

22



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA EMPRESA MULTICELULA
UN CASO PRACTICO DE FLEXIBILIDAD Y
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO EN UN ENTORNO
COMPETITIVO

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ODILON CRUZ GARRIDO
RODRIGO LOPEZ LUNA

ASESOR: L.C. Y M.A. RAFAEL RODRIGUEZ CASTELAN



MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Paginación

Discontinua



*A quienes
creen que lo
importante no
es seguir el
camino, sino
crearlo...*

A mi Papá:
Emeterio Cruz López.

**Mis logros son también tuyos y aunque te has mudado al mundo de la gente
especial siempre estás en mi corazón.**

A nuestras Mamás:
Aniceta Garrido Amador.
María Del Carmen Luna Almeraya.
Manuela Almeraya Alonso.

**Nos han enseñado bien el camino; por eso todo lo que hemos logrado también lo
han logrado ustedes.**

A mi Papá:
Leobardo López Peralta.

**Tú me instruyes en los momentos más difíciles, tu ansiedad por enriquecer tu
cultura y la de los demás es tu predicación; es por eso que ofresco este trabajo a
tu consideración.**

A nuestros Hermanos:
Alicia, Arnulfo, Eulogio y Odón.
Maricarmen.

Gracias por su apoyo incondicional, siéntanse parte de este sueño.

Odilón.

Para mis amigas:

Perla Ivonne Ibarra Coria, Adriana Arenas Bautista, Verónica Nájera García, Susana Mena Barraza y Rosalba Arias Mendoza.

Gracias por estar siempre en los momentos difíciles y en los buenos.

Rodrigo.

Amigos:

Si me refiero a alguno en especial

Me sentiré mal

Si excluyo a alguno en la mención

Me sentiré peor,

De lo único que pueden estar seguros

Es que constituyen una parte de mi ser

Por lo tanto mi agradecimiento

A su apoyo y valor siempre.

Odilón & Rodrigo.

Para quienes contribuyeron en la elaboración de este proyecto:

*L.C. y M.A. Rafael Rodríguez Castelán, Lic. Eduardo Briseño Arch,
Lic. Diego Di Marco, Lic. Laura Álvarez, Lic. Francisco Sanchez,
L.A. Dante López, Lic. Enrique Orozco Jiménez, Karla Patricia
Chávez Amábilis, Daniel García Elizondo y Fortino Gutierrez
Cervantes.*

**Y a todas aquellas personas que escapan de nuestra mente
y que han formado parte de esta trayectoria;
pero que nuestro corazón no olvida...**

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.....	I
-------------------	---

1 LA IMPORTANCIA DE LA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA EL CAMBIO.	1
1.1 ADAPTABILIDAD.	1
1.1.1 <i>Concepto</i>	1
1.2 FLEXIBILIDAD.	2
1.2.1 <i>Concepto</i>	2
1.2.2 <i>Flexibilidad estratégica</i>	2
1.2.3 <i>Flexibilidad estructural</i>	3
1.2.4 <i>Configuración de estructuras flexibles</i>	6
1.2.4.1 <i>Modelo de empresa "Trébol"</i>	6
1.2.4.2 <i>Modelo de empresa "Red"</i>	8
1.3 CAMBIO.	9
1.3.1 <i>Desafíos a la conducción empresarial</i>	10
1.3.2 <i>Concepto de cambio</i>	11
1.3.3 <i>El cambio y las organizaciones</i>	13
1.3.4 <i>Contexto actual del cambio</i>	16
1.3.4.1 <i>Nuevos contextos</i>	16
1.3.4.2 <i>Nuevas estrategias</i>	17
1.3.4.3 <i>Nueva organización</i>	18
1.3.4.4 <i>La síntesis: el nuevo management</i>	18
1.3.5 <i>Un ejemplo de cambio: organizaciones mexicanas</i>	18
2 ESTUDIO DEL MEDIO AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS.....	23
2.1 MACROAMBIENTE.	24
2.1.1 <i>Factores económicos</i>	25
2.1.2 <i>Factores políticos</i>	34
2.1.3 <i>Factores tecnológicos</i>	40
2.1.4 <i>Factores sociales</i>	43
2.2 MICROAMBIENTE O AMBIENTE COMPETITIVO.	47
2.2.1 <i>Competencia</i>	48
2.2.2 <i>Sustitutos</i>	49
2.2.3 <i>Competidores potenciales</i>	51
2.2.4 <i>Los Compradores</i>	51
2.2.5 <i>Los Proveedores</i>	52
2.3 <i>Perspectivas del Ambiente de Negocios</i>	52

3.6.2.5	Ventajas e inconvenientes de las Empresas Virtuales.....	113
3.6.3	<i>Fusiones.</i>	113
3.6.3.1	Principales motivaciones para fusionarse.....	114
3.6.3.2	Clases de fusiones.	115
3.6.3.2.1	Fusiones de Integración Vertical.	116
3.6.3.2.2	Fusiones de Integración Horizontal.....	117
3.6.3.2.3	Fusiones Convergentes o Concéntricas.	118
3.6.3.2.4	Fusiones de Diversificación.....	118
3.6.3.3	Ventajas de una Fusión.....	119
3.6.3.4	Desventajas de la Fusión.	119
3.6.3.5	Casos de Fusiones.....	120
3.6.4	<i>Joint Venture.</i>	121
3.6.4.1	Definición.	122
3.6.4.2	Las motivaciones para formar una Joint Venture.	123
3.6.4.3	Clasificación y tipos de Joint Ventures.	125
3.6.4.4	Las ventajas de las Joint Venture.	129
3.6.4.5	Desventajas de una Joint Venture.	129
3.6.4.6	Requisitos para obtener una Joint Venture exitosa.	130
3.6.4.7	Caso de Joint Venture.....	130
3.6.5	<i>Outsourcing.</i>	131
3.6.5.1	Definición.	132
3.6.5.2	Razones para hacerse de Outsourcing.	132
3.6.5.3	Objetivos.	133
3.6.5.4	Proceso de Outsourcing.	134
3.6.5.5	Tipos de Outsourcing.....	135
3.6.5.6	Outsourcing y Estrategias Empresariales.....	136
3.6.5.7	Ventajas.....	137
3.6.5.8	Desventajas.....	138
3.6.5.9	Casos de Outsourcing.....	138
3.7	ORIENTACIÓN AL CLIENTE.	139
3.7.1	<i>Qué es Orientación al Cliente.</i>	141
3.7.2	<i>Políticas.</i>	142
3.7.3	<i>Gerenciar la atención al cliente.</i>	143
3.7.4	<i>Programas destinados para preservar la preferencia del cliente.</i>	144
3.7.5	<i>Uso de la tecnología y la Orientación al Cliente.</i>	146
3.7.6	<i>Modelo de las percepciones del cliente según Noriaki Kano.</i>	148
3.8	ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA ERA DIGITAL.....	149
3.8.1	<i>Redes de Comunicación.</i>	150
3.8.2	<i>Internet.</i>	151
3.8.2.1	Servicios que ofrece Internet.....	152
3.8.2.1.1	Correo Electrónico o e-mail.	152
3.8.2.1.2	World Wide Web (www o 3W).....	153
3.8.2.2	Características de Internet.	154
3.8.2.3	Desarrollo de Internet en México y América Latina.	154
3.8.2.4	Usos e Impacto de Internet en México.	156
3.8.2.4.1	Educación.	156
3.8.2.4.2	Entretenimiento.....	158
3.8.2.4.3	Comercio.	158
3.8.2.4.4	Gobierno.....	159

3.8.3	<i>Comercio Electrónico</i>	160
3.8.3.1	¿Qué es Comercio Electrónico?.....	160
3.8.3.2	Tipología de Operaciones en Línea.....	161
3.8.3.3	Situación en México.....	162
3.8.3.4	¿Por qué no ha funcionado como se esperaba el Comercio Electrónico en México?.....	163
3.8.3.5	Un Ejemplo de éxito en Comercio Electrónico.....	165
3.8.4	Telecomunicaciones.....	165
4	LA EMPRESA MULTICÉLULA (EMUC).....	169
4.1	ORIGEN.....	169
4.2	SEMEJANZAS ENTRE LA CÉLULA Y LAS EMPRESAS.....	177
4.3	DEFINICIÓN.....	179
4.4	CARACTERÍSTICAS DE LA EMUC.....	182
4.4.1	<i>Cooperación</i>	182
4.4.2	<i>Organismo Vivo</i>	185
4.4.3	<i>Flexibilidad</i>	187
4.4.4	<i>Estructura Red y Trébol</i>	190
4.4.4.1	Estructura de Red.....	190
4.4.4.1.1	Características de una Estructura de Red.....	193
4.4.4.2	Estructura Trébol.....	194
4.4.4.2.1	El Centro: La Alta Dirección.....	194
4.4.4.2.2	El Núcleo Profesional.....	194
4.4.4.2.2.1	La Especialización Horizontal.....	195
4.4.4.2.2.2	La Especialización Vertical.....	195
4.4.4.2.2.3	La Formalización.....	196
4.4.4.2.2.4	La Formación.....	196
4.4.4.2.3	El Trabajo Flexible.....	197
4.4.4.2.4	La Subcontratación.....	198
4.4.4.2.5	Los Clientes Que Hacen El Trabajo.....	198
4.4.5	<i>Adaptabilidad</i>	199
4.4.6	<i>Administración Orgánica</i>	201
4.5	OBJETIVOS DE LA EMUC.....	202
4.5.1	<i>Orientación Al Cliente</i>	202
4.5.2	<i>Mejora de la Productividad</i>	204
4.5.3	<i>Comercio Colaborativo</i>	205
4.5.4	<i>Innovación Constante</i>	205
4.5.5	<i>Utilidad</i>	206
4.5.6	<i>Evolución Permanente</i>	207
4.6	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMUC.....	207
4.6.1	<i>Ventajas</i>	207
4.6.2	<i>Desventajas</i>	208
4.7	RIESGOS DE LA EMUC.....	208
4.8	FUTURO DE LA EMUC.....	209

5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	211
5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	211
5.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	212
5.2.1	<i>Objetivo General</i>	212
5.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	212
5.3	HIPÓTESIS.....	213
5.4	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	214
5.5	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN A ESTUDIAR.....	214
5.6	VARIABLES.....	215
5.7	DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	216
5.7.1	<i>Investigación documental</i>	216
5.7.1.1	Instrumentos de recolección de datos en la investigación documental.....	217
5.7.2	<i>Investigación de campo</i>	217
5.7.2.1	Cuestionario.....	218
5.7.2.2	Entrevista.....	224
5.8	DISEÑO DE MUESTREO.....	224
5.9	TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	224
5.10	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	226
5.11	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	226
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	228
7	CONCLUSIONES.....	256
8	RECOMENDACIONES.....	259
9	ANEXO 1.....	261
10	ANEXO 2.....	263
11	LISTA DE ABREVIATURAS USADAS.....	272
12	GLOSARIO.....	274
13	BIBLIOGRAFÍA.....	279

INTRODUCCIÓN

La profesión de la administración, tal como se conoce en la actualidad, es relativamente nueva, aunque los temas y problemas a los que se enfrentan los gerentes han existido desde hace cientos de años. La administración surgió como disciplina formal al inicio del siglo XX, cuando la rápida industrialización exigió una administración más hábil de los recursos naturales, del capital y de la mano de obra. Los diversos enfoques administrativos que se han desarrollado pueden dividirse en dos grupos principales: los enfoques clásicos y los contemporáneos.

Los enfoques clásicos, que abarcaron desde mediados del siglo XIX hasta los principios de la década de los años de mil novecientos cincuenta, surgieron cuando los administradores tuvieron que enfrentarse al crecimiento de la industria en Estados Unidos. Estos enfoques fueron la administración sistemática, la administración científica, el proceso administrativo, las relaciones humanas y la burocracia.

Los enfoques contemporáneos de la administración, que se desarrollaron a partir de la Segunda Guerra Mundial, pretendían superar las limitaciones de los enfoques clásicos. Entre los enfoques contemporáneos se cuentan la administración cuantitativa, el comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y el enfoque de las contingencias.

Pero la evolución de la administración no termina ahí. El presente trabajo pretende mostrar que el pensamiento y la práctica de la administración continúan evolucionando. Los acontecimientos y las tendencias actuales están moldeando el futuro de los negocios y de la administración. Entre las fuerzas más importantes que hoy en día revolucionan a la administración están:

- De la burocracia como clave para la eficiencia a la flexibilidad y a la gente involucrada como clave para el éxito.
- De los negocios como siempre al cambio continuo y a la innovación.

- De considerar que la gente es un tornillo en una máquina al que se debe usar y controlar, a pensar que la gente, en toda la organización, puede y debe contribuir de diversas formas a lograr la ventaja competitiva y el éxito.
- De confiar solamente en la responsabilidad y el desempeño individuales a basarse también en la colaboración y en los equipos.
- De centrarse internamente en el jefe a enfocarse externamente en el cliente.
- De emplear la comunicación y la tecnología para controlar a las personas a utilizar ambas cosas para informar y habilitar a la gente.
- De una situación en la que la alta dirección y los expertos técnicos hacen las contribuciones importantes a otra en la que todos los empleados añaden valor significativo.

Nos encontramos en un ambiente de negocios que se modifica constantemente, donde resulta claro que las únicas organizaciones que sobrevivirán serán las que participen en los anteriores cambios mencionados y sepan adaptarse a él. El clásico enfoque entrada-proceso-salida tiene que ser reemplazado por flexibilidad, la cual permite responder de manera rápida y efectiva al entorno.

Es entonces cuando dejamos de ver a la organización como una máquina que necesita procesar los insumos (materia prima) para poder dar una respuesta (productos), lo cual es un proceso lento. Ahora, la nueva concepción de la organización se enfoca en ver a la organización como un organismo vivo, una célula, en la cual los impulsos provenientes del entorno (información) son suficientes para dar una respuesta de manera rápida y flexible (satisfacción del cliente) y en el que su principal característica es que los límites y fronteras de la misma son permeables, es decir, que la información necesaria para la actividad del organismo puede provenir de cualquier lugar de la organización ya sea de los ejecutivos, de los trabajadores de la línea, de los vendedores, de los clientes, de los proveedores o de la propia competencia.

Es así como en la presente tesis se desarrollan ocho capítulos en los que se aborda lo siguiente:

En el primer capítulo se desarrolla el concepto de flexibilidad y cambio. Hoy en día las empresas han evolucionado en su estructura. Mientras hace unos treinta años aproximadamente el tamaño de la organización definía su competitividad y la frase: "entre más grande más fuerte es" regía en el ambiente de los negocios hoy se requiere de flexibilidad para poder responder a los cambios que se generan en el entorno y sobretodo para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, las cuales son muy cambiantes.

Pero ¿qué hay que hacer?, ¿Qué necesita la organización hoy en día para ser competitiva?... Bueno, la respuesta es "cambio". Necesitamos un cambio en la forma de pensamiento de los líderes de las organizaciones, en los trabajadores y en la propia forma en que se organiza la empresa.

El segundo capítulo, nos da una breve reseña sobre el entorno en el que se desarrollan las organizaciones. Está compuesto por dos grandes subtemas, el macroambiente y el microambiente. Como sabemos en el macroambiente se encuentran todos los factores que afectan a las organizaciones de manera indirecta, por esta razón se desarrollan factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que envuelven a las organizaciones y que en muchos casos son determinantes para que las organizaciones puedan desarrollarse en su sector industrial.

El microambiente, por consecuencia, está formado por factores que afectan a las organizaciones de manera directa. En este aspecto, se seguirá el modelo de Michael Porter publicado en su libro "Estrategia Competitiva" y se desarrollan los factores de competidores, proveedores, compradores, sustitutos y competidores potenciales.

En el capítulo tres, se desarrolla una perspectiva sobre las tendencias administrativas y estratégicas referentes a la dirección de las organizaciones y el futuro de la administración. Se habla ya de una nueva evolución de la economía que ha pasado de la industria como factor de impulso de las empresas a la información, la cual hoy en día proporciona la forma de tomar las decisiones adecuadas en el mejor momento teniendo como consecuencia que las empresas puedan desarrollarse de manera efectiva en el ambiente de los negocios. Obviamente, esta economía se apoya en la tecnología, para lo cual se habla de la Internet, comercio electrónico y telecomunicaciones.

También hoy en día se emplean estrategias administrativas que tienen como finalidad lograr la subsistencia y desarrollo de las empresas dentro del entorno, entonces se habla de Alianzas Estratégicas, Outsourcing, Fusiones y Joint Ventures.

Por otra parte, no podemos dejar a un lado la filosofía empresarial que rige hoy el ambiente de los negocios. Referente a esta se desarrollan los temas de calidad, orientación al cliente, innovación, competitividad, globalización y cultura corporativa.

En el capítulo cuatro, se desarrolla el concepto de **Empresa Multicélula**, el cual es el tema principal de la presente tesis. En este se habla de su origen, su definición, sus características, objetivos, ventajas, desventajas, riesgos y su futuro.

Ya en el capítulo cinco se presenta un breve estudio realizado en varias empresas y su relación con las **Empresas Multicélula**.

En el capítulo seis se presentan el análisis de los resultados obtenidos. Ya para el capítulo siete se ofrecen las conclusiones a las que llegaron los autores en el desarrollo del presente trabajo y hacia el capítulo ocho se dan algunas recomendaciones.

La administración esta encaminada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas mayores probabilidades de tener éxito y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios.

Para sobrevivir y ganar, es necesario obtener ventaja sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trata de hacer cosas valiosas para los clientes.

El futuro va más allá de reinversiones necias, reajustes constantes; vaya necesitamos dejar de lado la vanidad empresarial trivial, estamos obligados a prepararnos más para poder enfrentar con éxito el nuevo orden mundial, donde la globalización, la competitividad, la visión de emprender estrategias empresariales de cooperación y la habilidad y conocimiento para aprovechar al máximo la tecnología a nuestro alcance rompan con esa serie de conceptos totalitaristas que impiden a las empresas mexicanas dar un paso más en su desarrollo.

Nuestro país, como el resto del mundo, está cambiando rápidamente. Frente a los cambios que nos rodean hay dos posibles caminos: reaccionar tarde y mal, intentando acomodarse una vez que hayamos sido rebasados por los hechos; o por el contrario, conocer el futuro para adquirir visión estratégica y dirigirlo ahora. Este último es el camino que pensamos aspiran, dentro de su realidad y posibilidad las empresas mexicanas, para continuar siendo protagonistas de su propio medio y destino.

El administrador de hoy debe aprender a enfrentarse a las fuerzas del cambio que afectan a la administración. Sólo si entiende lo que implica el cambio y los retos que éste representa estará preparado para enfrentarlos cara a cara.

1 LA IMPORTANCIA DE LA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA EL CAMBIO.

La empresa actúa en un universo incierto, en una era de turbulencias; debe, en consecuencia, estar dispuesta a todo. Su primera cualidad ha de ser su aptitud para reaccionar ante lo imprevisible, ante lo sorprendente.

Las personas y empresas exitosas se mantienen en constante movimiento porque esto da la oportunidad de separar los deseos de las necesidades, por ejemplo si deseamos ser líderes de mercado en nuestros productos, servicios y rentabilidad debemos lograr nuevos y mejores caminos en el paso sin precedente del cambio y apuntalar la capacidad de innovar y renovar estrategias.

Asimismo es importante realizar adaptaciones para promover la respuesta rápida y efectiva a las amenazas y oportunidades ante el imperativo momento de renovarse o morir.

El siguiente paso en lo externo es construir e integrar relaciones con clientes, proveedores, inversionistas y empleados para apoyar el crecimiento y la rentabilidad.

La mezcla correcta de estos factores permitirá reforzar la adaptabilidad y flexibilidad de las organizaciones como herramientas de pago, impulsando el esfuerzo en el consejo de administración, en el corporativo, en las unidades de negocio, entre los socios, aliados cadenas de clientes y proveedores, para evitar que la corriente arrastre la empresa.

1.1 Adaptabilidad.

1.1.1 Concepto.

La forma de reaccionar de una empresa en un tiempo de respuesta corto, se denomina adaptabilidad, y tiene como sustento la flexibilidad.

1.2 Flexibilidad.

1.2.1 Concepto.

La flexibilidad organizacional es la capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamicidad necesaria para desarrollar capacidades estratégicas de adaptación, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente a las fluctuaciones de dicho entorno.

El crecimiento de la internacionalización de las actividades empresariales, junto con la naturaleza cambiante de los gustos de los consumidores y el desarrollo de nuevas tecnologías, están provocando una mayor presión competitiva en el entorno de las organizaciones.

Ante este nuevo escenario, la flexibilidad organizacional aparece como la variable clave que aporta a las organizaciones la agilidad necesaria para ofrecer con rapidez una respuesta adecuada a los cambios tanto de su entorno como de la propia organización.

La flexibilidad organizacional implica dos grandes temas:

1.2.2 Flexibilidad estratégica.

El entorno competitivo se caracteriza por la revolución tecnológica y la globalización. Estos dos rasgos básicos producen frecuentes discontinuidades que transforman la naturaleza del proceso competitivo y exigen flexibilidad estratégica. En estos mercados el período de vigencia de la ventaja competitiva se reduce drásticamente, por lo que una empresa puede sobrevivir sólo si es capaz de desarrollar continuamente nuevas fuentes de ventaja. Para ello, se requiere una nueva forma de organización, familiarizada con el cambio, que construya su flexibilidad mediante la adquisición y el desarrollo permanente de sus capacidades.

"... La flexibilidad estratégica permite que la corporación fluya hacia sus objetivos alrededor de obstáculos naturales y anormales. La acción flexible también debe tener una gran fuerza tensora; es decir, las diferentes partículas deben actuar en forma cohesiva para virar la corporación hacia sus metas..."¹

1.2.3 Flexibilidad estructural.

Es el avance hacia estructuras dinámicas y flexibles, dejando atrás la forma rígida y burocrática. Parece ser una tendencia en las organizaciones modernas. A continuación enumeraremos algunas de las características:

Características Organizacionales	Estructura
Apertura a las influencias del medio Formalización de actividades	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Coordinación	General, en ocasiones con actividades que se sobreponen.
Responsabilidad	Conocimiento y / o experiencia.
Tareas, roles y funciones	Compartida por muchos participantes.
Procedimientos y reglas	Superior - subordinado y subordinado - superior, horizontal y diagonal.
Toma de decisiones	Descentralizada, compartida en toda la organización.
Permanencias de la forma estructural	Continuamente adaptándose a nuevas situaciones.

Adaptado de Kast, Fremont y Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. p. 276.

"... El esquema de estructura debe ser simple y claro; expresando menos fronteras (que sean permeables) que misiones y responsabilidades..."² para que la información, recursos, ideas y energía fluyan a través de la estructura de forma rápida para hacer frente al entorno dinámico.

¹ Raymond, Alan H. *Administración en la Tercera Ola*. p. 185.

² Pola Maseda, Ángel. *Tratado de la Calidad Total*. Tomo 1. *Ciencias de la Dirección*. p.64.

Las organizaciones poseen límites o fronteras hasta ahora eran considerados rígidos y que con la flexibilidad requerida se tienen que volver permeables. Aquí cabe comentar, que el reto de los líderes del futuro es: desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones liberando su fuerza intelectual, intensificando su capacidad de cambiar y haciendo las fronteras de las organizaciones más permeables como lo apunta el Lic. Enrique Benjamín Franklin en su artículo: "Estrategia competitiva para el siglo XXI", publicado en la revista Emprendedores para la edición de enero-febrero de 1999.

Cuatro son los límites o fronteras que delinear a la mayor parte de las organizaciones:

- Límites verticales: fronteras entre niveles de autoridad e influencia -jerarquía-.
- Límites horizontales: fronteras entre funciones.
- Límites externos: entre la organización y sus proveedores, clientes, competidores y otras organizaciones.
- Límites geográficos: entre naciones, culturas y mercados.

La permeabilidad de cada uno de estos límites o fronteras ha dado lugar a tres nuevos patrones de organización flexible: estructura plana, horizontal y virtual.

La permeabilidad de los límites verticales introduce la idea de aplanamiento de la estructura organizativa, esto es, se tiende a reducir el número de niveles jerárquicos intermedios con el objeto de acercar la cúspide a la base, de acortar los flujos de información y reducir la línea de mando. Además de un proceso de descentralización dando una mayor capacidad de decisión y responsabilidad a los niveles medios e inferiores para facilitar la respuesta rápida en el momento que se presenta el problema.

La permeabilidad de los límites horizontales implica la ruptura de la separación estricta entre funciones y especialistas dando lugar a la llamada organización horizontal frente a la tradicional estructura vertical. Propugna una organización por procesos de trabajo, no por funciones, donde los equipos de trabajo multifuncionales o autodirigidos pasan a ser las unidades estructurales básicas.

Un equipo autodirigido (GAD) se define como "... un grupo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía, sin un gerente visible..."³ y que no solamente desempeña sus tareas específicas sino que también asume las responsabilidades de planeación, organización, supervisión y control, que son tareas propias de la gerencia.

La existencia de estos grupos nos lleva a la eliminación de estratos en la jerarquía organizacional ya que estos se dirigen a sí mismos desplazando la necesidad de liderazgo de los gerentes en varios niveles jerárquicos.

Los GAD contribuyen en la flexibilidad en cuatro aspectos importantes:

1. A los empleados se les da autonomía y menos supervisión. Si bien en esto aumenta la autoconfianza en los empleados, a la organización le da la posibilidad de responder rápidamente a los problemas o situaciones que se vayan presentando.
2. Identifican sus problemas y los corrigen a sí mismos rápidamente lo que posibilita la prevención de problemas.
3. Promueven la autoexpresión posibilitando así la creatividad y la innovación.
4. Promueven la organización horizontal.

Mientras que una organización tradicional estructura sus actividades por funciones o tareas promoviendo la especialización de los individuos, la organización horizontal funciona en torno a procesos centrales con funcionalidad interrelacionada teniendo como principal motor del desempeño organizacional los GAD.

Estos equipos basados en los procesos aprovechan su capacidad de resolver problemas para elaborar soluciones integrales que producirán el valor y la satisfacción que los clientes necesitan, es decir, los procesos se centran en el cliente, en lo que necesita y desea.

³ Hicks Ph. D., Robert y Bone, Diane. *Grupos de Trabajo Autodirigidos: guía para formar y conservar grupos de trabajo con autodirección.* p. 2.

Por otra parte el modelo vertical y horizontal no se contraponen, "...quizá la característica más útil del modelo horizontal sea la forma en que permite que una organización combine y acople los elementos horizontales y verticales, de modo que pueda personalizar una solución para una situación particular..."⁴ teniendo como finalidad última la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la permeabilidad de los límites externos supone la ruptura de la cadena de valor tradicional totalmente integrada dentro de la organización y la aparición de la llamada Organización Virtual (OV). Esta organización se centra en la realización de las actividades esenciales y comparte o externaliza aquellas en las que otras organizaciones son más eficientes a través de acuerdos de cooperación y Outsourcing. Este hecho da lugar a unos límites difusos y permeables con proveedores, clientes y otros agentes externos y a una geometría variable que depende de las relaciones contractuales mantenidas en cada momento. En cuanto a la permeabilidad de los límites geográficos se produce cuando la organización opera en diferentes mercados y países. Las organizaciones han de ser globales pero, al mismo tiempo, también locales para romper con las diferencias culturales y las peculiaridades del mercado que pueden limitar el éxito de una organización global.

1.2.4 Configuración de estructuras flexibles.

Las configuraciones estructurales flexibles son modelos muy sencillos que muestran pocas cosas. A diferencia de los organigramas que muestran cargos, puestos y funciones, estas configuraciones estructurales tratan de transmitir una sola idea: cómo es la estructura de la empresa.

1.2.4.1 Modelo de empresa "Trébol".

Sergio Malisani Director de Telecom.Latinoamérica y Caribe, nos refiere que es aquella en la que en una hoja permanecerán los trabajadores del mercado estable, en otra los de otras organizaciones que venden cooperativamente en elaboración y en la tercera aquellos eventuales que acuden en momentos de falta de adaptabilidad entre los recursos de la empresa y la demanda de los mercados.

⁴ Ostroff, Frank. *La Organización Horizontal*. p. 20.

Aunque nos convence más el esquema que propone el profesor Bueno en su obra *Organización de Empresas: estructuras, procesos y modelos*. Quien en un marco sencillo trata de explicarnos las distintas formas que tiene una organización para alcanzar la flexibilidad, como veremos a continuación.

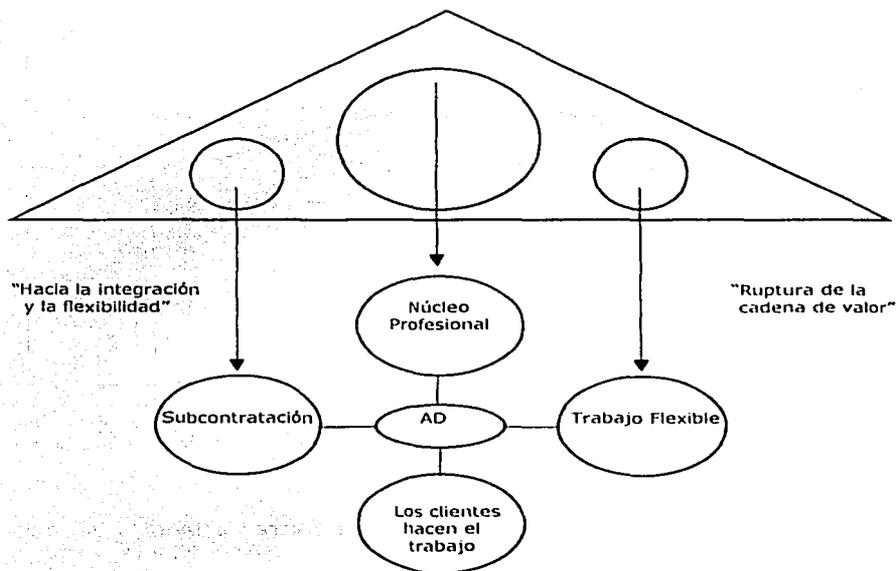


Fig. 1. En busca de la autonomía. Fuente: Ruíz Santos, Candelaria y Ruíz Mercader Josefa. Artículo de Internet: http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1_08c.htm. Diciembre 2000.

De esta forma, el nuevo diseño estructural se puede representar a través de un "trébol" cuyo centro lo forma la alta dirección y que dispone de cuatro "hojas" mediante las que puede alcanzar distintos tipos y niveles de flexibilidad: el núcleo profesional, el trabajo flexible, la subcontratación y los clientes que hacen el trabajo.

