aplican los incentivos a los ejecutivos de venta para que la actividad repercuta positivamente en las utilidades de la empresa.

Grupo CREA es una empresa dedicada a la fabricación de materiales de alta tecnología e innovación para la decoración de muros y pisos. Por ejemplo, en la industria de la construcción, para lograr un buen acabado (tradicional) en un muro había que recurrir a tres fases: la de repello, acabado fino y pintura; ofrece

con uno de sus productos, un excelente acabado de muros en un solo paso sin necesidad de pintar.

Filosofía Empresarial

Thompson y Strickland (2004) analizan el concepto de filosofía empresarial desde el punto de vista de que los administradores no evalúan de manera desapasionada el curso estratégico que se debe seguir. Generalmente, sus elecciones están bajo la influencia de sus propias visiones de cómo competir y mantenerse vigentes dentro de un mercado cada día más competido. Paralelamente, Grupo CREA ha definido su visión y misión de empresa, como una utopía que se espera tener plasmado en el manual de organización, de acuerdo a lo siguiente:

Visión: Ser un grupo empresarial que sea visto por su entorno, como un equipo de personas que ofrece innovaciones y soluciones creativas para mejorar el ambiente, y por ende, la actitud y el desarrollo de las personas.

Misión: Entregar al mercado herramientas constructivas que satisfagan las altas expectativas y necesidades del cliente a través de productos que faciliten la creación de ambientes.

Por otro lado Rokeach (1973) dice que el sistema de valores de las empresas identifican las prioridades claves, para que la organización sobreviva y prospere,

minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. Conceptualiza a los valores terminales en donde la finalidad deseable conlleva a la existencia y son metas que a los empleados le gustaría alcanzar durante su vida; y a los valores instrumentales que son los modos preferentes de comportamiento o los medios para lograr los valores terminales.

En este sentido, la empresa ha establecido su filosofía o utopía empresarial, desde un punto de vista tanto terminal como instrumental, ya que el encadenamiento de ambos lleva a motivar a los colaboradores a identificarse desde la idea de que la empresa tiene que ser un instrumento para llevar bienestar a sus vidas personales. No se puede esperar que un trabajador pertenezca al eslabón de valores, si desconoce la estructura de la empresa y por consiguiente, no aclara que la administración lo llevará a crecer integralmente. El quiebre en esta comunicación puede darse, si no se especifica dentro de los valores, lo que se espera que las personas den de sí mismas en beneficio de la empresa y la sociedad. Los valores demuestran el comportamiento de toda empresa, conforme a lo que se ha establecido en la visión y misión. Los valores a su vez, establecen qué se espera de los empleados dentro de la organización enfocada a llegar a la integralidad, en búsqueda de la productividad que va de la mano con la forma de ver la vida dentro del trabajo. De esta manera, Grupo CREA, establece los valores de la siguiente forma:

Valores organizacionales de la empresa

Congruencia. Entre lo que ofrece, lo que hace para lograr esas entregas y lo que las personas externas a la empresa perciben de sus productos y la atención brindada.

Ética. Busca sugerir lo que el cliente realmente busca y necesita, sin aprovecharse de esta necesidad.

Honestidad. Comprometida con las exigencias internas y las externas de los clientes, en función de otorgar al cliente los productos integrales que requiere.

Profesionalismo. Busca ser puntual, rapidez en la entrega de pedidos que conlleve a la satisfacción de los clientes.

Lealtad. Conformada por una cadena de proveedores, transformista, distribuidores, constructores y usuarios; los cuales en conjunto fomentan las acciones para los mejores resultados, tomando en cuenta los intereses de

la cadena en su totalidad.

Confianza. El desempeño de Grupo CREA, la percepción de proveedores, colaboradores y clientes, ha sido de trato amable, en quien se puede poner de manifiesto lo que se necesita en obra y para hacer más agradable el ambiente de casas y negocios. No se falla en entregas, cumplimiento de garantías y soporte técnico a los clientes. El valor de la confianza pretende que todos en la empresa mantengan esta percepción.

Espíritu emprendedor. En conjunción con colaboradores, proveedores y clientes, Grupo CREA desarrolla nuevos productos, escuchando la problemática con la que se enfrentan los contratistas y además abre la puerta e invita a que los clientes también desarrollen nuevas soluciones que conlleven a beneficios compartidos.

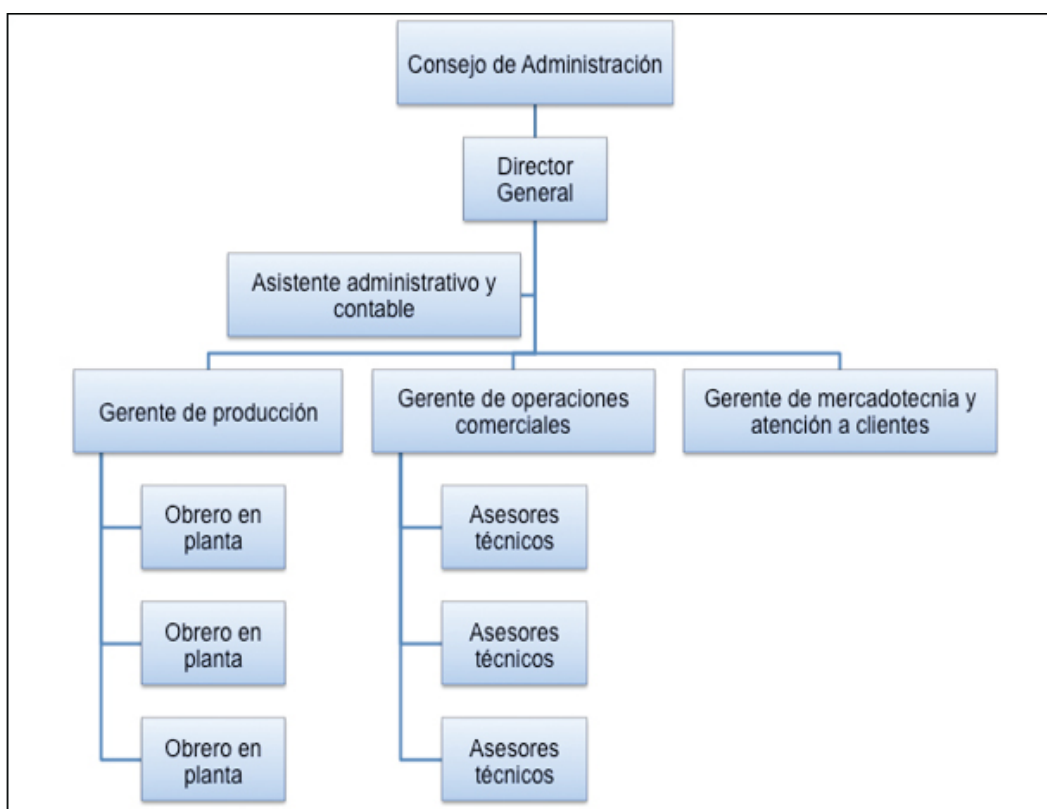
Esta jerarquía se ha establecido conforme a la intensidad de aplicación de los individuos que trabajan en la empresa y que a su vez se insertan en la sociedad económica y humana, siendo así que se espera que la empresa sea sustentable y que conlleve a una satisfacción tanto de empleados, como de clientes, quienes están interactuando día a día en el crecimiento de la empresa. La filosofía de la empresa está basada en la aportación de herramientas que permitan a los arquitectos, diseñadores, ingenieros y constructores, para crear espacios habitables con un ambiente agradable que permita que la actitud de las personas mejore. A través de entrevistas con los tres socios de Grupo CREA, éstos han compartido que están muy orgullosos de la filosofía y siempre han deseado que las personas que colaboran con ellos compartan esa visión; evidentemente se han ido incorporando personas que les cuesta trabajo adaptarse por ser una empresa con una visión poco común; en especial el equipo de vendedores, seis en total, quienes se han incorporado poco a poco y que cada uno de ellos proviene de una cultura organizacional diferente. La empresa busca ser el líder en ventas de materiales innovadores para acabados arquitectónicos y por ello se trabaja en mantener una misma cultura para alcanzar los objetivos de facturación establecidos.

Estructura Organizacional

Gibson, Ivancevich y Donelli (2003) coinciden en que las organizaciones son entes que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. Este concepto nos lleva a pensar que las organizaciones deberán establecer estructuras como una columna vertebral, que permita llevar una relación de sistema, involucrando la administración del talento de colaboradores y administradores, recursos y estrategias en la empresa. Audirac (2007) establece que la organización es un proceso con estructura a partir de la interacción de las personas para alcanzar sus objetivos. Las formas de organizar las empresas son la respuesta a un mundo cada vez más complejo y dinámico, que deben considerar entre otros elementos: la estructura de responsabilidades, los procesos de dirección y coordinación, los sistemas de información y de evaluación, de desarrollo y de

recompensa, el estilo de dirección y las políticas de personal, debiendo haber necesariamente, consistencia entre la estrategia de la organización y los elementos entre sí. La estructura organizacional de la empresa, tal como se ha plasmado en el manual de la misma, se muestra con el siguiente organigrama. Se trata de un esquema gráfico de jerarquía y liderazgo, sin embargo, la dimensión vertical organizacional entre el obrero, los asesores técnicos, los gerentes y la dirección general es muy corta. Esto facilita que cualquier propuesta o intervención de un proceso pueda ser adoptado con mayor facilidad. Abre las puertas o invita a que todos los colaboradores entiendan y vivan la filosofía de Grupo CREA como propia.

Figura 4. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Manual de organización, Grupo Crea (2006).

Análisis del Área Comercial

El análisis del área comercial conlleva a analizar las actividades de los asesores técnicos que son la parte importante para generar recursos en la empresa. Un asesor técnico debe cumplir con un perfil comercial enfocado a ventas y que ellos sepan que sólo lograrán resultados si reúnen los conocimientos en materiales de construcción, capacitación del personal de sus clientes, estar conscientes de los problemas que existen en la industria de la construcción para poder ofrecer soluciones innovadoras, así como entender que el mercado al que Grupo CREA se dirige es aquel que ofrece una fuerte resistencia a los cambios, por tratarse de un producto que rompe con el esquema tradicional de decoración en muros. El asesor técnico que se desempeña en la empresa, deberá estar muy bien preparado para luchar contra esa resistencia y al mismo tiempo no se sienta desanimado por lo difícil que es lograr un cambio en la construcción.

A continuación se citan las principales labores de los Asesores técnicos:

- Enviar correos electrónicos con fotografías de los productos instalados pues se trata de un producto muy novedoso que sólo Grupo CREA fabrica en México.
- Hacer llamadas telefónicas para explicar el sistema constructivo y asegurarse del interés de los constructores en conocer más.
- Fomentar la asistencia de los constructores a los talleres de capacitación, que se ofrecen por lo menos cuatro veces al año en las instalaciones de la empresa, y cuando sea necesario en alguna otra ciudad en donde existan varios interesados.
- Visitar a los constructores interesados en conocer los productos para hacer muestras y apoyar en costeos unitarios y en capacitación de su personal.
- Visitar a las oficinas de Obras Públicas y Desarrollo Urbano de los diferentes municipios y estados para dar a conocer las soluciones de decoración que se ofrecen pues representan una excelente solución para la imagen urbana por la rapidez de ejecución y su relativo bajo costo y mantenimiento.
- Cerrar ventas para lograr los objetivos de facturación. Inicialmente, los vendedores fueron contratados por sueldo base y comisiones por venta, lo que ha permitido que los ingresos vayan subiendo poco a poco; sin embargo de unos meses a la fecha se ha notado que el desempeño para hacer clientes nuevos ha bajado pues con las comisiones cobradas con las ventas regulares de clientes existentes han comenzado a tener ingresos

suficientes.

El crecimiento nacional y la posición de marca han llevado a buscar otras distribuciones regionales en el Distrito Federal, Monterrey, Torreón y Reynosa, que actualmente se negocian como parte de una red comercial sustentable. La preocupación de la dirección es que la aceptación de los productos y el crecimiento de la empresa son inevitables y el personal ha entrado en un estado pasivo de esperar que los logros lleguen por sí solos, sin pensar en que en algún momento surgirá la competencia y complicará los mercados. La tarea que la dirección debe atender es encontrar y apoyar una solución a esa actitud presentada por los asesores técnicos principalmente, pues se corre el riesgo que ésta sea permeada al resto del personal administrativo y de producción.

Propuesta de la intervención

Para Grupo CREA, se realizará la propuesta tomando como base un modelo que se enfoca a las áreas de mercadotecnia y negocios: La Estrategia del Océano Azul. Es importante mencionar que aún cuando se trata de una estrategia de negocio, la propuesta del trabajo es usarlo como un diagnóstico, ya que éste dará información de cuáles son aquellas prácticas y procesos que sólo encarecen la operación de la empresa y no agregan valor al desempeño de la misma. Esto conlleva a un necesario cambio de todo aquello que sale sobrando, para tener un resultado positivo como intervención inmediata en el área comercial y de operaciones.

De entrada, este modelo enfoca el esfuerzo de la empresa a través de la innovación y la creatividad. Determina que se debe realizar un análisis de la competencia, pero desde el punto de vista de plantear una posición reconstruccionista. Esto quiere decir, que para llegar a las opciones de mejores prácticas en los procesos administrativos, se identifican variables que agregan valor a través de la innovación. Esas variables deben alinear la innovación con el precio, los costos y la diferenciación tanto en producto como en servicio. Esas variables deben alinear la innovación con el precio, los costos y la diferenciación tanto en producto como en servicio. Esta propuesta también involucra el concepto de Gobierno corporativo, tomando como éste al compromiso de la empresa de ser sustentable y responsable de llevar la administración de forma transparente y ética.

Otro concepto de esta teoría es el de no cliente. Se entiende por esta idea a todas aquellas personas que se acercan muy poco a la empresa o bien, aquellos que ni siquiera han contemplado el ver a la empresa como una alternativa. Se ha pedido al empleado que conteste esta parte del diagnóstico pensando en todas aquellas personas que no compran el producto y que incluso ellos como usuarios, qué desearían encontrar en una empresa, los autores denominan esta óptica como: ir más allá de la demanda existente.

Dentro de este modelo, se debe realizar el diseño del Cuadro Estratégico de la organización. Éste es un esquema que representa las variables de los productos y la empresa, vistas con los ojos de los empleados y los clientes. Estas variables son valoradas en consenso

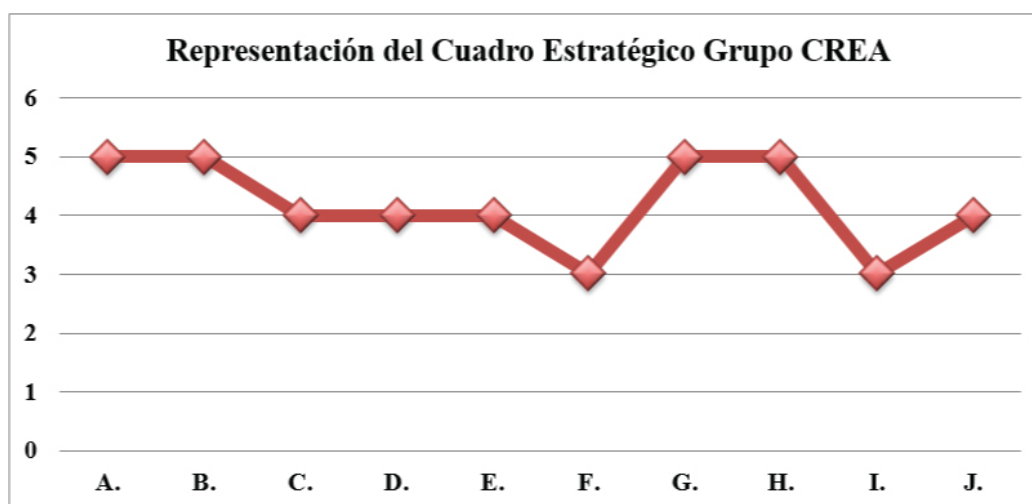
con los empleados, el cuadro estratégico entonces, considera un análisis situacional actual de los productos y de la empresa en general.

A continuación se presenta el esquema de Cuadro Estratégico que concentra las áreas bajo las cuales el producto y los cambios en procesos administrativos deben ser atendidos. Este esquema representa las conclusiones que se consensaron con todos los colaboradores al momento de reunirse y solicitarles los puntos más importantes del diagnóstico de negocios y que deben atenderse.

Tabla 3. Cuadro estratégico de la empresa: datos y representación gráfica.

Tabla 3. Cuadro estratégico de la empresa: datos y representación gráfica.

Datos de representación del cuadro estratégico para Grupo CREA	
Calificación de 1 a 5, tomando 5 como la más alta	
Variables	Puntaje
A. Producto innovador	5
B. Producto que resuelve problemas técnicos	5
C. Producto de fácil aplicación (No requiere especialistas)	4
D. El producto ofrece belleza a bajo costo	4
E. La empresa ofrece capacitación a clientes <i>in situ</i>	4
F. El personal de la compañía trabaja en equipo	3
G. Se escucha a los clientes en sus necesidades	5
H. Se alienta a los clientes a que expresen sus necesidades	5
I. Los clientes ven a la empresa como confiable	3
J. Los clientes y proveedores reconocen a la empresa como constante, aunque no sea grande	4



Se infiere de la gráfica de Cuadro Estratégico, que Grupo Crea identifica y está consciente que los clientes expresarán sus necesidades pues se les alentó a tener confianza en la empresa, ya que ésta les ha otorgado productos innovadores y que les resuelven problemas técnicos. Esto es relevante porque los asesores técnicos se dan cuenta que colaboran con una compañía abierta a escuchar y que está dispuesta a ofrecer grandes cambios. Los asesores técnicos han expresado a la dirección su confianza en que también habrá cambios internos.