1.2.4.2 Modelo de empresa "Red".

Según Serra y Kastika, es la idea de que "todos pueden comunicarse con todos" desde un punto de vista potencial. Es el tejido a partir del cual una persona dentro de una organización se comunica no sólo verticalmente sino también horizontalmente y en forma oblicua hacia arriba y hacia abajo.

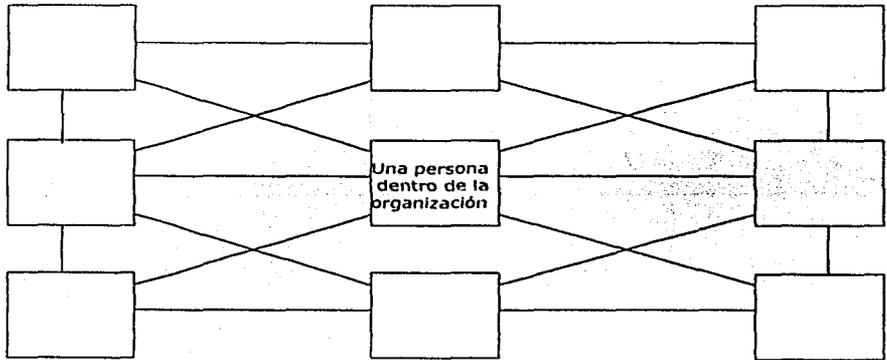


Fig. 2. Idea conceptual de las estructuras de redes. Fuente: Serra, Roberto Y Kastika, Eduardo. *Re-estructurando Empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. 1996. p. 250

¿Cuándo una organización es más flexible que otra? Cuando está más cerca del cliente, independientemente de la vía utilizada. Ambos modelos serán desarrollados más a fondo en el capítulo cuatro.

1.3 Cambio.

Si hay alguna constante en la historia del progreso humano, y en particular en la historia de los últimos años, esta constante ha de ser que nada es constante.

El cambio es algo inevitable para mantener la continuidad, si la continuidad es necesaria en la sociedad, entonces el cambio es un prerequisite; si no cambiamos, morimos.

En un mercado cada vez más globalizado, todas las organizaciones están afrontando turbulentos y profundos cambios.

"Una empresa hoy en día ha de ser administrada teniendo dos hechos fundamentales en cuenta:

- El cambio es y va a ser constante.
- El mundo se ha quedado pequeño. La competencia y el cambio ahora pueden venir de cualquier parte del mundo".⁵

La actual escena de mercado es compleja y la adaptación requiere aceptar el cambio permanente y estar preparados para él.

Tom Peters nos dice: "En la corporación moderna, el cambio es el factor predominante de la actualidad. Los rápidos cambios registrados en la tecnología, el ambiente competitivo y las exigencias del cliente han incrementado la tasa a la cual las compañías deben alterar sus estrategias para sobrevivir en el mercado".

"El cambio entonces tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de la tecnología para adaptarse a las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas".⁶

⁵ Rodríguez de Castro, J. *Introducción al Análisis de Productos Financieros Derivados*. P.18.

⁶ Franklin, Enrique Benjamín. "Estrategia competitiva para el siglo XXI". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*. (Enero - Febrero, 1999), p. 10.

La búsqueda del cambio empresarial efectivo se apoya en la conjunción de tres circunstancias interrelacionadas:

1. Las "nuevas realidades" (Drucker), que nos llevan a asumir la incertidumbre y las transformaciones aceleradas como las características dominantes de las sociedades y la economía actual. A su vez, este proceso presenta tres aspectos centrales: la internacionalización de las economías, la complejidad tecnológica y la permanente aceleración de los cambios. Las consecuencias son múltiples: mercados que se fragmentan, competidores que se multiplican, productos cuyo ciclo de vida se acorta...
2. El conocimiento de la dinámica de los procesos de cambio, que debe adaptarse a la fuerte discontinuidad de los contextos en los países que intentan un cambio estructural de su economía.
3. La disponibilidad de enfoques y tecnologías de administración, que permiten actuar positiva y simultáneamente sobre la productividad de la empresa y sobre la conquista y retención de los clientes.

Este enfoque requiere trabajar con una visión de "afuera hacia dentro", objetiva y concreta, y conocer a fondo a los protagonistas actuales y potenciales del sector / negocio (clientes, consumidores finales, competidores, proveedores, etc.). Además, es necesario encontrar la sintonía específica de cada una de las nuevas claves propuestas en el caso concreto.

En contextos inciertos que se modifican de modo acelerado, las únicas ventajas competitivas realmente sustentables son la calidad y la velocidad de respuesta y anticipación a los cambios: el aprendizaje organizacional, la capacidad de aprender y anticipar más rápido que los competidores. Y el único motor permanente del cambio es la administración y, por lo tanto, la gente que lo inspira y lo materializa.

1.3.1 Desafíos a la conducción empresarial.

La aceleración y multiplicación de los cambios internacionales plantean nuevos y turbulentos contextos y escenarios muy difíciles de predecir. Estas realidades constituyen un desafío mundial para las empresas de cada uno de los países. El problema de cambio y de su manejo adecuado es hoy, probablemente, la cuestión central de nuestra cúpula empresarial.

Este desafío también debe ser llevado en el ámbito de las empresas. Una respuesta integral requeriría una teoría de la conducción empresarial mucho más elaborada que las disponibles en el estado actual del conocimiento. Sin embargo, frente a los nuevos hechos sólo cabe una posibilidad: transformar las ideas y prácticas existentes en acción empresarial inmediata.

Los empresarios tienen que cambiar para alcanzar la competitividad y lograr el sostenimiento activo de la misma. La competitividad involucra simultáneamente los aspectos económicos y comerciales, siendo una condición necesaria pero no suficiente para el logro de la competitividad sustentable. Y sin esta última, sólo hay negocios ocasionales o transitorios.

Concluyendo, la turbulencia del medio ambiente externo es la razón por la cual el cambio es un factor importante que los gerentes deben entender y controlar. Las organizaciones que se están adaptando con éxito al cambio es porque sus gerentes entienden que la organización debe actuar conforme al cambio en vez de permanecer estática.

1.3.2 Concepto de cambio.

Preguntémosnos si se puede definir el cambio. Que tanto número de veces hemos oído o escuchado hablar del cambio y comprendemos de lo que se nos habla sin ninguna necesidad de saber qué es. Por ejemplo sabemos que el cambio es una manera diferente de pensar, situación diferente al pasado, etc.

Aunque el punto principal es fundamentar el cambio y entenderlo en la actualidad, veremos algunas definiciones:

Robert Gilbreath en su obra "La estrategia del Cambio" nos dice: "El cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo".⁷

Daft y Steers en su libro "Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos" establecen: "Un cambio organizacional es la adopción de una idea, una técnica o una conducta que son nuevas para la organización".

⁷ Gilbreath, Robert D. *La Estrategia del Cambio*. p. 5.

Pierre Collerette, en su obra "La planificación del cambio", nos dice que el cambio es "toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y que posee un carácter relativamente perdurable".

Alvin Toffler define el cambio de la siguiente manera: "Es pasar de un estado natural, a otro diferente debido a las transformaciones en el medio entorno a través del tiempo".

Estas dos últimas conceptualizaciones son la que más satisfacen las expectativas en cuanto a la realidad actual y entender el cambio de hoy. A continuación se expondrá un modelo que servirá de base para el estudio del cambio de acuerdo a sus dos grandes fuerzas: la organización y el contexto.

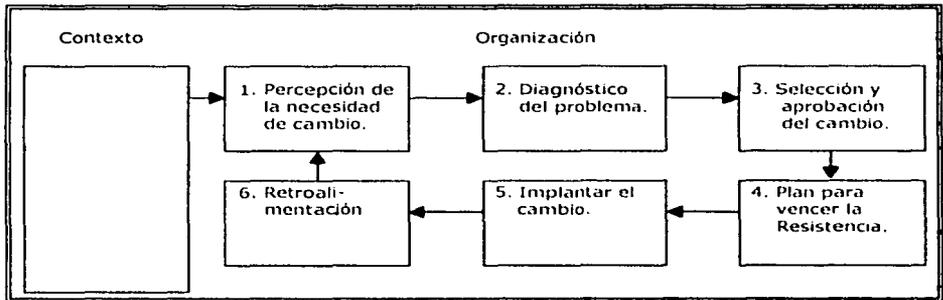


Fig. 3. Modelo de cambio Administrativo en la organización. Fuente: Daft, Richard L. Y Steers Richard M. *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* 1997. p. 718.

Lo importante de este modelo que se propone es citar la necesidad de que cualquier organización en la actualidad tiene que ver primero que esta pasando en su entorno, para de esa manera adaptarse a las necesidades que esta requiriendo la cúpula empresarial de este nuevo siglo.

La mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se origina en el medio ambiente externo. Aquí la importancia del estudio del contexto y la organización que como primer paso de esta es saber que existe una necesidad y a partir de ahí llevar acabo el cambio que se requiere. Las organizaciones de hoy saben que están pasando cosas diferentes a las

que se manejaban en el pasado, hoy se monitorea el medio ambiente externo para detectar tanto amenazas como oportunidades. Dado que el medio ambiente cambia continuamente la organización debe mantener la congruencia con estos cambios. Dada tal situación estudiaremos el cambio y las organizaciones y su contexto actual para revitalizar la necesidad de cambiar y saber adaptarse a estos cambios.

1.3.3 El cambio y las organizaciones.

Hoy más que nunca podemos afirmar que lo único que permanece constante en las organizaciones es el cambio. Nos encontramos que las organizaciones han evolucionado, las prácticas administrativas bien establecidas se abandonan y son reemplazadas por nuevas técnicas.

El cambio es parte de la vida de una organización. Las organizaciones de hoy no se pueden abstraer a la turbulencia y a las tendencias en el medio ambiente externo. Las organizaciones deben responder a las presiones tanto internas como externas.

¿Por qué el ambiente de los negocios es tan inestable?, estamos en el umbral de una drástica transformación económica, se está dando una transición de una economía industrial a lo que denomina economía de la información. Las actividades relacionadas con la información reclaman nuevas estructuras para organizar y administrar sus recursos. Estamos a punto de ser una economía totalmente orientada a la información, y los directores generales más sagaces se percatan de la necesidad de contar con nuevas prácticas administrativas.

Y nos preguntamos ¿qué está pasando en las organizaciones? (ver Fig. 4):

- Hoy se requiere de trabajadores conocedores, que puedan ser evaluados en el desempeño; mientras que hace unos años se hablaba de dos clases de trabajadores, profesionales y obreros que eran evaluados de acuerdo a la lealtad y antigüedad.
- La organización de nuestros días requiere de cambios fundamentales en su estructura teniendo como soporte la tecnología, se abandona el concepto de la jerarquía funcional para dar paso a la estructura en redes, en trébol, etc.
- Mientras que hace unos años la organización grande era una ventaja competitiva, hoy se requiere de flexibilidad y adaptabilidad.

- La comunicación dentro y fuera de la organización con el apoyo del Internet y otras tecnologías como las telecomunicaciones ahora se realizan de manera electrónica minimizando el tiempo de fluído de la misma dando oportunidad a la toma de decisiones en el momento adecuado.
- Hoy en día los planes son soportados por una visión y son flexibles.
- Las organizaciones han pasado de un enfoque clásico de ventas orientado a la producción a un enfoque en el cliente en el que el principal reto es la satisfacción del mismo.
- En la actualidad el recurso más valioso con el que se cuenta es la información mientras que hace unos años eran los activos de la empresa.
- El enfoque del mercado también ha cambiando. Hasta hace poco hablábamos de un mercado local, nacional y multinacional, hoy hablamos de un mercado global. Lo cual también se convierte en un factor de evaluación competitiva
- La tecnología se ha vuelto el principal impulsor del cambio en las organizaciones; mientras que hace unos años sólo era utilizada como soporte para las funciones de la empresa. Esta también ha provocado que el requerimiento de personal haya disminuido con el surgimiento de la automatización y las redes.

Otro punto que es importante mencionar es que la tecnología ha pasado por tres etapas importantes durante la transición de la economía industrial a la de la información, que va ligada estrechamente con las prácticas administrativas usadas a través del tiempo. Durante la era de procesamiento de datos que abarca de 1960 hasta 1980, se buscó automatizar los sistemas manuales del procesamiento de las transacciones; durante la era de la microcomputadora de 1980 hasta 1995 aproximadamente, el interés se centró en hacer más eficientes a los empleados profesionales tales como ingenieros, analistas, gerentes, etc. utilizando computadoras para tener acceso, analizar y presentar los datos. La era digital es consecuencia de la fusión de la tecnología, las computadoras y las telecomunicaciones y es en esta en dónde nos encontramos hoy en día.

En la figura 4, el desplazamiento poco uniforme de las flechas indica el cambio de paradigmas sobre las características de la organización mencionadas no se dio al mismo tiempo.

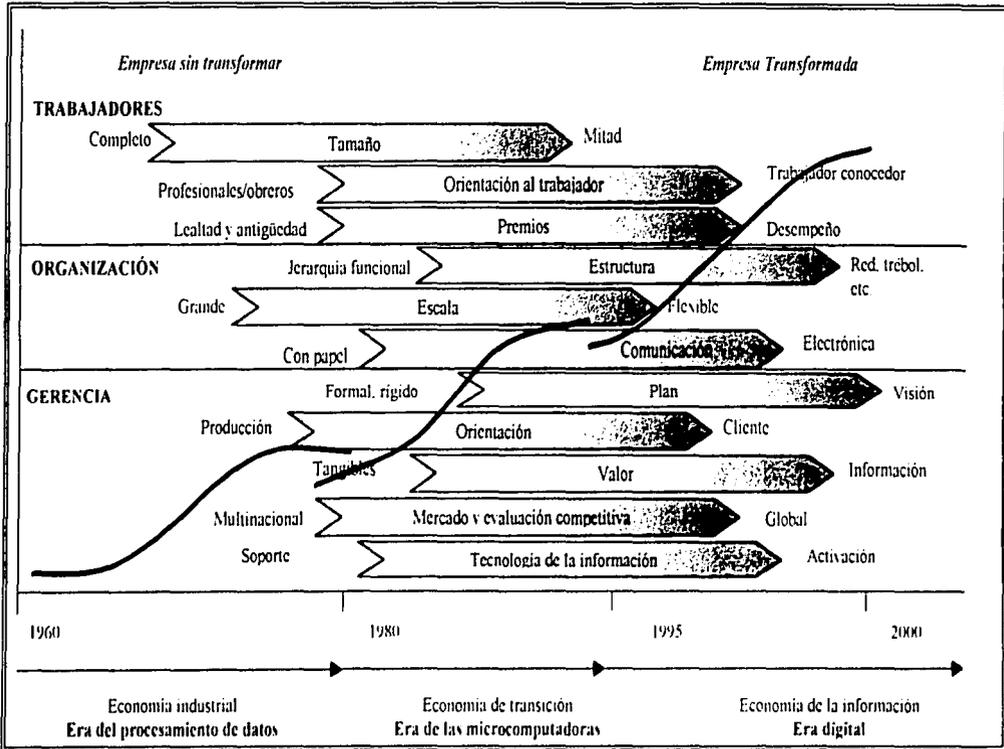


Fig. 4. Qué pasa en las organizaciones. Adaptado de Nolan, Richard y Croson, David. *Destrucción Creativa*. 1996. p. 22

1.3.4 Contexto actual del cambio.

Los senderos del cambio, son los que conducen a la transformación empresarial demandada: generar empresas sustentablemente competitivas en un mundo en cambio permanente.

¿En la actualidad qué ha desencadenado al cambio?. Las nuevas demandas de los contextos, las nuevas concepciones de las estrategias y la organización empresarial; en síntesis: la necesidad de arribar a una nueva administración o disciplina de la dirección, coherente con los nuevos requerimientos.

1.3.4.1 Nuevos contextos.

Económicos:

- Globalización de la economía.
- De mercados puramente locales o nacionales a contextos definidos sobre la base de espacios económicos internacionales: un mosaico complejo y conflictivo. Apertura comercial, competencia internacional.
- Menos injerencia de los gobiernos en la economía (privatización).

Políticos:

- Búsqueda de la democracia.
- Nuevas políticas fiscales.
- Apoyos del gobierno para incrementar la productividad y calidad.

Sociales:

- Cambios en los hábitos de consumo de la población.
- Demandas de mejores condiciones de bienestar y mejor calidad de vida en el trabajo.

Tecnológicas:

- Incremento de los sistemas computarizados.

De Mercado:

- Incremento en la competencia.
- Clientela más sofisticada.
- Innovación y diversificación en productos y servicios.

1.3.4.2 Nuevas estrategias.

- De fórmulas de éxito rígidas y excluyentes basadas en los costos (productividad) o en la diferenciación (cliente), a ideas que permiten desarrollar estrategias complementarias y flexibles. La calidad y la innovación combinados permiten operar simultáneamente sobre costos y diferenciación, posibilitando alcanzar una competitividad sustentable con capacidad de respuesta permanente y efectiva frente a los cambios.
- De una concepción adentro / afuera basada en el ciclo de vida del producto a una concepción afuera / adentro, asentada sobre la dinámica real del proceso estratégico que contempla los cambios en los contextos y en la propia organización.
- De una concepción defensiva de la estrategia basada en la segmentación estable de los mercados, a una concepción mucho más expansiva, basada en la innovación, para una permanente adaptación de productos y servicios a los requerimientos de los clientes.
- Del énfasis en la diversificación de productos y la integración vertical de procesos a nuevas formas de especialización flexible y complementación empresarial que permitan competir en el terreno internacional.

- De una estrategia cíclica y normalizada a una estrategia del cambio que contemple tanto la ruptura estratégica inicial como el manejo y sostenimiento permanente del cambio mismo.

1.3.4.3 Nueva organización.

- De organizaciones burocráticas a organizaciones flexibles con capacidad de innovación diseminada, donde ciertos niveles de inconsistencia son la fuente de vitalidad que permite "reinventar" permanentemente la empresa.
- De organizaciones internamente integradas, basadas en estructuras funcionales o divisionales independientes de los contextos, a organizaciones basadas en las capacidades, los equipos de trabajo y las combinaciones empresarias, fuertemente interdependientes con los contextos.

1.3.4.4 La síntesis: el nuevo management.

- El cambio en sí mismo puede pensarse como una redefinición de la estrategia o como un proceso que contempla determinados objetivos o demandas.
- El cambio como redefinición es una evolución de la concepción estratégica desde una visión puramente globalizadora y confrontativa hacia una visión internacionalizada y de cooperación competitiva.

1.3.5 Un ejemplo de cambio: organizaciones mexicanas.

Las transformaciones estructurales que ha sufrido la economía mexicana en la última década han modificado de manera radical la dinámica de prácticamente todas las industrias en nuestro país. Los cambios incluyen una apertura comercial, desregulación y privatizaciones. Frente a este panorama resulta de vital importancia conocer cuál ha sido el tipo y la magnitud de ajuste con que las empresas en México han respondido ante tales cambios.

Este ejemplo se basa en un estudio hecho por el Dr. Javier Chávez Ruiz, el Mtro. Carlos Mota y la Mtra. Gabriela Alvarado; todos ellos pertenecientes a la escuela de negocios del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y extraído del artículo publicado en la revista "Management Today en Español" en Marzo del 2000: "EL cambio organizacional de México".

La encuesta fue aplicada a 1,132 empresas en todo el territorio nacional, pertenecientes a todos los sectores de la economía. Este estudio reportó los resultados del cambio organizacional en México, es decir, describe el grado en que las empresas se están ajustando y adaptando a las nuevas condiciones del entorno. Nuestro objetivo es presentar los resultados más importantes y que refuercen este trabajo.

El resultado más significativo es que el cambio organizacional está empezando a difundirse con cada vez mayor fuerza en México. Del 100% de las firmas encuestadas, el 44% está en proceso de cambio o ha terminado su cambio organizacional.

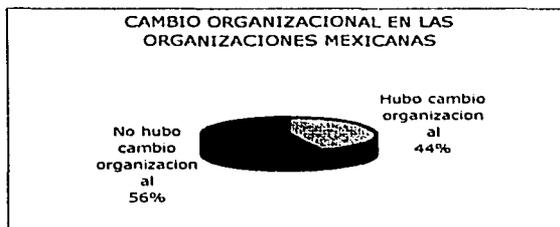


Fig. 5. Cambio en las organizaciones mexicanas. Fuente: Elaboración propia

En general el proceso de cambio organizacional está asociado a la capacidad de la firma por innovar. Cuando una firma cambia, prácticamente se duplica su capacidad de innovar. El proceso de innovación ocurre con mayor facilidad en las empresas medianas y grandes en menor medida en las pequeñas.

Las estrategias de las empresas en México han empezado a migrar hacia estándares internacionales. Así pues, según reportan los resultados de la encuesta, las empresas mexicanas están favoreciendo el mejoramiento de productos y servicios por encima de estrategias basadas en la reducción de costos. Este resultado es muy significativo si se parte de la premisa de que la típica empresa mexicana está tradicionalmente enfocada a reducir el costo salarial de sus trabajadores y en general, a reducir sus costos de producción muchas veces sin importar la calidad de sus productos.

La respuesta estratégica de la empresa mexicana se ha concentrado en factores como el mejoramiento de productos y servicios (mejora continua) y el crecimiento de la participación de mercado.

Por otro lado, las empresas que cambiaron organizacionalmente están reportando una mayor capacidad por observar lo que ocurre en su entorno y por incorporar ese medio ambiente en sus productos y procesos nuevos.

El uso de las nuevas tecnologías también resultó significativamente mayor cuando se seleccionó a las empresas que cambiaron y se les comparó contra las que no lo hicieron.

El cambio organizacional puede ocurrir de tres formas: cambios internos en la organización, cambios que la firma enfrenta en el entorno externo y cambios tecnológicos. Las empresas que cambiaron impactaron positivamente y de manera significativa estos tres ámbitos del cambio una vez que lo implantaron. Por ejemplo, en relación con el cambio tecnológico, las firmas que lo impactaron lograron usar más computadoras, así como nuevas tecnologías en general. En cuanto su organización interna, las empresas vieron favorecidos ciertos factores, como la calificación de sus empleados de producción directa, el número de tareas que cada empleado pudo realizar, y la circulación interna de la información. Finalmente en cuanto a los cambios externos las empresas vieron evolucionar favorablemente factores como la interacción que sostienen con los clientes y con los proveedores.

En materia de estructura organizacional también hubo cambios significativos. Las empresas que se ajustaron disminuyeron notablemente el número de directores y el número de obreros que tenían en promedio. Por ejemplo, una empresa grande típica que no implantó el cambio organizacional cuenta con 23.5 directores y con 298 obreros, mientras que las empresas grandes que sí cambiaron sólo cuentan con 18 directores y 70 obreros. Esta disminución en detrimento del número de empleados que había en cada firma se vio compensada por una productividad mayor.

La implicación que se deriva de todas las aristas en que se está dando el cambio organizacional en México es que el cambio en sí mismo es deseable. La razón de ello es que el cambio representa la inserción de la firma en estándares de organización internacional que le permiten a la empresa desempeñarse con mayor libertad en el entorno competitivo que predomina actualmente.

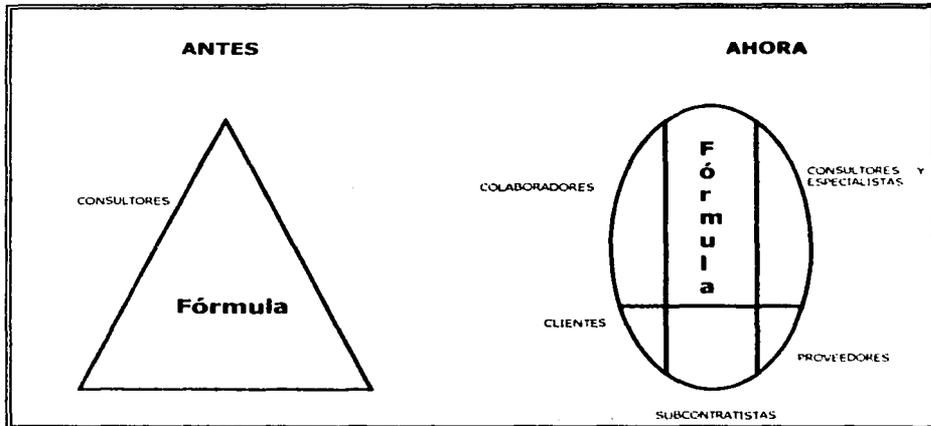


Fig. 6. Tejido organizacional, adaptabilidad y flexibilidad para el cambio. *Fuente: Elaboración propia.*

El ambiente se define como todo aquello que envuelve externamente a una organización. Bajo este enfoque, la organización se observa como un sistema abierto que mantiene transacciones e intercambios con su ambiente, por lo que todo lo que ocurra externamente, influirá sobre la estructura y dinámica organizacional.

La estructura y desarrollo de una organización aparecen hoy, más que nunca, dependientes de la interrelación que se establezca con el mundo externo.

2.1 Macroambiente.

A fines de los años cincuenta, buena parte de los teóricos de la administración intercedieron en favor del uso del enfoque de sistemas abiertos para estudiar a las organizaciones. Por otro lado, los acontecimientos económicos, sociales y políticos internacionales de la época, plantearon la necesidad de comprender el impacto que el medio ambiente ejercía sobre las organizaciones. De igual manera, la necesidad de teorías más integrales de la organización condujo a investigar la interacción entre el ambiente y la organización.

Anahí Gallardo Velázquez y Miguel Jiménez Torres, profesores investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en un estudio hecho en 1997, determinaron que bajo la perspectiva de la teoría de la contingencia, los resultados obtenidos durante los años sesenta y setenta se sitúan los niveles conceptual y empírico, a través de los trabajos de: Dill (1958); Burns y Stalker (1961); Emery y Trist (1965, 1973); Thompson (1967); Lawrence y Lorsch (1967); Terreberry (1968); Duncan (1972); Child (1972, 1975); Khandawalla (1972); Neghandi y Reiman (1973) Jurkovich (1974); Jacobs (1974); Osborn y Hunt (1974); entre otros, en donde el eje conductor de estos estudios fue la definición y caracterización del medio ambiente; de sus dimensiones y su naturaleza.

Para Osborn y Hunt (1974) el ambiente de la organización puede agruparse en, por lo menos, dos categorías: El macroambiente y el ambiente de trabajo (el cual en este trabajo definiremos como microambiente o ambiente competitivo). El macroambiente que es el que nos interesa conocer se refiere al contexto de un país o área geográfica específica y comprende las fuerzas cuya importante influencia se reconoce, aunque indirecta, sobre las características organizacionales

y el desempeño de la organización. De tal manera, puede considerarse como el marco general en el cual operan todas las organizaciones de un país.

Farmer, Richman (1964), y Schein (1965), indicaron por su parte que estas fuerzas pueden agruparse en categorías económicas, políticas y socioculturales. Pero para nuestro estudio dividiremos las fuerzas en factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales.

2.1.1 Factores económicos.

La apertura comercial impuesta en los primeros años de la década de los ochenta, tomó por sorpresa a los propietarios de la planta productiva nacional debido, fundamentalmente, al resurgimiento de los principios filosóficos de la teoría clásica de la economía, lo cual modificó radicalmente la concepción que existía acerca de la intervención e importancia del Estado en las funciones económicas; así se transitó de un ente considerado artífice del desarrollo y del bienestar, a un Estado mínimo, regulador de las funciones elementales de la sociedad mexicana.

La importancia de esta doctrina, denominada neoliberal, se basa en la eficiencia del mercado como el regulador económico por excelencia. Éste rompe con la tendencia proteccionista y hasta paternalista de la acción gubernamental, en donde las empresas requerían del apoyo estatal para llevar a cabo sus actividades, asegurándose, desde un mercado cautivo, hasta los financiamientos, subsidios, concesiones, etcétera, que les permitían mantener abiertas las fuentes de trabajo y sus ganancias sin importar la eficiencia alcanzada ni la calidad de sus productos.

Con este esquema de funcionamiento proteccionista, el desarrollo económico dependía de las inversiones que el sector público canalizaba en forma directa a las actividades productivas, y también en forma indirecta, a través de los gastos de mantenimiento y construcción de la infraestructura social y material que se requería.

El actual modelo de desarrollo, implantado en México a partir de los años ochenta, tiene como objetivos la reconversión y la competitividad de las empresas mexicanas, a través de una política de racionalidad y austeridad económica, basada en la disminución de salarios y costos, por un lado, y del aumento de productividad y la elevación de la calidad de los productos y servicios, por otro.

Su crecimiento se sostiene a través de variables externas, es decir, sus ejes de conducción son las disposiciones de organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, así como las necesidades de la economía estadounidense enmarcadas dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la nueva Ley de Inversión Extranjera.

En el caso de la economía estadounidense, el cordón umbilical económico que une a esta con la nuestra se puede sintetizar con la siguiente cifra proporcionada por el Grupo Financiero BBVA-Bancomer: La venta de productos mexicanos a los Estados Unidos creció en 174.6% entre 1994, fecha en que entra en operación el TLC, y el 2000. El superávit comercial el año pasado fue favorable para México en 24 mil 200 millones de dólares.

Así también, el hecho de como ha pegado la desaceleración de la economía estadounidense haciendo estragos en nuestra economía: hasta el primer trimestre del año se perdieron 140 mil empleos, se produjeron paros técnicos en empresas; corporativos transnacionales anunciaron que cerrarían sus operaciones en el país y, sobre todo, los pronósticos de crecimiento para este año eran modestos en abril, de sólo el 2.4%, según el documento "Pronósticos" (publicado en abril de este año) del Centro de Análisis e Investigación Económica del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Como un recuerdo borroso quedo el 7% que ofrecía Vicente Fox a lo largo de su campaña para llegar a la Presidencia de la República.

Así, atenazado por el crecimiento de la economía estadounidense, principal objetivo de las exportaciones mexicanas con el 88% de su volumen y por los sombríos pronósticos del Banco de México diremos a manera de metáfora coincidiendo con Julio Santaella economista del ITAM: "Estamos enganchados en un ferrocarril en donde somos el cabús, y la locomotora son los Estados Unidos. Entonces si la locomotora baja la velocidad, el cabús eventualmente tendrá que reducir su ritmo de crecimiento".⁸

Otro caso de dependencia que muestra el cordón umbilical de ambas economías es el de las maquiladoras y que acertadamente comenta, Victoria Freyssonier Directora de Análisis Regional del SIREM, quien establece que en los últimos años, la industria Maquiladora de Exportación ha reportado un incremento sustancial en la generación y

⁸ Machado, Vicente Oscar. "Adiós al 7%". *Bucareli* 8. (7 de mayo, 2001), p. 9.

en la participación del total del empleo, en la generación de valor agregado y de divisas. Hasta fines del año 2000 presentó una tasa de actividad económica muy dinámica. Sin embargo la relación que tiene el sector con el desempeño económico de Estados Unidos hace que se espere para éste año una relativa disminución en su crecimiento, con una menor creación de empleo y valor agregado.

Dadas las características poblacionales de México, la industria maquiladora se benefició de la abundancia de mano de obra no calificada utilizada en sus procesos productivos. Pero la ubicación geográfica fue factor determinante de la canalización de inversión hacia la industria maquiladora. Su localización geográfica se concentró preferentemente en la franja fronteriza Norte, aprovechando la ventaja que esto confiere, sobre todo en cuanto a los costos de transporte.

La generación de divisas de las empresas maquiladoras de exportación fue capaz de contrarrestar el déficit comercial de la industria manufacturera no-maquiladora, logrando en ocasiones un superávit significativo de la industria manufacturera total. Sin embargo para el 2001 las condiciones económicas apuntan a un menor excedente en las transacciones.

La inserción de México en la economía mundial como un modelo secundario exportador, explica el auge de las empresas maquiladoras de exportación.

Además surgen dos cuestiones: 1) este sector muestra una disociación con el comportamiento del sector productivo interno y 2) intensifica su relación con el ciclo productivo de Estados Unidos.

En lo concerniente al sector de la industria manufacturera no-maquiladora, su tendencia al déficit comercial estructural no ha sido superada y no ha logrado insertarse a las cadenas de producción que pudieran establecerse con la industria maquiladora de exportación. Uno de los factores que sin duda ha repercutido en éste desempeño es la política de sobrevaluación cambiaria que disminuye la competitividad de los productos internos y estimula el consumo de importaciones.

De cara a la recesión latente en Estados Unidos, el asunto de la vinculación de las empresas internas a las cadenas de producción del vecino país del norte es ahora cuestionable en términos de lo acertado de la relación: El hecho de que las empresas domésticas no participen en ese ciclo económico y se sujeten a los ciclos de la propia economía interna se presenta en éste momento, más como una fortaleza que como una debilidad.

Aunque se haya disminuido el rango de acción de las políticas públicas en México, durante los últimos 15 años, no puede negarse que el mercado interno es susceptible a las medidas de control expresadas en la política económica.

El hecho de que cierta parte de la economía se encuentre supeditada a los ciclos de auge y depresión de otra u otras economías, encarna el peligro de la dependencia y la falta de control por parte de la administración interna; y la sujeción por otra parte a las políticas de control interno de otro país.

El control de las presiones inflacionarias en Estados Unidos llevó a sus autoridades a tomar medidas y buscar disminuir las presiones inhibiendo la demanda. El fenómeno se manifiesta en la contracción de la producción por parte de los que abastecen productos al mercado estadounidense, especialmente en el caso de nuestro país pues los productos con los cuales participa México del intercambio comercial son susceptibles de cambios en la demanda (Automóviles, autopartes, electrónicos, electrodomésticos, prendas de vestir).

Así poco puede hacer la política económica interna para atenuar los efectos de los vaivenes del ciclo económico de nuestro principal vecino comercial en la industria maquiladora. Esa es la letra pequeña del contrato de México con la industria maquiladora. Los años anteriores el país se benefició, por medio de la maquila, del auge económico de Estados Unidos, y ahora le toca también absorber el costo de la recesión, como una cuota que impone la regionalización y globalización de la economía mundial, aunque podría beneficiarse mucho este sector industrial en nuestro país con el conflicto bélico entre Estados Unidos y Afganistán por los hechos ocurridos el 11 de septiembre de 2001.

De esta suerte, el país ha quedado estrechamente ligado al flujo del capital extranjero. Lamentablemente, este ingreso de capitales se ha sostenido en los altos rendimientos de los mercados de dinero y bursátil y no ha participado, como algunos supusieron, a manera de flujo dirigido a la inversión productiva, que hubiera permitido mayores niveles de empleo y bienestar. Lo anterior evidencia su carácter especulativo y los bajos resultados en materia de reactivación económica.

El tema de la economía nos remite necesariamente a hablar de globalización. La globalización y la nueva economía crean oportunidades para México y los mexicanos de avanzar en su desarrollo, pero también presentan enormes riesgos que podrían recrudecer la situación actual de rezago económico y tecnológico.

La globalización de la economía es producto de cambios fundamentales en la naturaleza de la actividad económica y de avances tecnológicos, lo que ha modificado la forma de producir, la fisonomía de los empleos disponibles y las fuentes de riqueza.

El primer motor del cambio fue la aparición de los sistemas digitales de comunicación, los faxes, los satélites, los teléfonos celulares y toda la variedad de computadoras. Las comunicaciones también cambiaron la manera como se podían vincular las empresas entre sí y las diversas plantas de una empresa con sus directivos. En forma inmediata hicieron posible la existencia de plantas manufactureras en los lugares más recónditos del mundo, todas ellas comunicadas en forma permanente como si compartieran un mismo espacio. Las distancias dejaron de medirse en términos de kilómetros para hacerlo en términos de segundos.

La tecnología hizo añicos la existencia de barreras nacionales, permitiendo que los flujos de capitales tuvieran lugar alrededor del mundo, al margen de las preferencias de un gobierno u otro. Las empresas comienzan a explorar nuevas fuentes de financiamiento más allá de sus fronteras y a vincularse directamente con los mercados financieros.

La inversión extranjera se transformó en uno de los factores más importantes para el desarrollo económico, sobretudo porque paulatinamente, las empresas dejaron de ser nacionales en su comportamiento económico, para convertirse en instituciones cada vez más cercanas a la lógica internacional dado que en la actualidad la globalización marca las reglas y los mercados son los que deciden.

Con estos cambios en la economía, las empresas tuvieron que competir no sólo con el exterior, sino también hacerlo en un mercado interno abierto. Si bien la disponibilidad para incorporar insumos extranjeros fue una alternativa de reducción de sus costos, también trajo como consecuencia un incremento en las importaciones de insumos y componentes, así como la reducción o incluso la desintegración total de ciertos sectores.

En México, como resultado de las negociaciones de los diferentes tratados de libre comercio que nuestro país ha suscrito en los últimos seis años, nuestras exportaciones han registrado tasas de crecimiento promedio anuales del 18.2%, lo que ha colocado a México como el octavo exportador en el mundo y el primero en América Latina. Las empresas con programas de importación temporal (como el Programa de Importación Temporal para Exportación de las maquiladoras) ascienden a poco más de 9,000 y realizan 93% de las exportaciones manufactureras del país.

Por otra parte, el entorno globalizado impone un nuevo tipo de competencia basado en la especialización de los procesos productivos. Esta integración de cadenas productivas en el ámbito industrial supone una lógica de segmentación y subcontratación en donde las empresas pequeñas y medianas tienen su mayor injerencia en la globalización.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND) la inversión extranjera es vista como uno de los factores más importantes para México, ya que las empresas han dejado de ser nacional para acercarse más a la perspectiva internacional dado que la globalización es quien da las reglas de comportamiento de las empresas.

Situación actual.

En una entrevista con la Fundación de Investigación del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF) –publicada por el periódico El Financiero el 21 de mayo de 2001- Carlos Slim, presidente de Teléfonos de México y Grupo Carso, habló acerca de la situación que enfrentan las empresas mexicanas en la actualidad:

"... El desarrollo tecnológico no es un obstáculo. Creo que el problema que viven las empresas medianas, grandes y chicas es el exceso de regulación, que hace más difícil su operación, así como la limitación que hay en los mercados de capitales y financieros en general. Es aquí donde veo un verdadero obstáculo para las empresas, en la falta de acceso al crédito, sobre todo al capital; lo costoso que es y las altas tasas de interés nominales y reales...

... Las empresas dejaron de tener mercados protegidos, cambiaron su economía que tenía un modelo con sustitución de importaciones a un mercado muy competitivo con grandes importaciones, y con otras con financiamientos y tipos de cambio subvaluado. Se debe resaltar que esa competencia se enfrentó con bastante éxito, por lo tanto el problema lo encontramos en el aspecto financiero que en otra causa. Las empresas han estado cambiando en busca de competencia; están pasando de un mercado con protección de aranceles a un mercado que se abrió con rapidez, casi violentamente, y han logrado adaptarse a este cambio con mucha celeridad. Este movimiento implicó contar con mejor maquinaria, modernizarse, trabajar con mayor productividad, con menos desperdicio, con más cuidado en el proceso productivo, y desarrollar un gran esfuerzo para tener los mejores productos y servicios para el mercado..."⁹

El día 3 de agosto de 2001 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público envió al H. Congreso de la Unión un Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública correspondiente al segundo trimestre del mismo año. Entre los aspectos más relevantes se encuentran los siguientes:

La desaceleración de la actividad económica se agudizó durante el segundo trimestre del año. El balance público registró un superávit. Los ingresos del sector público fueron menores a lo proyectados como resultado, fundamentalmente, de los menores ingresos petroleros.

Para compensar la pérdida de ingresos de este trimestre y no exceder el límite de déficit público establecido por el H. Congreso, se ajustaría a la baja el presupuesto de las dependencias y entidades en función de los ahorros generados principalmente en el gasto corriente.

Las participaciones a los estados y municipios crecieron a una tasa superior a la del gasto público en su conjunto.

⁹ s.e. "Obliga la globalización a moverse más rápido: Slim". *El Financiero*. (21 de mayo, 2001), p.41.

Las autoridades refrendan su compromiso de actuar con oportunidad y responsabilidad para privilegiar la permanencia de un entorno de estabilidad y certidumbre.

Durante el segundo trimestre del año se profundizó la desaceleración que la actividad económica del país venía observando desde finales de 2000. En particular, el crecimiento del sector servicios en mayo no logró compensar la contracción registrada en los sectores industrial y agropecuario, situación que redundó en una contracción real anual de la actividad económica en su conjunto medida por el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE).

El menor ritmo de actividad económica del segundo trimestre y la elevación de los costos laborales han tenido un impacto negativo en el empleo como lo demuestra el número total de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el cual se redujo en 201 mil 383 plazas durante el primer semestre.

El incremento promedio nominal en los salarios contractuales de jurisdicción federal durante el segundo trimestre de 2001 se ubicó en 10.4 por ciento, mientras que en el bimestre abril-mayo las remuneraciones reales en la industria manufacturera aumentaron 4.3 por ciento anual y aquéllas percibidas en la industria maquiladora de exportación lo hicieron en 7.8 por ciento.

La inflación medida a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) mantuvo su tendencia a la baja. Al cierre de junio, la inflación acumulada se ubicó en 2.11 por ciento, nivel que representa una variación de 6.57 por ciento con respecto al mismo mes de 2000. Es preciso reconocer que la trayectoria a la baja de la inflación se vio favorecida por el adecuado manejo tanto de la política fiscal como monetaria.

Un menor riesgo país que refleja una creciente confianza de los inversionistas en nuestra economía y la evolución favorable de la inflación y de sus perspectivas se reflejaron en una disminución considerable de las tasas de interés. Durante el segundo trimestre del año, la tasa de interés promedio de los CETES a 28 días se ubicó en 12.1 por ciento, a diferencia del 17.0 por ciento observado en el período enero-marzo de 2001.

Por lo que se refiere al sector externo, destaca la disminución en el ritmo de crecimiento del comercio exterior de México como consecuencia de la desaceleración estadounidense así como la contracción consecuente de la producción industrial en el país. Las exportaciones durante el segundo trimestre registraron un nivel 0.9 por ciento inferior respecto a las realizadas en el mismo período del año anterior, mientras que el valor de las importaciones totales se ubicó 0.1 por ciento por arriba del observado durante el segundo trimestre de 2000. Asimismo, durante el segundo trimestre del año el saldo de la balanza comercial acumuló un déficit de un mil 786.0 millones de dólares, cifra 30.5 por ciento superior a la registrada en el mismo lapso de 2000 pero menor a la esperada por los analistas.

La evolución de las finanzas del sector público en la primera mitad del año estuvo determinada por los siguientes factores: un menor ritmo de actividad económica, la fortaleza del peso mexicano, la disminución de la plataforma de exportación de petróleo para contribuir a la estabilización de los precios en el mediano plazo, los mayores recursos entregados a las entidades federativas, el cambio en el procedimiento de asignación de recursos para el campo y la estructura de la deuda pública.

Una vez visto un panorama general de la situación que vive la economía mexicana, actualmente, mostraremos la opinión de dos destacados economistas dada a la revista NEO, publicada en su artículo "Economía 2º semestre: otoño optimista" en Julio del 2001. En este artículo, los economistas hicieron su pronóstico para el segundo semestre de este año. Para ellos parece que lo peor ya pasó; quizá el resto del verano no traiga el arranque deseado, pero la luz al final del año sí lo vislumbra coinciden los entrevistados:

En primer lugar, Luis Enrique Mercado, director general del periódico El Economista, advierte que los indicadores que son considerados fundamentos de la economía, son sólidos: la inflación sigue descendiendo (este año llegaremos a la meta de 6%-6.5%), hay estabilidad cambiaria; espera que la paridad económica finalice entre MN \$9.00/9.30 por US \$1, las tasas de interés se alinearán con la inflación (iniciaron en 18% y hoy oscilan entre 9.5%-10.0%) dice que es factible que terminen el año en el mismo parámetro.

Respecto del empleo, Mercado proyecta que a finales de este año habrá entre 600,000 y 800,000 trabajadores despedidos de las diferentes actividades productivas.

Termina diciendo que espera que la economía reinicie su fuerza en el último trimestre del año, vaticinando para el 2002 una economía más dinámica. México podría crecer a tasas del 3.5%-4.0% suponiendo que también hubiera una reactivación de la economía mundial.

Oscar Vera, socio consultor de Asesoría y Estrategia Económica, pronostica que habrá un repunte a principios del 2002. "Lo peor ya pasó, y mis expectativas son muy positivas para el año entrante, tanto por las señales de que Estados Unidos ya tocó fondo y que a partir del último trimestre repuntará y los bajos niveles de las tasas de interés y de la inflación, con un peso muy estable", señala.

Ante estas opiniones tan optimistas en el rumbo económico de nuestro país no quedaría mas que esperar, pero a nuestro parecer este hecho no lo compartimos ya que como se había comentado la economía mexicana esta colgada íntimamente de la estadounidense; y esta parece no crecerá a mas de 1% en lo que resta de este año por lo tanto nosotros no podremos esperar un crecimiento mayor, ni mucho menos grandes mejoras.

2.1.2 Factores políticos.

En lo que respecta a la política interna llevada a cabo por el gobierno, encontramos que las empresas carecen de apoyos reales, tanto fiscales como administrativos, para la realización de sus actividades productivas y en cambio, encontramos la carencia de reglas claras, lo que entorpece excesivamente los trámites administrativos, además de las complicaciones y contradicciones que redundan en perjuicio del funcionamiento de las empresas.

Otra limitación son las restricciones para incorporarse al comercio exterior, ya que los requisitos que se solicitan para tener acceso a las políticas de fomento a la exportación resultan inalcanzables, debido a que no se tiene la capacidad para cumplir con las normas de cantidad y de calidad que implementa la Organización Mundial de Comercio (OMC), por lo que el famoso libre acceso a los mercados resulta un mito en la realidad.

De ahí que la selección de sectores productivos, que reciben apoyo para la exportación y para la incorporación de tecnología de punta sean sólo siete: automotriz, construcción, telecomunicaciones, servicios, electrónica, gas, petroquímica y el financiero, los cuales absorben el 60% de la inversión extranjera pues son considerados redituables o con gran potencial para generar utilidades. Cabe destacar que dentro de estos sectores productivos están las firmas empresariales que forman parte del grupo de 500 empresas que tienen en sus manos el 70% de nuestro comercio exterior y cuyo valor se estima en 65 mil mdd.

Las prácticas desleales, que las autoridades mexicanas no han podido o no han querido impedir, constituyen otro de los problemas que impiden el funcionamiento y crecimiento de las empresas nacionales que, al mismo tiempo, enfrentan prácticas de contrabando de productos competitivos, con subsidios a los insumos y a los costos de infraestructura.

En este contexto, la privatización de empresas del Estado y la llegada de grandes capitales se convierten en los detonantes de una pugna que constantemente se perfila por vías extralegales. Esta práctica consiste en pagar un precio documentado superior al verdadero y, posteriormente, devolver el excedente. A la luz de la forma en que muchas dependencias oficiales en nuestro país han operado, esta práctica no resulta del todo desconocida ya que las mismas empresas argumentan en su defensa, que de renunciar a pagar ciertos privilegios para la consecución de sus negocios, la desventaja les representaría salir del mercado.

Otro problema que se presenta en el marco de la apertura es la situación de la sujeción a cuotas compensatorias en los países importadores a que están sometidos los productos mexicanos, práctica que implica represiones comerciales contra algunos de los productos. Esto constituye una de las medidas proteccionistas que se llevan a cabo y que acarrearán en la competencia desleal y la caída de la producción nacional, ya que no permiten ser compensadas por los niveles de productividad y eficiencia de los productores mexicanos.

Finalmente, tanto la falta de capacitación como el desconocimiento y uso de las nuevas tecnologías, en telecomunicaciones, sistemas computarizados e Internet, limitan la comunicación pronta y oportuna entre la empresa, sus clientes y proveedores, aumentando los costos y disminuyendo los rendimientos. Sin embargo, el problema fundamental por el que atraviesa la planta productiva nacional es su baja competitividad, lo cual es debido a un sin número de factores entre los que destacan:

- La mala calidad de los insumos con los que trabajan.
- La planeación deficiente de los procesos.
- La carencia de infraestructura adecuada.
- La inadecuada normatización de la calidad.
- La ausencia de estímulos fiscales adecuados.
- La deficiencia de jurisprudencias o de reglas claras para saber como proceder.
- La inexistencia de políticas adecuadas de acceso a los créditos.
- La inadecuada política de fomento empresarial.

Un factor importante a comentar es la convergencia a la democracia que viene sucediendo en el mundo y sobretodo en México.

El proceso de transición a la democracia en México se ha distinguido por tres características. La primera es que a diferencia de muchos otros procesos de alternancia en el mundo, la transición en México se logró mediante el sufragio en las urnas, sin necesidad de establecer un nuevo pacto fundacional y sin que aconteciera un rompimiento del marco institucional vigente. La segunda es que con los procesos electorales del año 2000, se demostró la importancia de haber construido, a partir de numerosos procesos de negociación entre las fuerzas políticas, instituciones electorales imparciales y democráticas que permitieron que el poder se sometiera al veredicto ciudadano en las urnas y, aunque las condiciones de la competencia no fueron totalmente equitativas, se lograron comicios más limpios y transparentes que en el pasado. Finalmente, la transición mexicana arrojó un resultado de poder compartido que exige la convergencia, el establecimiento de acuerdos y la corresponsabilidad en la tarea de gobierno entre las diversas fuerzas políticas.

Hoy, la transición mexicana se caracteriza por una rica pluralidad política, patente en la pacífica convivencia y alternancia en el poder en todos los ámbitos de gobierno. El mapa político del país muestra una amplia diversidad de fuerzas e ideologías partidistas no sólo a lo largo del territorio nacional, sino dentro de los poderes Legislativo y Ejecutivo, tanto locales como federales. En la actualidad, ocho partidos interactúan y trabajan en el Congreso, bajo un esquema de responsabilidad compartida, y ninguna fuerza política puede reclamar para sí el monopolio del poder. México vive una situación de poder compartido tanto en el ámbito local como en el federal.

El mandato de la transición mexicana fue claro: la necesidad de construir convergencias. La diversidad política y social se manifiesta en la ausencia de consensos automáticos o impuestos por una sola fuerza política. La pluralidad obliga a la discusión respetuosa, a la negociación entre los distintos ámbitos y poderes de gobierno, entre los partidos y entre las diferentes fuerzas sociales. Más que nunca, con la participación de los diversos actores políticos y sociales, el gobierno debe construir las bases de una nueva gobernabilidad democrática que reconozca y dé cauce a las demandas e inquietudes de una sociedad más activa y comprometida.

En el presente y en el futuro próximo será indispensable para todos los mexicanos asumir un compromiso de negociación democrático y transparente. Sólo mediante la inclusión, la negociación, el acuerdo y la tolerancia se podrá compartir el poder y al mismo tiempo llevar al cabo la planeación participativa. El éxito en el diseño y la ejecución del proyecto nacional no podrá ser más el monopolio de un solo grupo, partido o individuo. Deberá ser, así lo exigieron los ciudadanos en las urnas, el reflejo del amplio espectro de visiones e ideologías que caracterizan a la sociedad plural de nuestros tiempos.

Una parte fundamental del proceso de democratización de la vida de la nación, es conseguir que tanto los ciudadanos como las organizaciones de la sociedad vivan la democracia en sus actividades cotidianas. El camino más seguro para alcanzar esta forma de convivencia social es una educación que fomente el valor de la democracia.

Y por último un factor que no podemos dejar pasar es lo referente a las nuevas políticas fiscales que se proponen en la Nueva Hacienda Pública Distributiva y sus efectos en las empresas.

El Lic. Sergio Raimond Kedilhac Navarro, profesor de economía en el IPADE, hace una reflexión sencilla de la filosofía económica sobre las políticas fiscales en todo el mundo, y la ubicación de México.

Coincide que es un tema crucial de México para competir en el mundo globalizado de inicios de este nuevo siglo es la estrategia fiscal.

Señala: "Hemos investigado y discutido sobre este tema por muchos años, y principalmente en los últimos 4 años con cerca de 2000 empresarios, tratando de aclarar rumbos y convergencias en este tema - tan difícil como debatido -".

Pone de manifiesto siete aspectos relevantes, que son los siguientes:

1) Un sistema tributario prudente y sabio -ante la creciente Globalización mundial debe cumplir con tres finalidades de sentido común; (a) saber en qué aspectos competir con otros países; (b) saber dónde apretar de modo suave y general pero firme para tener ingresos suficientes; y (c) poder atender por la vía del gasto público las necesidades sociales y principales rezagos que alivien la marginación.

2) La recaudación fiscal en México es del 10.7% del PIB y debería de ser del 16% comparable con Chile (16%). Hay países como España (19%), Portugal (22%) Canadá (25%), Sudáfrica (24%), Israel (30%), (el promedio de 30 países es del 16%). En México se necesitan hacer los ajustes necesarios para alcanzar esos fines. Si no, no hay capacidad de maniobra para afrontar el gasto social.

3) El principal instrumento fiscal con el que están compitiendo los países líderes en la Globalización, como una tendencia importante, es el Impuesto Sobre la Renta a las Corporaciones. Este impuesto se ha convertido en un instrumento de estrategia para la atracción y retención de inversión productiva, haciéndolo atractivo para la actividad productiva y la generación de empleos. Han descubierto que es un factor crucial en la evaluación riesgo-país. México necesita cambios para tener más plantas productivas y se desarrolle verdaderamente la actividad turística y la flota naviera. Si México no logra una estrategia equivalente en este punto, simplemente estas actividades en el futuro se establecerán en otros países. México está perdiendo batallas en este campo.

4) La segunda tendencia mundial, consiste en que los gobiernos se apoyan cada vez más, en una fuente principal de ingresos fiscales, en los impuestos indirectos, los impuestos al consumo, destacando de manera importante el Impuesto al Valor Agregado, en donde el que más consume más paga. El IVA es el principal impuesto indirecto. Es un impuesto suave y tiene como fuerza fundamental que contribuye con un alto nivel de recaudación. En Chile por ejemplo, es de cobro general, con una tasa del 18% y recauda el 8% del Producto Interno Bruto. En México con una tasa del 15% recauda sólo el 3.2% en vez de un 6 o 7% que debería de recaudar respecto al PIB. La acción concreta para corregir esto es hacerlo general, eliminando la tasa cero, las exenciones y los regímenes de excepción.

Además, su trámite no debe ser un obstáculo para las exportaciones, ni debe exigirse su pago si no hay flujos de ingresos.

5) El Impuesto Sobre la Renta de las personas físicas debe ser muy sencillo, que no requiera expertos para en su aplicación y determinación del pago, y que - incluyendo todos los ingresos y compensaciones - tenga una carga similar a la de países como Estados Unidos. Porque en México los contribuyentes cautivos de ingresos medios actualmente pagan más que en Estados Unidos. Parece paradójico que en Estados Unidos con cargas individuales menores que en México recauden el 8% del PIB, que es más del doble de lo captado aquí. En México es imperativo por lo tanto ampliar la base de contribuyentes, para que declaren ingresos todas las personas que los tengan.

6) Nuestro sistema hacendario por la vía del gasto debe ser eminentemente distributivo. Esto consiste en subsidiar al más pobre del modo más directo y vigoroso posible, porque el apoyo para los demás, que evidentemente requieren ayuda, no debe ser vía subsidio, sino restaurando el sistema de crédito haciendo que éste funcione.

7) La capacidad de maniobra para gobernar a futuro requiere de modo crucial la generación de un 6% más del PIB en ingresos fiscales para evitar que continúe la tendencia de endeudamiento creciente y peligroso que están llevando a hipotecar el futuro del país.

En síntesis: un sistema fiscal que haga atractivo establecer empresas productivas que generen empleo; apoyado fuertemente en impuestos que gravan el consumo y el gasto; que amplíe la base de contribuyentes, con reglas generales; y que por el lado del gasto sea eminentemente distributivo para favorecer a los más pobres del modo más directo posible; es el que México necesita para ser más competitivo y a la vez más justo y realista. Analizando la Nueva Hacienda Pública Distributiva propuesta tiene esta orientación y rumbo. Paso trascendente, aunque impopular.

2.1.3 Factores tecnológicos.

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías que se descubren. Los descubrimientos tecnológicos surgen con regularidad. La economía puede sufrir estancamientos en el lapso existente entre las principales innovaciones. Mientras tanto, las innovaciones de menor importancia llenan la brecha de innovaciones mayores. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. Las tendencias de la tecnología son:

- **Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos:** muchos de los productos que ahora son comunes no existían hace treinta años. Alvin Toffler ve un impulso acelerado de la invención, la explotación y difusión de nuevas tecnologías. El intervalo entre el surgimiento de nuevas ideas y su implantación efectiva, se reduce con rapidez, y el lapso entre la introducción y la producción pico, se acorta. Toffler prevé que la sociedad organizará una nueva forma de trabajar y jugar, que será la *cabaña electrónica*, que tendrá un impacto considerable en los patrones de consumo y en los sistemas de mercadotecnia.
- **Oportunidades ilimitadas en cuanto a innovación:** en la actualidad, los científicos trabajan en una cantidad impresionante de nuevas tecnologías que revolucionarán nuestros productos y proceso de producción. El desafío no es sólo técnico, sino también comercial, esto es, desarrollar versiones de estos productos prácticamente accesibles.

- **Presupuestos variables para investigación y desarrollo:** una gran parte de la investigación es defensiva más que agresiva. La investigación orientada a lograr hitos de importancia es emprendida con frecuencia por consorcios de empresas y no por compañías independientes.
- **Mayor control sobre los cambios tecnológicos:** en virtud de que los productos se vuelven cada vez más complejos, el público necesita confiar en su seguridad. En consecuencia, las oficinas gubernamentales deben ampliar sus poderes para investigar y prohibir los productos potencialmente inseguros.

A lo largo del desarrollo económico capitalista, la tecnología se volvió sinónimo de eficiencia y, con base en ella, se han establecido criterios para evaluar, mejorar y comparar el funcionamiento de las empresas. Mientras más sofisticada sea la tecnología, son mayores las oportunidades de reducir costos, aumentar y mejorar la productividad y los niveles de competitividad, tanto en los mercados locales como en los internacionales.

La importancia sobre la influencia del ambiente y la tecnología en el desempeño de las organizaciones, encontramos que actualmente en los países industriales las empresas usan la tecnología de punta para reducir costos (los microchip e Internet), lo que permite aumentar la comercialización de los productos y los servicios de localización de mercados allegando la información a un número potencialmente mayor de consumidores, con la consecuente reducción de costos y precios. Lo que conduce a una mayor competencia entre empresas por los mercados nacionales y extranjeros así como por el mejoramiento continuo y la calidad de los productos.

Las corporaciones en México comienzan a seguir la creciente tendencia mundial de instalar Internet y otros servicios electrónicos de telecomunicaciones, es decir, redes privadas de comunicaciones dentro de la empresa basada en el protocolo TCP/IP (el estándar para comunicaciones) y tecnologías WEB, 46% de las corporaciones en el mundo, ya cuentan con redes internas y se estima que el porcentaje se elevará a 70% en los próximos tres años.

Es evidente el alza en la demanda interna por este tipo de soluciones, especialmente en la parte aplicativa, pues en la mayoría de los casos la infraestructura de redes ya existe; la razón de tal aumento es la probada contribución en la reducción de costos en empresas e instituciones mediante la mejora en las comunicaciones, la mayor productividad y competitividad, además de su fácil uso y acceso en el ámbito global.

Cada día convergen nuevas tecnologías, servicios y contenidos, que ofrecen oportunidades hasta hace poco inimaginables. Esa convergencia permite tener acceso a servicios de salud, educación, comercio y gobierno de manera oportuna, ágil y transparente, eliminando barreras que van desde las geográficas hasta las burocráticas, lo que ha mejorado la calidad de vida, el entorno en el que se desarrollan las empresas.

En materia de tecnología, el gobierno de México en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 propone una estrategia basada en los puntos que se mencionan a continuación, que incluye la incorporación de los avances tecnológicos en nuestra vida diaria:

1. "Divulgación entre la sociedad de la cultura tecnológica;
2. Fomento de la tecnología local y adaptación de la tecnología extranjera;
3. Incorporación de las tecnologías de la información (computación, telecomunicación y telemática) al desarrollo de la cultura empresarial;
4. Impulso a la producción agrícola mediante el uso de tecnologías para cultivo, explotación de recursos acuíferos e identificación de mercados;
5. Investigación agropecuaria para incrementar la apropiación de conocimientos, de información y de tecnologías y para facilitar el acceso a éstos;
6. Innovación en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico, y la formación de recursos humanos;
7. Inversión en investigadores jóvenes con nuevas ideas;
8. Apoyo a la sistematización y ampliación de las bases de información importantes para la actividad científica y tecnológica;
9. Mejoramiento y ampliación, a empresarios, académicos y público en general, del acceso a centros y fuentes de información que apoyen la competitividad de las empresas, la formación de recursos humanos y la actividad científica tecnológica;

10. Fomento de mejores prácticas de comercialización al mayoreo y al detalle;
11. Impulso al desarrollo de la industria de tecnologías de información;
12. Fomento de la reconversión digital en procesos dentro de las empresas, especialmente las pequeñas;
13. Promoción del encadenamiento digital de proveedores, y aplicación de nuevas tecnologías para la producción, así como políticas para inhibir el uso de técnicas y costumbres dañinas al medio ambiente”.¹⁰

El PND señala textualmente: “No se trata sólo de incorporar novedosas tecnologías, sino que el objetivo es lograr que el Estado pueda ser un activo promotor de la informática y las telecomunicaciones para ampliar, así, el acceso de los habitantes a los servicios y al mundo globalizado”.