Lo anterior, se ve reflejado en que los clientes esperan que la empresa sea confiable, y constante, permitiendo trabajar con todo el equipo: asesor técnico, área de producción así como diseño y desarrollo.

Nuevos Procesos en el Área Comercial

Como resultado del diagnóstico realizado, la primera propuesta se refiere al rediseño de algunos procesos administrativos que ayudarán a fortalecer las líneas de comunicación. Propuestas:

- Crear el espacio formal de laboratorio y desarrollo de nuevos productos. Se cuenta con todo el equipo y los conocimientos, pero para desarrollar un producto potencial, se abriría un espacio en el área de producción: se colocaban dos mesas de trabajo, básculas, agitadores, morteros y equipo de laboratorio y se corrían algunas pruebas. Se procede luego a desarrollar un lote piloto y se hace alguna aplicación con un cliente y se observa el comportamiento. Una vez aceptado el producto se volvía a guardar el equipo hasta que se requiriera nuevamente. Para tener el espacio de laboratorio adecuado, se dividirá el área de cocina y se rediseñará un área que comprenda la cocina, el comedor y el laboratorio. De esta manera se aprovecharían las instalaciones existentes en la

cocina, de agua, drenaje y eléctrica para sacar una extensión al área de laboratorio. Dada la cercanía de las áreas, este cambio no supondría una inversión alta en instalaciones nuevas. Los residuos que se generarán en el laboratorio, fácilmente se pueden desechar en bolsas de basura o a través del drenaje, ya que se trata de materiales biodegradables que son amigables con el medio ambiente.

Además de correr pruebas con clientes, se enviarán las pruebas al laboratorio del Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto (IMCYC). Esto dará seguridad a los empleados, a los socios y a los clientes pues en cada ficha técnica se contará con una copia de los resultados del laboratorio. La finalidad de las pruebas es entregar al área técnica de la empresa toda la retroalimentación para mejorar cada vez más los productos. A las áreas de mercadotecnia y ventas, les servirán para convertirse en un departamento más agresivo y que puedan presentar al mercado toda la certeza de la calidad de los productos que por su grado de innovación causan incertidumbre en los constructores, contratistas y arquitectos.

- Formalizar por escrito los perfiles de puesto, ya que a través del diagnóstico, se observa que algunas personas no tienen bien claras sus funciones y las confunden con las de otras.

- Se agrega la autorización de salida de almacén a través del área de “finanzas” para garantizar que los pagos de clientes están abonados adecuadamente.

- Los asesores técnicos serán involucrados y responsables de un análisis CREI (Crear, Reducir, Eliminar, Incrementar) para el establecimiento de metas de facturación y de innovación en el valor de los productos que se ofrecen.

Tabla 4. Análisis CREI para la empresa

CREAR	REDUCIR	ELIMINAR	INCREMENTAR
Perfiles de puestos	El uso del teléfono	El uso de papel en oficina	Reuniones de retroalimentación
Catálogos electrónicos	Catálogos impresos	Anuncio en sección amarilla por ser sólo local y costosa	Comunicación vía e-mail
Discos compactos con fichas técnicas	Órdenes de producción de último minuto		La limpieza de los lugares de trabajo
Una reunión social cada bimestre	Desperdicios de materiales al envasar		El uso de envases sustentables
			Alentar la actitud proactiva de los colaboradores a través del reconocimiento

Fuente: elaboración propia.

- Institucionalización de por lo menos un evento al año de capacitación para todo el personal en temas como técnicas de negociación, resistencia al cambio, Programación Neurolingüística (PNL), creatividad e innovación.

- Institucionalización de por lo menos un evento al año de capacitación para todo el personal en conocimientos técnicos en áreas de control y auditoría, administración, básicos de concreto y construcción, informática, herramientas de diseño.

Nuevo Esquema de Recompensas

El esquema de recompensa económica en la actualidad es de un sueldo base más el 1% de comisión sobre clientes asignados, comisiones del 3% sobre clientes propios, bono del 2% por cada cliente nuevo en el primer mes de facturación, bono del 1% por cumplimiento de meta individual y bono del 1% por cumplimiento de meta grupal que se pagará cuando se logre la meta individual.

Para el nuevo esquema de recompensas hay que definir los conceptos involucrados:

- Cliente propio, es aquel cliente que ha decidido adquirir productos CREA gracias al servicio, atención y labor de venta del asesor técnico.
- Cliente nuevo, es denominado durante el primer mes de facturación para posteriormente convertirse en un cliente propio.
- Clientes asignados, son todos aquellos que han sido clientes de Grupo CREA y que se le entregarán a un asesor técnico para que continúe atendiéndolo.

El establecimiento de un bono porcentual sobre las ventas del asesor técnico por cumplimiento de metas mensuales individuales de venta. Un segundo bono lo podrán ganar siempre y cuando entre todos los asesores técnicos cumplan con las metas trimestrales grupales de venta.

Propuesta de Plan de Carrera en la empresa

El concepto de plan de carrera en la empresa, es referido por Mondy y Noe (2005), como un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes, Grupo CREA está comprometido en ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Se propone que se coloque a sus colaboradores en un puesto de trabajo para proporcionarles la oportunidad de

desarrollar competencias necesarias, para en el futuro ocupar un puesto de mayor exigencia, para ello se sugiere implementar un programa de capacitación continua que va desde temas técnicos, hasta desarrollo humano. De esta manera, se trata de un plan integrador de las necesidades de la organización y de las necesidades de los individuos que integran la empresa. Este plan debe desarrollarse tomando en cuenta los siguientes indicios: satisfacción en el trabajo, estabilidad laboral, apoyo de la dirección general en el desarrollo de plan de carrera, evidencia del interés en el plan tanto de la organización como del empleado. Las empresas son entes complejos y cambiantes, por tratarse de organismos compuestos por personas con ideas propias, sueños y expectativas por cumplir.

Conclusiones.

El diagnóstico empresarial es una herramienta básica para evaluar cada parte de la organización en un momento dado y para presentar el esbozo de las intervenciones que se deban hacer. Aún cuando Grupo CREA es una microempresa con pocos empleados, resulta esencial aplicar el diagnóstico si se espera que la organización crezca adecuadamente y se mantenga en el mercado de manera más sólida de como lo ha hecho hasta el momento. Peters (2011) indica que innovación es igual a la adhocracia entendida ésta como abandonar los supuestos de linealidad y de reemplazar las líneas rectas por espirales que lleven a la empresa a adaptarse a los cambios inesperados del mundo.

Dado lo anterior, los cambios que se instrumenten, deben empáticos, amigables, consensuados, aceptados y con el objetivo de encontrar la forma de que los mismos empleados se convenzan que son necesarios para el beneficio, tanto de ellos, como de la empresa. La facilidad o dificultad para implementar esta estrategia depende principalmente de las ideas y habilidades que posean aquellas personas encargadas de visualizar y desarrollar nuevos horizontes de mercado para la empresa.

El realizar el diagnóstico no fue tarea fácil ya que aunque no hubo resistencia aparente, los trabajadores tenían el sentimiento de que se les evaluaría a través de los cuestionarios. Para contestarlos, se aseguraron de que no habría represalias, esto a través de la comunicación directa de los empleados con la asesora y la dirección general.

De la misma manera, al momento de responder el cuestionario, lo hicieron a través de un solo archivo, de forma anónima. Los cuestionarios se cargaron en una computadora, en un solo archivo, de forma que al contestarlos, la dirección general no pudo detectar qué empleado escribió las respuestas. Los comentarios comunes de los empleados fueron que los diagnósticos sólo se aplicaban a empresas de mayor tamaño y que no resultarían de provecho para la empresa. Conforme pasó el tiempo, se dieron cuenta que este diagnóstico no era impersonal y que sus propuestas serían tomadas en cuenta para beneficio de los procesos y cambios en Grupo CREA.

La apertura inicial de la dirección general debe concatenarse con las áreas de oportunidad identificadas a través del diagnóstico. La dirección general tenía la percepción de que se necesitaban los cambios en sólo unos procesos para mejorar la productividad. Sin embargo a lo largo del desarrollo del diagnóstico, se convenció de que otras áreas también necesitaban tomarse en cuenta para mejorar integralmente la salud de la empresa. El foco de cambio dentro de la organización es que la aplicación de los cambios, se lideren y nazcan desde el interior de la empresa, para que sean cambios permanentes y el asesor pueda afirmar que ha sido un éxito. Esto debe alcanzarse a través de la conciencia y del compromiso del personal.

A pesar de que el Modelo de la Estrategia del Océano Azul resulta ser meramente una estrategia de negocios y mercadotecnia, los empleados y la dirección general de la empresa aceptaron y adoptaron adecuadamente dicha estrategia como una herramienta de intervención de desarrollo organizacional. El nuevo sistema de remuneración de inicio provocó intranquilidad, pero conforme los empleados lo conocieron y probaron sus beneficios dentro de Grupo CREA, terminaron por aceptarlo y aprobaron. Velázquez (2008) afirma que para evitar la resistencia al cambio cuando se ejecute esta estrategia, el primer requisito que debe cumplirse consiste en integrar al capital humano a la organización. Llanos (2006) en la entrevista realizada a Kim y Mauborgne para la revista *Entrepreneur México*, preguntó cuáles serían las recomendaciones para que las empresas fueran exitosas y su respuesta fue que en el actual mercado de negocios, con industrias llenas de competidores, rivalidad en los precios y batallas por los mercados, los emprendedores no pueden darse el lujo de lanzar negocios en el océano rojo de mercados existentes, ya que, en ellos, las oportunidades de prosperidad son limitadas. Para generar crecimiento

rentable y reconocimiento de marca, es necesario crear su propio océano azul. Propuestas y/o recomendaciones El estudio puede sentar la base para realizar una investigación futura con otras microempresas mexicanas de características similares, que resulte en una comparación de estrategias o buenas prácticas. Dado que la mayoría de las microempresas en nuestro país son resultado de empresas familiares, el tema puede resultar relevante a fin de ayudar a este tipo de empresas a detonar la innovación como una estrategia fundamental para permanecer en el mercado.

Fuentes bibliográficas

- Audirac, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Becker, H. (2006). *La Estrategia del Océano Azul y el Cuadro de Mando Integral*. (Spanish). *Folleto Gerenciales*, 10(8), 1.
- Blake, R. y Mouton, J.R. (1964). *The Managerial Grid*, Texas, USA: Gulf Publishing Company.
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2010). *Cómo Reconstruir Las Fronteras del Mercado para crear: Océanos Azules*. (Spanish). *Debates IESA*, 15(2), 12-17.
- El diagnóstico organizacional, elementos, técnicas. Definición de diagnóstico. Recuperada el 2 de abril de 2015 de: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- Fong, C. y Robles, C. (2007). *La PYME en México: Situación actual y Retos Estratégicos*. Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- French, W. y Bell Jr. C. (1995). *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (5ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2003). *Organizaciones: comportamiento, estructuras, procesos*, (12ª. Ed.). Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Grupo Crea, S. A. de C.V. (2006). *Manual de Organización*, León, Gto.
- Hernández Sampieri R., Fernández C. y Baptista P. (2013). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

- Kim W.C. y Mauborgne R. (2005). La estrategia del Océano Azul, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Ley de Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES, 2006), Clasificación de las empresas. Recuperada el 1º de abril de 2011 de: http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp?qcap=a
- Llanos, B. (2006). La estrategia del océano azul. (Spanish). Entrepreneur Mexico, 14(5), 102-104.
- López Palacios, M. G., Muñoz Rodríguez, M., Leos Rodríguez, J. A., & Cervantes Escoto, F. (2010). Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana: estrategias que adoptan los líderes de mercado. (Spanish). Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias, 1(4), 417-432.
- Mondy R.W. y Noe R. (2005). Administración de Recursos Humanos, (9ª. Ed.), México D.F.: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Neuschel, R. (2010). Servir, prioridad del liderazgo efectivo, México, D.F.: Editorial Panorama.
- Nosnik, A. y Martínez de Velasco, A. (2010). Comunicación organizacional práctica, México, D.F.: Editorial Trillas.
- Nosnik, A. (2001). El Análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones: 10 años después, capítulo publicado en: Fernández Collado, Carlos, Comunicación en las Organizaciones, (2ª. Ed.), México, D.F.: Editorial Trillas.
- Peters, T. (2011). The Little Big Things 163 Ways to Pursue Excellence. New York, USA: Harper Collins Publishers.
- Puchol et al. (2006). El libro de las Habilidades Directivas, (2ª. Ed.), Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values, New York, USA: Free Pr.
- Thompson A. A. y Strickland A. (2004). Administración Estratégica, (13ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Unión Europea, Síntesis de la legislación para la definición de pequeñas y medianas empresas. Recuperada el 1º. de abril de 2015 de: http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_es.htm
- Velásquez, C. (2008). The Blue Ocean Strategy. Leadership: Magazine For Managers, 5(14), 19-29.
- Villarreal O. y Landeta J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517663>

Copyright (c) 2016 María Guadalupe Arredondo Hidalgo



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

Sistema de valuación salarial para un cabildo municipal en el estado de Guanajuato, en México.

Salary valuation system for a municipal council in the state of Guanajuato, in Mexico.

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Dra. Christian Paulina Mendoza Torres
Dra. Ana Cuevas Romo
Dr. Roberto Hernández Sampieri

Fecha de envío: 4 de Mayo de 2016
Fecha de aceptación: 2 de Julio de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016
ISSN: 2007-977X
2016

Sumario

La compensación salarial es una cuestión significativa en la vida de las organizaciones, a su vez, para que ésta sea justa y competitiva se requiere un sistema de tabulación de puestos válido, homologado, confiable y equitativo.

Se procedió a efectuar una investigación holística que identificó las variables que deben incluirse en un sistema de compensaciones salariales abarcando todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales. Tal estudio se llevó a cabo en el Ayuntamiento de una ciudad del Estado de Guanajuato, en México. El método utilizado fue el de estudio de caso mixto, con preponderancia cuantitativa; el instrumento de medición y análisis fue el sistema de valuación de puntos, para registrar la información de los perfiles de 224 puestos de las 12 dependencias centralizadas consideradas en la muestra.

El estudio condujo a la propuesta de un método cuyo propósito es orientar a los cabildos a generar un sistema de tabulador de salarios equitativo tomando en cuenta las dimensiones habilidades, responsabilidades, esfuerzo, ambiente laboral y competencia en el mercado.

Palabras clave: Salarios gubernamentales y sistemas de valuación salarial públicos

Abstract

Salary compensation is a significant matter in every organization, in order to be just and competitive, it is required a system that measures job positions fair and equally.

it proceeded to carry a holistic investigation which could identify the variables need to be included and take in consideration every hierarchic level and functional areas. Such investigation took place in city hall in state Guanajuato, México.

The method used in the investigation was a mixed case study, mostly quantitative. The instrument used for measurement and analysis was a point valuation system, to gather profile information of 224 positions of the twelve branches considered in the sample.

The study led to propose a method, which its main purpose is to orient city councils generating a system capable of valuate equitable wages considering dimensions, abilities, responsibilities, effort, working environment and market competition.

Keywords: Government Salaries, Public Wage Valuation Systems

Introducción

Las técnicas de las compensaciones salariales son uno de los factores vinculados a la estrategia de desarrollo de las organizaciones, debido a que permiten fomentar la pertenencia, participación e identidad de los colaboradores aspirando al éxito de la empresa y de cada trabajador. El plan, gestión y evaluación de las mismas constituyen un eje en las decisiones productivas, de mercadeo y financieras, ya que, si éstas se fundamentan en la cultura y filosofía organizacional, harán, se conviertan en una “inversión productiva”, como lo señalan Morales y Velandia (2000)

De acuerdo con Robert E. Sibson (como lo cita Robbins, 2010) los tres pasos para lograr una exitosa administración de sueldos es en primera instancia un examen cuidadoso y realista de los objetivos del plan de retribuciones a los colaboradores, en segundo el de desarrollar las políticas de compensación de la empresa que hagan posible la consecución de los mismos; en este sentido en ausencia de tales políticas es probable que la compañía se vea envuelta en constantes crisis referentes a problemas de sueldos, lo cual generará confusiones, desigualdades y problemas. El tercer requisito son los métodos apropiados para la definición de las compensaciones. Dicha técnica, en la cual se ha dado bastante énfasis para elaborar ingeniosos procesos, no debe traducirse en un fin sino en un medio. Lo anterior debido a que deben ser diseñados para ejecutar las políticas de compensación, para auxiliar a resolver problemas de remuneración, y en general, facilitar los logros de objetivos. Al respecto y aludiendo a los fines con los cuales se llevó a cabo el presente estudio, como más adelante se detallará, los métodos para definir los salarios variarán en función de una serie de consideraciones, entre ellas el origen de su capital: privado o público.

Haciendo hincapié en este último, para especialistas en la materia de administración pública, como lo es Klingner (2002) los salarios y sueldos en las oficinas públicas se establecen mediante una variedad de procesos (evaluación de empleos, negociaciones individuales, contratación colectiva, sentencias judiciales), y depende del tipo de sistemas de personal y de la interacción de la ley con la experiencia histórica.

En la mayoría de los puestos públicos, los salarios se fijan mediante un sondeo que establece la equidad exterior. Esto, se aprovecha como fundamento para proponer y ganar la aprobación legislativa de las estructuras de pago.

En los gobiernos locales o municipales se hace con frecuencia cierto intercambio entre las remuneraciones y los beneficios, por ello resulta difícil determinar el ritmo de aumento en las remuneraciones con respecto a las que se pagan en otras jurisdicciones.

Werther y Davis (2000), reconocen que el proceso de determinar un sueldo gubernamental se ve influido en gran medida por factores como la organización de sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación de la empresa y las disposiciones oficiales que enmarcan los sistemas de compensación.