También en el PND se propone aprovechar las telecomunicaciones para ofrecer a la población mejores servicios en materia de aprendizaje, capacitación, salud y servicios gubernamentales, así como para el comercio, el entretenimiento y difusión cultural, se habla ya del concepto e-México.

Este nuevo entorno en el que convergen tecnologías de gran capacidad y cobertura con diversos servicios es un parte aguas para lograr el salto cualitativo y cuantitativo como nación. También permitirá aprovechar las oportunidades del avance tecnológico y la convergencia para superar los rezagos que enfrenta el país.

2.1.4 Factores sociales.

La gente crea mercados. Los mercadólogos están interesados en el tamaño y tasa de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y grupo étnico; nivel educativo; cómo se forman los hogares y características y movimientos regionales.

¹⁰ s. e. “Uso de la tecnología y de la información”. *El Economista. Sección: Computación y Telecomunicaciones.* (18 de junio, 2001), p. 5.

Crecimiento explosivo de la población mundial: la explosión demográfica mundial ha sido y sigue siendo una de las grandes preocupaciones de los gobiernos y de varios grupos en todo el mundo. Esta preocupación se basa en dos factores: el posible agotamiento de los recursos naturales del planeta para sostener tantas vidas humanas, en particular con los estándares de vida que representan la aspiración de la mayoría; y que el crecimiento de la población es más elevado en países y comunidades que están menos preparados para hacerle frente. La explosión demográfica a nivel mundial tiene grandes implicaciones en los negocios. Una población creciente significa también el incremento de las necesidades humanas, sin que esto se traduzca en crecimiento de los mercados, a menos que exista suficiente poder adquisitivo.

La mezcla de la edad de la población determina las necesidades: la población de los países varía en su mezcla de edades. En cuanto a edad, una población se puede subdividir en seis grupos: preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40 años, adultos en edad madura de 40 a 65 años y adultos de edad avanzada, de 65 años y más. Los mercadólogos identifican a más grupos de edad dentro de los grupos originales como posibles mercados meta. Cada grupo tiene un rango conocido de necesidades en cuanto a productos y servicios, preferencias en cuanto a distribuidores y medios que ayudan a los mercadólogos a definir con más precisión sus ofertas de mercado.

Mercados étnicos: los países varían respecto a su conformación étnica y racial. Cada grupo de población tiene sus propios deseos y hábitos de compra. Muchas compañías de alimentos, prendas de vestir y muebles han dirigido sus productos y promociones hacia uno o más de estos grupos.

Grupos educativos: en cualquier sociedad, la población se divide en cinco grupos educativos: Primaria o menos, educación media parcial, terminó educación media, inició formación académica y egresado de formación académica, según Philip Kotler.

Ciclo de la vida familiar y formación de hogares: actualmente los hogares se identifican de la siguiente manera: joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, el hijo menor con menos de 6 años; joven, casado, hijo menor con más de 6 años; maduro, casado con hijos; maduro, casado, sin hijos de menos de 18 años, maduro, soltero; entre otros. Los mercadólogos tienen que considerar cada vez más las necesidades especiales de hogares no tradicionales (familias en las que falta el padre o la madre, parejas casadas que no tienen hijos y

personas que no construyen hogares), ya que ahora crecen con más rapidez que los hogares tradicionales.

Cambios geográficos en la población: la década de los 90 es un período de importantes movimientos migratorios entre países y dentro de ellos mismos. Los movimientos de población también se registran en épocas menos conflictivas, conforme la gente emigra del campo a las ciudades y después a los suburbios. El lugar en el que se ubica la gente significa una diferencia en cuanto a sus preferencias respecto a bienes y servicios.

Cambio de un mercado masivo a micromercados: el efecto de todos estos cambios fragmenta el mercado masivo en micromercados, que se diferencia por edades, sexo, antecedentes étnicos, educación, geografía y estilo de vida. Cada uno de estos grupos tiene preferencias marcadas y características de consumo, y se llega a ellos mediante el incremento de difusión diferenciada y de canales de distribución. Las empresas están haciendo a un lado el enfoque "escopeta" que apuntaba hacia un mítico consumidor "promedio" y están diseñando cada vez más programas y productos de mercadotecnia para micromercados específicos. Las tendencias demográficas son muy confiables para el corto y mediano plazo.

Los cambios demográficos han corrido a la par de una más amplia participación de las mujeres en la vida social, política y económica, y particularmente en el empleo. La mayor intervención de las mujeres en la vida económica ha respondido a varios factores y momentos en los últimos 30 años -señala el PND-.

A partir de los años ochenta, el aumento de la participación femenina en el empleo fue más rápido y se integró por mujeres mayores, con hijos y con escasa escolaridad, que se incorporaron sobre todo a empleos precarios e informales en el comercio y los servicios. En general, se puede plantear como hipótesis que esta ampliación fue forzada por el descenso en los salarios reales; la incorporación de las mujeres al empleo aminoró la pobreza de los hogares trabajadores y la desigualdad del ingreso. Por esta razón, la estructura familiar se ha tenido que adecuar a las necesidades del aparato productivo, y ello se ha reflejado en su composición tradicional.

La participación de la mujer en la fuerza de trabajo y la toma de decisiones es creciente y aporta valores de comportamiento y de conducta a la vida productiva, al mismo tiempo que enriquece y humaniza la vida política.

Sin embargo, la participación de la mujer en la vida empresarial, política y de toma de decisiones aún no refleja una situación de equidad respecto a la del hombre, lo cual reduce las posibilidades de que el país aproveche el enorme potencial que las mujeres pueden aportar al engrandecimiento de la nación. La mujer debe ser incluida equitativamente en los procesos de decisión, aportando su esfuerzo solidario en todas las actividades de la vida nacional.

Educación.

La renovación se debe sustentar en la educación, la gobernabilidad democrática, la salud, la seguridad pública, el desarrollo económico dinámico e incluyente y la competitividad, como los elementos más importantes para tener el potencial que nos permita aprovechar las oportunidades, señala el PND.

Sin embargo, la educación es el eje fundamental y deberá ser la prioridad del gobierno de la República, ya que no podemos aspirar a construir un país en el que todos cuenten con la oportunidad de tener un alto nivel de vida, si nuestra población no posee la educación que le permita, dentro de un entorno de competitividad, desarrollarse de manera plena.

No podemos aspirar a una sociedad más justa y equitativa si los individuos no mejoran económicamente y si no avanzan en su educación.

No podemos aspirar a un desarrollo sustentable si el crecimiento del país no respeta los recursos naturales y no contamos con un sistema educativo que promueva su conservación y su uso racional.

Capacitación en México.

La secretaria de Trabajo Y Previsión Social (STPS) "... señala que los cambios económicos que experimenta el escenario mundial (sobre todo la globalización y la evolución de la tecnología) obligan a los negocios a incrementar su nivel de competitividad, pero sin perder de vista que los trabajadores deben aumentar también su esfuerzo creativo y productivo en un ambiente propicio para ello...".¹¹

¹¹ Quirarte, Oscar. "¿Hacia dónde se dirige la capacitación en el gobierno de Fox?". *Aprendizaje Continuo*. (Marzo, 2001), p.28.

Para ello, la Secretaría de Economía cuenta con el Sistema Administrador de Capacitación (SAC), el cual se encarga de ofrecer capacitación en línea. Su principal objetivo es " El desarrollo de un portal de soluciones de aprendizaje y conocimiento para que las empresas que así lo requieran encuentren las herramientas necesarias para capacitar y actualizar su recurso humano".

La ventaja de este sistema es que el registro y búsqueda de información son gratuitos por lo que las empresas pueden satisfacer su necesidad de capacitación de manera gratuita; sobre todo las pequeñas y medianas empresas.

2.2 Microambiente o Ambiente Competitivo.

Cada organización también funciona en un ambiente más cercano e inmediato de competencia. El ambiente competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización. Como se muestra en la figura 8, el ambiente competitivo incluye rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. Este modelo fue desarrollado por Michael Porter, catedrático de Harvard y notable autoridad en administración estratégica. De acuerdo con Porter, los gerentes de éxito hacen más que simplemente reaccionar al ambiente: actúan de tal forma que de hecho moldean o modifican el ambiente de la organización. En la toma de decisiones estratégicas, el modelo de Porter constituye un método excelente para analizar el ambiente competitivo y poder adaptarse a la naturaleza de la competencia o influir en ella.

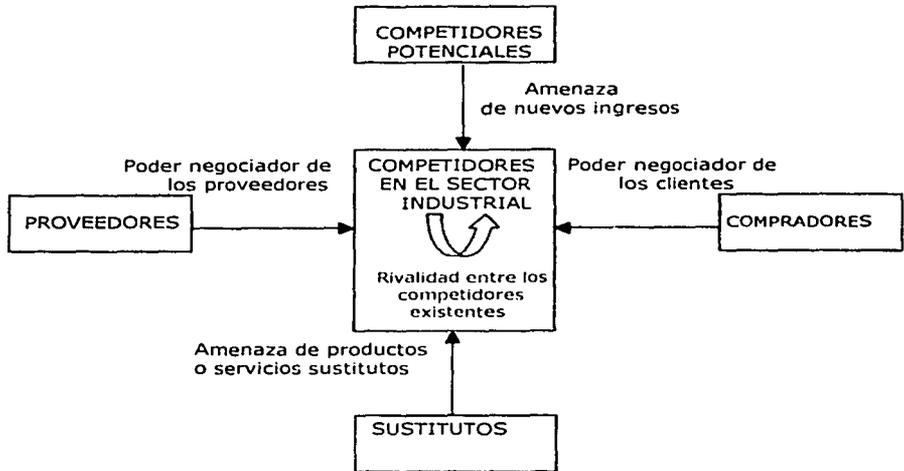


FIGURA 8. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial. *Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. p. 24.*

Hay empresas que producen automóviles, empresas que se dedican a los electrodomésticos, empresas editoriales, empresas de seguros, etc. Porter las llama a cada uno de estos grupos "sectores industriales" (aunque se dediquen a servicios).

En cada sector industrial hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor compitiendo entre sí. Esta es la esencia del enfoque competitivo que propone Porter.

2.2.1 Competencia.

De los diversos componentes del ambiente competitivo, los competidores dentro de la industria primero deben enfrentarse entre sí. Cuando las organizaciones compiten por los mismos clientes e intentan ganarse una participación de mercado a expensas de los otros, todos deben reaccionar y anticipar las acciones de sus competidores.

Por lo tanto, no es disparatado hablar de competidores. Sabiendo que las empresas dentro de un sector compiten fuertemente para intentar llegar al consumidor.

Como primer paso para comprender el ambiente competitivo, las organizaciones deben identificar a sus competidores.

Una vez que se ha identificado a los competidores, el siguiente paso consiste en analizar cómo compiten. Los competidores utilizan tácticas como la reducción de precios, la introducción de nuevos productos y las campañas de publicidad para ganar ventaja sobre sus rivales, etc.

La competencia es más intensa cuando hay muchos competidores directos (incluyendo a los extranjeros), cuando el crecimiento de la industria es lento, y cuando el producto o servicio no se puede diferenciar de alguna manera. Entonces, una intensa competencia provoca una sacudida en la industria: las compañías más débiles son eliminadas y sobreviven las fuertes.

El éxito o fracaso de una empresa, depende en gran medida del éxito o fracaso de las otras empresas. Los esfuerzos en desarrollar determinado producto pueden ser completamente inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior.

2.2.2 Sustitutos.

Los productos sustitutos tienen que ver con productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. También pueden entenderse como productos que tienden a satisfacer la misma necesidad que el producto del sector o que tienden al mismo segmento de mercado creando una necesidad alternativa. En general, existen numerosas definiciones de productos sustitutos. Para simplificar, vamos a tomar el concepto de productos que cumplen la "misma función".

Cuando hablamos de productos sustitutos no debemos quedarnos sólo con la idea tradicional que consideraba únicamente a los sustitutos tecnológicos (típico ejemplo: "manteca y margarina"). También podemos hablar de sustitutos comerciales. La forma de comercializar cambió el concepto de producto y uno fue sustituto del otro. En algunos casos, la mayoría, la sustitución se da a través de "mezclas" de tecnología y comercialización.

También es necesario incluir dentro de los sustitutos a los productos que, si bien no sustituyen totalmente al producto, se apoderan de parte de los consumidores. Si pensamos en el piano eléctrico no podemos decir que sustituyó al piano acústico totalmente. Pero si podemos decir que lo sustituyó parcialmente o que, por lo menos, que algunos de los compradores potenciales de pianos acústicos se volcaron a los pianos eléctricos. Es más, este razonamiento puede aplicarse a los sustitutos en general.

La aparición de sustitutos puede llevar a que se reconfigure totalmente un sector industrial.

La aparición de Gatorade que inauguró exitosamente el mercado de "bebidas para deportistas", la persistente tendencia hacia los productos naturales llevo a Coca Cola y a Pepsi a ir desarrollando bebidas de cola sin cafeína, sin calorías y hasta sin color.

Tanto Coca como Pepsi han decidido transformarse en empresas de multibebidas, con lo cual han tenido que modificarse internamente tanto desde un punto de vista estructural como cultural.

Por ejemplo Coca Cola acaba de lanzar "Powerade" bebida isotónica. Una inversión en mercadotecnia de US \$ 250 millones Coca Cola lanzó en México su décimo primera marca. Esta bebida llamada Powerade Hydro competirá directamente con Gatorade, Lucozade, Enerplex y las otras bebidas del segmento.

El mercado de bebidas isotónicas en México equivale a 25 millones de cajas, lo que representa el 1% del mercado de refrescos, dice Javier Rodríguez, subdirector de innovación en Coca Cola.

Las empresas que desaparecen porque ha aparecido un producto sustituto del que ellas producen, en realidad desaparecen porque no han sabido adaptar sus estructuras a las nuevas condiciones que se dan en el mercado.

Entonces, los productos sustitutos pueden verse como "competidores" para la empresa, ya sea porque nos afectan directamente tomando gran parte de nuestro mercado, ya sea porque nos afectan parcialmente tomando una pequeña parte de nuestro mercado o, ya sea porque nos están dando una idea de qué posibles tendencias pueden llegar a afectar al sector industrial en general.

2.2.3 Competidores potenciales.

Son empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. La diferencia entre competidores potenciales y sustitutos es que los potenciales ingresan al sector con un producto o servicio similar al existente.

Es importante trata de prever cómo ingresará el competidor potencial, con qué estrategia, cuándo, con qué precios, con qué publicidad, con qué producto, etc. Analizar un competidor potencial es como analizar a un competidor más, pero con la dificultad adicional que implica identificar quién será.

El punto crucial parecería ser cómo saber quiénes serán los competidores potenciales.

2.2.4 Los Compradores.

Los compradores son considerados como una fuerza competitiva ya que pueden atentar o influir sobre la rentabilidad de la empresa en numerosas circunstancias. Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior y por mayores servicios, incitando la competencia entre los competidores existentes.

Los movimientos de los compradores pueden afectar a la empresa. El poder de un comprador aumenta si se dan circunstancias tales como las siguientes: concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas totales del proveedor; los productos comprados no son suficientemente diferenciados pudiéndose conseguir proveedores alternativos; se presentan posibilidades como para que el comprador se dedique al mismo producto que su proveedor convirtiéndose en un competidor más (integración hacia arriba en la cadena de valor agregado); el comprador posee conocimientos suficientes como para obtener una capacidad negociadora importante.

2.2.5 Los Proveedores.

Los proveedores son importantes para una organización por razones que van más allá de los recursos que suministran. Ellos pueden elevar sus precios o proporcionar bienes y servicios de mala calidad.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son similares a las que hacen poderosos a los compradores. Un proveedor podrá ejercer una presión importante sobre una empresa: si es uno de los pocos proveedores que existen en su especialidad; si no existen sustitutos para los productos para el proveedor vende; si la empresa no es un cliente importante del proveedor; si vende un producto muy importante para el comprador; si, en algún momento, el proveedor puede dedicarse a los productos que fabrica y que comercializan sus compradores convirtiéndose en un competidor más (integración hacia abajo en la cadena de valor agregado).

2.3 Perspectivas del Ambiente de Negocios.

México atraviesa un período singular caracterizado por la consolidación generalizada de la democracia como régimen político, y del liberalismo económico sustentado en apertura económica, desburocratización, privatización, desregulación y descentralización. Dentro de este marco general, y acompañando tendencias internacionales, existe una movilización en todas las subregiones para actualizar y activar los sistemas de integración existentes. Este movimiento cuenta con considerable respaldo político interno y externo, siendo destacable el empuje que el tema tendrá con motivo del interés declarado de Estados Unidos a través de las ideas expresadas por George Bush en los 90.

La idea de crear una gran zona de libre comercio en el continente ha entusiasmado a importantes sectores, aunque han surgido numerosas interrogantes sobre los objetivos finales y los mecanismos de implementación.

Esta lectura del macroambiente, si verdadera, aconsejaría la apropiada incorporación de la variable "integración", con todas sus connotaciones, en la formulación de la política económica oficial, y en el planeamiento estratégico y en la toma de decisiones por los agentes económicos. Esta misma lectura se ve reforzada con la esencia del enfoque competitivo que proponía en la década de los 80' Michael Porter. Y que para los 90' este enfoque se fue suavizando y se ha ido acrecentando a favor de un enfoque más cooperativo. No obstante el modelo competitivo rige la estrategia de varias empresas en la actualidad.

"En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes".¹²

Dada esta mutualidad, las empresas sienten los efectos de los movimientos de unas y otras y están propensas a reaccionar a ellos. La empresa suela enfrentar un dilema. Puede buscar los intereses del sector industrial en general no incitando así a la reacción competitiva, o puede buscar su propio interés con el riesgo de provocar represalias y convertir la competencia en una batalla. La idea de evitar una guerra competitiva y la misma prosperidad de las empresas ha llevado a elegir estrategias cooperativas, aunque esto signifique la renuncia por parte de la firma a utilidades potenciales y de participación en el mercado.

Es por ello que la ola de fusiones, alianzas, contratación de servicios especializados, Joint Ventures, Empresas Virtuales, etc., se están convirtiendo en la nueva forma de hacer negocios. No obstante además de estas estrategias cooperativas para enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa, tendríamos que hablar de innovación y orientación al cliente.

El avance de la integración debe provocar "reglas de juego" diferentes que requerirán una adecuada interpretación de parte tanto de entes oficiales como privados. Sobre el impacto que tendrá en la vida organizacional en cada caso (nuevas oportunidades y restricciones); y sobre el tipo de reacción más conveniente (reestructuración interna, modificación del sistema decisorio, nuevas formas de cooperación y tratamiento del macroambiente).

¹² Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. p. 37.

Si bien hay intereses sectoriales diferentes, así como perspectivas variadas, se espera de la clase empresarial la percepción de la integración como un fenómeno positivo a largo plazo, y por consiguiente una respuesta reactiva, adaptativa y principalmente innovativa para maximizar los beneficios que las nuevas oportunidades han de brindar.

Existen señales auspiciosas en la dirigencia empresarial, que está indicando un interés por un papel protagónico a partir de las condiciones ya establecidas. El comienzo de esfuerzos de diálogo empresarial se ha manifestado tanto a nivel de la cúpula industrial, como dirigentes sectoriales de los distintos países.

El empresariado, al percibir un ambiente más favorable, en el sentido de verse facilitada la toma de decisiones, ya que las variables macroeconómicas estarán estabilizadas, y habrá menos, intervención y regulación del Estado, podrá pensar en un horizonte más prolongado y la implementación de proyectos que requieren mayor tiempo de maduración y confianza en el futuro.

El campo de acción es amplio, y las empresas deben evaluar los ajustes estructurales que serán necesarios, no solamente para sobrevivir sino para aprovechar los beneficios de un mercado ampliado que la integración proporciona.

Como el objetivo de la integración moderna comprende, no solamente mayor eficiencia para operar en el mercado ampliado, sino también mejor capacidad de inserción en la economía mundial, la cooperación tecnológica y comercial también debería encararse con esta perspectiva.

3 EL CAMBIO Y EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN.

3.1 Competitividad.

La apertura y aumento de la competencia, los nichos especializados, los mercados segmentados, la falta de certeza en que nuestros territorios y clientes seguirán siendo nuestros, obliga a la transformación constante.

Esta transformación constante se refiere básicamente a la competitividad que significa hacer las cosas de diferente manera para alcanzar el liderazgo y mantenerse ahí, es lo que Porter denomina crear una ventaja competitiva.

Hoy en día, la multiplicidad de opciones y la competencia, la encontramos en diversas áreas. Basta entrar a cualquier supermercado para encontrar una enorme variedad de productos difíciles de seleccionar, pero que aumentan las opciones de satisfacción para ajustarse a cualquier tipo de requerimiento.

En el mundo de los servicios, ocurre lo mismo: infinidad de restaurantes, de bancos, de canales de televisión, nuevos deportes y entretenimientos, libros, música, modas, lugares para vacaciones, etc. El aumento de la competencia para capturar el favor del público es abrumador.

Señalaremos algunos factores que están llevando acabo las empresas en la actualidad para lograr la competitividad:

- Rapidez, que significa acelerar los ciclos productivos.
- Capacidad de avanzar velozmente y de innovar de modo permanente el suministro de productos y servicio al cliente.
- Promover en el personal la realización del máximo esfuerzo.
- "Flexibilidad en las estructuras" y calidad en el sentido de que "mientras más intensa sea la facultad de tomar decisiones desde los rangos inferiores de la empresa, mayor será también la calidad de los resultados. El personal operativo debe concebir la calidad como una responsabilidad propia y estar cierto de que posee la autoridad necesaria para admitir tal responsabilidad".¹³
- Acercamiento al cliente.
- Productividad.

¹³ Denton, Keith D. *Dirección Horizontal: más allá de la satisfacción total del cliente.* p.49.

Las empresas de hoy tienen como mínimo estos estándares para poder competir por el liderazgo en el sector industrial en donde se desenvuelven, y más aún si desean permanecer en el mercado.

La administración del futuro señala que el único camino que viable para las organizaciones de hoy y de mañana es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad de sus clientes, lealtad y mejores relaciones con proveedores, competencia y cualquier otro grupo de interés.

Así concluiremos que la competitividad es una condición de supervivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito el entorno; dentro de un proceso evolutivo de cambio.

3.2 Globalización.

3.2.1 Integración económica y crecimiento.

El consecuente crecimiento de la proporción de las exportaciones e importaciones en el conjunto de las actividades económicas de las naciones. De acuerdo con el Banco Mundial, la proporción de las exportaciones de bienes en el producto mundial aumentó del 11%, en 1980, a un 18% actual, mientras que la de servicios no factoriales pasó del 1,65% a casi 4%, resultando en una proporción creciente de las exportaciones de bienes y servicios en el producto mundial: del 12.7% a un 22%, para los mismos años.

Estas cifras son ilustrativas de la integración internacional por vía del comercio de bienes y servicios y de flujos de capital, determinada en gran medida por una creciente internacionalización de las estrategias de producción y distribución de las empresas, permitida y alentada por cambios tecnológicos continuos en los transportes y las comunicaciones. Este proceso conocido por globalización ha demandado profundas transformaciones en las políticas nacionales de la totalidad de los gobiernos, con el propósito de desreglamentar y liberalizar la mayoría de los mercados de productos y factores. Los gobiernos de todos los países tienen que enfrentar los desafíos propuestos por la rápida interconexión de los mercados, esforzándose por mantener la confianza de los inversionistas domésticos y extranjeros en las instituciones locales, y para impedir que la «porosidad» de los mercados proponga problemas adicionales para la definición de estrategias de desarrollo.

3.2.2 Concepto.

“A la luz de las nuevas tecnologías en las telecomunicaciones del incremento en el comercio internacional de bienes y servicios y del auge de los mercados financieros hacia finales del siglo XX, aparece el término de globalización, propuesto por Theodore Levitt en 1983, referido a la convergencia de los mercados del mundo, es decir, la producción y consumo homogéneo y generalizado de ciertos productos en el mercado global.

En el año 1990, Kenichi Ohmae amplió el concepto al describirlo como una cadena que incluye la investigación y desarrollo, la ingeniería, la producción y comercialización, los servicios y la banca de la economía mundial.

Otra definición de globalización, apunta Guillén Romo, tiene relación con la absorción de las economías nacionales para articularse al sistema productivo operado a escala internacional por una diversificada estructura empresarial”.¹⁴

Una definición mas es la que propone Eduardo Bassi, en su obra, “Globalización de negocios construyendo estrategias competitivas”, quien define a la globalización como un proceso de integración mundial que se desarrolla en los sectores de comunicación, economía, finanzas y negocios

3.2.3 El papel del mercado.

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la «distancia económica» ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política.

El proceso de globalización comenzó hace ya algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno fue precisamente la característica de este fin de siglo. Este proceso se acelera por la conjunción de diversos aspectos:

¹⁴ Leal Pérez, Héctor Manuel. “Origen y diversidad de la Globalización”. *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa.* (Enero-Febrero, 1999), p. 14.

- El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.
- La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.
- En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.
- En la esfera política, triunfo (por lo menos parcial) de la alianza entre la democracia y el mercado.

La convergencia de los mercados del mundo constituye la principal causa de aceleración que impulsó la globalización por eso se tratará más profundamente, siendo la secuela inmediata del incremento salvaje de la competencia que provocó una carrera tecnológica que acortó sensiblemente el ciclo de vida de los productos, obligando a las empresas a ampliar la escala de sus negocios. Por lo tanto los mercados tuvieron que abrirse para atender de mejor forma una naciente y más exigente demanda estandarizada a escala mundial.

Como consecuencia de dicha apertura, surge la presencia de diferentes marcas y de distintos países, que ha repercutido en un mayor número de oferta con una característica esencial su variabilidad lo que no se tenía antes de la apertura. Así pues, podemos afirmar que existe en la actualidad una pulverización del mercado.

Por otro lado, el proceso de globalización hace que la distancia en los países se acorte de alguna manera, de tal suerte que hoy la competencia no este lejos... ya está aquí.

Desde hace treinta años, cada año cientos de empresarios, jefes de estado, intelectuales y líderes de opinión más influyentes del mundo se reúnen en la ciudad de Davos Suiza en lo que se ha llamado Foro Económico Mundial (WEF) cabe mencionar que para el año 2002 se llevará acabo esta reunión en la ciudad de Nueva York, ahí se analiza todo tipo de tendencias y, surgen asuntos o modas que luego se imponen en todos los países; así mismo se redefine el camino de la economía mundial.

Aunado a este tipo de foros internacionales donde se debaten las nuevas políticas en lo referente al aspecto económico a aplicar, están las nuevas tecnologías en las telecomunicaciones, el incremento en el comercio internacional de bienes y servicios y el auge de los mercados financieros; situaciones que propician que hoy en día hablemos de una economía global que afecta a la gran mayoría que habita en la faz de la tierra en sus perspectivas o condiciones de desarrollo.

Cómo fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. En la etapa actual, el proceso de globalización se caracteriza, además, por un notable incremento en la capacidad de las firmas para expandir geográficamente los procesos productivos, lo que ha tenido como contrapartida un crecimiento sostenido del comercio y las inversiones internacionales.

Por lo cual afirmamos, que las empresas de cualquier país del globo terráqueo hoy en día están inmersas a una economía globalizada, al determinar su estrategia competitiva, en dónde ya no se puede pensar en mercados o competidores en un solo ámbito (locales), sino también hay que pensar en mercados internacionales.

Esta misma forma de pensar y a la que nos tenemos que redimir, está obligando a las empresas en la actualidad a diversificar sus servicios ante una competencia mas dura y una serie de clientes más estrictos.

Este es el caso de Compaq empresa reconocida mundialmente por la comercialización de computadoras personales, quien el 21 de febrero de 2001 anunciaba que diversificaría sus servicios ante la menor demanda de computadoras en este año.

"...Compaq Computer Corporation impulsará otras áreas de negocios como la de soluciones empresariales con mayor margen de ganancia que le permita reducir la dependencia de casi 50% en la venta de PC. En este contexto, Michael Capellas, presidente ejecutivo de la compañía, señaló que mientras las condiciones sean difíciles en la primera mitad del 2001, Compaq continuará desarrollando productos innovadores, integrándolos a soluciones y servicios globales, ya que la importancia de la tecnología de la información sigue creciendo.

En línea con su estrategia de extender sus servicios globales, Compaq también anunciaba un acuerdo con la consultoría Cap Gemini Ernst & Young, para proveer en conjunto consultoría y soluciones de integración de sistemas. Asimismo, acordó con Tivoli Systems Inc. el desarrollo de soluciones para el manejo de inventarios para clientes empresariales...".¹⁵

Esta obligación de explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados alternativos, es consecuencia inmediata del instinto de supervivencia y crecimiento que tienen las empresas.

Como se había dicho en párrafos anteriores la necesidad que en la actualidad se tiene por expandir fronteras, como consecuencia de la competencia feroz y clientes más exigentes; llevan a empresas a diversificar sus servicios y establecer alianzas para de esta manera contrarrestar las vicisitudes actuales.

Para una elemental comprensión del vasto universo globalizado, a continuación se presenta algunos aspectos de sus dimensiones:

- **Bloques Económicos.**

En las últimas décadas el comercio internacional ha crecido tanto que hoy por hoy define el perfil de la economía internacional. De esta forma, el dinamismo del comercio internacional es alentado por la ideología dominante de libre comercio y ha dado lugar a la configuración de los diferentes bloques económicos regionales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio América del Norte, el Acuerdo Económico Asia Pacífico, entre otros.

La apertura y globalización de la economía, y la participación y el fomento de las naciones en la creación de mayores plazas a través de los bloques económicos regionales son parte esencial de la nueva organización de las actividades empresariales. Puestas en el camino de lograr mayor competitividad, las empresas se enfocan en construir mejores cadenas de valor utilizando toda su capacidad creativa, innovadora y emprendedora, obligadas a usar eficientemente los recursos y a buscar la incorporación tecnológica que, en un momento determinado, dé la respuesta más apta a las complejas necesidades del mercado consumidor.

¹⁵ Hernández Morón, Leticia. "Diversificará Compaq sus servicios ante menor demanda de computadoras en este año". *El Financiero*. (21 de febrero, 2001), p. 34.