Apuntando al factor de los sindicatos, señalado por Werther y Davis (2000), de acuerdo con el Informe sobre los salarios: Políticas salariales en tiempos de crisis de la OIT de Santiago de Chile (2011), se presentó un análisis salarial de los años 2012-2015 los cuales se caracterizaron por una crisis financiera no suscitada desde la década de 1930, la cual, gracias a los esfuerzos realizados en política mundial contribuyeron a una recuperación en el 2010, aunque la perspectiva continúa siendo incierta. Los datos de cada país muestran que los salarios podrían haber sido más perjudicados en el sector privado que en el público. En este mismo informe se cita a la Unidad de Investigación Internacional de Servicios Públicos (PSIRU-Public Services International Research Unit), la cual argumenta que los ingresos nominales del sector público aumentaron más rápido, o cayeron menos, que los ingresos en el sector privado en 11 de los 18 países europeos. Lo mismo ocurrió en los Estados Unidos, en el plazo de dos años de marzo 2008 a marzo 2010, los trabajadores del sector privado experimentaron un aumento más lento de sus ingresos que los trabajadores estatales y municipales. Los datos preliminares para 2010 indican que esta tendencia se puede invertir en algunos de los países que aplicaron medidas de austeridad para contener la deuda pública y/o que firmaron acuerdos recientes con el FMI. Según el Informe sobre los salarios de la OIT (2011), la naturaleza más robusta de los salarios en el sector público probablemente esté relacionada al mayor nivel de sindicalización de este sector respecto del privado, y además con un mayor grado de coordinación entre los emplea-

dos del sector público, además de los modelos para la designación de las compensaciones en organismos gubernamentales.

Al respecto Vargas y Pérez (2006) explican que la técnica acerca de las compensaciones en materia de regulación de los salarios públicos en países como México, es y ha sido un tema de debate, del cual aún no se ha precisado la legitimidad ni el planteamiento a profundidad que debería normar para las organizaciones civiles. Derivado de lo anterior, en México se exterioriza una serie de conflictos emergentes de las brechas salariales entre las remuneraciones promedio de la población y los funcionarios, al ser en estos últimos, superiores a las de otros países más desarrollados. Igualmente los casos en los que un Alcalde se encuentra mejor remunerado que un Jefe de Gobierno de otro país con desarrollo superior o similar al nuestro. De forma paralela, se exhibe la desigualdad si tomamos en cuenta las irregularidades salariales entre cargos del mismo nivel, con diferencias en cuanto a la dependencia, área, entidad federativa o Municipio; o bien, entre poderes públicos.

En este sentido Vargas y Pérez (2006) explican que a diferencia del sector privado, en el cual la fijación salarial se asocia a aspectos de método como la productividad individual y la abundancia o falta de oficios o profesiones, en el entorno público se torna más complejo el análisis y determinación de retribuciones. Dentro de un contexto democrático, las compensaciones públicas se obtienen de los impuestos, por lo que las técnicas han sido un tema reservado a las oficinas gubernamentales de todos los niveles, por tratarse de las remuneraciones de los servidores públicos, los cuales a partir del 2002, con la formación de la Unidad de Acceso a la Información Pública, se autorizó una reforma a las leyes la cual regula la transparencia de los salarios de todos los empleados de la administración pública estatal y municipal. Además de prever que el sueldo para los servidores sea acorde a las funciones y responsabilidades de sus cargos (párr. 9).

De lo anterior se desprende una de las razones por las cuales se argumenta la ejecución del presente estudio, debido a las necesidades del Ayuntamiento estudiado, en el estado de Guanajuato, las cuales oscilaban en función de su tabulador salarial, al requerir establecer nuevas categorías conforme a la valuación de puestos con niveles mínimos, medios y máximos para cada uno de los mismos, a fin de que se pudiera otorgar las pro-

mociones para los colaboradores de nuevo ingreso a un cargo, comenzando en el nivel mínimo, he aquí la necesidad de la cual se deriva la investigación, buscando que los sueldos para dicho esquema fueran conformes a un análisis de mercado y finalmente ser funcional, equitativo al sector y acorde a las necesidades del municipio. Es así como se originó el planteamiento del problema de la investigación, cuyos objetivos fueron:

- Identificar las variables que deben incluirse para establecer un sistema de tabuladores en la Presidencia Municipal.
- Analizar congruencia, homologación y equidad entre los niveles del tabulador del cabildo.
- Detectar áreas de oportunidad que permitan optimizar el tabulador del Ayuntamiento.
- Evaluar comparativamente los tabuladores de sueldos de la Presidencia Municipal, respecto a puestos equivalentes de otros municipios del Estado y del sector privado de la región.

El cumplimiento de los objetivos nos conduce a un propósito: Proponer un método de cómo los ayuntamientos pueden generar un sistema de tabulador de salarios que sea equitativo con las dimensiones: habilidades, responsabilidades, esfuerzo, ambiente laboral y competencia en el mercado.

Como se aprecia los objetivos se encuentran relacionados entre sí para proponer un sistema de valoración salarial cuya implementación pueda satisfacer las necesidades, anteriormente señaladas, del Ayuntamiento, los cuales buscan responder a las preguntas de investigación: ¿Cuáles son las variables que deben incluirse para establecer un sistema de tabuladores de la Presidencia Municipal? ¿Cuál es la congruencia, homologación y equidad entre niveles de los cargos de dicho tabulador?, ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que permiten optimizar el tabulador del Ayuntamiento?, ¿Qué diferencias y semejanzas salariales existirán entre los sueldos de los servidores públicos, respecto a puestos equivalentes de otros municipios del Estado y del sector privado de la región?. Para responder a tales cuestionamientos se utilizó una estrategia de investigación de carácter mixto, con tendencia cuantitativa, a fin de triangular, comparar y complementar con los datos cualitativos, para posteriormente efectuar los análisis pertinentes de acuerdo con la naturaleza de la recolección de información y proponer una valuación salarial, todo lo anterior siguiendo la metodología de valuación de puntos.

Es así como la justificación de la investigación radica en el desarrollo de un sistema, a partir del modelo de puntos, que solvente en primera instancia las necesidades del esquema salarial del H. Ayuntamiento, y en segundo que dicho producto sirva para los fines que así convengan a otros organismos públicos y privados del mismo contexto del estudio de caso de la presente. De tal modo que se comprendan los factores que mide la valuación de los puestos por medio del sistema, otorgar las bases que permitan desarrollar un proceso para la atribución de compensaciones por medio de un modelo de puntos, seleccionar los factores pertinentes de acuerdo con las necesidades específicas de cada entidad privada y/o gubernamental y conocer las formas de diseñar o adaptar un sistema de valuación de puntos para los cargos de una organización, lo anterior considerando la relevancia que el estudio tiene, no sólo para el estudio de caso del cabildo, sino además para otras dependencias de gobierno, cuyos conflictos sean similares a los ya descritos en párrafos anteriores. La investigación pretende contribuir, en la medida de lo posible y en función del acceso a la información, a mejorar la determinación de los salarios públicos, bajo una óptica de criterios cuantitativos y cualitativos, como un medio no como un fin. Ya que se podrían plantear los mismos criterios que rigen en los mercados laborales privados, pero además incluir aquellos criterios intrínsecos al ejercicio público, como la trascendencia política de la toma de decisiones, que aunque son más difíciles de medir, existen metodologías en la materia. Vargas y Pérez (2006, párr. 12) sugieren la importancia de evaluar si el funcionario se apega o no al servicio esperado en función de su perfil y puesto, mediante indicadores de desempeño. Esto deriva en un mejor comportamiento de la organización pública, pues permite identificar y ajustar los casos de funcionarios que se encuentran sobrevaluados o subvaluados, con las respectivas consecuencias.

Aludiendo a Varela (2006) se espera que este estudio sirva como una guía para crear el modelo particular de acuerdo con las necesidades de cada organización, no como un fin, sino como una herramienta para encontrar la orientación de implementar un sistema de compensaciones y administración de sueldos acorde al tiempo y entorno del mercado.

Se parte del principio básico de que cada empresa es diferente a otra, pues tiene su personalidad, cultura y necesidades propias, las cuales no pueden ser transferibles como simples experiencias a otras organizaciones sin las debidas consideraciones y ajustes (Varela, 2006, p.260).

Metodología

Enfoque

El presente proyecto se abordó desde una perspectiva de estudio de caso mixto holístico, con preponderancia cuantitativa, debido al análisis completo y profundo de los puestos que conformaban las direcciones de la administración del H. Ayuntamiento durante el último semestre del año 2014. Además de mantener las características primordiales del paradigma cuantitativo, como lo son la lógica deductiva, delimitación específica del problema de investigación, revisión de la literatura de la cual se adoptaron las características más relevantes de los modelos de valuación de puestos propuestos por otros investigadores y especialistas en el tema, para proceder a la recolección de los datos a raíz del procedimiento fundamentalmente estandarizado y aceptado por una comunidad científica, aunque se adicionaron entrevistas en profundidad.

Alcance y Diseño

En función de la perspectiva y revisión de la literatura, la investigación tuvo un alcance descriptivo y correlacional. Este estudio utilizó un diseño no experimental transversal descriptivo/correlacional, al pretender realizar un análisis de los elementos que conforman las descripciones de los “puestos clave” de cada área contemplada para el estudio y propuesta de un tabulador salarial durante un momento único en el contexto del ayuntamiento: último semestre del año 2014, periodo durante el cual se llevó a cabo la recolección de datos. Asimismo, el estudio trazó un plan no experimental transversal al indagar la incidencia de las categorías o dimensiones consideradas para gestionar la técnica de valuación de los puestos contemplados por área para el análisis descriptivo de los mismos.

Así pues, la investigación se planeó como no experimental bajo la premisa de que ninguna de las variables fue manipulada de manera deliberada, es decir se observaron las dimensiones y variables correspondientes considerando en cada una como eje las descripciones de puestos, encuestas y entrevistas con los protagonistas o participantes, señaladas en el modelo de puntos: habilidad, esfuerzo (físico y mental), responsabilidad y condiciones de trabajo, más una que se añadió por considerarse preponderante para la investigación: competencia en el mercado laboral y sus respectivas propiedades a

evaluar, las cuales se citan más adelante en el apartado de instrumento de recolección de datos, de manera concisa.

Población y muestra.

Considerando que esta investigación tiene un corte de estudio de caso de tipo holístico, la unidad principal de análisis es el H. Ayuntamiento de un municipio de Guanajuato, por lo que a continuación se procederá a delimitar la población dentro del caso, la cual contempló 451 puestos pertenecientes a las direcciones centralizadas, que de acuerdo con el área administrativa (departamento que fungió como contacto al interior del organismo público) era el número total de cargos de los departamentos de la presidencia durante el periodo de recolección de datos. Es importante mencionar que para determinar las unidades de muestreo del estudio, el requisito fundamental de inclusión fue tener la descripción de puestos que fueron otorgados por el área administrativa, a quien en lo sucesivo se le denominará “contacto público”. Razón por la que se consideró un muestreo representativo del universo, variado y de diversidad para esta investigación, lo que permitió documentar y localizar patrones y particularidades de cada puesto estudiado, al incluir el análisis de 224 descripciones de distintos niveles jerárquicos y áreas del organigrama.

La muestra se complementó —para fines analíticos y de comparación— con la revisión de las tendencias de compensación del tabulador de salarios de un total de dos empresas privadas y organismos públicos afines a la región geográfica, tamaño y puestos representativos del tabulador objeto del estudio. De manera paralela y en función a lo señalado por la técnica de puntos, se recabó información de 227 colaboradores de la presidencia que ocupaban algunos de los 224 puestos analizados, elegidos mediante un muestreo dirigido de casos-tipo para validar las funciones descritas en sus respectivos puestos.

Debido a circunstancias de acceso a los datos requeridos para la comparación de esquemas salariales y de acuerdo a la naturaleza de la unidad de análisis estudiada, se consideraron cinco organizaciones de la región bajo los siguientes factores de inclusión: (a) organismos de un mismo ramo (cabildos gubernamentales), (b) sistemas con puestos representativos con una extensa variedad de los mismos en diversos niveles.

En este mismo sentido las características consideradas para la selección de los puestos de que se incluyeron en la comparación fueron: (a) puestos comunes a los investigados, (b) funciones o requisitos similares, sin ser necesariamente iguales, (c) cargos de máxima y mínima remuneración y (d) los salarios no debían transigir de forma severa los efectos de la oferta y la demanda.

Tabla 1. Muestra externa. Análisis de tabuladores en organismos privados y entidades de gobierno

Tabuladores de empresas privadas	Tabulador de empresa manufacturera de la industria automotriz, maquinaria pesada y aeroespacial	Tabuladores de entidades públicas	Tabulador 1
	Tabulador de empresa de sistemas de riego		Tabulador 2
	Total tabuladores privados 2		Total tabuladores de entidades públicas 3

Tabla 2. Muestra de casos-tipo. Puestos considerados para la aplicación de instrumentos de recolección de datos en el Ayuntamiento

Niveles jerárquicos	Nivel directivo	Nivel operativo	Nivel de jefatura
Número de puestos considerados en la recolección	17	115	95
Total	227		

Instrumentos de recolección de datos.

La herramienta para realizar el análisis de los 224 puestos fue el instrumento operativo realizado bajo el sistema de valuación por puntos. Dicho instrumento se desarrolló con la finalidad de adaptarse a las descripciones de puesto del tabulador estudiado y la necesidad de sugerir un método que facilitara la asignación de salarios en el cabildo.

De manera paralela y como parte de la técnica de puntos, se utilizó una encuesta y una entrevista semiestructurada, para validar la información de los perfiles de puestos, bajo un método ordenado cuyo propósito general fue recabar datos de los directores de las dependencias centralizadas, operativos y jefaturas acerca de las funciones que normalmente llevaban a cabo como parte de su cargo. De igual manera otro de los objetivos por los cuales se aplicaron los instrumentos fue tener un panorama completo del fenómeno de investigación, validar si las dimensiones y variables del modelo serían las idóneas para los puestos del caso de estudio y de manera posterior sugerir una serie de acciones a implementar para efectuar una justa equidad de salarios en los cargos centralizados.

La encuesta que se aplicó de manera autoadministrada a niveles operativos y jefaturas de las dependencias centralizadas se conformó por un total de 27 preguntas, de las cuales 24 fueron cerradas y tres abiertas para explorar las actividades del puesto.

Las variables medidas fueron: perfil jerárquico del puesto, habilidades, responsabilidades, esfuerzo, ambiente laboral y competencia en el mercado. Dichos instrumentos se aplicaron con previa autorización y apoyo de convocatoria de los departamentos de recursos humanos y “Contacto Público”, fueron dichas áreas quienes solicitaron el permiso a las direcciones centralizadas para permitir al personal administrativo y operativo a su cargo acudir a las oficinas de la “Secretaría de Desarrollo Social y Humano” y formar parte del grupo que participaría en el levantamiento de información.

La entrevista semiestructurada se aplicó a 17 directivos con el fin de explorar sus percepciones respecto al perfil de su puesto, habilidades, responsabilidades, esfuerzo, ambiente laboral y competencia en el mercado. Dicho instrumento se conformó por seis preguntas para identificar el nivel jerárquico del puesto y 19 preguntas

abiertas de tipo general, estructurales y para ejemplificar sus actividades cotidianas, lo cual permitió contrastar con la descripción del cargo ocupante. Las entrevistas se aplicaron después de concretar una cita, a través del departamento de recursos humanos, de aproximadamente una hora durante su jornada laboral, a las siguientes direcciones:

- 1.- Ingresos.
- 2.- Unidad de acceso a la información pública.
- 3.- Subdirección de Auditorías.
- 4.- Contraloría.
- 5.- Proyectos y planeación.
- 6.- Control municipal.
- 7.- Asentamientos humanos irregulares.
- 8.- Fiscalización.
- 9.- Guardia Municipal.
- 10.- Subdirección general de la Guardia Municipal.
- 11.- Desarrollo Urbano.
- 12.- Tesorería municipal.
- 13.- Desarrollo Social.
- 14.- Dirección de Catastro.
- 15.- Desarrollo Social.
- 16.- Contraloría.

Como puede apreciarse ambos instrumentos registraron datos sobre las variables y conceptos derivados del sistema de valuación por puntos, con el fin de realizar un análisis efectivo y preciso de las descripciones de puestos para su posterior valoración. Cabe señalar que el análisis de puestos no se relacionó con las personas que actualmente ocupaban los cargos que participaron en el levantamiento de información, ya que en algunas ocasiones el ocupante tenía más habilidades o capacidades que las que la descripción requería o viceversa, por lo que se podría sobrevalorar las funciones para las cuales se requería el puesto en esencia.

Estrategia de Análisis

Considerando los objetivos de la investigación se procedió a aplicar el modelo de puntos, dentro de los existentes, al considerar que reunía las cualidades necesarias, para llevar a cabo en forma consistente el desarrollo del modelo y cumplir con los fines planteados. A continuación se describe el desarrollo del modelo, con el fin de ilustrar cómo se conjuntaron los datos registrados con los instrumentos de recolección de datos y descripciones de los cargos, para dar pie al análisis de valoración, objeto de este estudio:

1.- Obtención de información base para la realización del estudio (datos proporcionados por el contacto público). Análisis del tabulador general, conformado por cinco niveles para cada puesto, así como los criterios que habían utilizado para el establecimiento de los esquemas salariales, organigramas de cada una de las doce direcciones centralizadas, así como el organigrama general del Ayuntamiento y la descripción de 224 puestos.

2.- Revisión de tabuladores de otros cabildos y empresas privadas de la región, entre los cuales se encuentran Pénjamo, Apaseo el Alto, Acámbaro, León, una empresa manufacturera de la industria automotriz, maquinaria pesada y aeroespacial, y otra más de sistemas de riego. Así como sus criterios para asignar las compensaciones en cargos equivalentes a los analizados en el Ayuntamiento, objeto de este estudio.

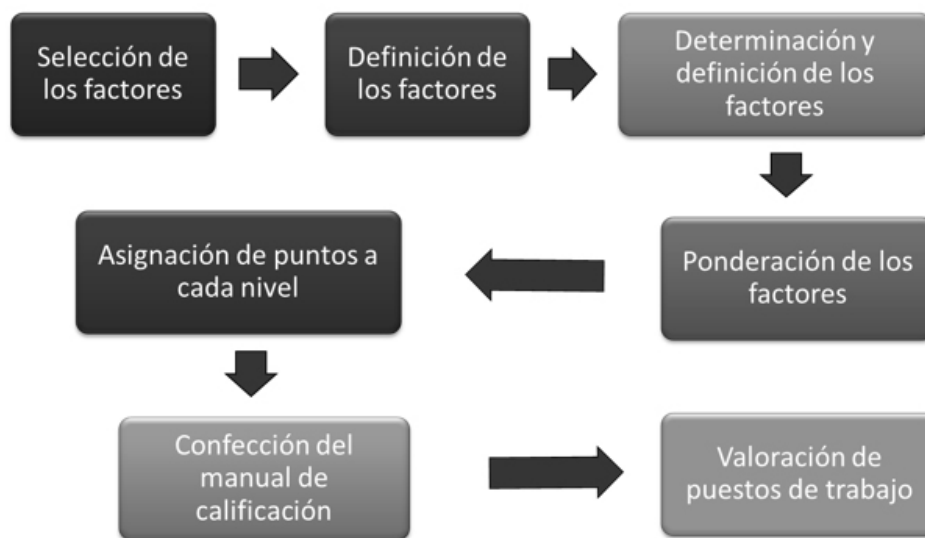
3.- Aplicación de 17 entrevistas a los directores de las dependencias centralizadas, 115 encuestas a puestos de nivel operativo y 95 a nivel de jefatura. Con el fin de validar la información de las descripciones de puesto respecto a las funciones cotidianas del mismo, e implementar en el modelo de análisis las dimensiones y variables según lo recabado. Tal como se detalla en el subproceso de instrumentos de recolección de datos. Al respecto es necesario señalar que en este artículo no se

incluyeron los resultados arrojados de las encuestas ni entrevistas debido al proceso de ética con el cual se trataron las respuestas de los participantes; únicamente se consideraron para el análisis global de la información y generación de la tabla de sueldos sugeridos.

4.- Con los datos obtenidos en las fases anteriores se desarrolló un método para generar un sistema de tabulador de salarios equitativo con cinco dimensiones: habilidades, responsabilidades, esfuerzo, ambiente laboral y competencia en el mercado. Dichos factores se implementaron debido a un análisis de las respuestas registradas en las encuestas y entrevistas, las necesidades de la organización y la revisión de literatura en lo que se refiere a la implementación de dicho modelo en otras organizaciones.

Debido a la amplitud de cada actividad efectuada como parte del modelo de puntos, de manera gráfica, la figura uno señala las tareas que se llevaron a cabo para el análisis de la información recabada con el fin de concluir este apartado y dar paso al siguiente donde se describen los resultados obtenidos de los cuales se deriva el “Tabulador de puestos” propuesto al cabildo como producto de los análisis y resultados de este proyecto.

Figura 1. Proceso de análisis para la valoración de puntos por factor



Resultados

A continuación se ubica la matriz de valuación, producto del análisis de la descripción de puestos, respuestas de las entrevistas y encuestas, y finalmente las tablas donde se aprecian las diferencias y semejanzas entre los tabuladores de puestos en organizaciones públicas respecto al tabulador de salarios del cabildo. El análisis de los resultados se efectuó considerando como principal eje el modelo de valuación por puntos, de tal modo, que la información arrojada por encuestas y entrevistas no se presenta en gráficas, diagramas, o alguna información estadística, ya que de acuerdo con el procedimiento de dicha técnica se procedió a homologar con las dimensiones y variables que conforman la matriz, esta última fungió como instrumento operativo para el análisis descriptivo de los cargos valuados. Para fines de rigor, calidad, honestidad y valor metodológico la valuación de descripciones de puesto se sometió a revisión y aprobación a la Dirección de Personal e Innovación Gubernamental.

A groso modo, uno de las tendencias más sobresalientes, de la aplicación de instrumentos en niveles directivos, jefaturas y operativos fue la percepción que tienen los participantes acerca de la desigualdad en lo que se refiere a la distribución de los puestos y actividades que ejecutan entre cargos de un peldaño jerárquico y otro, ya que pueden ser las mismas funciones, según la descripción del puesto, su percepción, y la brecha entre sueldos se dispara excesivamente en algunos casos, lo cual provoca un ambiente laboral desfavorable y poco motivacional.

Comparativo con tabuladores salariales de organizaciones públicas.

Haciendo alusión a los autores especialistas en administración de compensaciones, como Reyes (2008), Varela (2006) y Morales y Velandia (2000), subrayan la necesidad de determinar la política de salarios y su debida aplicación mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos, que se basen en una exacta evaluación de la posición que guarda una organización dentro del mercado de trabajo. Sin embargo, medir el mercado de trabajo representa una tarea compleja de abordar, debido a la confidencialidad de este tipo de información.

A continuación se presenta mediante una tabla comparativa la relación existente entre estructuras de salario de tres ayuntamientos gubernamentales de la región

guanajuatense con el tabulador de la Alcaldía, no sin antes aclarar que la información aquí expuesta fue producto de la requisición que se hizo a la Unidad de Acceso a la Información Pública para el caso de las organizaciones gubernamentales y por otro lado del contacto con el área de recursos humanos de los organismos privados, a través del Ayuntamiento.

Las empresas privadas seleccionadas para efectuar la comparación fueron dos: 1. Empresa manufacturera de la industria automotriz, maquinaria pesada y aeroespacial y 2.- Sistemas de riego. Ambas fueron seleccionadas con apoyo de la Alcaldía, por mantenerse dentro de los rangos salariales del municipio, a pesar de que no fueran del mismo giro ni sector, ya que de acuerdo al modelo de puntos bajo el cual se efectuó el estudio, el fin era cotejar con instituciones privadas, cuyos tabuladores mantuvieran una diferencia salarial máxima de \$10,000.00 en los rangos superiores del organigrama, lo cual ocurría con dichas empresas.

La tabla subsecuente número 3 describe el cotejo realizado entre el tabulador de la Alcaldía objeto de estudio con los esquemas salariales de tres municipios, de tamaño pequeño, mediano y grande, estos últimos fueron seleccionados, como ya se comentó con anterioridad, por ser organismos de índole gubernamental con propiedades en el tabulador requeridas para la debida comparación, por ejemplo los rangos entre los cuales oscilan las remuneraciones: mayor, mediana y menor. Incluso se consideraron los factores de Morales y Velandia (2000) para la identificación de las organizaciones con las cuales se cotejaría el esquema de remuneraciones del cabildo, entre las cuales destacan: ámbito geográfico, tipo de servicio, tamaño de la organización, tipo de puestos, fuentes de reclutamiento, imagen corporativa y origen del capital. Considerando estos factores para ciertos puestos se tomó en cuenta el tabulador salarial de un cuarto municipio del estado, un quinto: propiamente el de Guanajuato, capital y un sexto: Aguascalientes, Aguascalientes.

Los campos, ubicados en los encabezados de las columnas, señalados con una letra "C" antes del nombre del municipio significan el monto comparativo. Los números positivos reflejan que el sueldo es mayor en el municipio objeto de estudio, que en el municipio con el cual se coteja, por la cantidad mencionada en la columna correspondiente. Los números negativos reflejan que la retribución es menor en la alcaldía principal de la investigación.

Tabla 3. Cotejo con esquemas salariales de gobierno.

Puestos	Sueldos Pénjamo	C- Pénjamo*	Sueldos Apasco	C- Apasco*	Sueldos Abasolo	C- Abasolo*	Sueldos León	C-León*	Alcaldía-sueldos mensuales
Presidente Municipal	\$36,500	\$51,158.21	\$49,465.72	\$38,192.49	\$36,900.00	\$50,758.21	\$101,850.15	\$14,191.94	\$87,658.21
Tesorero Municipal	\$29,000	\$19,812.83	\$19,200.00	\$29,612.83	\$18,990.00	\$29,822.83	\$91,293.49	\$42,480.66	\$48,812.83
Director de Obras Publicas	\$29,000	\$8,158.43	\$16,879.35	\$20,279.08	\$12,540.00	\$24,618.43	\$78,386.88	\$41,228.45	\$37,158.43
Sindico	\$26,000	\$16,546.02	\$20,552.23	\$21,993.79	\$26,850.00	\$15,696.02	\$46,337.20	\$-3,791.18	\$42,546.02
Regidores	\$24,000	\$13,648.84	\$20,552.23	\$17,096.61	\$27,900.00	\$9,748.84	\$42,998.80	\$-5,349.96	\$37,648.84
Secretario H. Ayuntamiento	\$23,500	\$25,312.83	\$20,552.23	\$28,260.60	\$13,950.00	\$34,862.83	\$91,293.49	\$42,480.66	\$48,812.83
Comandante Seguridad Publica	\$7,000.00	\$5,690.71	\$7,106.57	\$5,584.14	\$7,080.00	\$5,610.71	\$22,186.86	\$9,496.15	\$12,690.71
Oficial de Bacheo y Drenaje	\$6,000.00	\$2,752.40	\$8,752.40	\$5,040.00	\$3,712.40	\$20,140.00	\$11,387.60	\$8,752.40	\$8,752.40
Encargado de Mercados	\$7,000.00	\$1,514.09	\$8,514.09	\$5,430.00	\$3,084.09	\$8,514.09	\$8,514.09	\$8,514.09	\$8,514.09
Supervisor Área rural	\$11,000.00	\$-3,091.39	\$7,908.61	\$6,810.00	\$1,098.61	\$7,908.61	\$7,908.61	\$7,908.61	\$7,908.61
Auxiliar Contable	\$7,000.00	\$905.79	\$9,162.82	\$1,257.03	\$4,662.64	\$3,243.15	\$7,918.56	\$12.77	\$7,905.79
Oficial De Barandilla	\$7,000.00	\$456.77	\$6,007.79	\$1,448.98	\$5,130.00	\$2,326.77	\$7,028.86	\$427.91	\$7,456.77

1_Por cuestiones de espacio y el número de puestos analizados, únicamente se tomaron un total de 20, procurando representar al organigrama en su totalidad, es decir rangos altos, medios y bajos.

	\$					\$			
Cajero General	\$7,000.00	136.00		7,136.00		\$ 14,322.88	-	7,186.88	7,136.00
Encargado De Comunicación	\$6,000.00	\$ 857.56	\$ 10,941.84	\$ 4,084.28	\$ -11,040.00	\$ 4,182.44	\$ 19,453.98	\$ -12,596.42	\$ 6,857.56
Comandante De Vialidad Y Transito	\$ 7,000.00	\$ -383.57		\$ 6,616.43		\$ 6,616.43		\$ 6,616.43	\$ 6,616.43
Policías	\$ 5,000.00	\$ 1,599.50		\$ 6,599.50	\$ 5,130.00	\$ 1,469.50	\$ 8,586.00	\$ -1,986.50	\$ 6,599.50
Operador Equipo Pesado	\$ 8,000.00	\$ -1,484.54		\$ 6,515.46		\$ 6,515.46	\$ 6,260.80	\$ 254.66	\$ 6,515.46
Auxiliar Administrativo	\$ 5,000.00	\$ 1,245.80	\$ 5,438.10	\$ 807.70	\$ 5,940.00	\$ 305.80	\$ 5,957.12	\$ 288.68	\$ 6,245.80
Encargado Panteón	\$ 7,000.00	\$ -2,818.36	\$ 3,405.40	\$ 776.24	\$ 4,620.00	\$ -438.36		\$ 4,181.64	\$ 4,181.64
Intendente	\$ 3,500.00	\$ 362.12	\$ 2,896.92	\$ 965.20	\$ 3,420.00	\$ 442.12	\$ 3,123.12	\$ 739.00	\$ 3,862.12

De acuerdo con las gratificaciones registradas de los municipios señalados en la tabla 4, así como de la información recabada y analizada de los tabuladores de Aguascalientes y el cuarto municipio de Guanajuato, según Rock (1989) los criterios que se consideran para determinar un sistema salarial competitivo son:

- 1.- Lo que están pagando otras organizaciones en la comunidad o industria.
- 2.- Demandas de los sindicatos.
- 3.- Facilidad para reclutar al personal.
- 4- Rotación del personal.
- 5.- Niveles de satisfacción de los empleados.
- 6.- Competencia del producto o servicio en el mercado.
- 7.- Utilidades esperadas.
- 8.- Prestigio de la compañía.

Asimismo, es preciso comentar los criterios señalados por el personal de recursos humanos de las organizaciones privadas consideradas en la muestra del estudio, así como de la información de gabinete recabada en el IACIP (2014): (a) los precios de acuerdo el valor del mercado laboral, (b) la contribución extra del asalariado, (c) la complejidad de la labor que desempeñen, (e) organigrama de la organización, para valorar si el puesto es indispensable de acuerdo a las funciones de otros, (f) personal con la que está integrada el área, (g) preparación académica, (h) experiencia, (i) evaluación

por puntos donde se valúa educación, experiencia, nivel de habilidad, esfuerzo físico y mental y responsabilidad, (j) evaluación de alineación en la cual se realiza una comparación de sueldos de los mismos niveles en otras empresas del mismo contexto.

Los criterios para la asignación de salarios en el sector público del estado de Guanajuato, de acuerdo al análisis de gabinete de los esquemas de contribuciones de los municipios elegidos para la investigación, entrevista con el director de recursos humanos del H. Ayuntamiento y revisión de literatura son: (a) carga en el trabajo para las diferentes actividades que se realizan, (b) en apego a los montos máximos y mínimos establecidos por el H. Congreso del Estado, con respecto al artículo 81 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos de los municipios del estado de Guanajuato (2011), (c) el sueldo de los directores de la administración se tasa de acuerdo a las funciones y obligaciones establecidas en los artículos 110, 112, 114 y 117 de la Ley Orgánica Municipal (2011) para el estado de Guanajuato y artículos 82, 83 y 84 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para los municipios de Guanajuato (2011), (d) grado de responsabilidad del puesto, (e) funciones y obligaciones, (f) rango del nivel en que se ubica el puesto en el que se desempeñará, (g) Situación financiera del municipio en cuestión, considerándose como prioridad.

Conclusiones

A continuación se presentan los hallazgos, conclusiones, líneas futuras de investigación y recomendaciones derivadas de los objetivos del estudio empírico efectuado en función del estudio de puestos del H. Ayuntamiento en cuestión. Asimismo se expone el sistema de tabulación salarial, como propuesta de los análisis efectuados mediante el método de puntos a los cargos de 12 dependencias centralizadas, a los cuales se tuvo acceso para la presente investigación. Dicha propuesta fue uno de los objetivos a cumplir de este trabajo.

Derivado de la aplicación y resultados del mismo, se procede a mencionar los siguientes hallazgos:

1.- Ciertos puestos de las dependencias analizadas, ubicados en el organigrama en ramas inferiores, o cuyas funciones y exigencias suelen parecer menores a los de sus superiores inmediatos obtuvieron un mayor puntaje a estos. Lo anterior debido a la distribución de los cargos, la cual resulta desigual en cuanto a niveles se refiere, ya que los ocupantes realizan las mismas actividades y la brecha entre un sueldo y otro se dispara excesivamente en algunos casos, lo cual provoca un ambiente laboral desfavorable y poco motivacional.

2.- Los perfiles de puesto otorgados para el estudio, en algunas ocasiones se encontraban incompletos de acuerdo con los Directores y/o Jefaturas de los departamentos a los cuales se accedió, o bien, en función de lo comentado con el personal que ocupaba los cargos operativos, las actividades señaladas en las descripciones en la práctica cotidiana distaban en gran medida de lo que se hacía, lo cual no se encontraba en los contratos laborales, o algún otro documento de la Dependencia o área de Recursos Humanos.

3.- Para fines de cumplir con uno de los objetivos del estudio: Construir un tabulador equitativo, congruente y homologado, derivado de la detección de áreas de oportunidad del esquema salarial con el cual se trabajó durante la recolección de información, se encontró en términos metodológicos que el número de niveles debía ser suficientes a fin de evitar que, por la agrupación de muchos puestos en un nivel, no existieran diferencias notables entre los sueldos. Estos últimos hallazgos, atienden a uno de los principales conflictos que se percibían en los peldaños medios jerárquicos, entre algunos niveles el aumento sustancial de responsabilidades no era proporcional a las diferencias mínimas salariales

de los cargos en niveles inferiores.

Adicionalmente, se considera que los resultados obtenidos en este estudio una vez aplicado el método de puntos, son consistentes con otras investigaciones consultadas para efectuar la investigación, salvo el hecho de haberlo probado para un Ayuntamiento Municipal, por lo cual esta investigación contribuye con una serie de propuestas que se señalan en función de los subprocesos efectuados para cumplir con los objetivos, considerando la naturaleza del organismo con el cual se trabaja, las cuales se mencionan a continuación para ser tomadas en cuenta en futuros estudios de la misma índole:

A. Valuación de los puestos agrupados por niveles jerárquicos, categorías, ocupaciones, cargos similares o unidades, a fin de evitar en la medida de lo posible sobrevaloraciones o infravaloraciones con respecto a cargos que no pertenecen al mismo orden dentro del organigrama organizacional.

B. Selección no solamente de puestos claves, sino además de funciones y actividades importantes, definidas, delimitadas, estables, y cuyos cargos tengan salarios incuestionables, para la comparación con los otros casos que habrán de analizarse.