- **Alianzas Estratégicas.**

Las alianzas son otro fenómeno actual en los negocios internacionales, que se presenta entre grandes firmas para redimensionar su posicionamiento en el mercado mundial a luz de sus ventajas comparativas y competitivas. Las alianzas se estudiarán más a fondo en tema aparte dada su importancia que refleja en la actualidad.

- **Redes Productivas.**

La gran corporación ha abandonado la producción en masa al interior de una unidad económica centralizada y ha configurado estrategias de alta eficiencia en desarrollo de proveedores, cadenas productivas y subcontratación para elaborar insumos, componentes y bienes de consumo final para el mercado mundial. Esta modalidad de producción ha modificado sustancialmente la visión tradicional de la división internacional de trabajo.

- **Finanzas.**

La expansión del comercio internacional, el crecimiento de las empresas transnacionales, la articulación de alianzas estratégicas, la innovación, la tecnología y la interdependencia de los flujos de capital dio lugar de manera progresiva e irreversible a la desaparición de los límites nacionales. Aunado a lo anterior la ampliación de los mercados expande las transacciones financieras; la Innovación facilita soslayar las regulaciones, y a su vez la desregulación impulsa la expansión de los intercambios financieros y se da lugar al mercado global de capitales.

Éste mercado global de capitales es el resultado de lograr el libre tránsito de capitales a escala mundial, como la única vía que asegura darle la liquidez necesaria a las transacciones económicas entre empresas. Esto explica él por qué los capitales han adquirido un grado de movilidad y complejidad sin precedente.

El notable desarrollo tecnológico alcanzado y el permanente desarrollo de las telecomunicaciones, satélites y la cibernética bursátil, han impactado todos los ámbitos de la economía, acercando los grandes centros productores con los consumidores a escala mundial, a partir de una banca electrónica que permite en todo momento girar órdenes de transferencia de fondos de un país, región o continente a otro, o bien realizar operaciones financieras más sofisticadas.

Es por eso, que parte de los sistemas financieros del mundo están inmersos en el proceso globalizador. Pese a la libertad que se le ha otorgado y a sus importantes implicaciones, éste es un fenómeno irreversible, ya que representa una gran variedad de alternativas de inversión al estar ligados unos con otros y con ello dar mayor versatilidad para efectuar importantes movimientos de capitales.

- **Telecomunicaciones.**

Los cambios más vertiginosos de los años recientes han tenido lugar en las comunicaciones que han experimentado significativas transformaciones en la informática, el fax, el Internet (mercado virtual), la fibra óptica y las interconexiones computacionales y de información. Así la velocidad de la circulación de la información ha provocado una disminución de los costos de transacción en la industria, los servicios y el comercio internacional. En este contexto, la disponibilidad de información instantánea ha permitido ajustar de manera rápida los desequilibrios que el mercado ocasiona y disponer de la materia prima básica para la toma de decisiones en los negocios: información.

3.2.4 Oportunidades de la Globalización.

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

3.2.5 Amenazas de la Globalización.

Un hecho salta a la vista: la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y, de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aún deshabitada. Sus peligros - particularmente sociales- saltan a la vista.

Las fuerzas centrífugas de la economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aún más a los mejor calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles.

Este riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos. Dos de sus elementos concomitantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas.

Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerben los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen crisis financieras. Bastaría con recordar que, por lo menos en tres ocasiones en los últimos diez años, la economía mundial se ha visto sacudida por el peso del endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y las olas especulativas. La más reciente, la crisis mexicana de 1995 puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.

3.2.6 Las empresas frente a la Globalización.

La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África, están quedando rezagados.

La mundialización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves, los primeros dos de los cuales son, con razón los más importantes:

- Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.
- La aceleración del progreso tecnológico que ha cambiado las reglas del juego.
- Las nuevas estructuras orgánicas de las empresas, que en parte han sido posibles gracias a la reducción de los costos de transporte provenientes de los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.
- El desplazamiento progresivo del poder económico del norte y el oeste a los países en desarrollo, especialmente de Asia, como resultado y también como causa de la mundialización.

Los países en desarrollo que han participado satisfactoriamente en el proceso de mundialización comparten dos características comunes:

- Un entorno de políticas conducente a la movilización de las inversiones industriales.
- Una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias de las economías industrializadas.

3.2.7 El accionar de las Corporaciones.

La capacidad de los inversionistas extranjeros para emplazar una mayor parte de sus actividades de agregación de valor en los países en desarrollo, y la capacidad de las empresas de éstos últimos para absorber esas entradas y participar en la manufactura orientada hacia las exportaciones, constituyen elementos claves del proceso de mundialización de los países en desarrollo.

- En las estrategias más sencillas, las filiales autónomas o las subsidiarias multinacionales de las empresas transnacionales proveen a los mercados nacionales, funcionando con un alto grado de autonomía respecto de la compañía matriz y realizando la mayoría de las actividades de agregación de valor dentro del país de que se trate.
- Con la liberalización del comercio y las corrientes de capital, mejoran las comunicaciones internacionales, aumentan las economías de escala y se intensifica la competencia mundial, lo que da lugar a la aparición de nuevas pautas de integración, con un mayor grado de mundialización.
- La integración sencilla abarca la tercerización de la producción, ya sea emplazando las actividades de fabricación o montaje fuera del país (inversiones extranjeras directas), o subcontratando las operaciones a proveedores extranjeros o participando en empresas mixtas, acuerdos de licencia, acuerdos de franquicia y otros acuerdos que comprenden la producción y la realización de operaciones en países en desarrollo.
- La integración compleja va más allá de la tercerización y la fabricación en otros países para emplazar las actividades de la cadena de agregación de valor en los mercados en que la relación costo -beneficio es mayor. De esta forma, las actividades de elaboración de datos, contabilidad, finanzas o investigación y desarrollo (IyD) pueden emplazarse en diferentes países en desarrollo.

3.2.8 Oportunidades de las empresas.

Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.

Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

Dado que las empresas de los países en desarrollo tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas de la OCDE con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa de la OCDE espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Aun los países en desarrollo de bajos ingresos han logrado sumarse al proceso de mundialización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, pero también integrándose en la economía mundial como subcontratistas o mediante otras formas de participación sin aporte de capital.

Se ha dicho que la era de la mundialización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados de los años 80. Aunque se proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2004, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía mundial varían considerablemente.

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de IED hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.

3.2.9 Amenazas de las empresas.

La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aún las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aún en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.

Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

3.2.10 La Asociación como estrategia de fortalecimiento de las empresas ante la Globalización.

El término **asociación** surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de Globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMES, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio postventa, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

3.2.11 Condiciones de excelencia en la Economía Global.

Si se quiere que nuestras empresas sean perfectamente competitivas en la gran confrontación internacional, tienen que asumir ciertos principios básicos como muchas compañías ya lo están llevando a cabo. De acuerdo con Angel Pola Maceda en su libro Tratado de la Calidad Total estos principios son:

- Saber que la internacionalización es, desde ahora, la mayoría de las veces, el único medio para que una empresa prosiga su expansión.
- Considerar que el mercado es mundial.
- Introducir la dimensión internacional en la estructura, en la organización y en el funcionamiento de la empresa.
- Constituir una cartera de alianzas internacionales.

Esta es la realidad que están asumiendo la mayoría de las empresas que se han visto afectadas por la globalización o que poseen los deseos de formar parte de la vanguardia mundial.

La globalización está exigiendo a las compañías hacer esfuerzos continuos para ampliar su presencia en el mercado y con ello disminuir el poder de la competencia. Es preciso mejorar la calidad, precio y presentación de los productos para ganar dominio; es necesario ser eficaces pues no hay lugar para ineficiencias.

3.3 Innovación.

Las nuevas realidades económicas y de negocios han impuesto nuevas reglas de juego para participar en mercados nacionales e internacionales.

Ciertamente, la calidad en el producto y el buen servicio son determinantes para alcanzar mayor participación en los mercados, sin embargo dichos factores, al igual que el producto, los procesos, la tecnología y otros, en ningún momento son inmutables sino cambiantes en razón de que "siempre hay una forma de hacer mejor las cosas" y, por tanto, lo que ahora es considerado como lo último, mañana quedará obsoleto. La causa y factor es la "Innovación".

3.3.1 Definición.

La Innovación la vamos a comprender como "la visión global, que se orienta a la resolución de problemas en el contexto de optimización".¹⁶

Introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el medio ambiente y conlleve tanto a beneficios económicos como sociales.

En un lenguaje más práctico, son los pequeños cambios en el diseño de los productos, o la forma de organizar el proceso de producción.

El aumento de la competencia para capturar el favor del público es abrumador. La necesidad de competir ha traído siempre invenciones e innovaciones; la fotocopiadora y la telefonía celular son buenos ejemplos. La sofisticación de los servicios que nos rodean por todas partes. Y si bien como consumidores podemos sentirnos indecisos, como productores estamos obligados a innovar y desarrollar cada vez más nuevos y mejores servicios y productos.

Lo importante de la innovación en el presente, es el impacto que esta tiene en los resultados de la empresa y desde luego en el hecho de mantenerse en competencia en su sector industrial.

3.3.2 Orientación a la Innovación.

El alcance la innovación es demasiado amplio, llegando a tener efectos no sólo en lo económico, al menos lo que se pretende, sino hasta en lo social y lo cultural. Las innovaciones surgidas por el automóvil, la televisión, el radio y la computadora, entre otras, son claros ejemplos de lo que se puede lograr, sin embargo ahora en día el proceso de Innovación debe tener una orientación estratégica como fórmula para lograr ventajas competitivas.

La innovación, debe orientarse hacia el cliente, más que al medio, sea la tecnología, el proceso o el producto. La Innovación se traduce en una responsabilidad de toda la organización, en virtud de que es factor clave de la competencia. Para hacer frente a dicha responsabilidad, la gerencia y el personal de una organización que verdaderamente pretenda ser innovadora, deberá identificar fuentes que deriven en

¹⁶ Porter, Michael. *Ob. cit.* p. 20.

innovaciones prácticas y de efecto favorable en el mercado y en los clientes. Para tal fin, las organizaciones tendrán que cuidar los aspectos siguientes:

- Tener una precisa definición de la misión y concepto del negocio.
- Precisar el objetivo funcional del producto desde la perspectiva del cliente y usuarios.
- Identificar y conocer las necesidades cambiantes de los clientes.
- Mantenerse informado de los avances e innovaciones tecnológicas tanto de las relacionadas con el producto y la empresa, como de otros que eventualmente puedan aplicarse.

3.3.3 Niveles de Innovación.

Nivel primario. Este nivel comprende las innovaciones de mayor impacto hacia el hombre, su grupo, su medio y su economía; como ejemplo tenemos el automóvil, el avión, la computadora, el teléfono, la televisión, entre otras.

Nivel secundario. Dentro de este nivel están comprendidas las aplicaciones derivadas de la tecnología ya existente, que a su vez fue producto de las investigaciones e innovaciones surgidas en el nivel primario y que han adquirido nuevas dimensiones en la forma de satisfacer necesidades. Un ejemplo de esta categoría de innovaciones es la televisión de colores y de alta definición que es un avance de la televisión en blanco y negro.

Nivel terciario. Las innovaciones de este nivel posiblemente son las que se producen en mayor cantidad aunque ciertamente, muchas de ellas tienen un menor impacto en el mercado, en tiempo y en espacio. Comprenden el desarrollo de técnicas y productos existentes, pero que adquieren nuevas y mejores formas para satisfacer las necesidades y deseos de la gente. Incluye nuevas aplicaciones de productos existentes, el desarrollo de nuevos conceptos de negocios o de distribución y ventas o la sustitución de materiales, por citar los principales rubros de Innovación.

3.3.4 Organizaciones que Aprenden e Inteligentes.

Las empresas del siglo XXI, que ya se gestan en las tendencias que vivimos hoy, están sufriendo una transformación profunda por las exigencias del libre mercado, de la tecnología y de los grandes problemas económicos y políticos que hemos tratado.

En un mundo donde la ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y donde el conocimiento anterior pasa a ser obsoleto rápidamente, podemos ver que las empresas se perfilan hacia una organización donde uno de los valores más preciados pasa a ser el conocimiento y la información. Las nuevas instituciones serán grupos humanos que generen y transmitan información y nuevos conocimientos de una manera permanente. La organización que aprende, como la definió Peter Senge, pasa a ser una forma de enfrentar el cambio y prepararse para los embates del mercado.

De acuerdo con Xerox, una organización que aprende se puede definir como: Una organización con habilidades de crear, adquirir y transferir conocimiento, y de modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento y visión de sí misma y del ambiente.

De esta forma el conocimiento, pero sobretodo la potencialidad de aprendizaje, se convierte en nuevo capital social que define si una empresa tiene o no activos suficientes para encarar el futuro. Se empieza a constatar que esa capacidad de aprender permanentemente es la única fuente de ventaja competitiva que no puede ser agotada por la agresividad de la competencia ni por la aceleración tecnológica.

Esta revolución en la gestión supone pasar del saber propio de los procesos establecidos y reglados a la articulación de saberes multidisciplinarios y sobre todo el desarrollo de las funciones de aprendizaje permanentemente.

Se sabe, además, que el conocimiento permite cambiar y adaptarse y que representa en sí mismo la clave fundamental para el aprendizaje. Con el aprendizaje la empresa reconfigura la visión del negocio, detecta nuevas oportunidades y hace aflorar capacidades para abordarlas. Se trata, por tanto, de avanzar un paso más del "saber - hacer"¹⁷ a tener ideas e imaginación para saber que hay que hacer.

¹⁷ Know-how en Inglés.

La dificultad consiste en detectar cómo se aprende y qué es lo conveniente resaltar que hay que aprender. Hay que reforzar aquellos hábitos y estilos que impulsan a la organización a ser la mejor, a centrar su acción en maximizar la función objetivo del cliente y a realizarlo con un estilo que no precisa de reglamentos, pero que permite la diferenciación respecto a la competencia.

El aprendizaje organizacional tiene una función crítica como promotor de una carrera y lugar de trabajo para generar habilidades innovativas, y esto percibe que el aprendizaje debe centrarse sobre el cliente. Las organizaciones exitosas que aprenden no solamente aprenden del cliente, sino que ayudan a los clientes a aprender. Educar a los clientes significa ayudar a los clientes a comprender cómo una nueva tecnología, producto o servicio puede reunir un gran rango de las necesidades del todo. Al establecer un aprendizaje con un enfoque hacia el cliente, permite a la organización crear una atmósfera en la cual los clientes y el negocio se educan unos a otros.

En este contexto las nuevas perspectivas de la Innovación podrían ser el paradigma de la evolución de la sociedad industrial a la sociedad del saber. En aquella la Innovación surgía como una mejora de procesos. En ésta es una exigencia de definir nuevas ofertas que interesen al mercado. En aquella la Innovación era fruto de un trabajo propio e interno de las organizaciones que facilitan productos y servicios intentando multiplicar la eficacia de éstos. En ésta es el resultado de procesos cooperativos en las que la colaboración de las aplicaciones de la tecnología de la información puede llegar a ser decisiva.

Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso.

Estas organizaciones inteligentes se distinguen por su capacidad de dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes para lograr responder con mayor eficacia a los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social.

3.4 Cultura Corporativa.

Hemos ya hecho mención a la tecnología, estructuras y estrategias, ahora hablaremos del factor más importante de la organización: **el individuo.**

Sabemos de sobrada manera que quienes conforman una organización son personas; y que aunque la tecnología avance, la intervención del hombre en las organizaciones es innegable e imprescindible.

Cuando se crea una organización, de cualquier tipo, los individuos que la conforman tienden a desarrollar una cultura organizacional o corporativa –cómo la hemos llamado-. La eficacia de esta organización se ve en grado muy alto, influida por esta cultura en los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Definiremos a la cultura corporativa como "... el resultado convergente de los valores de una sociedad y, consiguientemente... de la propia concepción y legitimación que se hace de la empresa: su filosofía empresarial...".¹⁸ Es decir, no trata de señalar la existencia de valores solo dentro de la empresa, sino que supone una interfase entre la empresa y su entorno.

Esta cultura supone tres grandes dimensiones:

- Creación de valores internos a partir de conocimiento.
- La creación de una cultura que se convierta no sólo en una ventaja de tipo competitiva sino en la barrera natural de la propia empresa.
- La inmersión del entorno dentro de la propia empresa y logro de la competitividad.

3.4.1 Creación de valores internos a partir de Conocimiento.

Si definimos valor como "... una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización..."¹⁹ no será difícil comprender que las normas de la organización deben de

¹⁸ García Sánchez, S. "Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas". *Alta Dirección*. (Marzo-abril, 1994), p.108.

¹⁹ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*. pp. 354 - 355.

establecerse para que los individuos tengan criterios para decidir y evaluar si los comportamientos con los que se hace frente a las situaciones corresponden a la organización y a la propia jerarquía de valores de ellos mismos.

Hoy en día, las normas de conducta y valores las podemos ver perfectamente delineadas en manuales de organización y procedimientos. Este sistema si bien funciona para mantener un equilibrio entre funciones y conductas, reduce la dimensión creativa e innovadora de cada individuo, haciendo más lento el grado de flexibilidad que requieren las empresas.

Esto es, dado que la flexibilidad y la competitividad son imprescindibles en cualquier organización, se debe establecer una serie de valores que permitan a los individuos actuar y decidir situaciones en las que el beneficio sea para la organización. Podríamos decir que actualmente la cultura corporativa debe sustituir a las formas tradicionales de coordinar situaciones (manuales de procedimientos) por una cultura en la que imperen normas y valores y que sean estos quienes rijan la forma de actuar de la organización.

De esta forma no sólo se crea una imagen corporativa, se crea además una filosofía empresarial, la cual se convierte en una barrera natural e importante para la organización frente a su competencia.

¿Qué valores deben crearse? Recordemos que cada organización es un mundo, los valores pueden ser desde uno hasta infinito, y estos deben crearse y definirse de acuerdo a la organización. Sin embargo hay dos valores relevantes que no deben pasar desapercibidos en cualquier organización:

3.4.1.1 Compromiso.

"... La capacidad del individuo para aportar mejores soluciones... con el fin de lograr una mejor satisfacción de las necesidades dentro y fuera de las instituciones..."²⁰ Esto implica que el individuo asuma que es parte de una comunidad en la que su manera de actuación, la forma de resolver problemas y aportar ideas influirá decisivamente en los resultados.

²⁰ García Sánchez, S. "La ética en el management: posibilidad de su configuración teórica en la praxis". *Alta Dirección*. (Marzo-abril, 1993), p.62.

La estabilidad laboral es un aspecto fundamental para lograr el compromiso. Ningún individuo se compromete con la empresa ni siente ser parte de ella si cree que en cualquier momento puede ser despedido, incluso este hecho genera estrés y conflictos en la empresa que repercuten, obviamente, en la competitividad de la misma. La estabilidad se contrapone en parte con las nuevas estrategias empresariales en las cuales el uso de equipo informático disminuye en gran medida el requerimiento de personal. Es por ello que es necesario elegir a los individuos que conformarán la empresa -lo cual también exige a los individuos conocimientos-, integrarlos a la estrategia, desarrollar sus capacidades y fomentar su desarrollo dentro de la misma.

"... Los negocios ocasionalmente tienen la dificultad de las contribuciones erróneas hechas por los empleados, porque los objetivos corporativos no coinciden con las agendas "ocultas" del personal. El personal también puede carecer de la clase de compromiso necesario para hacer que la empresa funcione en el más eficiente nivel posible... Es esencial para la empresa identificar las aspiraciones de toda la gente involucrada para que los ajustes ventajosos puedan hacerse como resultado de escucharlos..."²¹

3.4.1.2 Conocimiento.

Es quizá uno de los valores más escasos en las organizaciones. Este valor es muy claro, significa la necesidad de capacitación, adiestramiento, aprendizaje y autoaprendizaje de cada individuo. El ambiente de hoy en día exige conocimientos, adaptabilidad a la tecnología, creatividad, innovación etc. elementos que en su gran mayoría definen la competitividad de la empresa. Por otra parte encontramos falta de los mismos en los empleados así como una gran resistencia a realizar cambios -tecnológicos generalmente- que puedan poner en riesgo su estabilidad en el trabajo. La única forma de vencer estos dos grandes problemas es con capacitación y la creación de una conciencia de autoaprendizaje del individuo.

²¹ Murray, Stepehn. "El buen manejo gerencial". *El Financiero*. (4 Julio, 2001), p.30.

En México, la mayoría de las empresas se enfrenta a dos grandes problemas con la capacitación:

1. La falta de recursos para dar capacitación y/o aprendizaje a sus empleados.
2. La falta de información para acercarse a organismos e instituciones que pudieran ayudarlas en este aspecto.

"... La educación continua de las personas que trabajan en una empresa, no importa cuál sea la posición jerárquica, es una fuente de mejora permanente para cualquier organización y una vía segura para su crecimiento productivo... La educación es una inversión en la cual el empresario corre el riesgo de invertir y perder si el empleado se cambia de trabajo. Él paga y otra empresa se beneficia. Sin embargo, con un manejo contractual adecuado entre empresarios y trabajador y procurando en el ámbito nacional los incentivos para que los empleados inviertan en educación, se crea un escenario propicio para obtener del binomio educación-empresa todas sus ventajas..."²²; la creación de una cultura que se convierta no sólo en una ventaja de tipo competitiva sino en una barrera natural de la propia empresa.

"... Cuando se ha definido la identidad corporativa, manifestada en la filosofía empresarial, se orienta una determinada cultura empresarial y, a partir de ella, teniendo en cuenta los entornos que la empresa quiere integrar, trata de establecer una estrategia corporativa. Una estrategia corporativa no es otra cosa que el establecimiento de barreras naturales... basadas en las diferencias que tiene esta empresa con respecto a las otras... Trata de aflorar el potencial que tiene la propia cultura empresarial, en valores y medios físicos, con respecto a aquellos entornos, mercados y productos en los que frente a sus competidores, tiene diferencias competitivas..."²³

3.4.2 La inmersión del entorno dentro de la propia empresa y logro de la Competitividad.

La cultura corporativa no sólo influye en la corporación como si fuera un sistema cerrado, sino también en la interacción con su entorno "... implica fundamentalmente que la empresa tiene que considerar dos elementos en su relación con el entorno:

²² Fuentes Castro, Hugo Javier. "La educación y la empresa". *El Financiero*. (23 de mayo, 2001), p.28.

²³ García Sánchez, S. "Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas". *Alta Dirección*. (Marzo-abril, 1994), p. 111.

- En primer lugar, con respecto a la competencia, será el valor de referencia con el que tiene que compararse para ver en qué es diferente;
- En segundo lugar, con el cliente, esto es, la referencia con su cliente tiene que venir a través del conocimiento de la diferencia con el competidor. Si no, no puede aplicarse ni una política de precios, ni una política de productos, ni de ninguna otra naturaleza...".²⁴

Estos dos elementos nos remiten a un concepto determinante en el entorno: **Competitividad**.

La dirección de los recursos humanos y la creación de la cultura corporativa en un sistema abierto y competitivo está basada en dos situaciones:

- Que los hombres se identifiquen con ese proyecto corporativo, que verdaderamente se identifiquen doctrinalmente con los valores de esa corporación y, que de ahí, se deduzcan normas de comportamiento que tengan en cuenta la institución y las características específicas de cada individuo. Lo que se busca es, mediante estos criterios de homogeneidad, pero no de igualdad, la coherencia entre los criterios institucionales y los individuales, con los que logre la integración y motivación del individuo en la institución.
- ... El liderazgo individual es sustituir el <<orden y mando>> por una relación de confianza individualizada entre las personas, que logre dar una flexibilidad de cambio organizativo y permanente en base a una integración personalizada de confianza en cuanto a la capacidad de respuesta de una dirección...²⁵

Entonces podemos decir que el logro de la competitividad y el éxito empresarial descansan en tres dimensiones (ver Fig. 9):

- **La dimensión intelectual o humana:** En la que se define la cultura corporativa y la filosofía empresarial, las cuales a su vez son la base para lograr las siguientes dos dimensiones.

²⁴ *Ibid.* p. 108.

²⁵ *Ibid.* p. 117.

- **Dimensión económica:** Es la elección de la mejor estrategia para adaptarse al entorno, teniendo muy claro cuales son las barreras naturales de las que dispone la organización así como sus recursos, tratando de integrarse a este entorno con los menores costos posibles.
- **Dimensión instrumental:** Implica la instrumentación organizativa, de manera que la organización pueda integrar las formas de cambio organizacional necesarias sin grandes conflictos que lleven a la pérdida de tiempo y/o recursos.

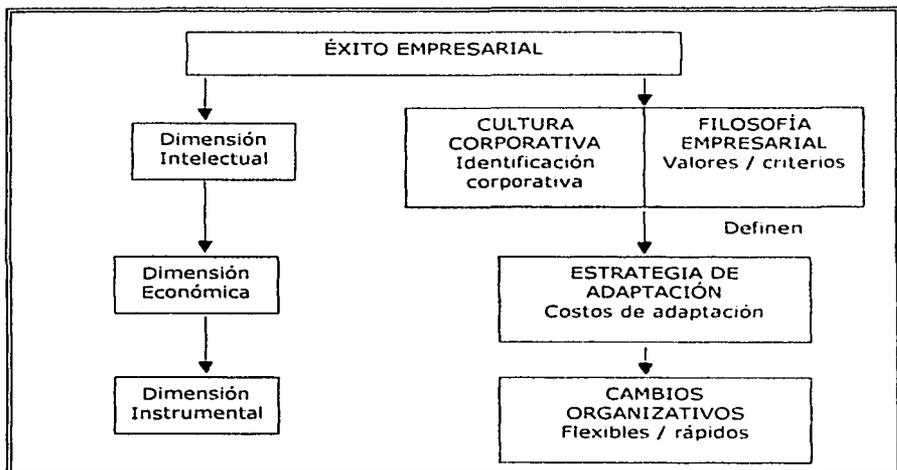


Fig. 9. Las tres dimensiones del éxito empresarial. Adaptado de García Sánchez, S. "Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas". Alta Dirección. (Marzo-abril, 1994), p. 118.

3.4.3 Situación en México.

El lunes 7 de mayo de 2001, Arnulfo Quintero Rendón director general de la Red Crece, en una entrevista concedida al periódico El Financiero habló de la cultura empresarial en nuestro país. Afirmó lo siguiente:

"... La falta de una cultura administrativa empresarial, de control de uso de los recursos y el deficiente manejo de políticas de capacitación se erigen como los principales signos de debilitamiento de las empresas mexicanas, lo que provoca la muerte inmediata de éstas si no son atendidos con oportunidad..."²⁶

Afirma que no es el retraso tecnológico lo que lleva a una empresa a la desaparición sino:

- Que las empresas adolecen de una visión empresarial que les permita mejorar el uso de los recursos;
- La falta de políticas de capacitación;
- La falta de involucramiento de los individuos hacia los planes de acción de las empresas; y
- La mala repartición de tareas en el trabajo.

Todo esto sin mencionar que cerca de 20 mil micro, pequeñas y mediana empresas son creadas sin recibir apoyo de cualquier tipo.

Anthony Giddens, director de la London School of Economics, en una entrevista con el periódico *El Financiero* en julio de 2001 sugirió a nuestro país reconocer que la clave para el desarrollo de México está en la capacitación del recurso humano y no en la escasez eventual de recursos naturales.

Afirmó que "... Los recursos humanos se convertirán en el elemento más competitivo de las futuras generaciones... Incluso el petróleo perderá importancia más rápido de lo que algunos esperan... y sostuvo que las empresas no se definirán por lo que produzcan, sino por la pericia de sus empleados, cuya información y preparación tendrán que ser altamente calificadas para responder a los desafíos de la economía global..."²⁷

²⁶ Becerril, Isabel. "Aniquila a industrias la falta de cultura empresarial". *El Financiero*. (7 de mayo, 2001), p.26.

²⁷ González Covarrubias, Jennifer. "Capacitación, clave del desarrollo para México: Giddens". *El Financiero*. (23 de julio, 2001), p.75.

3.5 Calidad.

En la actualidad, en el entorno competitivo la calidad es imprescindible. Los empresarios reconocen la necesidad de calidad en los productos, servicios, trabajo, etc. para poder ser más competitivos y seguir en el mercado. En lo que no coinciden la mayoría de ellos es en la forma de lograrlo.

Muchos piensan que la calidad es exigir a los trabajadores hacer las cosas bien desde el principio, que la mejora se obtiene imponiendo disciplina a los empleados. Sin embargo la calidad requiere más que exigencia, buenos propósitos y declaraciones hechas en papel. "...Se requieren nuevas respuestas, respaldadas por un profundo conocimiento del Control Total de Calidad (CTC) y de las condiciones particulares de cada empresa... Ya no es suficiente con que unos cuantos individuos en la empresa sean los únicos responsables de la calidad. Tampoco es suficiente tener un departamento de control de calidad. El concepto de que la calidad se logra mediante la inspección resulta obsoleto hoy en día. Es necesario que en cada empresa se replantee el concepto de calidad y se entienda la importancia de ésta para cumplir con sus objetivos particulares..."²⁸

Entonces nos preguntamos ¿qué es Calidad?:

Juran en 1990 nos dijo que "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente".

La American Society for Quality Control (ASQC), afirma que "la Calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer las necesidades dadas".²⁹

Kaoru Ishikawa, nos dice que "... El Control de Calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor..."³⁰

²⁸ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. p. 7.

²⁹ *Ibid.* p. 8.

³⁰ Cantú Delago, Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. p. 14.

Feigenbaum define el Control Total de Calidad de la siguiente manera: "...un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario..."³¹

De las cuatro definiciones anteriores se desprende una constante, la satisfacción del cliente. En términos más informales podemos señalar que la calidad es -ante todo- la satisfacción del cliente.

Un cliente estará satisfecho si se le ofrece todo lo que espera encontrar y un poco más. Estas expectativas del cliente hacia el producto o servicio están ligadas a sus necesidades, precio, publicidad, tecnología, etc. Asimismo habrá satisfacción del cliente si este logra percibir del producto o servicio que adquirió por lo menos lo que esperaba de él.

Por otra parte, la satisfacción del cliente está determinada por aspectos subjetivos por lo que la calidad no siempre se puede cuantificar y/o definir de manera objetiva; por esto es necesario que las empresas estén en constante retroalimentación sobre las necesidades de los clientes y las expectativas de los mismos hacia el producto o servicio.

Cuando un cliente queda satisfecho, sus expectativas sobre el producto se elevan para la siguiente compra, por lo que se le debe ofrecer una mayor calidad en cada compra. Entonces la calidad es un viaje sin retorno que tiene como punto de llegada la satisfacción del cliente.