C. Tal como lo recomiendan Morales y Velandía (2000), y considerando los resultados arrojados en el presente, garantizar la participación de empleados representativos de cada departamento en el diseño de los sistemas de valuación y gestión de planes de remuneración.

D. Considerar en el proceso de valuación, en función del tipo de organización, factores adicionales como: (i) administración de proyectos, (ii) eficacia y eficiencia y (iii) relaciones laborales.

E. A pesar de que los métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, consultados en la revisión de literatura para este trabajo consideran el principio de que el puesto es impersonal y debe valuarse sin pensar en el ocupante, se sugiere debido a los cambios en los esquemas organizacionales, incluir el perfil del ocupante y sin duda alguna las necesidades del puesto.

Se incluye, a continuación la propuesta de esquema salarial efectuada para el Ayuntamiento por niveles, partiendo del tabulador con el cual se designaban las remuneraciones de puestos durante el periodo del 2012 al 2015, dicho tabulador decidió redefinirse, como se comentó en la introducción del estudio, como parte de uno de los objetivos de este estudio, debido a la necesidad de establecer las nuevas categorías conforme a la valuación de puestos con mínimos, medios y máximos para cada uno de los niveles, a fin de que se pueda dar la promoción en alguien que inicia en un nivel mínimo. Además de sugerir sueldos conforme al estudio de mercado laboral, acordes a las necesidades del municipio. Lo anterior en cumplimiento al producto derivado de los objetivos de investigación y en apego a la estrategia de análisis de la información recabada.

Se procede a la inclusión del tabulador sugerido como

producto concluyente de la presente investigación, el cual sugiere eliminar dos de los cinco niveles para cada puesto del tabulador original, lo cual significa un total de tres categorías para los once niveles que componen el esquema de compensaciones, con la finalidad de presentar una apertura que oscile entre un mínimo, medio y máximo, de acuerdo a los puntajes de cada categoría. Lo anterior se argumenta en el análisis de la información efectuada con tabuladores de otros ayuntamientos y organizaciones privadas, así como la revisión minuciosa de la literatura acerca de los sistemas salariales para gobierno.

Véase la tabla 4.

Tabla 4. Tabulador sugerido por niveles y puntaje para el H. Ayuntamiento

Tabla 4. Tabulador sugerido por niveles y puntaje para el H. Ayuntamiento

TABULADOR PROPUESTO PARA EL AYUNTAMIENTO.						
Categorías				C	B	A
Puestos ejemplo.	Tipo de Puestos	PUNTAJE	NIVEL	SALARIO MÍN.	SALARIO MEDIO	SALARIO MAX.
SECRETARIO DEL H. AYUNTAMIENTO	FUNCIONARIOS	100-70	1	\$35,701	\$44,626	\$53,551
TESORERO						
CONTRALOR						
SINDICO						
REGIDOR						

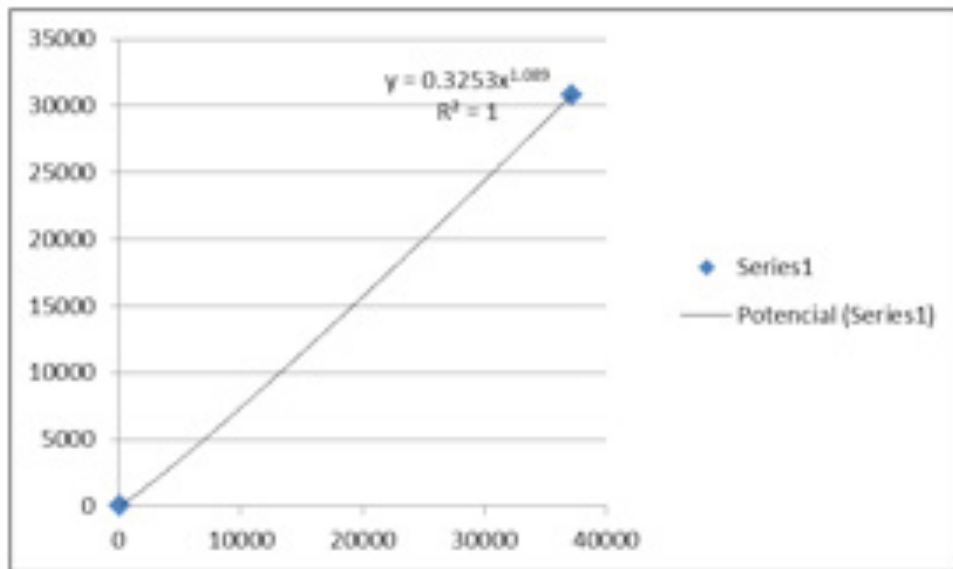
DIRECTOR GENERAL						
SECRETARIO PARTICULAR DEL PRESIDENTE						
SUBTESORERO		69-39	2	\$23,679	\$29,599	\$35,519
DIRECTOR DE ÁREA						
SECRETARIO DEL SECRETARIO DEL H. AYUNTAMIENTO						
SUBDIRECTOR GENERAL						
SUBDIRECTOR DE ÁREA		38-0	3	\$15,727	\$19,658	\$23,590
SUPERINTENDENTE						
ADMINISTRADOR						
COORDINADOR A	PERSONAL C / MANDO.	31-60	4	\$12,781	\$14,202	\$15,622
JEFATURA A						

COORDINADOR B						
JEFATURA B		0 - 30	5	\$ 9,929	\$11,032	\$12,135
JEFATURA C						
ANALISTA	ADMINISTRATIVO	38 - 50	6	\$8,078	\$8,975	\$9,873.27
PROGRAMADOR						
VETERINARIO						
JUEZ CALIFICADOR						
SECRETARIA A						
MEDICO		25 - 37	7	\$ 6,609	\$ 7,344	\$ 8,078
ENCARGADO A						
AUXILIAR A						
AUXILIAR B						
SUPERVISOR						
VALUADOR		12 - 24	8	\$ 4,916	\$5,462	\$ 6,008
SECRETARIA B						
ENCARGADO B						
PROMOTOR						
CAJERO						
ARCHIVISTA		0 - 11	9	\$3,263	\$3,626	\$3,988
TELEFONISTA						
DELEGADO						
AUXILIAR C						
MAESTRO						
ENCARGADO C						

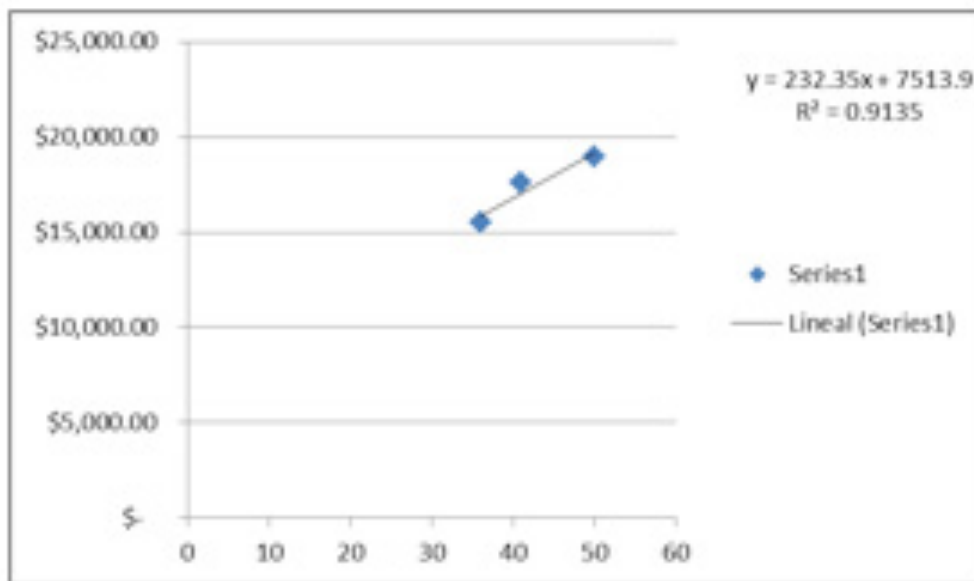
BIBLIOTECARIO						
SECRETARIA C						
DELEGADO						
CHOFER	OPERATIVO	15-30	10	\$2,631	\$2,923	\$3,216
ELECTRICISTA						
SOLDADOR						
VELADOR						
NOTIFICADOR						
PELUQUERO		0-14	11	\$2,380.6	\$2,645.1	\$2,909.6
INTENDENTE						
PANTEONERO						
RECAUDADOR						
JARDINERO						
ALBANIL						
PEON						
MUSICO						
SUBDELEGADO						

Aludiendo a lo señalado en la estrategia de análisis y para recordar cómo se establecieron los salarios, se señala que con los valores en puntos y salarios que se pagaban en aquel momento por la organización pública, se dibujaron gráficas con valores en puntos, en el eje de las abscisas (x) y en salarios en el eje de las ordenadas (y). Posteriormente se dibujó la línea de tendencia de los salarios, procurando mantener la menor distancia media posible con respecto a los puntos dispersos en la gráfica. De acuerdo con la revisión bibliográfica del modelo de puntos, la línea de tendencia puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de mínimos cuadrados, este es el método de correlación por excelencia, entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados. El método de mínimos cuadrados permitió un análisis correlacional lineal simple de dos variables: puntos y salarios. Se tomaron las valoraciones de los cargos en puntos (x) y los salarios que se pagaban a los ocupantes (y), para sugerir un rango salarial en función del proceso descrito. A continuación se muestran tres gráficas que reflejan puestos representativos en los niveles altos, medios y bajos del organigrama objeto de estudio.

Puesto: Director general

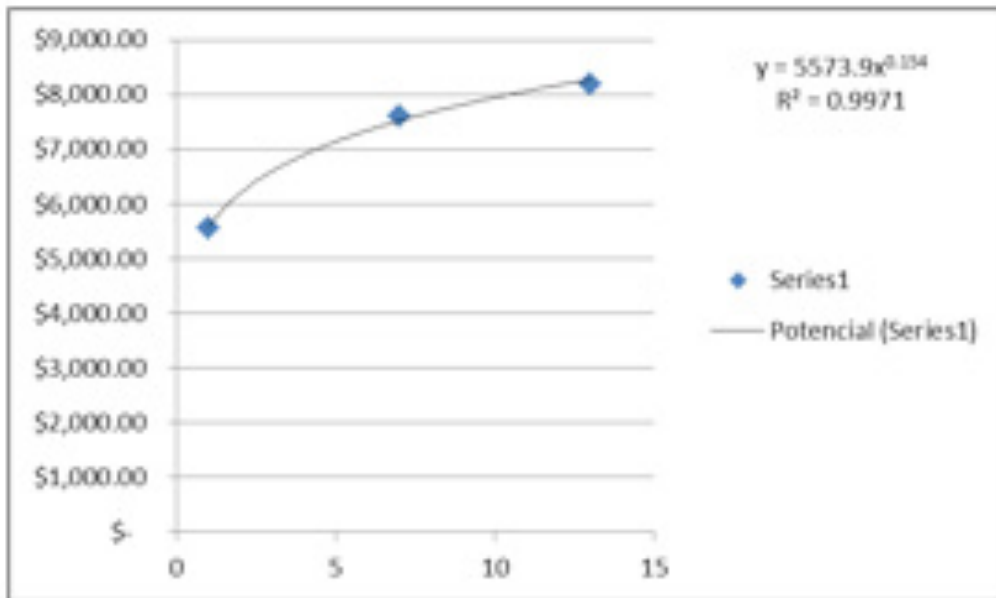
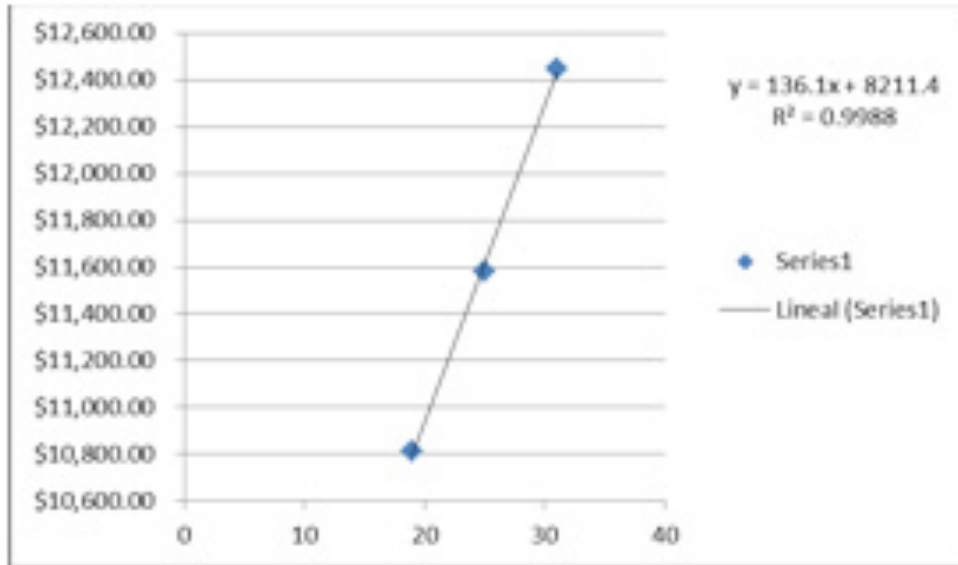


Puesto: Jefatura 1

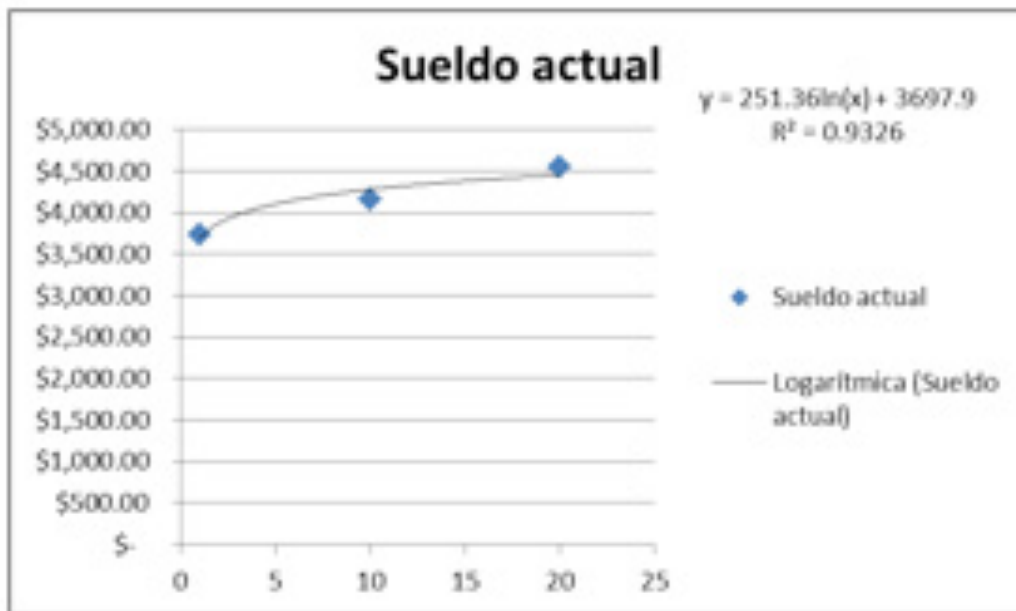
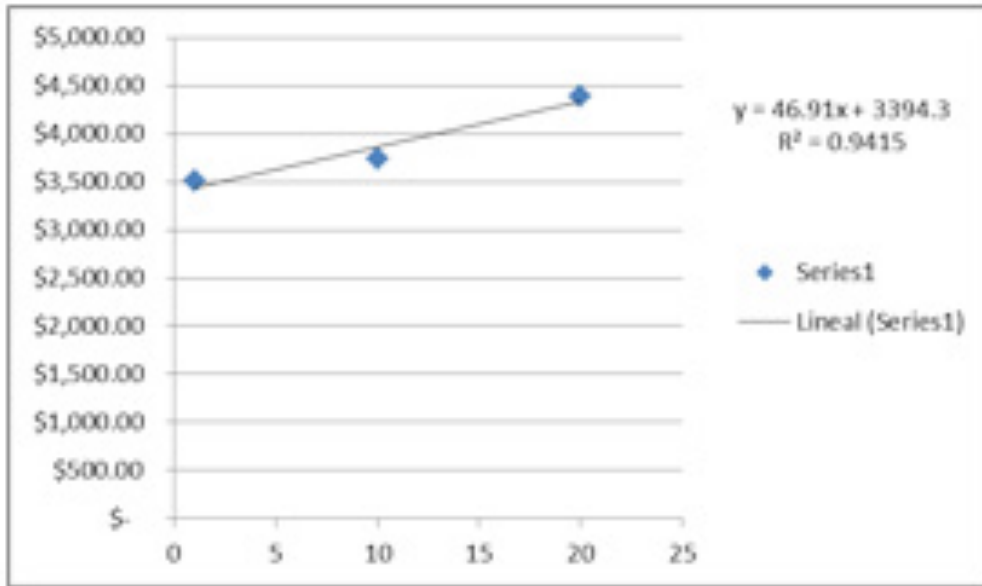


2_Se incluyeron dos jefaturas debido a la variedad de funciones que se identificaron entre los jefes de áreas del Ayuntamiento.

Puesto: Jefatura 2



Puesto: Velador



Para finalizar, se proponen las siguientes líneas de investigación derivadas de la investigación:

Aplicar un método para comprobar la eficiencia del modelo. Esto a través de un análisis estadístico de los resultados arrojados por sistema de valuación de puestos propuesto para la organización gubernamental con la cual se trabajó. Uno de los análisis podría ser a partir de una regresión lineal múltiple.

Emplear el sistema de valuación de puestos en otros Ayuntamientos de Gobierno de Guanajuato, incluido el municipio que aquí se estudió y proceder con la gráfica de salarios para la estructura de las retribuciones. Con el fin de probar la irregularidad de las distribuciones que se pagan, perteneciendo incluso al mismo sector, con énfasis en los salarios del personal sindicalizado y el de confianza, así como el cotejo entre departamentos hacia el interior y exterior. Posteriormente, derivado de dicha investigación, se propondrían políticas de compensación apropiadas, buscando la nivelación de las retribuciones, ya sea para elevarlos o para reducirlos.

Probar el sistema de valuación en otros organismos de índole público y privado para efectuar una comparación y posteriormente identificar las fortalezas y oportunidades del método, así como debilidades y amenazas, según el giro de la organización.

Referencias

American Psychological Association (2010). Manual de estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (3a ed.). México, D.F., México: El Manual Moderno.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2006). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2009). Ley del Seguro Social. Recuperado de http://www.archivos.ujat.mx/abogado_gral/legislacion_univ2012/Leyes_federales_02/LEY_del_Seguro_So-cial.pdf

Congreso del Estado de Guanajuato (2011). Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato. Recuperado de <http://www.congresogto.gob.mx/legislacion/Leyes/acrobat/OMEstado2.pdf>

Congreso del Estado de Guanajuato (2011). Ley para el ejercicio y control de recursos públicos. Recuperado de <http://www.congresogto.gob.mx/legislacion/leyes1.html>

De Cenzo, D. A. y Robbins, S. P. (2008). Administración de Recursos Humanos. México., D.F., México: Limusa Wiley.

Klingner, D. (2002). La Administración del personal en el sector público (4a. Ed.). México., D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Morales, J. A. y Velandia N. F. (2000). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Reyes, A. (2008). Administración de personal: sueldos y salarios. México, D.F., México: Limusa.

Robbins, S. (2010). Cómo fijar salarios. Entrepreneur, 18 (8), 84-87.

Rock, M. L. (1989). Manual de administración de sueldos y salarios. México., D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Varela, R. A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México., D.F., México: Pearson Educación.

Vargas, R. y Pérez, H. (2006, octubre). En el Debate. Regulación de salarios públicos. Recuperado de http://www.derechoasaber.org/editorial_completa.php?id=37

Werther, W. y Keith, D. (2000). Administración del personal y recursos humanos (5a. Ed.). México., D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Copyright (c) 2016 Christian Paulina Mendoza Torres, Ana Cuevas Romo y Roberto Hernández Sampieri



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

Estudio Regional: Igualdad de género en PYMES y Cooperativas.

Regional Study: Gender Equality in SMEs and Cooperatives.

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Dulce Olivia Fosado Martínez
Reseña del libro de:
Sallé Alonso, María Ángeles. 2014
Estudio Regional: Igualdad de género en PYMES y Cooperativas.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-Gobierno de España.
Páginas 176
ISBN 978-9962-688-29-7

Fecha de envío: 17 de abril de 2016
Fecha de Aceptación: 02 de julio de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

2016

ISSN: 2007-977X

La pertinencia del binomio Pymes-Igualdad de género. Ante los procesos globalizadores y los cambios estructurales que se viven en el país, persiste una idea poco precisa de lo que se plantea desde el paradigma del enfoque de género. Se observa que, lejos de la exposición de la cadena de males que ha generado una visión de exclusión, se concentra en cómo se pueden mejorar las perspectivas para el tratamiento de este importante sector.

El libro contribuye al entendimiento del tema y partir de un constructo de conocimiento en voz de una serie de hombres y mujeres autorizadas por su experiencia y entendimiento de lo que sucede con las mujeres en el ecosistema empresarial, de aquellas que han decidido traspasar las fronteras imaginarias de sus hogares y han apostado a ser productivas económicamente.

La autora traza su propuesta capitular en seis grandes temas para separar y poner los acentos donde se debe, en la tarea de comprender los escenarios que prometen las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y cooperativas lideradas por mujeres, no tan solo en nuestro país, también en la región de Latinoamérica y en algunos puntos, con países de Europa.

La propuesta viene a ser la pieza que faltaba en el rompecabezas para entender que sucede con este tipo de emprendimientos de mujeres como protagonistas.

El prólogo de Jessica Faieta expone 10 puntos bajo los cuales se estructura el estudio, como una propuesta de agenda de igualdad de género y como dispositivo conceptual para promover el fortalecimiento de las Mipymes y cooperativas.

Los objetivos invitan a superar la idea de no solo aportar soluciones o recetas estándares listas para implementarse, también generar conocimiento sobre los principales agentes que intervienen en este sector, posibilitando un debate regional sobre las oportunidades y retos que ante sí tienen las mujeres que apuestan sus recursos y su tiempo a un emprendimiento. Hallar los “nudos críticos” fue el objetivo principal para avanzar y determinar aquellas estrategias que valgan la pena promover y replicar, que puedan garantizar una mayor participación de estas empresas de mujeres en los objetivos y prácticas para la igualdad de género. Se perfila una especie de mapa con temas que van desde hacer un reconocimiento del papel que juegan las y

los involucrados en el ecosistema empresarial de las Pymes y cooperativas; empresas en general con un acento hacia las de mujeres y a la igualdad dentro de ellas y contribuir a que se clarifique, que pasos se deben seguir bajo un enfoque de abordaje sistémico y multidimensional dada la complejidad que se reconoce.

Se establece tácitamente que a quien va dirigido el estudio es a las y los tomadores de decisiones y de políticas; a las y los que son responsables y ejecutan los diversos programas y canales que benefician a las mujeres.

Sobre el empleo y el tejido productivo e igualdad de género, resalta el concepto de la economía del cuidado, que acentúa lo invisibilizada que es la actividad reproductiva como trabajo no remunerado, dejándolo al margen de la contabilidad de la economía, que paradójicamente representa un cálculo sobre su impacto en el PIB de casi 27% en países como Uruguay y del 23% en México o del 17% en Colombia, es decir la economía del cuidado refleja la desventaja comparativa de las mujeres en el empleo frente a los hombres, el reparto de cargas de trabajo que actúa como una “barrera para el pleno posicionamiento de las mujeres en el empleo” si tomamos como cierto las mediciones que demuestran que el trabajo doméstico y de cuidados no remunerados, sea una responsabilidad insalvable mayoritariamente en las mujeres y como algo aceptado culturalmente.

Explora los programas de “Sellos de Igualdad de Género en la Región” sobre las Pymes, con énfasis en las grandes empresas, a quienes se privilegia con dicha política de estos Sellos de Igualdad, y se propone una “ruptura conceptual” que obliga a reconocer a quienes se han beneficiado mayormente con estas estrategias han sido las empresas grandes. En el sector privado, el uso de este instrumento es como un “premio” que se ha implantado en algunos países de Europa y América Latina si se cumplen una serie de acciones reconociendo las necesidades particulares de las mujeres. Se han diferenciado como políticas de imposición legal o de carácter vinculante, hasta el incentivo para su adopción.

Se exponen criterios de clasificación de lo que es una Mypime: número de personas ocupadas y el monto de ventas, sin un consenso definitivo ya que son variables en función de los países que lo aplican y también entre los organismos internacionales como la OIT, el BM.

Se puede encontrar una caracterización variada de las empresas, desde el espectro de las microempresas individuales de autoempleo por necesidad e informales, hasta el extremo contrario de las Pymes de alto crecimiento o “gacelas” con un mayor dinamismo. Se hace referencia a los sectores de actividad de las Pymes prevaleciendo el comercio minorista y en algunos servicios de bajo valor agregado. Para las pequeñas empresas la industria manufacturera y la construcción concentran el mayor empleo y para las medianas empresas la industria y el comercio, a diferencia de las grandes que se concentran en la manufactura y en la de servicios de mayor valor agregado tales como las telecomunicaciones e intermediación financiera.

Otra cuestión que se considera destacable, es la apreciación de algunos teóricos sobre “el principio de horizontalidad” que no hace distinciones, como una tendencia que considera a todas las empresas beneficiarias de las políticas como si se encontraran en una situación semejante o respondieran a una misma lógica tanto las medianas y las grandes, lo que se traduce en una necesaria separación conceptual para una actuación en consecuencia desde las entidades que otorgan apoyo. Bajo este principio, para la grande y mediana empresa, la primera en más de las veces parece más sensibilizada con los temas de la igualdad de género por una mayor conciencia de las ventajas comparativas que les representa, bien sea por la gestión de su personal o bien por la imagen positiva con sus clientes al ser amigable con este tipo de políticas.

La autora hace hincapié en la evidencia de que las Pymes aun no concluyen o detectan los beneficios inherentes a la igualdad de género desde la perspectiva económico-empresarial, dado que una gran parte están inmersas en un contexto de preocupación constante por mantenerse y de sobrevivir, es decir se percibe que estos temas les representan una inversión o un mayor esfuerzo frente a los beneficios que pudieran obtenerse.

Las Pymes no están exentas de los factores que se han detectado como un problema de género, es decir, la existencia de valores, prejuicios y estereotipos tradicionales sobre los roles y capacidades de mujeres y hombres. Aun existe en el imaginario colectivo que hay trabajos para hombres y para mujeres, hay resistencia a arriesgar y se dice que no hay tiempo para formar mujeres en puestos no tradicionales. En ausencia de una cultura organizacional comprometida con el tema

de la igualdad, se percibe difícil que empresas que no cuenten con esta cultura apuesten por estos procesos.

En contraposición, el estudio abunda también en las ventajas que presenta una Pyme para el tema de la igualdad de género, bien sea por su manejable número de personas involucradas y por la familiaridad que representa lo “petit” de su estructura.

La dialéctica en la cual se desarrolla este sector productivo en tanto que oportunidades y limitaciones, obliga a la reflexión en torno a cual es el escenario para poder impulsar el objetivo de la igualdad de género, para de ahí partir y concretar y dar buenos resultados, esto es lo que se acentúa en este estudio. Otra de las conclusiones capitulares establece que la articulación entre las políticas dirigidas a la promoción de las Pymes y las políticas para fortalecer la igualdad es muy débil por no decir inexistente.

De toda la riqueza que el estudio presenta se tienen algunas ideas que son importantes para ubicar el aporte del mismo. Las alianzas de las grandes empresas con las de menor tamaño —desde el paradigma de los encadenamientos productivos— siguen desarrollándose en una lógica masculina, sin apenas presencia de mujeres y los temas de género alejados de sus núcleos de interés, por lo que se hace necesario la sensibilización de los empresarios y dirigentes que conformen una masa crítica y redes de empresarias donde sean tratados los temas de igualdad, como una posibilidad para la concreción de estos procesos.

Hay cuestiones pendientes para que las Pymes de mujeres contribuyan a la sostenibilidad. La igualdad de género ha de ser vista y entendida como un componente integrado en la mejora de la productividad empresarial. Los procesos de igualdad no pueden estar desvinculados de los de mejora competitiva y productiva de la organización.

Copyright (c) 2016 Dulce Olivia Fosado Martínez



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

El estilo de negociación entre los países de Asia y México: Diferencias y similitudes.

The style of negotiation between the countries of Asia and Mexico: Differences and similarities.

Universidad Politécnica de Guanajuato

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Dra. Erika Lourdes González Rosas
Profesora e investigadora en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Dra. en Gestión Empresarial.

Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo
Profesora e investigadora en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Dra. en Administración.

Mtro. Martín P. Pantoja Aguilar
Profesor e investigador en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato, Mtro. en Administración y en Finanzas.

Fecha de envío: 30 de Abril de 2016
Fecha de aceptación: 6 de Julio de 2016
Fecha de Publicación: 31 de Agosto 2016

ISSN: 2007-977X

El presente trabajo es una investigación documental con el objetivo de identificar las condiciones actuales en el ámbito de las negociaciones, sus tratados y la balanza comercial, como antecedentes de la negociación entre los países de Asia y México. Recopila también los estilos de negociación de los diferentes países asiáticos y así mismo el estilo en México, todos identificados por diversos autores, para con base en las propuestas de Benoliel (Asia) y Chamoun Nicolás (México) elaborar una comparativa directa de los estilos de negociación entre México y los países asiáticos. Los resultados permiten reconocer que los procesos de negociación son en la mayoría de los casos diferentes para ambas partes, pero coincidentes en algunas. Concluyendo que las negociaciones internacionales implican un complejo proceso de preparación y un profundo análisis para que sean exitosas.

Abstract

This work is a documental research in order to identify current conditions in the field of negotiations, its treaties and trade balance, as negotiating history between the countries of Asia and Mexico. Also collects negotiation styles of different Asian countries and the one in Mexico, all identified by various authors, based on the proposals of Benoliel and Chamoun Nicolás and develop a comparison of negotiation styles between Mexico and Asian countries. The results allow to recognize that negotiation processes are in most cases mutually different, but overlapping in some. Concluding that International negotiations involve a complex process of preparation and a thorough analysis to be successful.

Palabras clave: Negociación Internacional, Comercio Exterior, México, Asia

Keywords: International Negotiation, International Trade, Mexico, Asia

1. Introducción

En la actualidad las relaciones comerciales entre los países de Asia y México se han incrementado y aún presentan numerosas áreas de oportunidad para los empresarios de los diversos países. Sin embargo, es claro que para México las negociaciones han sido exitosas en algunos casos y en otros no tanto al mostrar déficit en la balanza comercial. Como sucede en el caso de China y Japón, que si bien en los últimos

años el gap se ha reducido, aún queda un significativo diferencial entre las importaciones y exportaciones con mayoría de las primeras en el caso de México. Para poder abordar la problemática comercial, es necesario realizar estudios conductuales que permitan comprender la manera en que el proceso de negociación entre México y los países de Asia es llevado a cabo. Considerando éste uno de los posibles factores que afecten los resultados comerciales de la negociación, amén de otros factores tales como las condiciones gubernamentales o la competitividad de los productos o de los proveedores. El presente trabajo tiene el objetivo de realizar un análisis inicial y documental descriptivo sobre los aspectos que influyen en los procesos de negociación entre los países de Asia y México. Primero se presenta una introducción al tema de las relaciones entre ambas partes, los principales acuerdos, los principales socios, los antecedentes de las relaciones y algunos indicadores económicos. En segundo término, se presentan los estudios existentes sobre el proceso de negociación en países asiáticos, de los cuales hay abundante literatura y con ello se presentan los procesos, las características, las diferencias en dichas relaciones, así como diversas recomendaciones. En tercer término, se muestra una introducción a la cultura de la negociación en México, sus características, procesos y algunos antecedentes. Finalmente el estudio presenta con base en las clasificaciones de Benoliel y Chamoun, de manera descriptiva, una comparativa de las principales variables de las negociaciones entre los países de Asia y México como una primera aproximación para la realización de un estudio empírico enfocado.

1.1 Objetivo del estudio

El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico descriptivo de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas en el proceso de negociación que sienta las bases para definir la metodología más apropiada para realizar un estudio de investigación de las negociaciones internacionales entre México y diversos países de Asia.

Desde el punto de vista conceptual, el estudio buscó responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué antecedentes existen en el tema de las negociaciones entre los países de Asia y México?, ¿Cuáles son las características de negociación para los países asiáticos?,

¿Cuáles son las características de negociación utilizadas en México? para finalmente determinar, ¿Cuáles son las principales diferencias y semejanzas entre los estilos de negociación de los países asiáticos y México? O ¿cuál es la relación entre los estilos de negociación entre países asiáticos y México?

Es importante señalar que la presente investigación es heurística y un análisis preliminar que no pretende ser exhaustivo, sino más bien precedente sobre el estado del arte en que se encuentra el tema de las negociaciones entre Asia y México como antecedente a una investigación empírica.

Con base en lo anterior, los objetivos particulares fueron hacer una revisión teórica del estudio sobre cómo se hacen las negociaciones en algunos países de Asia con ejemplos concretos y después identificar las principales características de las negociaciones en México y después más específicamente hacer una comparativa entre ambos lados.

Las técnicas que se utilizaron para realizar este análisis comparativo fueron la revisión de la literatura. En primer término se presenta una breve introducción los antecedentes de las relaciones entre México y Asia, después una introducción al tema de los negocios entre ambos con algunos indicadores. Posteriormente, un análisis documental de los antecedentes sobre cómo hacer negociar con Asia, estudios, ejemplos, diferencias, procesos, características, entre otros, seguido del tema de las negociaciones en México para luego hacer una comparativa conceptual.

1.2 Justificación

La relación entre los países de Asia y México ha sido y es complicada pues existen grandes diferencias en cuanto a distancia, cultura, idioma, economía, factores sociales, entre otras. Sin embargo, las relaciones han sido siempre constantes y continúan creciendo día con día. Tan sólo China es ahora uno de los principales socios comerciales para México. Por ello, es muy importante realizar estudios que aporten conocimiento al fortalecimiento de dicha relación. Si bien existe una amplia literatura sobre cómo negociar con Asia, hay poca bibliografía sobre el caso concreto de la negociación entre los países de Asia y México. Por lo anterior, es menester contribuir a la generación del conocimiento en dicha área. Sobre todo porque las relaciones comerciales de México con los países asiáticos muestran en la mayoría de los casos déficits de la balanza comercial para México. Quizás los empresarios mexicanos no

encuentran las herramientas que faciliten el proceso de negociación con los países de Asia, y por ese motivo, el presente proyecto contribuye al tema analizando una variable posible. Cabe señalar que es un estudio introductorio dado la complejidad de las regiones y sus países, y por ello se sienta la base para que se lleven a cabo otros estudios más enfocados quizá a la relación de México con un país asiático determinado.