Es necesario recalcar las características del concepto de calidad como enfoque al cliente:

- No sólo se remite en forma exclusiva a la implantación y seguimiento de normas y procedimientos, sino que está muy relacionada con percepciones subjetivas del cliente.
- Hay tantos niveles de calidad como clientes.
- La cambiantes necesidades de los clientes.
- La calidad le concierne a todo el personal de la empresa, no sólo a los técnicos del departamento de control de calidad.

³¹ *Ibid.* p. 13.

Para lograr la calidad y el control de la misma, Ishikawa propuso cinco principios que tienen que aplicar las empresas:

- Anteponer la calidad a las utilidades de corto plazo;
- Orientar la organización totalmente hacia el consumidor;
- Estructurar la empresa de tal forma que en cada proceso se considere como cliente al siguiente proceso;
- La toma de decisiones debe estar basada en hechos y datos tangibles; y
- El respeto al ser humano.³²

La calidad engloba todas las actividades de la empresa: productividad, competitividad, costo-beneficio, resultados, producto-servicio, entregas, servicio, seguridad, información, garantía, promoción, etc.

3.5.1 Mejora de la Calidad.

El entorno de la empresa es siempre cambiante y las expectativas de los clientes están en continua evolución. La capacidad de la empresa para adaptarse y de responder a estos cambios determina en gran medida sus resultados y por ende su supervivencia.

La mejora de la calidad es imprescindible para las empresas que quieren mantenerse en el mercado y obviamente para seguir progresando. La mejora continua de la calidad tiene varias ventajas que se pueden convertir en barreras naturales de la propia empresa frente al entorno:

- Satisface nuevas necesidades de los clientes, adaptando continuamente las características de sus productos y servicios.
- Responde a tiempo a estas necesidades y expectativas.
- Innovación, que esto significa aumentar el "valor" que el cliente recibe con el producto que compra.
- Se disminuyen costos, a través de la prevención de errores.

³² *Ibid.* p.14.

- Se racionaliza la organización haciéndola más flexible y adaptable, mejorando los procesos operativos y reduciendo el plazo de entrega de los productos.
- Mejorar la calidad significa tener la posibilidad de ingresar a nuevos mercados y segmentos de clientes.
- Mejora la percepción que el cliente tiene del producto o servicio teniendo como consecuencia clientes satisfechos y tal vez cautivos.

"... Al mejorar la calidad y disminuir las deficiencias, se incrementa la productividad, lo cual permite que una empresa sea más competitiva, y ofrezca menores precios y tiempos de entrega más cortos. Los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad permiten obtener mayores márgenes de ganancia y con ello la empresa puede estar en una mejor posición para competir en un mundo globalizado, al tiempo que estaría en posibilidades de servir mejor a dueños, directivos, empleados, proveedores y finalmente a la sociedad en su conjunto. Con el incremento en la calidad y, en consecuencia de la productividad también se ven favorecidos los clientes ya que se les puede ofrecer un mejor producto o servicio a un menor precio. En suma, la mejora de la calidad lleva a que las empresas u organizaciones cumplan de mejor manera sus fines y objetivos, y ello les permita continuar funcionando como tales..."³³

Si bien la calidad de un producto la determina el cliente de manera subjetiva, debe existir un estándar general de calidad con el que los productos de las empresas sean ofrecidos al cliente. Este estándar asegura al cliente que el producto que adquiere cuenta con cierto grado de calidad, es decir, que este producto fue elaborado con un mínimo de excelencia. Este estándar es denominado normas ISO-9000.

3.5.2 Normas ISO-9000.

Las normas ISO-9000 son una familia de normas que han sido elaboradas para asistir a todo tipo y tamaño de organizaciones para la puesta en marcha y operación de sistemas de gestión de calidad eficaces. Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no

³³ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Ob. cit.* p. 13.

distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

El organismo encargado de la realización de estas normas es ISO (*International Standard Organization*), a través de su Comité Técnico TC/176. ISO es una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, creada en 1947, con sede en Ginebra (Suiza).

La serie ISO 9000 surgió para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos países del mundo. Actualmente son utilizadas en todo el mundo y tratan sobre los requisitos de los Sistemas de la Calidad, para el Aseguramiento de ésta.

Se utilizan como:

1. Herramienta de **gestión interna** (evita problemas, fomenta la mejora, etc.) o el **Aseguramiento Interno de la Calidad**, que significa el "Conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un óptimo costo".
2. Herramienta de **gestión externa** o el **Aseguramiento Externo de la Calidad**, definido como: "Conjunto de actividades orientadas a dar confianza al cliente de que el sistema de aseguramiento de la calidad del proveedor le permite dar un producto o servicio con los requisitos de calidad que él ha pedido".

La norma no define el Sistema de Calidad a aplicar por las empresas. Lo que hace es describir los requisitos a los que debe dar respuesta dicho Sistema de Calidad.

3.5.2.1 Descripción de la Serie ISO-9000

- Certificación: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.
- Definiciones: ISO 8402: Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.

- **Serie ISO 9000: Normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad.**
 - ISO 9000-1: Directrices para la selección y uso de las normas.
 - ISO 9000-2: Reglas generales para aplicación de las normas.
 - ISO 9000-3: Guía para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del soporte lógico.
 - ISO 9000-4: Aplicación para la gestión de la seguridad de funcionamiento.
- **Serie ISO 9004: Guías de consulta dedicadas a distintos temas:**
 - ISO 9004-2: Guía de Servicios.
 - ISO 9004-3: Guía para materiales procesados. (Fabricación continua.)
 - ISO 9004-4: Guía para la mejora de la calidad.
 - ISO 9004-5: Guía para la preparación de planes de calidad.
- **ISO 10.013 (UNE 66.907): Guía para desarrollar manuales de calidad. UNE 66.905: Cuestionarios.**
- **ISO-CEI 48: Evaluación.**
- **Auditorías: ISO 10011: Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad.**
 - ISO 10011-1. Auditorías.
 - ISO 10011-2. Criterios de calificación de los auditores de los sistemas de la calidad.
 - ISO 10011-1. Gestión de los programas de auditoría
- **Calibración: ISO 10012: Requisitos de aseguramiento de la Calidad de los equipos de medida.**
 - ISO 10012-1. Sistemas de confirmación metrológica de los equipos de medida.
- **Normalización: ISO/TR 13425: Guía para la selección de métodos estadísticos en normalización y especificación.**

Definición de las Normas ISO-9000 más comunes:

ISO 9000	Instrucciones generales para la gestión y el aseguramiento de la Calidad aplicables a todas las organizaciones.
ISO 9001	Modelo aplicable al diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa.
ISO 9002	Modelo aplicable a la producción, la instalación y el servicio postventa.
ISO 9003	Modelo aplicable a la inspección y ensayo final.
ISO 9004	Guía para desarrollar y aplicar elementos y actividades de gestión de Calidad interna

Áreas de aplicación de cada una de las normas:

NORMA	Diseño	Producción	Instalación	Inspección	Postventa
ISO 9001	*	*	*	*	*
ISO-9002	-	*	*	*	*
ISO-9003	-	-	-	*	-

3.5.2.2 Nuevas Normas ISO de la familia 9000 para el año 2000.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) regularmente revisa y adapta las normas de la familia ISO 9000 para evolucionar al unísono con las necesidades y expectativas de las empresas. La última revisión tuvo lugar en 1994 con el resultado de la actual versión de estas normas y, en la actualidad, el Comité Internacional ISO/TC 176 "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" está trabajando en una revisión más profunda de las normas que se espera se haga efectiva a finales de año 2000.

La continua proliferación de normas de la familia de las ISO 9000 supone un problema para sus usuarios y clientes, por lo que el comité ISO/TC 176 ha propuesto que la familia de las normas ISO 9000 conste de cuatro normas principales, apoyadas por los correspondientes informes técnicos:

- **ISO 9000: Sistemas de gestión de Calidad. Conceptos y vocabulario.**

Esta norma "... define fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad...".³⁴

- **ISO 9001: Sistemas de gestión de Calidad. Requisitos.** En la que quedarán incorporadas las actuales normas ISO 9001, 9002 y 9003 como una única norma revisada.

"... Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a todo tipo y tamaño de organización, que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, así como la reglamentación que le sea de aplicación, y su objetivo es la satisfacción del cliente. Ésta es la norma con la cual se certifica el sistema de gestión de calidad de la organización que decida organizar éste.

Dicha norma es el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos... Las organizaciones que organicen este modelo deben operar de manera eficaz, teniendo que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan, ya que generalmente la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso.

Este modelo permite la mejora continua del sistema de gestión de calidad, ya que toma los requisitos de los clientes, asigna responsabilidades de la dirección, gestión de los recursos para la realización del producto y lograr la satisfacción del cliente, además de que requiere procesos de medición y análisis para detectar los puntos de oportunidad, y lograr así la mejora continua del sistema de gestión de la calidad...".³⁵

- **ISO 9004: Sistemas de gestión de Calidad. Directrices.** Destinada para desarrollar un sistema de gestión de la calidad más allá de la norma ISO-9001, "... proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO-9001, ya que considera tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. Su objetivo es la mejora del desempeño de la

³⁴ Hernández García, Ma. Victoria. "La calidad, ¿nace o se hace?". *El Financiero*. (4 de junio, 2001), p.56.

³⁵ *Ibid.*

organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas...".³⁶

Esta norma se basa en ocho principios que proporcionan orientación para la dirección:

1. Enfoque a los clientes
2. Liderazgo
3. Participación de las personas
4. Enfoque al proceso
5. Enfoque sistemático a la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque objetivo a la toma de decisiones
8. Las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Tanto a las normas ISO-9001 como la ISO-9004 se les conoce como par coherente, ya que es necesario aplicarlas en par con el fin de que cualquier organización ponga en marcha un sistema de gestión de calidad sólido.

- **ISO 10011: Directrices para la auditoria de sistemas de la Calidad.**

3.5.3 La Calidad en México.

Según Mercedes Irueste, directora general del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), sólo 0.048% de 3, 117, 000 millones de establecimientos comerciales mexicanos cuentan con la certificación de calidad ISO-9000, y 0.096% cuentan con algún otro tipo de certificación de calidad.

Cabe señalar que más del 90% de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas o medianas y se estima que sólo el 2% de estas cuenta con la certificación ISO. "... La directora del IMNC apuntó que las micro y las PYMES están más ocupadas en la subsistencia diaria y pocas caen en la cuenta de que es más importante implantar el sistema que certificarlo. No obstante, para José Giral, presidente de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FMCT), el problema es más complejo...

³⁶ *Ibid.*

...En México existen tres millones 117 mil establecimientos, de los cuales sólo 700 mil son formales; apenas 50 mil están institucionalizados; alrededor de mil 500 tienen la certificación ISO-9000 y sólo entre cinco y ocho mil están en procesos activos de calidad, mientras que en México necesitamos por lo menos 50 mil empresas que apliquen sistema de calidad, mencionó...".³⁷

Armando Espinosa, presidente del Instituto Latinoamericano de la Calidad (Inlac), señala que nuestro país sólo participa con el 0.4% de las 500 mil empresas certificadas en el mundo, además de que la mayoría de las empresas tratan de obtener la certificación como aval para sus productos con fines comerciales y no han entendido los beneficios que trae consigo la implementación de un sistema de gestión de calidad.

3.6 Estrategias de Cooperación Empresarial.

El entorno en que se desarrollan en la actualidad las empresas del comercio es muy diferente al que se vivía hace apenas unos cuantos años.

En estos momentos se puede percibir como una constante característica de los tiempos modernos "el cambio", el cual ha sido propiciado por los avances científicos, tecnológicos y de manera especial la informática y las telecomunicaciones, lo que ha provocado a nivel mundial una verdadera revolución en la forma de hacer negocios en el siglo XXI.

Como consecuencia inmediata a alta competencia a las que están expuestas las organizaciones y la economía global que las envuelve, la cúpula empresarial se ha visto en la necesidad de recurrir a nuevas estrategias administrativas; que les permitan sobrevivir a estos constantes cambios.

Por lo anterior los empresarios están obligados a realizar adecuaciones a su negocio para mejorar sustancialmente sus niveles de productividad y calidad, de tal forma que les permita mantenerse en el mercado y por consiguiente, tener la opción de arribar a las siguientes etapas de desarrollo y modernización.

³⁷ Cacho López, Yalín. "Control de calidad, reto para las PYMES y las microempresas". *El Financiero*. (6 de junio, 2001), p.30.

El desarrollo y modernización comercial trata de conjuntar los principales aspectos a considerar por los empresarios para hacer una reflexión acerca de la situación que prevalece en esta materia en su negocio.

Pero que debemos entender, "La modernización comercial es brindar a los empresarios del comercio los medios que les permitan obtener una mayor eficiencia operativa en sus actividades y la optimización de sus recursos, tanto humanos como materiales, que reditúen en el desarrollo integral del comercio en general, mediante la aplicación de estrategias actualizadas."

La aplicación de estrategias actualizadas va a depender en mucho o esta dependiendo bastante de la visión que el empresario tenga de su negocio en el corto y mediano plazo. Estos pensamientos se están centrando en esquemas que promueven la cooperación empresarial. Que a su vez se ven reforzados con la exacerbación de la competencia y su secuencia, la internacionalización de las empresas como forma de lograr mayor eficiencia, las han hecho asomarse como un fenómeno

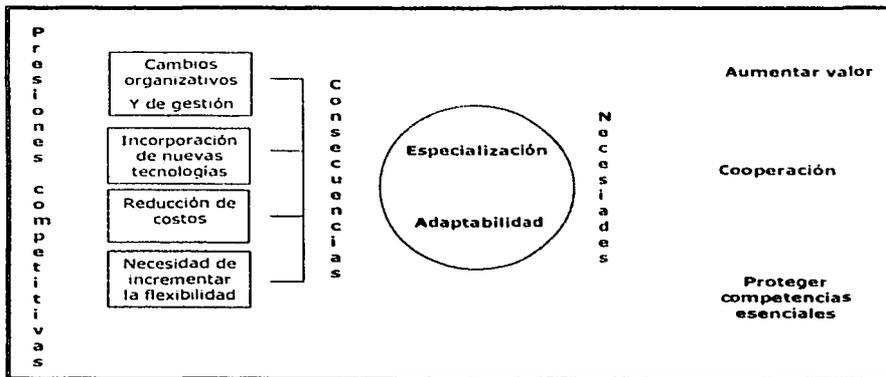


Fig. 10. Las presiones competitivas fuerzan a la cooperación. Adaptado de Sáez, Demetrio y Cabanelas, José. Cooperar para competir con éxito. p. 17.

3.6.1 Alianzas Estratégicas.

El mercado global ha generado nuevos enfoques estratégicos en muchas industrias. La forja de lo que ha dado en llamarse Alianzas Estratégicas ha sido señalada por altos directivos de empresas de todas las regiones Akio Morita, presidente de Sony, señala lo siguiente: "Ninguna compañía es una isla. En un mundo interdependiente, todas las compañías tienen que actuar pensando en que trabajan con otras si quieren competir en el mercado global"³⁸

De acuerdo con Jerry Wasserman, vicepresidente de Information Industries en Arthur D. Little:

Las alianzas estratégicas han dejado de ser un lujo de los negocios, se han llegado a convertir en una necesidad para competir en el mercado mundial. Ya nadie puede considerarse autosuficiente.

Kenichi Ohmae también considera que las alianzas estratégicas son esenciales para la eficacia de la estrategia global.

Los ejecutivos afrontan la alternativa de aprovechar la ventaja estratégica o bien de ser eliminados por competidores agresivos que intentan captar participaciones superiores de mercado. El futuro de una compañía habrá de requerir de relaciones más estrechas y rígidas formadas por la unión de esfuerzos con un aliado, ya sea nacional o extranjero, con el fin de garantizar un crecimiento continuo.

3.6.1.1 Motivaciones para establecer una Alianza Estratégica.

Los acuerdos de Alianzas Estratégicas permiten a las empresas hacer frente a los constantes cambios tecnológicos e innovaciones, a los continuos cambios de demanda en los mercados, a competir o disminuir el riesgo de las inversiones y sin duda acelerar el proceso de internacionalización de las empresas al ser éstas más competitivas.

3.6.1.2 Objetivos.

- **Preservación.** Las empresas buscan consolidar y defender la actividad medular de su negocio.

³⁸ Yoshino, Michael y Rangan, Srinivasa U.. *Las Alianzas Estratégicas: un enfoque empresarial a la Globalización.* p. 17.

- **Actualización.** Busca modernizar la actividad medular del negocio, reforzando la posición competitiva y reteniendo el liderazgo, incluso desarrollando nuevos productos o mercados.
- **Reestructuración.** Estas alianzas se originan para redimensionar un negocio, racionalizando los gastos o reconvirtiéndose.

3.6.1.3 ¿Qué es una Alianza Estratégica?

Las alianzas el Merriam-Webster's Collegiate Dictionary las define en su décima edición como: asociaciones creadas para perseguir los intereses comunes de los miembros, o acuerdos entre compañías, desempeñan una amplia variedad de funciones, que van desde la compra de componentes hasta la producción y el marketing, pasando por la investigación y el desarrollo.

"Una Alianza es el acto mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas, para incrementar los niveles de eficiencia, efectividad, productividad y rentabilidad."³⁹

En términos generales las Alianzas Estratégicas son la cooperación entre dos o más empresas independientes que implica un control compartido y una colaboración continua de todos los socios.

3.6.1.4 Características.

Una alianza estratégica es aquella que posee simultáneamente tres características necesarias y suficientes:

1. Las dos empresas o más que se unen para tratar de alcanzar una serie de objetivos acordados siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
2. Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas, tal vez sea ésta

³⁹ Morales Castro, Arturo. "Alianzas Estratégicas y Fusiones". *Administrare Hoy*. (Enero, 2001), p. 21.

la característica que más distingue a las alianzas y lo que hace que resulten tan difíciles de gestionar.

3. Las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más áreas estratégicas clave, por ejemplo, la tecnología, los productos, etc.

3.6.1.5 Tipología de las Alianzas.

"Tomando los valores extremos, alto y bajo, de la probabilidad de que surjan conflictos y de la interacción cooperativa, se obtienen cuatro tipos posibles de Alianzas Estratégica (ver Fig. 11) denominados procompetitiva, no competitiva, precompetitiva y competitiva."⁴⁰

Las Alianzas procompetitivas generalmente son relaciones verticales e intersectoriales en la cadena de valor, por ejemplo, entre los productores y sus proveedores o distribuidores. En este tipo de relaciones, aunque las empresas trabajan en estrecha colaboración para desarrollar o mejorar productos y procesos, este tipo de cooperación requiere un bajo grado de interacción organizativa. Las empresas tienden, además, a no ser rivales. La posibilidad de que surjan conflictos en esas alianzas es escasa. Al ser bajo el grado de interacción y de rivalidad, los objetivos estratégicos de proteger las competencias esenciales y de aprender quedan relegados frente a los de mantener la flexibilidad estratégica y aumentar el valor.

Las Alianzas no competitivas tienden a ser relaciones intrasectoriales entre empresas no competitivas. El nivel de interacción es este esfuerzo de colaboración es alto. Los universos competitivos de las empresas se entrecruzan, pero sólo de vez en cuando, y ninguna de ellas ve en la otra a una gran rival. Dado que tienen que dedicar mucho tiempo y esfuerzos, no es probable que ninguno de las dos trate de duplicar esfuerzos en otra alianza. Por lo tanto, es improbable que las empresas sitúen entre sus prioridades el mantenimiento de la flexibilidad y la protección de las competencias esenciales. En cambio, es probable que aprender sea un objetivo prioritario en la agenda de los directivos de las empresas colaboradoras.

⁴⁰ Yoshino, Michael y Rangan, Srinivasa U. *Ob. cit.* p. 36.

Las Alianzas competitivas son similares a las alianzas no competitivas en cuanto a la actividad conjunta (y, por lo tanto, en cuanto al grado de interacción organizativa), pero se diferencian en que los socios tienden a ser competidores directos en el mercado del producto final. Esa cooperación exige una intensa interacción entre las empresas socias, incluso aunque sean rivales directas, por lo que hay muchas probabilidades implícitas de que surjan conflictos. En este caso, al igual que en el de las Alianzas no competitivas, es improbable que el mantenimiento de la flexibilidad estratégica sea la máxima prioridad para los directivos. Es probable que el aumento de valor sea un objetivo importante, pero no la máxima prioridad estratégica. Dada la rivalidad competitiva, es probable que sea perjudicial la filtración de información, de ahí que resulte fundamental la protección de las competencias estratégicas esenciales. También es posible que sea prioritario para los directivos aprender, si es posible.

Las Alianzas precompetitivas normalmente reúnen empresas procedentes de sectores diferentes que no suelen guardar relación entre sí para realizar actividades perfectamente definidas, como el desarrollo de una nueva tecnología. Trabajan juntas las dos empresas, ninguna de las cuales posee los conocimientos de la tecnología o del mercado necesarios para tener éxito por separado, esperan desarrollar un producto que producirán y comercializarán posteriormente de una manera independiente. La actividad conjunta está perfectamente definida y exige un grado reducido de interacción entre las empresas, limitándose en gran medida a los investigadores de las respectivas compañías.

Pero el hecho de poder llegar a ser rivales en el mercado añade otra dimensión a la relación. Como es probable que una tecnología explorada por los socios de una Alianza precompetitiva no sea más que una de las muchas posibilidades, las empresas colaboradoras tienden a mantener la flexibilidad estratégica no limitándose a establecer una única relación. Es decir, la flexibilidad es un objetivo clave de la gestión. Por otra parte, a medida que se desarrolla un producto y está próxima la comercialización, el elemento competitivo puede comenzar a teñir la relación y llevar a cada empresa a tratar de conocer las competencias esenciales de la otra, lo cual hace que la protección de los puntos fuertes esenciales sea otro objetivo estratégico fundamental en las alianzas precompetitivas.

		Grado de interacción organizativa	
		Bajo	Alto
Probabilidad de que surjan conflictos	Alta	Alianzas Precompetitivas	Alianzas competitivas
	Baja	Alianzas Procompetitivas	Alianzas No competitivas

Fig. 11. Tipología de las Alianzas. Fuente: *Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la Globalización*. p. 35.

De esta tipología se derivan cuatro objetivos estratégicos de las empresas participantes. Dos son positivos y están relacionados con el aumento de la eficacia de la empresa y dos son defensivos y van destinados a impedir la pérdida de eficacia.

Objetivos positivos.

- Aumentar el valor de una actividad. Una empresa debe obtener más valor de la actividad cooperativa que si actúa sola; de lo contrario, no tendría sentido formar la alianza.
- Aumentar sus competencias estratégicas aprendiendo del contrario. Aprender es un objetivo estratégico implícito, cuando no explícito, de todas las empresas que se esfuerzan por mantener su posición competitiva. La disposición de aprender lleva a introducir innovaciones en los productos y en los procesos.

Objetivos defensivos.

- Mantener la flexibilidad estratégica.
- Una importante característica de estos tipos de alianzas es su capacidad de transformación; una relación interempresarial iniciada en una casilla de la figura anterior, puede acabar emigrando a otra con el tiempo.

3.6.1.6 Tipos de socios de Alianzas.

- **Competidor directo.** Este aliado deberá elegirse cuando la alternativa sea competir arduamente. Sin embargo, hay que extremar precauciones, debido a que el éxito de uno de los socios puede ser a costa del otro.
- **Competidor potencial.** Esta constituye una alternativa a la fusión o a la competencia futura. Es conveniente unirse para ganar participación de mercado o para hacer frente a competidores directos más grandes. Podrá surgir en el futuro una fusión pero, con mayor frecuencia, el resultado es la expansión de ofrecimiento de producto a una base de clientela más amplia.
- **Productor paralelo.** Este tipo de alianza, de verdad complementaria, se utiliza para ampliar o integrar líneas de productos, capturar participación de mercado, negociar relaciones o aprovechar ventajas mutuas de las fuerzas de cada socio. Muchas alianzas de este tipo se forman cuando se considera esencial una tecnología altamente integrada.
- **Integrador vertical.** Más que depender de un sistema rígido de subsidiarias integradas verticalmente que pudieran no adaptarse a las necesidades cambiantes de la clientela, muchas compañías utilizan fórmulas cooperativas como una mejor alternativa, enlazando funciones de abastecimiento, producción y mercadotecnia.
- **Desarrollador técnico.** Los motivadores principales son costos de desarrollo prohibitivos y muy riesgosos. Por lo general, los socios ocupan nichos de mercados paralelos, pero no directamente competitivos. El consorcio de investigación reúne a competidores directos para proporcionar acceso común a todo conocimiento desarrollado.

3.6.1.7 Ventajas de las Alianzas.

Las alianzas ofrecen ciertas ventajas significativas que pueden no obtenerse a través de otros mecanismos:

- Sinergias, al combinar lo mejor de los recursos de diversas compañías.

- Un incremento en la velocidad de las operaciones, particularmente cuando se asocian compañías grandes con compañías más pequeñas.
- El compartir riesgos, lo que permite aprovechar oportunidades que de lo contrario, serían demasiados riesgosas.
- La transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- El amarrar a los competidores sobre su mismo terreno sin tener que gastar sumas considerables de dinero para poder ganar una batalla.
- Un incremento en ventas al adquirir conocimientos críticos acerca del mercado, un acceso a los mercados más grandes que se deriva de nuevos canales de distribución, y una aproximación a los nuevos clientes de gran ayuda a la planeación de productos.
- Una aportación de capital a empresas pequeñas por parte de un socio de una compañía grande en contratos de investigación de mercados.
- La protección de la inversión de los socios en cada una de las compañías dado que la mayoría de las alianzas no implican que se diluya el capital individual.
- El acoplamiento más rápido a los nuevos cambios tecnológicos como resultado de un mejor acceso a información de ingeniería y de mercadotecnia.
- Un incremento en el dominio de la mercadotecnia o participación de mercado, logrado esto ya sea en forma vertical u horizontal, al permitir la entrada a mercados nuevos, aparentemente impenetrables.

- Cuando las alianzas se administran adecuadamente, los socios tienen una flexibilidad estratégica más amplia respecto a si actuaran en forma individual.

3.6.1.8 Desventajas.

- Oportunismo.
- Estructura inapropiada.
- Socios poco confiables.

Algunas de las más importantes alianzas empresariales del mundo

British Petroleum/Amoco Agosto de 1998	Vodafone/Mannesmann Febrero 2000
Dailier/Chrysler Mayo 1998	AOL/Time Warner Enero 2000
France Telecom/Orage Mayo de 2000	Pfizer/Warner-Lambert Febrero 2000
WorldCom/MCI Noviembre de 1997	Exxon/Mobil Diciembre 1998
Chevron/Texaco Octubre 2000	Vodafone/AirTouch Enero de 1999

Fuente: Revista Administrate Hoy: Alianzas Estratégicas y Fusiones (Enero, 2001), p.22.

3.6.1.9 Contribuciones más importantes de las Alianzas Estratégicas.

Las más importantes son⁴¹:

- **Reducción de riesgo.**
 - Diversificación de productos en la cartera.
 - Dispersión o reducción de costos fijos.
 - Compartimiento de presión de inversión de capital.
 - Adaptación rápida, entrada fácil y retornos rápidos.
 - Mejora tecnológica de producto fácil.
 - Ganancia de seguridad ante riesgos no planeados.

- **Economías de escala o nichos.**
 - Mejor volumen de producción a costo unitario menor.
 - Cobertura de mercados emergentes.
 - Penetración a mercados si el producto tiene potencial.
 - Costos compartidos de ventajas comparativas de socios.
 - Logro de economías pecuniarias (créditos, otros).
 - Facilidad compartida de redefinir nichos de mercados.

- **Avance tecnológico.**
 - Sinergias en tecnologías.
 - Acceso y mejora tecnológica de otra manera inaccesible.
 - Intercambio de patentes y territorios.

- **Integración vertical.**
 - Acceso a materiales, capital, tecnología, fuerza de trabajo.
 - Salto de barreras comerciales e integración doméstica.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Acceso a marcas y patentes reconocidas y sólidas.
 - Mejora de calidad del producto.
 - Enlazamientos mayores en la cadena de valor (agregados).
 - Enlazamientos y desarrollo de clientes / proveedores.
 - Compartimiento de costos de investigación y desarrollo.

⁴¹ Los siguientes incisos fueron producidos por Alejandro Ibarra Núñez a partir de varios estudios de Ohmae (1983), Blecke y Ernst (1993) e Ibarra (1992), Fuente: Revista Mercado de Valores. (Febrero, 1998), p.19.

- **Expansión internacional.**
 - Penetración de mercados de otra manera inaccesibles.
 - Acceso a know – how.

- **Protección o reducción de competencia.**
 - Reducción de participación de otras compañías.
 - -Acuerdos exclusivos.
 - Participación de mercado en bloque.

3.6.1.10 Casos de Alianzas.

- **Citibank - Marrakech**

"La firma de comercio electrónico Marrakech anunció su alianza estratégica con Citibank para acceder a los grandes clientes corporativos de ese banco y entregarles gratis un software para enlazarlos en una sola plataforma con sus proveedores, acordaron directivos de ambas empresas.

<<Citibank nos ofrece la posibilidad de acceder a clientes con empresas medianas que son muy predominantes en México>>, dijo Kelly Murphy presidente y fundador de Marrakech.

Para Julio A. De Quesada, el director de Citibank S.A., lo que decidió a su grupo a aprobar la Alianza Estratégica con Marrakech para dar a su clientela corporativa una opción más económica de concretar el proceso de compraventa y pago a proveedores, fue la reputación de Marrakech como una firma de comercio electrónico que garantiza la seguridad de la clientela.

Murphy agregó que el flujo de transacciones que facilita su plataforma de comercio electrónico, ofrece a Citibank oportunidades de prestar servicio financieros a más clientes.

En conferencia de prensa Rodrigo Conesa, vicepresidente de Marrakech para América Latina y Marcelo H. Scaglia, director de comercio electrónico de Citibank México, afirmaron que se prometió a la clientela una reducción en el costo y el tiempo de procesamiento de la transacción, y fecha estimada de pago a los proveedores, la entrega de una factura para agilizar las conciliaciones entre las requisiciones y las órdenes de pago.

La alianza estratégica que Citibank – Marrakech firmaron en julio del 2000 inició operaciones con el laboratorio farmacéutico Bayer y su proveedor papelera general.

Marrakech se fundó en 1998 con financiamientos de MCM y Doughty Hanson de Inglaterra, Cross Atlantic Capital Partners y RSA Security de Estados Unidos así como de Island Capital y Crucible Corp. de Irlanda".⁴²

- **Elektra – VivelCA.**

"Con el propósito de incrementar su participación en el mercado de la vivienda, Grupo Elektra y VivelCA anunciaron la firma de una alianza para comercializar créditos de viviendas de interés social, fondeados con créditos de FOVI y administración por Banca Quadrum.