2. Marco teórico conceptual

2.1 Los principales tratados comerciales entre países de Asia y México

La eficiencia en el proceso de negociación de las empresas es un imperante, Paz (2004) había recalorado la necesidad de que la habilidad de negociación sea una competencia imprescindible para los ejecutivos y se podría agregar que para los hombres de negocios. La región de Asia es el mercado más grande del mundo, así como la región más poblada y con uno de los niveles tecnológicos más desarrollados. Mientras que México es el catorceavo país con mayor territorio en el mundo, el onceavo en población y el líder en exportaciones de entre los países de Latino América, además se le considera una de las economías más grandes e importantes del mundo y con personas jóvenes altamente capacitados para trabajar en compañías de diversa índole (ProMéxico, 2014). Wolfendale (2002) estableció que para hacer negocios en Asia, la planeación debía ser crucial, verlo desde una perspectiva americana, tener un plan detallado y recursos técnicos así como lecciones valoradas.

Por lo anterior, México, detectando la importancia del mercado asiático para su economía, ha firmado diferentes tratados y acuerdos comerciales para promover la inversión, promoción y protección de las relaciones comerciales con los siguientes países asiáticos: Korea, China, India, Israel, Japón, Singapur y está en negociaciones muy avanzadas para el convenio Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement (Acuerdo Específico Transpacífico de Asociación Económica) (TPP, por sus siglas en inglés) (Secretaría de Economía, 2015). En la tabla 1 se listan los países participantes y los diversos tratados. En el TPP se están negociando diversos aspectos relacionados con los mercados de bienes, las reglas de origen, las aduanas; las medidas sanitarias y las fitosanitarias, los obstáculos técnicos al comercio, la contratación pública; el comercio y medio ambiente, las inversiones y el comercio electrónico, entre otros (Secretaría de Economía, 2015).

Cuadro 1 Acuerdos de México con Asia

Acuerdo para la Promoción y Protección de Inversiones
Australia
Corea
China
India
Singapur
Tratado de Libre de Comercio
Israel
Tratado Completo
Japón
Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)

Fuente: Secretaría de Economía (2015)

2.2 El nivel de negocios entre países de Asia y México

Hablar de negocios entre México y los países de Asia no es sencillo, en la década pasada Faust & Franke (2002) ya habían señalado que las relaciones entre ambas regiones no han sido fluidas y han encontrado dificultades tanto a nivel diplomático como en los negocios. A la par, la relación en los últimos años (2006-2012) de México con el mercado Pacífico Asiático tanto a nivel diplomático como económico ha sido siempre ambivalente, pendular, contradictoria y sin un plan a largo plazo (Uscanga, 2008). Además como menciona González Vaguéz (2012) las diferencias geográficas, culturales y económicas son enormes, tan sólo el mercado asiático tiene una población de 2500 millones de personas. Sin embargo, las relaciones con los países asiáticos

siempre han estado ahí, por poner un ejemplo, México fue el segundo país de América Latina en tener relaciones diplomáticas con Japón sólo después de Perú en los setentas y por años México fue el país que mayores relaciones tuvo con Japón. Además, a principios de este siglo Japón comienza a estrechar los vínculos con América Latina y las inversiones no sólo han aumentado sino se han diversificado, desde la minería, infraestructura y desde luego el sector automotriz. González Vaguéz (2012) hace énfasis de que Japón puede representar un punto de entrada hacia el mercado asiático no sólo para México sino para toda Latinoamérica.

La importancia de los negocios entre México y los países de Asia se puede observar con el ejemplo de China. El comercio con China ha pasado de un déficit de 340 millones de dólares en el año 1993 a más de 60 mil millones de dólares, ver Cuadro 2.

Cuadro 2 Balanza Comercial de México con China

Balanza comercial de México con China Valores en miles de dólares Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
1993	44,782	386,449	431,231	-341,667
1994	42,162	499,655	541,817	-457,493
1995	37,002	520,580	557,582	-483,578
1996	38,277	759,704	797,981	-721,427

1997	45,882	1,247,376	1,293,258	-1,201,494
1998	105,977	1,616,494	1,722,471	-1,510,517
1999	126,338	1,921,057	2,047,395	-1,794,719
2000	203,586	2,879,620	3,083,206	-2,676,034
2001	281,774	4,027,253	4,309,027	-3,745,479
2002	653,913	6,274,381	6,928,294	-5,620,468
2003	974,369	9,400,591	10,374,960	-8,426,222
2004	986,304	14,373,843	15,360,147	-13,387,539
2005	1,135,544	17,696,338	18,831,882	-16,560,794
2006	1,688,107	24,438,279	26,126,386	-22,750,172
2007	1,895,338	29,743,656	31,638,994	-27,848,318
2008	2,044,750	34,690,310	36,735,060	-32,645,560
2009	2,207,788	32,528,967	34,736,755	-30,321,179
2010	4,182,842	45,607,551	49,790,393	-41,424,709
2011	5,964,225	52,248,003	58,212,228	-46,283,778
2012	5,720,732	56,936,129	62,656,861	-51,215,397
2013	6,470,049	61,321,376	67,791,425	-54,851,327
2014 /1	5,979,465	66,255,959	72,235,424	-60,276,494

Fuente: Secretaría de Economía (2015)

Sin embargo, las relaciones comerciales de México con algunos países de Asia presentan diferencias. La Cuadro 3 presenta las balanzas comerciales entre México y tres países asiáticos, China, Hong Kong y Japón. Como puede verse, China tiene una relación comercial cuya diferencia es abismal. En el caso de Hong Kong aunque en mucho menor importe la ba-

lanza comercial es positiva para México y en el caso de Japón sigue habiendo un déficit significativo pero hay que reconocer que es menor en términos relativos al experimentado en años anteriores. Lo importante es ver que hay negocios realizándose en ambas partes y que son áreas de oportunidad a aprovechar.

Cuadro 3 Comparativa de balanzas comerciales entre México, China, Japón y Hong Kong

Balanza comercial de México Valores en miles de dólares Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
Hong Kong	1,028,774	290,264	1,319,038	738,510
China	5,979,465	66,255,959	72,235,424	-60,276,494
Japón	2,609,246	17,544,572	20,153,818	-14,935,326

Fuente: elaboración propia con información de la Secretaría de Economía (2015)

2.3 Los estilos de negociación en los países de Asia

Sarkar (2010) ha definido el término negociación como el “proceso de interacciones concebidas involucrando a dos individuos o grupos tratando de lograr un acuerdo conjunto acerca de diferentes necesidades o ideas”. Dentro de los negocios internacionales siempre hay procesos de negociación pero por su naturaleza multicultural se vuelven más complejos. Por lo anterior, se debe poner especial énfasis a dichos procesos, Kulshreshtha (2009) recomendó que los empresarios tengan especial cuidado en tres puntos cuando hacen negocios en el extranjero que

incluyen tener cuidado del ritmo de las negociaciones, las dinámicas de las relaciones personales y la profundidad de la presentación.

A manera de ejemplo, Beamer (1993) ya había hecho hincapié en la importancia de los brindis en China, Corea o Taiwán para las negociaciones.

Las negociaciones internacionales entran en las llamadas negociaciones multiculturales ya que debe considerarse la parte cultural como parte del proceso de negociación, desde luego que el tema no es nuevo y tiene antecedentes (Bülow & Kumar, 2011). Estos autores identificaron cuatro áreas que influyen en este tipo de negociaciones que son manejo de cultura “nacional”, conflictos, terminologías y esencialismo. De la Garza-Carranza, Guzmán-Soria & Hernández-Soto (2009) hicieron una recopilación de la fundamentación de las negociaciones multiculturales y presentaron cómo las necesidades de los empresarios o ejecutivos deben derivar en la inteligencia cultural o competencia cultural, es decir, en actitudes que parecen imprescindibles para realizar negociaciones internacionales exitosas.

En este tenor, Sarkar (2010) hizo una recopilación de diferentes autores del valor cultural en los procesos de negociaciones internacionales. Los valores detectados son las metas, el protocolo, la comunicación, el tiempo, la propensión al riesgo, el grupo contra el individuo y la naturaleza de los acuerdos. Así como la importancia de la inteligencia cultural y los factores geopolíticos. Como se sabe, hablar de cultura es por demás un tema complejo y de muy difícil integración, dentro de un país puede haber diferentes culturas o grupos y desde luego Asia no es la excepción. En esta línea, Osman-Gani & Joo-Senq (2002) realizaron un estudio comparativo de los estilos de negociación de gerentes de Singapur, China, Malasia e India, encontrando que la cultura si está relacionada con el estilo para negociar. Incluso llamaron a las negociaciones multiculturales un aspecto “sensible” para la gestión de los negocios y recalcaron la importancia de considerar las diferencias culturales dentro de un mismo país. En este sentido, Chung & Ingleby (2011) han investigado las negociaciones multiculturales concretamente en el caso de Australia y China en un estudio experimental donde una de sus conclusiones fue la necesidad de preparar a los estudiantes de administración de negocios con herramientas para las negociaciones internacionales con todo lo que eso implica. Como puede verse, el tema de la negociación internacional o multicultural es amplio y con muchas posibilidades. Por ejemplo, Semnani-Azad & Adair (2013) han estudiado los gestos no verbales durante las negociaciones entre canadienses y chinos, encontrando que los últimos tienen niveles de autocontrol y que muestran menos gestos.

En cuanto a la negociación misma, Zhao (2000) señaló que los procesos de negociación en

China no son cosa de amateurs, se preparaba y enseñaba a los chinos diferentes tácticas para las negociaciones internacionales con técnicas como ganar-ganar, ganar-perder, concesiones, entre otras. En adición, Le Pla (2007) identificó nueve tips legales para hacer negocios en China que incluían la no sobreestimación, pensar con antelación, ser táctico, fijarse en los pequeños detalles, cerrar el trato, dar la vuelta a todos los detalles legales, checar el lenguaje en que se habla, generalmente todos los negociadores legales hablan inglés, buscar asesores locales y escoger con cuidado la asesoría.

La raíz de las negociaciones culturales en Asia tiene su origen en las tres religiones principales del Confucionismo, Taoísmo y el llamado “Arte de la guerra” (Benoliel, 2013). Primeramente en cuanto al confucionismo, las reglas en la cultura asiática (Kong Fu Ze) deben basarse en la estabilidad de la sociedad, la armonía familiar, el comportamiento virtuoso hacia otros, el control y el dominio, el respeto por la tradición y la reciprocidad de los favores (Benoliel, 2013). Mientras que la filosofía taoísta de Lao Ztu tienen su origen en el Yin and yang que contrasta el cumplimiento de ambas partes para tener un todo armonioso y Wu wei referido a la pasividad para no hacer nada (Benoliel, 2013). Finalmente para el concepto del “arte de la guerra” se utiliza el Ji para planear, buscando estrategias, tanto tácticas como de destreza, en el ámbito de los negocios incluso se ve como un campo de batalla, un ejemplo que se maneja en esta política es “esconde un cuchillo en la sonrisa”. Adicionalmente, el proceso de negociación está basado en las siguientes dimensiones culturales antagónicas entre las culturas occidentales en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia y las culturas orientales de China, Corea, Japón y Singapur.

a) Individualismo vs. Colectivismo.

En los países occidentales la personas están más preocupadas por sus propias metas, necesidades e intereses mientras que en países orientales, la meta colectiva sobresale a la individual, incluso se promueve el sacrificio por el bien de la comunidad. Aunado al hecho de que las relaciones sociales y afiliaciones tienden a ser permanentes.

b) Alta vs. baja distancia del poder.

En los países asiáticos se espera que los miembros menos poderosos acepten que el poder no tiene por qué ser repartido equitativamente. La jerarquía es ampliamente respetada según el estatus, la edad, el género y la educación. Por otro lado en las culturas occidentales, el rango, estatus, género y antigüedad,

si bien se respetan no son tan marcadas. Por otro lado el conocimiento, la competencia y la independencia son ampliamente valoradas.

c) Evitar lo inseguro vs. poca preocupación por lo inseguro.

En las culturas orientales, los individuos prefieren tener ambientes sin riegos, claros y definidos, las decisiones se toman después de cuidadosas evaluaciones con amplia información, el cambio se hace mediante cuidadosas mediciones y de manera suave y gradual. Por el contrario, en los países occidentales, los individuos se sienten cómodos en situaciones poco claras, las decisiones se toman con una cantidad limitada de información y se fomenta el cambio.

d) Femenidad vs. Masculinidad.

En las culturas asiáticas se preocupan por los sentimientos de las personas y se hace énfasis en la armonía y cooperación. Pero se detecta una clara diferenciación entre hombres y mujeres dando un peso mayor a los primeros en las decisiones importantes. Por otro lado las culturas occidentales están orientadas al logro porque enfatizan la competitividad y la asertividad, y buscan un equilibrio entre los géneros.

e) Orientación al futuro y al corto tiempo.

Para los países asiáticos la orientación de sus decisiones es a largo plazo y hacen hincapié en el ahorro y la inversión; mientras que en las culturas occidentales se planea y se toman decisiones con una visión más a corto plazo y con gratificaciones inmediatas; y la obtención de resultados rápidos es fomentada.

f) Alto y bajo contexto.

En las culturas asiáticas la comunicación es indirecta, implícita, sugestiva y vaga por lo que el contexto es alto, mientras que en las culturas occidentales la comunicación es directa utilizando un contexto bajo.

g) Monocrónico y policrónico.

Para los asiáticos el tiempo es fluido, cíclico, recursivo, natural y las agendas son menos estructuradas por lo que se considera policrónico. Por otro lado, para los occidentales el tiempo es lineal, inflexible y secuencial es decir, monocrónico.

Desde el punto de vista mexicano los procesos para las negociaciones con los países de Asia son por demás complejos, Aunado a ello, existen diferentes particularidades según los países o la región que se trate. Puchol (2012) también ha hecho énfasis en la importancia que los japoneses dan a las negociaciones a largo plazo. A continuación se

presentarán dos ejemplos concretos de negociaciones con países asiáticos, Japón y China, que maneja Benoliel (idem). En el caso de Japón, menciona que es importante identificar los tres círculos que rodean a los japoneses:

- Miuchi (familia y amigos cercanos)
- Nakama (amigos y familiares de los que se depende mutuamente para asistencia)
- Tanin (personas con las que no se tiene relación).

Hafez Sakabani, (2012) estableció que para hacer negocios en Japón se requiere ser sumamente profesional y que se debe considerar la participación de los organismos gubernamentales para dar mayor claridad al proceso. Además, se opta por un acuerdo general al comienzo de la negociación para después en el transcurso del proceso negociar cuestiones más particulares. Los consumidores y los productos japoneses requieren y tienen altos niveles de calidad, por lo que se recomienda considerarlo al momento de realizar negocios con ellos. En general, Hafez Sakabani, (idem) establece considerar los siguientes aspectos en negociaciones con japoneses:

- I. El uso del tiempo: El tiempo es muy estricto, una reunión comienza y termina a tiempo.
- II. Las relaciones personales son fundamentales: Primero se gana la confianza y luego se hacen los negocios.
- III. La comunicación es seria y formal: Escuchan atentamente y hacen negocios profesionalmente, no hay lugar para bromas.
- IV. Los acuerdos son de manera verbal y los lleva acabo un mando intermedio.
- V. La toma de decisiones es realizada por la persona de mayor jerarquía, la cual generalmente no lleva a cabo la conducción de la negociación.

Es importante recalcar que los negociadores japoneses prestan mucha importancia al protocolo. Puchol (2012) pone el ejemplo de las tarjetas de presentación. Cuando se le entrega una tarjeta de presentación a un japonés, éste prestará mucha atención, la leerá y luego las pondrá en la mesa de la negociación para llamar a cada quien por su nombre. En general en occidente, y México no es la excepción, las tarjetas se guardan en la cartera. Es decir, el nivel de formalidad, comunicación y protocolo es alto en Japón.

La distinción de estos grupos es muy importante pues tiene un impacto en la moral y comportamientos de los asiáticos,

incluida desde luego la negociación. En cuanto a China, la negociación puede ser de dos tipos: misión conjunta (joint quest) y contienda movible (mobile warfare). El primero, es una relación colaborativa de búsqueda del valor mutuo a través de la justicia. Es un proceso armonioso dónde se busca la creación de valor la cual se logra a través de unir posiciones opuestas y buscando ajustar intereses. Por otro lado, el segundo se refiere a que se ve a las contrapartes como un combatiente en que se utilizan los principios del “arte de la guerra” buscando desestabilizar y debilitar al adversario y utilizar cualquier estrategia incluida la diseminación de información falsa, así como negociar e incluso estimular la competencia entre proveedores. Para comprender mejor a la cultura china, es importante conocer cómo manejan sus negocios fuera de China. Ahlstrom, Young, Chan & Bruton (2004) detectaron que las transacciones son manejadas mediante un control familiar con sencillas estructuras organizacionales, redes de trabajo y control de la información, hay una dirección centralizada y la toma de decisiones también, el financia-

miento es interno, casi no hay mercadotecnia y poca o nula investigación y desarrollo.

Como ya se mencionó, existen diferencias entre los mismos países asiáticos, Benoliel (2013) ha identificado algunas diferencias. Por ejemplo en India, las negociaciones tienen una orientación de ambas partes tanto el Este como de Occidente y es un proceso complejo. Pueden tomar características individualistas con estrategias agresivas, competitivas y orientadas al logro, la cultura distingue jerarquías sociales, distancia del poder y lealtad, sin embargo pueden ser sensibles al contexto y adaptarse. En otro ejemplo, en Corea, Chung, Eichenseher, Taniguchi, (2008) distinguieron los principios del confucionismo, pero también del Budismo de China y Japón junto con una amplia comunidad cristiana. Sin embargo, en el país existen reglas políticas autoritarias y endémica corrupción económica. En esta línea McDonald (2012) hizo una comparativa de cómo se aplican los principios confucionistas en diferentes países asiáticos incluyendo a China, Hong Kong, Taiwán, Malasia y Singapur, ver Cuadro 4.