Con ello se une la experiencia de Elektra, la principal cadena de tiendas especializadas en América Latina y una de las más importantes empresas dentro del sector de crédito al consumo, con la capacidad de VivelCA en el desarrollo y construcción de vivienda de interés social en todo el país.

Gonzalo García Luca, vicepresidente de servicios financieros de Elektra, dijo que por medio de Credimax, con el cual otorgan créditos y cobranza, la empresa estima convertirse en el impulsor del crédito hipotecario de interés social, utilizando su experiencia entre este rubro y su amplia red de sucursales.

Así, por medio de este programa las personas que deseen adquirir una vivienda de interés social, construida por VivelCA y financiada por el FOVI, podrán realizar sus trámites para obtener crédito hipotecario en Elektra.

Enrique Baena, director general de VivelCA explicó que esta sinergia, aunada a otras que estima realizar la empresa que dirige, permitirán posicionarla entre las principales desarrolladoras del segmento de interés social en el corto plazo. Ello al aprovechar su vocación y experiencia en el desarrollo urbano y de vivienda".⁴³

⁴² Álvarez, Carmen. "Crea Citibank alianza con Marrakech". *Reforma*. (7 marzo, 2001), p. 5-A.

⁴³ Yamashiro Arcos, Celina. "Grupo Elektra y VivelCA firman alianza". *El Financiero*. (10 de julio, 2001), p. 31.

• **Intélate – PCTV, Cablevisión y Sky.**

“Los medios electrónicos aún no encuentran su justo medio en las necesidades de información de la sociedad mexicana, que ha cambiado, de la misma forma como la transmisión de un análisis profundo de la agenda nacional ha podido masificarse por Internet.

Las grandes empresas de televisión restringida, por cable como PCTV y Cablevisión y vía satélite, como Sky, en alianza con IntélateTV, contarán con una nueva barra de información especializada y de análisis de los acontecimientos nacionales e internacionales.

Empero, el bajo número de cibernautas en México y el rezago tecnológico de un porcentaje importante de las medianas y pequeñas empresas del país han obligado Intélate, compañía proveedora de información estratégica vía Internet, a buscar espacios en la radio y la televisión como estrategia para masificar su negocio de contenido.

De esta forma, para las nuevas barras de programación informativa y de análisis, dirigidas a líderes de opinión, IntélateTV, proyecto derivado de la empresa Intélate, sociedad en manos de Rodolfo Sandoval en 60 por ciento y 38 por ciento de Grupo Carso, de Carlos Slim, entre otros, ha conformado un consejo editorial, que preside Juan Manuel Alponse.

PCTV, Cablevisión y Sky serán las primeras señales de salida masiva para el trabajo que se inicia todos los días en Intélate.

Sandoval, al dejar Atti, conformó Intélate hace cuatro años como negocio de análisis e integración informativa, trabajo que hoy se realiza con más de 340 profesionales de la comunicación, analistas y especialistas que inician sus labores, en una parte, con la adquisición de los periódicos a las 3:00 horas a las puertas de los diarios.

Intélate proporciona información clasificada y general a clientes definidos de acuerdo con su rama y sus intereses, y provee de contenido a muy diversos portales de Internet, entre ellos a T1 – MSN, propiedad de Bill Gates y Carlos Slim.

Intélate nació en los brazos de la tecnología de vanguardia, desde la telemática y la Internet, pero ahora parece "remar contra corriente" al encontrar en la televisión restringida, cable y Direct to Home la alternativa inmediata para masificar contenido; además, se encuentra en negociaciones para lograr alianzas de diversa índole y expandirse hacia el mundo".⁴⁴

3.6.2 Empresas Virtuales.

3.6.2.1 Origen y objetivos.

Las organizaciones están operando en un entorno complejo e inestable, por ello están siendo implantadas nuevas estrategias a través de todos los tipos de industrias, para explotar las capacidades de la tecnología de la información. La principal consecuencia de esto es la emergencia de las Organizaciones Virtuales (OV) que están definidas con respecto a la estrategia producto-mercado, la estructura de trabajo en red, el sistema de información y la forma de comunicación.

Pueden encontrarse principalmente 5 factores a través de los cuales se pueda explicar el nacimiento de las OV, dejando a un lado las ideas tradicionales en las que se basaban las organizaciones convencionales, estos son:

- El incremento de la intensidad de la competencia que hace que las organizaciones tengan que reaccionar más rápidamente a los cambios del entorno y a los competidores;
- Las posibilidades que ofrece la World Wide Web, y sobretodo la oferta de productos;
- La globalización de los mercados;
- El crecimiento de las expectativas de los consumidores;
- Y por último el rápido crecimiento del cambio tecnológico que dirige los factores de la competencia en un nuevo camino: <<el tiempo juega un rol dominante en los mercados>>.

⁴⁴ Guadarrama H., José de Jesús. "Intélate rompe las fronteras de Internet". *El Financiero*. (3 de septiembre, 2001), p. 54.

Las organizaciones convencionales con estructuras jerárquicas, burocráticas y con excesivos niveles se han visto incapaces de responder rápidamente a estos factores. La tecnología de la información ofrece variables adicionales que combinadas con consideraciones de estructura, gente y tareas puede diseñar organizaciones sensibles que si pueden responder rápidamente a los distintos cambios del entorno.

Las Organizaciones Virtuales emergen de la combinación de dos principios divergentes:

«Internalizando lo externo» y «externalizando lo interno». El primer principio describe un camino para obtener recursos a través de la formación de relaciones estrechas por medio de las tecnologías de la comunicación y de la información proporcionando una continua ventaja competitiva. El segundo principio representa la estrategia de *outsourcing*, donde las actividades que no suponen el corazón de la organización son descentralizadas a empresas para las cuales esas actividades son las principales.

La Corporación Virtual existe debido a la tecnología de la información y de la comunicación que permite su estructura de trabajo en red.

Lo que la prensa y literatura de hoy en día denomina como nueva forma de organización, o lo que es lo mismo, Organización Virtual, para muchos autores ha surgido como consecuencia de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación e información en relación con la forma en la que el trabajo puede organizarse.

3.6.2.2 ¿Qué es una Empresa Virtual?

En primer lugar necesitamos entender que se entiende por virtualidad. El concepto más fundamental de virtualidad se refiere a una representación de una estructura que puede realizar la misma función que la estructura original, una representación capaz. En este sentido el concepto de Empresa Virtual corresponde al de una estructura organizacional diferente a la original pero cuyos procesos resultan igualmente capaces.

Una Empresa Virtual es una red temporal de compañías independientes, proveedores, clientes e incluso antiguos rivales, unidos por tecnologías de información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados. No tiene una oficina central ni esquema organizacional. Su objetivo es

satisfacer una demanda de mercado en el menor tiempo posible con las mejores habilidades y competencias de cada uno de los socios. Las empresas Virtuales no tienen jerarquías ni integraciones verticales.

Ahora en vez de mostrar otras diferentes definiciones que han hecho distintos autores acerca de los que es una empresa virtual, mejor acentuaremos que las definiciones que han sido propuestas en la literatura han incluido alguna combinación de las siguientes ideas: una organización que no tiene localización física; con un alto número de miembros; que accede a capacidades externas. Todo lo anterior permitido por tecnología de información y comunicación avanzada.

El ambiente de los Negocios Virtuales Globales está compuesto por las siguientes entidades de negocio:

1. **Clusters Virtuales Industriales:** Conjunto de compañías de diversos giros, con características bien definidas y enfocadas, que tienen el propósito de ganar acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos.
2. **Agente Industrial Virtual:** Esta entidad de negocio es responsable de buscar oportunidades en el ambiente global y facilita la creación de Empresas Virtuales. El Agente de Empresas Virtuales realiza el proceso de búsqueda de socios, selección de socios y configura infraestructuras adecuadas para la formación y compromiso de la Empresa Virtual (físico, legal, social/cultural, información). Para alcanzar su meta, el Agente de Empresas Virtuales utiliza los servicios suministrados por los Clusters Virtuales Globales.
3. **Empresas Virtuales:** Redes temporales de compañías independientes entrelazadas por tecnologías de información que comparten competencias, infraestructuras y procesos de negocio, con el fin de cumplir con un requerimiento de un mercado específico.

El siguiente marco teórico muestra las interrelaciones de las tres entidades de negocio en una empresa virtual.

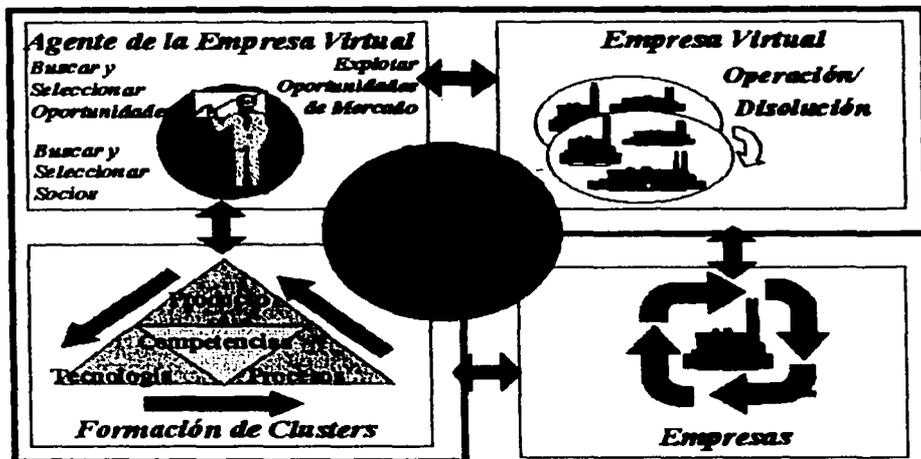


Fig. 12. Marco Teórico: Interrelación de las tres entidades de negocio de una Empresa Virtual. Fuente: <http://puesto4/NowB/hm/g3modulos.htm>, Octubre de 2000.

3.6.2.3 Características de las Empresas Virtuales.

- **Dispersión geográfica.**

Los miembros de una Organización Virtual se caracterizan principalmente por encontrarse geográficamente dispersos, esto es, se localizan normalmente en lugares distintos.

- **Tamaño.**

Algunos identifican la Empresa Virtual con el límite de reducción de personal, otros la ven como una sola persona coordinando una red de proveedores, producción y distribución. Al subcontratar operaciones las empresas virtuales logran compañías muy productivas, con un mínimo de instalaciones, pero el pequeño tamaño no garantiza nada.

Además, las Organizaciones Virtuales pueden estar también formadas por fracciones de grandes compañías, por el hecho de que los participantes de la OV solo contribuyen a esta con sus principales competencias, y esto a menudo significa que no colabora con la compañía entera. Solo las pequeñas empresas y las partes de las grandes compañías pueden alcanzar las oportunidades de mercado que se les presentan por su flexibilidad, ya que las grandes empresas son lentas en su toma de decisiones, en el proceso de Innovación.

- **Atomización.**

Algunas corporaciones innovadoras han reestructurado su operación con base en pequeñas unidades. Algunos autores ubican en 50 el límite de individuos con quienes una persona puede mantener los vínculos que requiere el desempeño virtual. Pero investigaciones posteriores revelaron que después de cierto tamaño rige la Ley de Coordinación Decreciente propia del burocratismo: "Conforme crece una organización, crece la falta de coordinación entre sus acciones".

- **Redefinición de las barreras de la organización tradicionales.**

Ya que a menudo los participantes de una OV son competidores, clientes, proveedores, lo cual dificulta determinar donde empiezan y terminan las organizaciones. El autor Mowshowitz, opina que existen dos tipos de barreras en una Organización Virtual, unas internas que separan a los distintos participantes, y otras externas que dividen la propia OV y el mundo exterior.

- **No son jerárquicas.**

Ocurre debido a que todos los participantes de la Organización Virtual se encuentran al mismo nivel, esto es tiene una estructura igualitaria (igualdad entre todos los participantes).

- **Basadas sobre tecnología de información y comunicación.**

Es esencial para una OV. Es la que permite su estructura de trabajo en red. Todos los participantes de dicha OV se encuentran conectados a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, lo cual las permite trabajar juntos.

- **Ubicuidad.**

Muchos tienden a asociar la organización virtual simplemente con la capacidad de operar en más de un lugar y tiempo, la ubicuidad se ha potenciado con la telecomunicación electrónica, pero es una capacidad no ajena a formas de organización tradicional como por ejemplo el periodismo.

- **Flexibilidad de respuesta.**

Considerado como parámetro principal de una Organización Virtual en la obra de Davidow y Malone. Para estos autores un producto ó servicio virtual es aquél que se produce instantáneamente y a la medida, en respuesta a las necesidades del cliente. Al minimizar los lastres de la burocracia, la Empresa Virtual tiene una permanente capacidad de reingeniería, sin el costo que representa hacerlo en las grandes corporaciones. La Empresa Virtual se reinventa día a día, ajustándose a su mercado.

- **Corto tiempo de ciclo.**

El tiempo de respuesta a la demanda es hoy en día un factor clave de competitividad. La competencia global pone a la corporación bajo una tremenda presión para reducir el tiempo que le toma para llevar un producto del prototipo al punto de venta. Muchos autores identifican este periodo de tiempo como la principal variable competitiva en que incide la tecnología informática.

- **Mayor cercanía a clientes.**

Una menor distancia propicia un tiempo de respuesta menor. Una variable crítica para determinar la virtualidad de una empresa es evaluar la distancia entre el empresario y el cliente. Construir productos virtuales requerirá una sofisticada red de información que recopile datos sobre los mercados y las necesidades de los clientes.

- **Compuesta por una red de organizaciones independientes.**

Una Organización Virtual está compuesta por un conjunto de instituciones independientes que se encuentran entrelazadas por relaciones "semi-estables"(menos formales y permanentes).

Es importante resaltar el carácter independiente de los participantes de una OV, ya que la identidad de estos debe de seguir siendo visible conjuntamente con la de la propia OV.

- **Basadas sobre Principales Competencias.**

Cada participante de la OV, solo contribuirá a ella con sus principales competencias. Es la combinación de dichas competencias clave de todos los participantes lo que produce una sinergia que permite flexibilizar la respuesta a las demandas de los clientes.

Lo mejor de la OV es que permite a los empresarios concentrarse en lo que hacen mejor, ya que una posibilidad para reconocer las Empresas Virtuales es por su capacidad de identificar y desarrollar sus competencias críticas. La Empresa Virtual optimiza su capacidad o competencia, por lo que un desarrollo permanente del personal se torna como variable crítica para un alto desempeño.

- **Reestructuración de costos.**

Al concentrarse en acciones que agregan valor, las Empresas Virtuales no se restringen a competir con base en reducción de costos, ya que una empresa virtual permite al empresario acrecentar los ingresos al invertir el efectivo en áreas críticas. Al tener más capital de trabajo disponible pueden sobrevivir en tiempos de ventas bajas más fácilmente. Las Empresas Virtuales mantienen mucha más liquidez que una compañía tradicional al casi carecer de gastos indirectos.

- **Unidades equipo / proyecto.**

Una característica de las empresas virtuales es que están formadas por equipos que forman sus cimientos. Estos son las unidades responsables de producir unos resultados específicos. Muchos autores opinan que la Corporación Virtual florecerá sólo en un ambiente de trabajo en equipo.

- **Conectividad o sinergia.**

Una vez que las unidades de equipo antes comentadas tienen cohesión interna, se requiere maximizar su conectividad.

- **Carácter comunitario.**

Para algunos autores la empresa virtual se describe mejor como una comunidad. Las Empresas Virtuales se desarrollarán como un nuevo contexto de negocios con relaciones flexibles.

- ***Aprendizaje organizacional.***

Para sostener el permanente ajuste al medio, la empresa virtual debe ser una comunidad que aprende. El proceso de convertirse en una Corporación Virtual es, antes que nada, un proceso de aprendizaje. Los equipos virtuales deben adelantarse al cambio, explorando siempre nuevas opciones y nuevas tecnologías.

- ***Comunicación fluida.***

Como todos sabemos, el aprendizaje precisa de comunicación. La Empresa Virtual requiere comunicación fluida y honesta. "Paradójicamente conforme una organización se torna más virtual sus miembros mantienen más contacto", aunque esta opinión es más que discutida por los autores.

- ***Compartir riesgo, propiedad, dirección y lealtad.***

El riesgo, tanto económico como de cualquier otro tipo, es compartido por todos los participantes de la Organización Virtual.

Que la propiedad de la Organización Virtual esté compartida, significa que cada participante de esta tiene sus propios intereses en ella, y que además las partes de una Organización Virtual puede tener diferentes propietarios.

La dirección estratégica compartida conlleva a que cada participante controle sus recursos, pero no directamente los recursos de toda la OV.

La lealtad está referida a los empleados de cada participante de la OV, ya que estos no deben sólo identificarse con la OV, sino también con su propia compañía.

- ***OV temporal y también a largo plazo.***

La duración de una Organización Virtual, aunque para algunos autores supongan solo un corto plazo de tiempo (temporal), para otros en cambio, esta puede tener un carácter más permanente. Básicamente, puede decirse que el periodo de existencia de una Organización Virtual depende en todo caso de la demanda de los consumidores y de la necesidad de colaboración para poder satisfacer dicha demanda.

3.6.2.4 Funcionamiento de la Empresa Virtual.

El Agente Industrial Virtual identifica una oportunidad de negocio para ofrecer un producto o servicio al mercado. Para satisfacer esta oportunidad, buscará socios potenciales en una base de datos que contiene la información de Clusters Virtuales Industriales. En dicha base de datos, se pueden buscar socios por productos, procesos y/o tecnologías.

Una vez que el Agente Industrial Virtual ha seleccionado los mejores miembros de cada Cluster Virtual Industrial, y los miembros acepten ser socios, es entonces cuando se crea la Empresa Virtual.

Cada uno de los socios participa en la Empresa Virtual con un producto, proceso y/o tecnología. El Agente Industrial Virtual administrará las capacidades de los diferentes socios y una vez que se haya terminado el producto para satisfacer la necesidad de negocio, la Empresa Virtual se desintegrará.

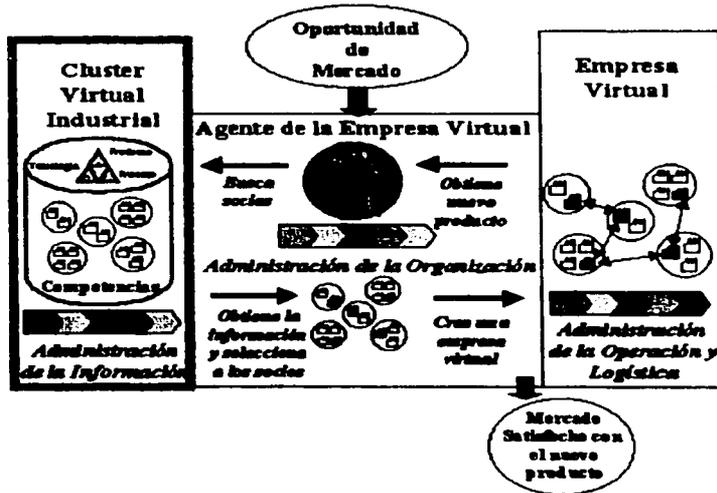


Fig. 13. Funcionamiento de una Empresa Virtual. Fuente: <http://puesto4/NowB/hm/g3modulos.htm>. Octubre de 2000.

3.6.2.5 Ventajas e inconvenientes de las Empresas Virtuales.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Más tiempo para trabajar, acceso más fácil al trabajo, mayor Calidad de vida del empleado	
Dirección propia	
Contratación potencial de trabajadores remotos	Comunicaciones y camaradería
Trabajadores a tiempo partido	Encuentros físicos
Colaboración distribuida	Apariencia no-profesional
Infraestructura tecnológica de la oficina virtual comparable con la disponible para la empresa	Oportunidad para el abuso
Ingresos por exenciones de impuestos	Entorno de trabajo de los empleados
Mantenimiento de una y no de dos oficinas	Formación
Preexistencia de herramientas	Actualización tecnológica
Practica lo que se predica	
Unión de equipos de alto rendimiento distribuidos	

3.6.3 Fusiones.

En los últimos años se puede verificar, a través de la lectura de revistas, periódicos o reportes internacionales de noticias, la febril actividad mantenida con relación a la unión de empresas, a través de mecanismos tales como las fusiones.

El centro de la atención, sobre estos esquemas obviamente se ha situado en los Estados Unidos y en Europa Occidental. En lo que respecta a América Latina, si bien existen buena cantidad de casos de fusiones y adquisiciones, en donde grupos empresarios adquieren participación, se fusionan o literalmente compran el paquete y el control accionario de otras empresas, grandes o pequeñas, los objetivos han

sido mayoritariamente de diversificación sectorial y de avance en el posicionamiento de gama de productos, ya sea por integración vertical y horizontal.

En las fusiones, las compañías crean otra unidad económica a partir de una absoluta unión en la que los impulsores desaparecen al quedar subsumidos en la nueva estructura.

"Fusión es la operación por la cual se unen dos o más sociedades para formar una sociedad nueva que les sucederá en todos los derechos y obligaciones".⁴⁵

Un punto importante que debe destacarse, se refiere a la importancia que deberán adquirir los procesos de fusiones, dentro de los esquemas de cooperación empresarial, en función de los nuevos esquemas de integración económica que se vivencian en Latinoamérica.

Es entonces, en el mercado de esos procesos de integración, donde se podrán dar respuestas innovativas de cooperación empresarial o reposicionamiento y diversificación de las empresas. Allí es donde se inserta la posibilidad de fusionarse para reforzar la presencia, la imagen, la calidad, la tecnología, la oferta de bienes o cualquier otro atributo necesario para lograr mayor competitividad y crecer o sobrevivir en los mercados que se expanden.

El proceso de fusión, no sólo se da entre las propias naciones americanas o europeas o asiáticas. También hay empresas originarias de terceros países, fuera de cualquiera de estas regiones mencionadas.

3.6.3.1 Principales motivaciones para fusionarse.

- La razón principal por la cual las empresas han emprendido la idea de fusionarse, es la de afrontar, desde una mejor situación competitiva, el reto que el mercado somete en materia de rivalidad con otras organizaciones que actúan en el medio.

⁴⁵ Colaiacovo Juan Luis, et. al. *Joint Ventures, y otras formas de cooperación empresaria internacional*. p. 40.

- **Búsqueda de una mayor rentabilidad de los recursos empleados a través de un mayor margen provocado como consecuencia del efecto de sinergia obtenido de dos unidades económicas que operan en forma conjunta.**
- **Diversificación de la gama de bienes producidos o manufacturados.**
- **La diversificación de una marca, la que a la vez eleva el prestigio del comprador. También el posicionamiento de una marca en nuevo mercado, o el reposicionamiento de una marca existente en un mercado ya conocido.**
- **La inserción en otros mercados externos con mayor rapidez.**
- **La eliminación de un competidor, logrando una mayor presencia dentro del mercado objetivo.**
- **Búsqueda de una cobertura o defensa ante posibles enfrentamientos futuros a estructuras productivas muy superiores, con las cuales sólo se podrá competir en un marco de unión de esfuerzos.**

3.6.3.2 Clases de fusiones.

Según el objetivo que persigan y en función de sus finalidades, las fusiones se suelen clasificar como:

- **De integración vertical.**
- **De integración horizontal.**
- **Convergentes o concéntricas.**
- **De diversificación.**

3.6.3.2.1 Fusiones de Integración Vertical.

Este tipo de operaciones se basa en la unión con una de las puntas de la cadena de comercialización, ya sea con un proveedor de materias primas, como un destinatario o consumidor de los bienes, es decir, el cliente. En un ejemplo, un fabricante de aleaciones de aluminio, se fusiona con el proveedor de aluminio en lingotes, o bien con el cliente fabricante de aberturas y cerramientos de aluminio para hogares y oficinas.

Si bien las caracterizaciones y los esquemas de negociación son diferentes, el resultado apunta a un mismo objetivo: lograr un mayor crecimiento de la empresa, mayor competitividad, mayor fuerza frente a la competencia y asegurar la existencia, rentabilidad y crecimiento de las empresas fusionadas, o de la nueva empresa adquirida.

En términos generales se espera que la empresa fusionada, logre algunos de estos objetivos:

- Menores costos en materia prima;
- Aumento de sus niveles de calidad;
- Logro de mayor rentabilidad;
- Posibilidad de fijar precios de mercado;
- Aumento de su poder competidor;
- Diversificación de sus mercados;
- Reducción de costos;
- Mejor estructuración para fusión o adquisición de más alto nivel;
- Aumento del valor de las empresas fusionadas;

3.6.3.2 Fusiones de Integración Horizontal.

Este tipo de operaciones se refiere a la unión de fuerzas entre empresas de un mismo sector o actividad económica. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el caso de que un fabricante de aleaciones de aluminio se fusione con otro fabricante de aleaciones de aluminio, o bien adquiriera su paquete accionario o los incorpore a su empresa.

Su objetivo es obtener un mayor efecto de sinergia, mayores resultados productivos, tecnológicos y comerciales, mayor cuota de participación en el mercado. Por ello que la reacción del mercado ante la fusión de dos empresas hasta entonces competidoras suele ser tanto de admiración como de cautela.

En este tipo de operaciones, especialmente en los casos de fusiones, lo más problemático suele ser la resolución de los problemas de orden interno, como la formulación del nuevo organigrama, la revisión o readecuación del proceso de toma de decisiones, el flujograma de tareas, los métodos y sistemas operativos, la reducción de los planteles de fuerza laboral, sus nuevos niveles de remuneración, los grupos gerenciales que se eliminan por duplicidad, y quienes ocuparán los puestos en el consejo o la dirección, entre otros.

En resumen, los efectos en los casos de la fusión horizontal son los siguientes:

- Reducción de costos de compra de insumos, materias primas, partes, piezas y componentes, como resultado de una política de abastecimiento conjunta;
- Reducción de costos operativos, por un aprovechamiento de las instalaciones y equipos en forma más eficiente;
- Aumento de la participación en el mercado, ya que se unifican los equipos comerciales, las fuerzas de ventas, los canales de distribución y las estrategias de promoción y publicidad;
- Mayor potencial financiero, tanto en términos globales como en lo referido a índices de solvencia y autonomía. Mejora de flujo de caja;

- Mayor capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, tanto por las mayores facilidades de inversión, así como por el aprovechamiento de los elementos técnicos y humanos existentes;
- Mejoramiento de las técnicas de negociación y procesos de toma de decisiones, debido al mejoramiento de los cuadros gerenciales y directivos, producto de la selección más idónea de las empresas fusionadas.

3.6.3.2.3 Fusiones Convergentes o Concéntricas.

Son fusiones de empresas que, si bien no pertenecen a un mismo rubro económico o sectorial, utilizan idénticos canales de distribución, o se dirigen a un mercado de consumo convergente.

En el caso de una fusión, ello permite, aparte del desarrollo individual de la producción, tal como era antes del proceso de fusión, el establecimiento de redes comunes de comercialización, distribución y ventas, logrando mejores negociaciones y reduciendo costos en las actividades antes mencionadas.

Como ejemplo podemos citar aquellos casos de fusiones de empresas productoras de bienes de consumo, tales como firmas productoras de artículos de belleza y tocador, perfumes, detergentes, o bien los casos de empresas de productos alimenticios, dada la amplia gama de artículos dentro de este sector, tal el caso de fusiones entre empresas de bebidas no alcohólicas con fabricantes de galletas, dulces o embutidos.

3.6.3.2.4 Fusiones de Diversificación.

Este tipo de operaciones incluye empresas de diversos sectores en lo que se refiere a mercados, producción, canales de distribución, etc.

Estas son exactamente lo opuestas a los casos presentados anteriormente, ya que la finalidad fundamental es la diversificar riesgos y pérdidas globales que se pueden dar ante entornos o coyunturas desfavorables.

Son ejemplos claros las fusiones de empresas por parte de grandes *holding* que adquieren o incorporan a una empresa matriz las empresas de los sectores mas variados, cuyas directrices pasan a depender de empresas madres.

Esta última clase de fusión no es muy recomendable por que en la práctica no han dado buenos resultados, y en algunos casos han ocasionado cuantiosas pérdidas. Ya que no se puso cuidado al conocer el sector de la empresa adquirida, tanto en lo que se refiere a sus aspectos de producción y tecnología como a su mercado.

3.6.3.3 Ventajas de una Fusión.

La fusión empresarial constituye una forma de conjuntar capacidades, recursos económicos, tecnología, mercados y otras que permitan enfrentar con mayor éxito los retos de los mercados globales ante la apertura comercial; las ventajas son:

- Abatimiento de costos.
- Integración de procesos.
- Eficiencia.
- Mercado de productos.
- Refuerzo de recursos.
- Calidad.
- Competitividad.

3.6.3.4 Desventajas de la Fusión.

A nuestro parecer este tipo de estrategia es propensa a originar prácticas monopólicas por lo que iría contra el desarrollo. Esto no desmerita el auge que han tenido las fusiones y su utilización para enfrentar el ambiente competitivo.

3.6.3.5 Casos de Fusiones.

"Algunas de las megafusiones dignas de recordar: Exxon y Mobil, SBC Común y Ameritech, Bell Atlantic y GTE, AT&T y Tele-Comm, Britihs Petroleum y Amoco, Daimler Benz con Chrysler y Glaxo Wellcome con Smith Kline Beecham, entre muchas otras.

México, como América Latina, no se ha quedado al margen de este fenómeno internacional; actualmente ya se encuentra inmerso en está dinámica, sobre todo a raíz de la firma de Tratados de Libre Comercio con diversas regiones del continente y del mundo. (ver Anexo 2)

Los sectores con mayor dinamismo han sido el de telecomunicaciones, energía eléctrica, gas y distribución de agua, alimentos y sus derivados, bancos comerciales y grupos financieros, así como el de minería".⁴⁶

Uno de los sectores que ha tenido mayor revuelo en la opinión pública ha sido el de los bancos comerciales y grupos financieros. Entre las que destacan: Banco Santander Central Hispano - Banco Mexicano, y después Serfin; BBVA - Bancomer; Scotiabank - Inverlat y por último Citigroup - Banamex.

Por otra parte, "... el grupo minero británico Billiton Plc acordó combinar sus operaciones con las de la australiana BHP Ltd., con lo que se crearía un gigante con una capitalización de mercado de más de US \$28.000 millones y que se ubicaría entre las cuatro principales productoras de minerales y metales a nivel mundial.

La fusión combinaría a dos de los productores más grandes de mineral de oro, carbón, aluminio, cobre, níquel, petróleo y minerales estratégicos, como manganeso y cromo.