Cuadro 4 Ejemplos de negociación en el liderazgo confucionista.

	China	Hong Kong	Taiwan	<u>Malasia/Singapore</u>
Nivel uno Estilo de liderazgo: benevolente	<u>Lealtad del empleado</u>	Construyendo relaciones de confianza entre las personas.	Tratando amablemente al staff y proveer un foro abierto	Generación de la riqueza para aplicarse en el mejoramiento de la humanidad.
Nivel dos Principios, virtud, armonía, educación, reciprocidad y colectivo familiar	<u>Virtud</u>	<u>Armonía</u>	<u>Colectivo Familiar</u>	<u>Reciprocidad</u>
Nivel tres Constantes: <u>Ren yi li zhi and xin</u> (Mc Donald, 2012)	<u>Zhi</u> Aplicación de conocimiento para innovar <u>Zhong</u> Para lograr la excelencia	<u>Li</u> Etiqueta en las relaciones.	<u>Ren</u> <u>Benevolencia</u> <u>Humanidad</u>	<u>Yi</u> <u>Honestidad/</u> <u>Rectitude</u>

Fuente: McDonald (2012)

Las diferencias abarcan diferentes características, por ejemplo, Swierczek & Quang (2004) también ya habían identificado ciertas diferencias entre los va-

lores asiáticos culturales relacionados hacia el emprendedurismo. El Cuadro 5 presenta un resumen de su análisis.

Cuadro 5 Diferencias en valores asiáticos en relación al emprendedurismo

India	Líderes Fuertes que toman riesgos. Las normas sociales y culturales favorecen la estabilidad y la seguridad.
Japón	No se apoya el emprendedurismo. No hay una traducción exacta de la palabra emprendedurismo en el idioma japonés.
Corea	Es similar a los japoneses. Son un poco más adversos a los riesgos.
Singapur	La mitad de los gerentes de Singapur se consideran a sí mismos como muy emprendedores
Taiwan	Apoyan fuertemente el emprendedurismo. Son los menos adversos a los riesgos.

Fuente: Swierczek & Quang (2004)

En países como Egipto y Arabia Saudita las negociaciones tiene otro tenor, por ejemplo la religión se funde con lo legal, el Islam es la mayor fuente de leyes escritas y está en las cuestiones jurídicas que rodean a las transacciones de negocios. Adicionalmente, en el Medio Oriente las decisiones deben pasar por un filtro moral (Ardivichvili, Jondle and Kowske, 2010).

2.4 La cultura de la negociación en México
La cultura de los negocios en América Latina tiene sus peculiaridades, Ardivichvili, Jondle and Kowske (2010) identificaron que hacer negocios es complicado debido a los bajo niveles de estándares en

la política, a un excesivo consumo y materialismo, altos niveles de pobreza y a una significativa desconexión entre los valores manejados por la Iglesia Católica (mayoritaria entre la población) y las prácticas de negocios.

Habid Chamoun- Nicolas (2005) es uno de los investigadores en el tema de las estrategias de los mexicanos para la negociación. En uno de sus estudios, identificó las principales características de negociación en un grupo de seiscientos empresarios, las cuales se presentan a continuación en el Cuadro 6.

Cuadro 6 Factores de la cultura de la negociación

Factores	Contenido
Chamoun- Nicolas Contrato o relación	Generalmente los mexicanos no son de realizar contratos, pero esto empieza a cambiar en las grandes urbes mexicanas.
-¿Ganar-Ganar o -Ganar-Perder?	La mayoría de los mexicanos les gusta tener una actitud de ganar-ganar.
-Informal -Formal	Para los empresarios mexicanos es más favorecedor negociaciones informales
-Directo -Indirecto	En general la tendencia es más bien a favor de negociaciones directas.
-Sensibilidad al tiempo	También se favorece la sensibilidad al tiempo, se le da importancia. Sin embargo la puntualidad no es una prioridad, aunque empieza a cambiar en las urbes.
-Sensibilidad emociones	Poca sensibilidad a las emociones
-¿Específico o General? -¿Abajo-Arriba o Arriba-Abajo?	Se prefiere la especificidad
-Líder -Consenso	Consenso
-Capacidad de tomar riesgos	Se favorece la toma de riesgos

Fuente: Chamoun-Nicolas (2005)

Adicionalmente Chamoun-Nicolas (2005) también ha identificado los perfiles para los hombres de negocios en México, estableciendo que generalmente son hombres empresarios, profesionistas experimentados, aunque puede haber empresarias y profesionistas jóvenes, además de que existen empresarios mayores a los 50 años sin estudios.

Respecto a la adaptación de los mexicanos hacia otras culturas, por ejemplo, Otero & Otomo (2006) detectaron que trabajadores mexicanos se han adaptado al estricto sistema de producción japonés. Por otro lado, Nakasone (2014) analizó cómo personas de nacionalidad japonesa se adaptan a la cultura mexicana mientras viven en Guadalajara, México, e hizo un análisis cultural entre japoneses y mexicanos con la técnica de Berry y encontró que en lo general se adaptan hacia lo positivo, pero no así a aspectos negativos como la impuntualidad o falta de respeto en que caen algunos mexicanos. También consideró los modelos de Hofstede, Inglehart y Schwartz y elaboró un estudio que hace un análisis de contenido entre ambas culturas de manera muy integral y metodológica.

En otra perspectiva, Elahee, Kirby & Nasif (2002) hicieron una comparativa de perfiles de negociación entre hombres de negocios de Estados Unidos, Canadá y México y encontraron que los mexicanos utilizaban diferentes estrategias si negociaban con mexicanos a diferencia de si negociaban con canadienses o norteamericanos. Como parte de su estudio identificaron cinco factores que son importantes en ese tipo de negociaciones como son alardear,

distorsión, regateo, ataque a la red de trabajo de los negociantes y acopios de información inapropiada. También recalcaron la importancia de la confianza para este tipo de procesos de negocios.

3. Aspectos Metodológicos

El presente estudio es un estudio de reflexión y se basa en el método general de análisis de lo general a lo particular. En primer término se hizo una revisión bibliográfica del tema de las negociaciones. A continuación, se identificó el modelo de Benoliel como referencia para hacer una comparativa entre las dimensiones culturales de la negociación que se manejan en los países de Asia y con México. Así mismo se identificaron los factores de negociación listados por Chamoun Nicolas en el mismo tenor. Esta investigación documental es una primera aproximación y comparativa al tema de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de hacer inferencias y generar conocimiento sobre su contenido.

4. Análisis y comparativa de procesos de negociación

A continuación se presenta el análisis comparativo realizado entre los procesos de negociación de los países asiáticos con México. El Cuadro 7 presenta el análisis conceptual de las dimensiones culturales entre los países de Asia y México según las dimensiones culturales que propone Benoliel.

Cuadro 7 Comparativa de las dimensiones entre los países de Asia y México

Dimensión Benoliel	Asia	México
Individualismo	Colectivismo	Individualismo
Colectivismo		
Alta distancia del poder Baja distancia en el poder	Alta distancia del poder	Alta distancia del poder
Evitar lo inseguro Poca preocupación por lo inseguro	Evitar lo inseguro	Poca preocupación por lo inseguro
Feminidad Masculinidad	Feminidad	Feminidad
Orientación al futuro Orientación al corto tiempo	Orientación al futuro	Orientación al corto tiempo
Alto contexto Bajo contexto	Alto contexto	Bajo contexto
Monocrónico Policrónico	Policrónico	Policrónico

Fuente: elaboración propia con información de Benoliel (2013)

El Cuadro 8 presenta una comparativa de los factores de negociación entre los países de Asia y México utilizando la propuesta de Chamoun-Nicolas para México.

Cuadro 8 Comparativa de los factores de negociación entre los países de Asia y México

Factores <u>Chamoun- Nicolas</u>	Asia	México
<u>Contrato o relación</u>	Relación	Contrato
-¿Ganar-Ganar o -Ganar-Perder?	Ganar-Ganar	Ganar-Ganar
-Informal -Formal	Formal	Informal
- <u>Directo</u> - <u>Indirecto</u>	Indirecto	Directo
-Sensibilidad al tiempo	Sí sensible	No sensible
-Sensibilidad emociones	Sensibilidad emociones	Sensible emociones
-¿Específico o General?	General	Específico
-¿Abajo-Arriba o Arriba-Abajo?	Arriba-abajo	Arriba-abajo
- <u>Lider</u> - <u>Consenso</u>	Lider	Consenso
- <u>Capacidad de tomar riesgos</u>	No hay riesgos	Toman riesgos

Fuente: elaboración propia con información de Chamoun-Nicolas (2005)

Como resultado de esta comparación, se puede notar que existen diferencias en el estilo de negociar entre las personas de los países de Asia y México y en general son contrarias, con algunas excepciones. En cuanto a la comparativa de las dimensiones de Benoniel, sólo hay coincidencia en cuanto al aspecto de la feminidad referida al manejo de las emociones y al factor del tiempo policrónico que se basa en poca preocupación por sí mismo. En relación a los factores culturales de negociación de Chamoun-Nicolas hay coincidencia para el factor de ganar-ganar y sensibilidad de las emociones como se puede ver en los cuadros 7 y 8.

5. Conclusiones y discusión

El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico descriptivo de las negociaciones entre los países de Asia y México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas en el proceso de negociación que sienta las bases para definir la metodología más apropiada para realizar un estudio de investigación de las negociaciones internacionales entre México y diversos países de Asia.

Es importante recalcar las importantes relaciones económicas y diplomáticas que México mantiene con diversos países de Asia, destacando entre ellos China por su gran actividad comercial con México. Aun cuando la actividad comercial de México con

los países de Asia es intensa, todavía existen grandes asimetrías en las importaciones y exportaciones que México realiza. Por ello es fundamental mejorar los procesos de negociación de las empresas mexicanas y un elemento clave es identificar los estilos de negociación de sus contrapartes para mejorar sus resultados. Los resultados del presente estudio mostraron que efectivamente existen más diferencias que semejanzas en los estilos de negociación entre México y los países asiáticos y que ello debe ser un factor a considerar en los procesos de negociación. Por lo anterior, los empresarios mexicanos deben estar preparados para realizar negociaciones con los asiáticos, esto sólo lo podrán hacer en la medida que tomen precauciones de antemano. Se puede recomendar que ante cualquier proceso empresarial en Asia, primero se haga una revisión sobre lo que es la cultura asiática empresarial y de negociación, además estar consciente de la propia cultura mexicana, así como diseñar y preparar un plan de negociación y no ir a la deriva, esto es hasta dónde puedo negociar mis condiciones para no tomar decisiones apresuradas durante el proceso. Es importante también preparar diferentes estilos de negociación pues cómo se vio los asiáticos pueden usar diferentes tácticas y esto no debe sorprender a los empresarios mexicanos, por lo que deben estar preparados. El plan a seguir propone lo siguiente:

- I. Conocer la cultura asiática.
- II. Analizar la cultura mexicana.
- III. Diseñar y desarrollar un plan de negociación.
- IV. Identificar las diferentes estrategias o estilos para negociar.
- V. Diseñar un plan de negocios internacional.

Adicionalmente como se trata de negociaciones internacionales, estas siempre deben estar fundamentadas en un Plan de Negocios Internacional. Es decir, no se debe a comenzar a negociar un proyecto empresarial o de negocios sin antes haber diseñado un plan. Todo plan de negocios internacional debe basarse en un cuidadoso análisis de la cultura, la economía, el mercado, la competencia, la mercadotecnia, etc. (Cateroa, Gilly & Graham, 2010). En el caso de México, dentro de dicho plan, el conocer los estilos de negociación de la contraparte asiática se vuelve un elemento aportador a la resolución de la problemática de la negociación y su búsqueda del éxito. El objetivo del estudio fue realizar un análisis teórico de los estilos de negociación de diversos países de Asia y de México con la finalidad de identificar las principales diferencias y semejanzas y producir una propuesta de estilos basados en las clasificaciones de Benoliel (países asiáticos) y Chamoun (México) que se convierta en el punto de partida de una metodología específica y más apropiada para realizar posteriores estudios de investigación de las negociaciones internacionales de México con alguno de los países asiáticos en particular. Con base en la comparativa realizada se encontró que existen mayoritariamente diferencias en los estilos de negociación entre los países de Asia y México. Adicionalmente, se puede concluir que para realizar la investigación de las negociaciones internacionales se pueden utilizar las metodologías de Hofstede, Beloniel y Chamoun-Nicolas. Sin embargo, se requiere profundizar en su contenido para continuar detallando de manera específica el planteamiento de la investigación.

5.1 Futuras líneas de investigación

En cuanto al futuro de la investigación es menester definir conceptualmente y operacionalmente cuáles serían las variables a estudiar en las negociaciones internacionales entre los países de Asia y México. Así como, determinar la conducción y la población que será objeto de estudio. Una opción atractiva sería el modelo de Hofstede que es el que está basado el de Benoliel, lo primero sería conocerlo más a detalle para después adentrarnos al tema del planteamiento del problema de investigación como siguiente paso

en la investigación.

6. Bibliografía

- Ahlstrom, D., Young, M. N., Chan, E. S., & Bruton, G. D. (2004). Facing Constraints to Growth? Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices in East Asia. *Asia Pacific Journal Of Management*, 21(3), 263-285, <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000036463.20310.de>
- Beamer, L. (1993). Toasts: Rhetoric and ritual in business negotiation in Confucian cultures. *Business Forum*, 18(4), 22.
- Benoliel, M. (2013). Negotiating Successfully In Asia. *Eurasian Journal of Social Sciences* 1(1), 2013, 1, 18.
- Bülow, A. M., & Kumar, R. (2011). Culture and Negotiation. *International Negotiation*, 16(3), 349-359, <https://doi.org/10.1163/157180611X592905>
- Cateroa, P., Gilly, M. & Graham, J. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. McGraw Hill: México.
- Chamoun-Nicolas Habid (2005). La cultura de la negociación en México en <http://www.gestiopolis.com/cultura-negociacion-mexico/>. Fecha de consulta: 15 de abril de 2015.
- Chung, K., Eichenseher, J., & Taniguchi, T. (2008). Ethical Perceptions of Business Students: Differences Between East Asia and the USA and Among "Confucian" Cultures. *Journal Of Business Ethics*, 79(1/2), 121-132, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9391-7>
- Chung, M., & Ingleby, R. (2011). The applicability of Western socio-legal frameworks to the study of negotiation in Chinese society. *Journal Of Higher Education Policy & Management*, 33(2), 169-177, <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.550090>
- De la Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. (Spanish). *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 3(3), 64-89. doi:10.3232/GCG.2009.V3.N3.03.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National Culture, Trust, and Perceptions About Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818, <https://doi.org/10.1002/tie.10049>
- Faust, J., & Franke, U. (2002). Attempts at diversification: Mexico and Pacific Asia. *Pacific Review*, 15(2), 299-324, <https://doi.org/10.1080/09512740210131077>

González Vaguéz, Y (2012). "Un Acercamiento a las Relaciones Económico-Comerciales y de Cooperación Entre Japón y América Latina y el Caribe " en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, mayo 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>.

Hafez Sakabani, Bassam (2012). Las negociaciones en el mundo. España: ECU, 2012. ProQuest ebrary. Web. 22 April 2015.

Kulshreshtha, A. K. (2009). How to carry out International Business Negotiations for Industrial Globalization Overseas. *Chemical Business*, 23(2), 17-19.

Le Pla, R. (2007). 9 legal tips for doing business in Asia. *NZ Business*, 21(8), 24-25.

McDonald, P. (2012). Confucian foundations to leadership: a study of Chinese business leaders across Greater China and South-East Asia. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 465-487, <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.693770>

Nakasone Portes, Takako. (2014). Diferencias culturales entre México y Japón: desde las perspectivas de los japoneses en Guadalajara Takako Nakasone Portes, revista mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico 29 tercera época / volumen 8 / Julio • diciembre 2014 / PP. 29-60 issn 1870-6800

Osman-Gani, A. M., & Joo-Senq, T. (2002). Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 819-839, <https://doi.org/10.1002/tie.10048>

Otero, G., & Otomo, J. (2006). La transferencia del sistema japonés de producción hacia un país en desarrollo: el caso de la Honda de México. México: Red Región y Sociedad.

Paz, Ignacio (2004). Negociación: Competencia Gerencial por Antonomasia. *Revista EIA*, ISSN

1794-1237 Número 1 p. 81-98. Febrero 2004 Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).

ProMéxico (2014). <https://www.promexico.gob.mx/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2015. Puchol, L. (2010). El libro de la negociación (3a. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Sarkar, A. N. (2010). Navigating the Rough Seas of Global Business Negotiation: Reflection on Cross-Cultural Issues and Some Corporate Experiences. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 3(2), 47-61.

Secretaría de Economía (2015). www.economia.gob.mx/ Fecha de consulta: 14 de abril de 2015.

Semnani-Azad, Z., & Adair, W. L. (2013). Watch Your Tone. Relational Paralinguistic Messages in Negotiation. *International Studies Of Management & Organization*, 43(4), 64-89, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825430404>

Swierczek, F. W., & Quang, T. (2004). Entrepreneurial Cultures In Asia: Business Policy Or Cultural Imperative. *Journal Of Enterprising Culture*, 12(2), 127-145, <https://doi.org/10.1142/S0218495804000075>

Uscanga, C. (2008). Escenarios de la política exterior de México: puntos para una reflexión. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Wolfendale, M. (2002). Doing Business in the Asia Pacific. *Strategic Finance*, 84(6), 26-330.

Zhao, J. J. (2000). The Chinese Approach to International Business Negotiation. *Journal Of Business Communication*, 37(3), 209-237, <https://doi.org/10.1177/002194360003700302>

Copyright (c) 2016 Erika Lourdes González Rosas, María Guadalupe Arredondo Hidalgo y Martín P. Pantoja Aguilar



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)