Las dos compañías acordaron fusionar sus operaciones, equiparar sus ganancias, funcionar bajo la administración de un directorio unificado y ser conocidas como BHP-Billiton.

La fusión con Billiton le da a BHP exposición a algunos metales que no produce, como aluminio, níquel, y carbón térmico. Billiton, por su parte, logrará mayor diversificación y alcance geográfico".⁴⁷

⁴⁶ Cano, Areli. "Nueva fiebre de fusiones invade al mundo corporativo". *El Financiero. Suplemento Séptima: fin de semana*. (1 de junio, 2001), p. 4 Séptima.

⁴⁷ s. e. "Billiton y BHP crean gigante minero". *Reforma*. (19 de marzo, 2001), p.11A.

3.6.4 Joint Venture.

Los sistemas de integración y la apertura económica en la medida que se implementan, definen nuevas reglas de juego para los agentes económicos internos y externos, las cuales tienden a abrir espacios para nuevas formas de cooperación interempresarial, así como obligan a una mayor coordinación de políticas macroeconómicas y análisis de asimetrías sectoriales.

La adaptación de la empresa al medio y las circunstancias parecen ser la receta fundamental no solamente para sobrevivir sino para progresar. La eficaz lectura del ambiente y su correcta interpretación pasan a ser fundamentales.

La unidad económica debe mostrar aglidades y flexibilidad para enfrentar exitosamente circunstancias cambiantes.

De entre los mecanismos de cooperación empresarial, uno ha merecido destacarse especialmente por su validez y utilización; se trata de la Joint Venture o la asociación de agentes económicos para un proyecto de interés común, compartiendo costos y beneficios. Esta figura en sus varias modalidades ha sido empleada a lo largo de la historia, aunque se atribuye su nacimiento al mundo anglosajón en el siglo XVIII. A pesar de su antigüedad todavía es motivo de discusión académica por los juristas que no concuerdan en su definición y en sus diferencias con otras figuras del derecho.

"Vulgarmente se interpreta la Joint Venture como una asociación de capitales aunque la gama de posibilidades es amplia.

La Joint Venture puede emplearse para proyectos domésticos y/o internacionales, siendo que en el segundo caso puede emplearse para atraer capitales y tecnología (Joint Venture de importación) o como instrumento de penetración de mercados externos (Joint Venture de exportación)".⁴⁸

⁴⁸ Colaiacovo Juan Luis, *et. al. Ob. cit.* p. 125.

En la gestión moderna de empresas existe una posición pragmática de las compañías para emprender negocios que por su complejidad resulta inconveniente enfrentarlo por sí solo, permitiendo que las empresas se apoyen al enfrentar proyectos conjuntos, enfoque que se encuentra en total coherencia con la integración económica que nos encontramos viviendo y que por los antecedentes actuales es posible visualizar una mayor apertura y globalización.

En este contexto las formas tradicionales de gestión están quedando obsoletas, las tendencias de hoy se orientan al establecimiento de uniones y acuerdos empresariales que permitan responder de forma más rápida, a las características y exigencias de cada mercado particular.

Las Joint Ventures se han convertido, para las empresas, en una manera de diversificarse, entrar a nuevos mercados, e incorporar nuevas tecnologías.

Las Joint Ventures formadas en el contexto del comercio internacional, son un instrumento fundamental para la realización de negocios internacionales. Su contemporaneidad es indiscutible.

3.6.4.1 Definición.

Joint significa común o conjunto, mientras que venture, procede de adventure, es decir una aventura, un proyecto, una empresa. Ello implica que hay riesgos por delante, pero también la posibilidad de un resultado positivo, una utilidad, un beneficio.

Partiendo de una definición simple, como herramienta inicial de trabajo podemos decir que Joint Venture "es una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o de diferentes países con la finalidad de una operación específica (industrial, comercial, inversión, producción o comercialización externa)".

En la actualidad existe una confusión del concepto entre Joint Venture y las Alianzas Estratégicas, por lo general se cree que son lo mismo, para poder separar los conceptos se considera más apropiado desarrollar algunas características básicas de los Joint Ventures:

1. **Carácter ad hoc, la cual se encuentra destinada básicamente a un proyecto, sin por eso ser de corta duración, pero sí de duración limitada.**
2. **Contribuciones y comunidad de intereses de participantes.**
3. **Se busca una utilidad común.**
4. **Contribución a las pérdidas.**
5. **Facultad recíproca de representación de la otra parte.**
6. **Control conjunto de la empresa.**

3.6.4.2 Las motivaciones para formar una Joint Venture.

Existen variadas motivaciones para formar una Joint Venture, y ello puede variar según el tamaño de la empresa; si la misma es local o extranjera dentro de la empresa conjunta; del país huésped donde se realizará; de tipo industria y producto; de las prácticas comerciales; del respaldo financiero con que se cuente; de las tecnologías que se detenten y del management que se disponga, entre otros factores.

En términos generales, podemos decir que las empresas que operan internacionalmente, pueden procurar formar una Joint Venture en un cierto mercado, por diferentes motivos, a saber: necesidad, conveniencia, obligación o política empresarial.

Por necesidad, porque el socio potencial posee atributos indispensables que de alguna forma monopolizan y que hacen la esencia del éxito del negocio. Por ejemplo, el socio potencial puede tener un monopolio en la producción de un insumo importante para el proceso productivo a desarrollarse.

Por conveniencia, cuando resulta el esquema más ventajoso para operar exitosamente en un mercado. Aquí el socio posee atributos que pueden complementarse perfectamente bien con las cualidades de la firma en cuestión. Por ejemplo el socio puede tener el control sobre un canal de distribución más eficiente, y si bien existieran otras opciones, las mismas no serían óptimas.

Por obligación, porque el gobierno del país receptor, a través de sus políticas puede desistir emular la inversión externa cuando no se entre en un régimen de asociación con empresarios locales o del propio Estado.

Por política empresarial, por que la empresa puede definir que no es conveniente un análisis casuístico de cuál es el mejor esquema en cada oportunidad que deba canalizar recursos de inversión a un mercado, y determina que todas sus inversiones internacionales se realicen bajo los esquemas de Joint Venture.

Ahora bien, entrando en un análisis mas pormenorizado, podemos decir que las empresas entran en una Joint Venture por diferentes razones.

Para una compañía que se encuentra en un proceso de expansión de sus operaciones internacionales, el comienzo de un proceso productivo en un determinado país puede ser la manera más efectiva de penetrarlo.

El hecho de compartir costos de inversión, costos operativos o los riesgos asociados, motiva a muchas empresas a entrar en Joint Ventures.

Otra motivación para entrar en Joint Ventures, radica en el hecho de que, muchas veces, los proyectos a desarrollar son tan grandes, que una sola empresa por sí misma no puede asumir o afrontar el riesgo financiero que ello implica.

En otros casos, las habilidades de ambos socios, tanto técnicas como comerciales, sólo pueden ser aprovechadas en conjunto, ya que cada uno por separado, no podría tener éxito en un negocio. Así cada uno tiene elementos que motivan o justifican la constitución de una Joint Venture.

Últimamente, en los procesos de ajuste estructural, saneamiento económico, liberalización del comercio y apertura económica que han emprendido varias naciones en Latinoamérica, se ha priorizado la privatización de empresas estatales, para disminuir la presencia del Estado en las actividades económicas y en consecuencia el déficit fiscal. Muchos de esos procesos de privatización, han motivado a inversores foráneos a conformar Joint Ventures con socios locales, para operar las nuevas empresas privatizadas, tanto de producción de bienes como de prestación de servicios públicos, tales como la distribución de energía, agua, gas, exploración y extracción del petróleo, y sistemas de comunicaciones y telecomunicaciones, entre otros.

En un estudio del Instituto para la Integración de América Latina (INTAL), dependiente de Banco Interamericano de Desarrollo, detectaba las siguientes motivaciones para la formación de empresas conjuntas:

Razones para la actuación en el exterior:

- Diversificación de riesgos.
- Preservación de mercados de exportación.
- Ampliación de mercados.
- Explotación de recursos naturales.
- Capitalización de tecnología y marcas.
- Aprovechamiento de ventajas fiscales, tarifarias o de promoción industrial.
- Participación en proyectos estatales binacionales.

Razones de las empresas locales:

- Integración hacia atrás.
- Ampliar las líneas de producción.
- Adquirir tecnología.

3.6.4.3 Clasificación y tipos de Joint Ventures.

El análisis puede resultar en la distinción de diferentes clases de Joint Ventures o tipos de emprendimientos conjuntos. De todas formas, se brinda a continuación las formas de clasificación más frecuentes e internacionalmente conocidas.

1. Desde el punto de vista legal y organizacional.

En el terreno internacional, se distinguen habitualmente dos tipos de Joint Ventures entre inversores de diferentes países:

- Las Joint Ventures societarios o de capitales.
- Las Joint Ventures contractuales.

Friedman y Bequin, definen a los Joint Ventures societarias como una empresa en la cual dos o más partes que representan a uno o a varios países desarrollados y a uno o varios países en vías de desarrollo, comparten los riesgos financieros y la toma de decisiones por medio de una participación conjunta de capitales en una empresa común.

La definición de dichos autores para las Joint Ventures contractuales es una empresa que se comparten riesgos pero no se forma una sociedad conjunta con personalidad separada, en la cual los socios tengan acciones de capital proporcionadas a su inversión.

Las Joint Ventures societarias son las que contienen una inversión de riesgo, son emprendimientos conjuntos permanentes (no tienen temporalidad) e implican la constitución de un nuevo ente societario.

En una Joint Venture contractual, las partes no establecen una nueva empresa compartida para llevar a cabo sus actividades, ni tampoco arreglan la distribución entre ellos de las acciones de una empresa existente. Las relaciones legales internas entre las partes así como las de esas partes y terceros, son estructurales y regladas sobre una base contractual. Estos acuerdos no implican la constitución de un nuevo ente societario. O sea que existe cooperación empresarial, industrial o tecnológica pero cada parte conserva su autonomía societaria.

2. Desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes.

En este caso distinguimos las Joint Ventures:

- Para proyectos manufactureros.
- Para las industrias extractivas.
- Para la industria de la construcción.
- Para proyectos comerciales.
- Para investigación y desarrollo.
- Para actividades financieras.
- Para prestación de servicios.

En el caso de la Joint Ventures para las actividades de fabricación o industrialización de bienes, normalmente hay que formar una sociedad, aunque a veces, tienen presencia los acuerdos contractuales.

Los socios se reparten las utilidades o soportan las pérdidas acorde a sus niveles de participación societaria o aportes.

En el caso de las Joint Ventures para las industrias extractivas, el esfuerzo no apunta distribuirse utilidades o pérdidas, sino a la obtención y posterior distribución de producción en especie, es decir que la comercialización posterior corre por cuenta y riesgo de cada uno de los participantes.

En las Joint Ventures de construcción, también llamados consorcios de construcción, las partes se distribuyen entre sí determinados trabajos, acordando el nivel de ingresos brutos para cada uno de los participantes. No obstante, si cada participante tiene utilidades o pérdidas por su participación, es un problema que no atañe al resto de los socios.

Las Joint Ventures para proyectos comerciales, no implica el desarrollo de una actividad manufacturera industrial, pero sí puede incluir la producción o prestación de un servicio o una actividad comercial, tal como una Joint Venture para exportación o distribución.

Las Joint Ventures de investigación y desarrollo han tenido un notable auge y por lo general implican el esfuerzo de dos o más empresas para generar nuevos productos o desarrollos tecnológicos, para su posterior explotación económica.

En el terreno de las actividades financieras, tanto los bancos como otras entidades de crédito, suelen hacer Joint Ventures para determinados emprendimientos, siendo el préstamo sindicado el más usual, donde un banco asume la figura de *team leader*⁴⁹, y es quien organiza el grupo de bancos, obtiene los fondos de ellos y realiza el proceso de negociación frente al tomador del financiamiento.

Finalmente, cabe señalar que en materia de prestación de servicios, suelen darse Joint Ventures bajo la forma contractual. En algunos sectores de servicios, estos arreglos son comunes, como por ejemplo el transporte marítimo.

⁴⁹ Líder de equipo.

3. Desde el punto de vista del rol de los socios.

Esta clasificación esta relacionada con el rol que los socios han de desempeñar en el manejo del emprendimiento conjunto.

Básicamente, encontramos tres categorías, a saber:

- Joint Ventures con un socio dominante o líder.
- Joint Ventures de administración y operación compartida.
- Joint Ventures independientes.

La Joint Venture con un socio dominante o líder implica que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por un socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.

El aspecto importante de este tipo de Joint Venture, es que el socio dominante la administra casi de la misma manera que a una subsidiaria o filial propia.

En la Joint Venture de administración y operación compartida, ambos socios juegan un rol activo en la administración y el gerenciamiento de la empresa. En comparación con el modelo anterior, este tipo de Joint Venture tiene un directorio o comité ejecutivo formado por ambas partes pero con una real y efectiva presencia en el proceso de toma de decisiones.

Una Joint Venture de este tipo se dio entre una empresa multinacional estadounidense y una gran compañía alemana. Esta última deseaba entrar al mercado americano, mientras que la empresa estadounidense deseaba asegurarse un futuro viable para una pequeña división que estaba en el mismo negocio que la firma germana, pero cuyos negocios no eran rentables. Los americanos contribuyeron con los activos físicos, la mano de obra y una porción del mercado local para la Joint Venture, mientras que los alemanes aportaron una tecnología, que según era sabido en el mercado del producto en cuestión, era una de las mejores del mundo. Así, el gerente general era un estadounidense, y mientras los gerentes técnicos y de producción eran alemanes, las gerencias de administración, comercialización y de finanzas estaban en manos de personal americano.

En los casos de Joint Ventures independientes, por lo general, ninguno de los socios juegan un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios, aunque se pueda dar esa posibilidad. Aquí el gerente general tiene completa libertad para manejar la empresa según sus propios criterios, aunque existe algún control ex-post por parte del directorio, conformado por los socios de la Joint Venture.

3.6.4.4 Las ventajas de las Joint Venture.

Un aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo facilitando la suscripción a nuevas tecnologías, conocimiento, patentes y marcas con la consecuente mejora en las formas y procesos de producción, permitiendo así mejorar las capacidades de administración, gracias al acceso al know-how de los socios. Lo que facilita el acceso al capital y al mercado internacional, generando un aumento de las exportaciones, generadas por Joint Venture, con su consecuente efecto multiplicador sobre la economía nacional. Y finalmente permitiendo el ingreso de divisas por esas exportaciones, con efectos positivos sobre la balanza de pagos.

Sin duda que la principal ventaja es la incorporación de tecnología al país en el cual se desarrolla la Joint Ventures, y normalmente se trata de tecnología altamente competitiva y con vigencia en el largo plazo.

3.6.4.5 Desventajas de una Joint Venture.

Se podría producir una pérdida de autonomía de control. En las Joint Ventures hay más de un dueño, cada uno de los cuales quiere coordinar las actividades del Joint Venture como las propias. Esto se produce cuando no se han creado los mecanismos adecuados para resolver los puntos cotidianos en la toma de decisiones.

Necesidad de compartir los beneficios económicos, lo cual equivale a pagar en divisas las regalías y utilidades del negocio. De todas formas, si el resultado de la balanza de divisas es positivo para el país, como resultado de exportaciones adicionales, este aspecto resulta ventajoso.

3.6.4.6 Requisitos para obtener una Joint Venture exitosa.

- Existencia de dos o más socios: Se trata de unir fuerzas, capacidades y/o recursos que sean capaces de generar sinergia.
- Existencia de un negocio atractivo: Lo importante que resulte atractivo para todos los socios y que además este interés se mantenga en el largo plazo.
- Las Joint Venture se constituyen sobre la base de la confianza mutua y la claridad en los objetivos y estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es de vital importancia que no se oculte información, y por tanto, el proceso de negociación sea de total transparencia, de otro modo puede fracasar el Joint Venture.
- Se puede señalar además, que prácticamente no existe protección sobre know-how de propiedad de los socios. Los socios, en principio, no guardan ningún vínculo contractual con la nueva entidad creada. De todos modos, cuando se constituye la nueva empresa tiene que estar muy claro si aporta know-how y asistencia técnica, cuál es el valor de estos intangibles. De tal forma que si fracasa el Joint Venture, la empresa que aportó tecnología retirará el equivalente a su valor.

3.6.4.7 Caso de Joint Venture.

“Con el Joint Venture al que llegaron Ford Motor Company y la productora de vehículos de carga y pasaje International se producirán vehículos de carga sobre una plataforma en común, los cuales compartirán tecnología y motores diesel.

La asociación entre Ford e International obedeció a que desde hace varios años esta última empresa era proveedora de motores diesel para los camiones de Ford. Ahora los vehículos que se fabricarán en la planta de Escobedo, en Nuevo León, perteneciente a International, se producirán sobre una misma plataforma o chasis y compartirán tecnología y motores.

Sin embargo, en la comercialización cada compañía los diferenciará con sus propias cabinas; se tendrá una identificación propia de cada producto, red de distribuidores, servicio, etc. Asimismo, se compartirán proveedores de autopartes y componentes, dijo Juan Antonio García, vocero de Ford México.

La meta es que las dos compañías se apliquen de manera conjunta a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, ya que las exigencias en cuanto a emisiones contaminantes que se presentarán en Europa y Norteamérica, requerirán de importantes inversiones.

Esta será una coparticipación 50 - 50, en la que ambas compañías tendrán la misma representación en el consejo directivo y ninguna tendrá participación en las acciones de la empresa matriz del otro.

Navistar proporcionará el diseño y la ingeniería del producto, las operaciones del ensamble del vehículo y la expansión de programas de motor diesel".⁵⁰

3.6.5 Outsourcing.

El Outsourcing es una estrategia administrativa muy poderosa que apenas esta siendo aprovechada como tal, ya que en años pasados sólo se limitaba o vinculaba con apoyos de tipo informático. Aunque algunos proféticos de la administración como el maestro Peter Drucker en los años 90' más específicamente en sus obra Gerencia para el Futuro, nos decía que los negocios iban a sufrir una reestructuración más radical que en cualquier otro tiempo.

Según él, los negocios seguirán dos reglas.- Primera: Llevar el trabajo al lugar en que esta la gente, y no la gente al lugar en que está el trabajo. Segunda: Contratar por fuera las actividades que no ofrecen oportunidades de ascenso o posiciones administrativas y profesionales relativamente altas. Está última es la que refuerza la idea en la que se basa en la actualidad el Outsourcing "hacerse de los servicios de especialistas para determinadas funciones de la organización".

⁵⁰ Duran, José Antonio. "Alianza Ford - Internacional; producirán camiones en México". *El Financiero*. (27 de Febrero, 2001), p.28.

3.6.5.1 Definición.

Pero que debemos entender por Outsourcing que realmente nos permita explicar el por qué de su implantación o utilización en grandes empresas.

"Cualquier cosa que contratamos por fuera; cualquier servicio que compramos o algo por el estilo". Ing. Richard L. Dunn

"Una manera de obtener personal experimentado temporalmente y de primer nivel, a cargo de otra organización empresarial especializada". Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales.

"Procedimiento alternativo por medio del cual una empresa puede ser asesorada y auxiliada por otra en el desempeño y desarrollo de actividades, eliminando cargas administrativas y sociales inherentes al ejercicio de una actividad laboral".⁵¹

"El Outsourcing consiste en subcontratar a una empresa externa especializada en el desarrollo total de alguna o algunas de las funciones de la empresa".⁵²

Como vemos existen una gran variedad de definiciones de Outsourcing y con cierto grado de personalización cada una de ellas. Aunque existe una definición que desde nuestro punto de vista reúne todas las características que describen al Outsourcing en tan pocas palabras.

"Outsourcing es dejar en manos de profesionales externos la realización de funciones no clave de la empresa para que optimicen los recursos y reduzcan los costes".⁵³

3.6.5.2 Razones para hacerse de Outsourcing.

- **Generales:**

Al Outsourcing se llega por razones tecnológicas, de negocio, económicas políticas, tal como se muestra en la Fig. 14:

⁵¹ s.e. "Ventajas y desventajas en la contratación del Outsourcing". *IDC Información Dinámica de Consulta*. (15 de febrero, 2000), p.1083.

⁵² www.iesa.edu.ve. Noviembre de 2000.

⁵³ Mata S., et. al. "Comunicaciones Noticias y reseñas: Outsourcing. El futuro de la empresa". *Alta Dirección*. (Enero-febrero, 2000), p.77.

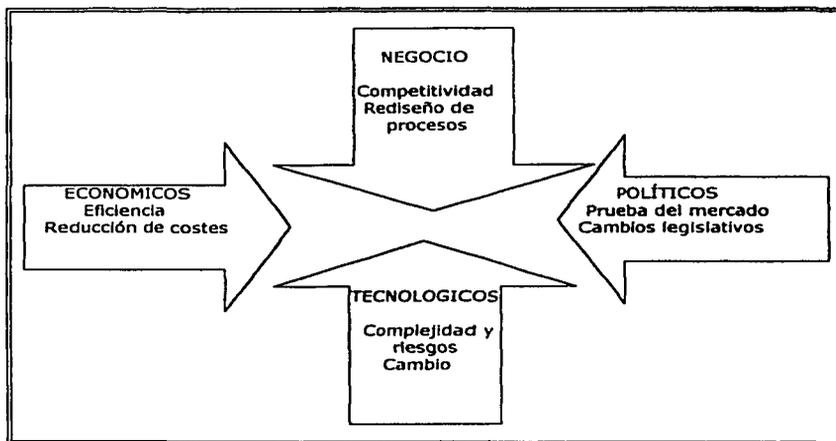


Fig. 14. Razones Generales para hacerse de Outsourcing. Fuente: Pérez Castillo, Luis A. "El Outsourcing y los servicios informáticos". *Alta Dirección*. (Enero-febrero, 2000). P.26.

• **Específicas:**

- Gestionar con colaboración exterior, actividades difíciles o para cuyo control y eficacia se consumirían más recursos de los que son usuales en el mercado.
- Reducir y limitar determinados costes.
- Disponer de recursos especializados que no se tienen.

3.6.5.3 Objetivos.

El principal propósito del Outsourcing es "... enfocar la dirección hacia competencias primarias y exponer ciertas actividades a las presiones competitivas de su propio mercado, dando como resultado unos servicios realizados de forma más eficientes y con la más alta calidad, bajo la impronta de la orientación al cliente".⁵⁴

⁵⁴ Ferro Soto, Carlos A. "El Outsourcing un "thriller" de soluciones y laberintos. *Alta Dirección*. (Enero-febrero, 2000), p.42.

Además de este propósito principal, están:

- Optimización de recursos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad de servicio.
- Flexibilidad.

3.6.5.4 Proceso de Outsourcing.

PASOS	REGLAS
1. Selección de funciones	Saber exactamente lo que se está comprando y por qué.
2. Elección del proveedor	Comparar un elenco de proveedores sin tomar en cuenta recomendaciones o prestigio. Tener información del proveedor en cuanto a su estabilidad, éxito y el conocimiento real del negocio. No aferrarse a un único proveedor y no vincularse por un largo de tiempo.
3. Contrato	Contar con un técnico especializado y un abogado.

Una vez propuesto y plasmado este proceso de Outsourcing nos vemos en la necesidad de explicar tal proceso, el primer paso que se refiere a la selección de funciones resulta que deberán ser escogidas aquellas actividades que son consideradas como un coste necesario a ser minimizado; es decir, ante la necesidad de enfocar a la dirección hacia funciones y competencias de vital importancia para el ente, se expondrá a ciertas actividades de menor peso organizacional pero necesarias a las presiones competitivas de su propio mercado, dando como resultado unos servicios realizados de forma más eficiente y con la más alta calidad, bajo la impronta orientación al cliente.

Si bien la empresa dispone de conocimientos específicos para el desarrollo de ciertas actividades, que explican la ventaja competitiva con la que acude al mercado para enfrentarse a sus aguerridos compañeros de pelotón, son múltiples las tareas de la empresa que, siendo estrictamente necesarias, requieren de un esfuerzo superior por parte de la dirección, con lo que, de no tener la consideración de estratégicas, pueden ser de objeto de contratación en el exterior en otra empresa especializada, beneficiándose así de las ventajas que ellos reporta.

Además, por su propia naturaleza, estas actividades de carácter operativo se caracterizan por ser altamente estructuradas, coadyuvando así a una decisión favorable de subcontratación, en la medida de que los resultados serán mejores, en clave de reducción de riesgos, tanto en cuanto a la tarea sea susceptible de ser claramente separable del resto.

En cuanto al segundo paso, pensamos que con las reglas que proponemos damos a entender que son señales de identidad de un Outsourcing selectivo, más no obstante, la compañía debe exigir ofertas separadas para cada servicio, frente a la posibilidad de dividir sus necesidades en pequeñas tareas, pues la concesión de éstas a múltiples proveedores conlleva la reducción del riesgo de acumulación de poder de modo que pueda tantear los puntos fuertes de cada proveedor. A su vez, todos los proveedores seleccionados deben, simultáneamente, cooperar, con el objetivo de dotar integridad al servicio en su conjunto, y competir, para potenciar la calidad del mismo.

Y por último en cuanto al tercer paso, esta labor de los directores generales debe estar basada en la elección de un equipo de negociación, encabezado por el más alto ejecutivo encargado del servicio a subcontratar e incluir expertos técnicos de la empresa con un profundo conocimiento de las necesidades de la compañía, capaz de traducir las necesidades internas en requerimientos al proveedor. Además de un abogado especializado en contratos de la naturaleza que se pretende subcontratar, siendo un personaje clave en aras de detectar costes y cláusulas ocultas en los contratos. En esta línea, el papel de los directivos debe ir encaminada a imponer autoridad al equipo elegido, pero no a verse envuelto en la negociación.

3.6.5.5 Tipos de Outsourcing.

- **Outsourcing de la estrategia de gestión.**

Se externalizarán aquellas actividades repetitivas/operacionales que necesiten de mucha atención pero aportan poco valor estratégico al negocio, aunque sean indispensables para llevar el producto a un destino final.

- **Outsourcing de centrales de compras.**

Se externalizarán aquellas actividades que tienen que ver con la adquisición de stock de productos ligados al negocio.

- **Outsourcing de gestión personal.**

Es una función compleja de externalizar por la incidencia directa en la satisfacción del personal interno. Generalmente se reduce a la gestión de los planes de información y a los procesos de selección.

- **Outsourcing de servicios informáticos.**

Se externalizará la función técnica, la cual requiere de constantes inversiones, resulta indispensable para la actividad empresarial, pero en ocasiones no aporta el grado de satisfacción esperado frente a los costes que genera.

3.6.5.6 Outsourcing y Estrategias Empresariales

Agrandes rasgos, podríamos identificar tres grandes perspectivas dentro de las cuales el Outsourcing tendría un rol estratégico para la empresa:

- Racionalización financiera:
 - Reducción de costes
 - Liberalización de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio.

Considerando este factor, el Outsourcing puede ser incorporado a áreas que tengan altos costes y funciones o procesos que puedan considerarse auxiliares o secundarios. La externalización de estas funciones supondrá una ventaja económica para la organización.

El papel del Outsourcing en este marco es ayudar a mantener su enfoque estratégico orientado al negocio o actividad, solucionando aspectos problemáticos de su funcionamiento.

- Fortalecimiento de competencias:
 - Responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado actual.
 - Impulsar la transformación organizativa de forma controlada.

El Outsourcing permite dirigir los cambios que se deban a la necesidad de desarrollar nuevas funciones dentro de la organización, fortaleciendo así los procesos más débiles.

- Captura de valor añadido
 - Mover el enfoque estratégico hacia la satisfacción del cliente.
 - Dirigir su capital y su organización hacia la satisfacción del cliente.

Según este factor, el Outsourcing puede aplicarse a áreas con procesos sin contacto directo con los clientes, por su carácter secundario respecto a los objetivos estratégicos de la organización.

3.6.5.7 Ventajas.

- Permite a la empresa contratante, reducir el ámbito de las tareas que desarrolla la empresa cedente y evitar esfuerzos en actividades que no son parte del núcleo de su negocio.
- La transferencia de personal desde el cliente al proveedor de Outsourcing (supone ahorro importante de costos fijos para el cliente).
- El planteamiento de transferencia de activos releva efectuar futuras inversiones.
- Obtención de mejoras en la calidad de los servicios, como consecuencia de aplicar las experiencias especializadas.

3.6.5.8 Desventajas.

- Pérdida de independencia del usuario (es el hecho de que el usuario pasa a ser dependiente del proveedor de Outsourcing en cuanto a los servicios subcontratados).
- Problemas con el proveedor, tal como un incumplimiento de éste, o una suspensión de pagos o quiebra.

3.6.5.9 Casos de Outsourcing.

"Actualmente, es común que las empresas en México contraten el Outsourcing para el procesamiento de nóminas y el cálculo de deducciones por impuestos, SAR, y seguro, por ejemplo.

También hay muchos grupos que ofrecen este servicio para telemarketing, ventas a domicilio, distribución, procesamiento de boletos, llamadas y pedidos, contratación de personal, limpieza de oficinas, defensa jurídica, publicidad, clima organizacional y sistemas de cómputo, entre otras materias.

...El grupo Southwire Americana de México recientemente optó por contratar servicios externos para la operación tecnológica de su negocio.

<<Al principio era una resistencia normal, no queríamos irnos por el Outsourcing, pensábamos vamos a tener muchas broncas, pero lo platicamos, la gente de Grupo Assa (proveedor de servicios) nos hizo una demostración, nos convenció y aquí estamos, lo vamos a implementar en todas las áreas>>, explicó Evaristo Paredes González, gerente general de Southwire.

Al implementar los equipos de cómputo y aplicaciones rentadas en todas sus áreas, el fabricante logrará mejorar la comunicación entre sus diferentes departamentos".⁵⁵

⁵⁵ De la Torre, Hugo. "Outsourcing eficaz herramienta". *Reforma*. (2 de febrero, 2001), p. 9A.

“El 19 de diciembre del 2000, Accel empresa que brinda servicios de logística, manufactura y comercialización bajo el concepto de Outsourcing, anunció que mediante su división Logística firmó un acuerdo con Maizoro S.A. de C.V. (la cual cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la denominación MAIZORO), para operar su centro de distribución en la Ciudad de México.

El proyecto contempla la operación de un centro de distribución en las instalaciones de Maizoro en la capital y la absorción paulatina de quince centros de distribución ubicados en diferentes puntos del país, algunos de los cuales serán sustituidos por centros de distribución Accel.

El propósito principal del proyecto es incrementar los niveles del servicio en la entrega de los productos, abatir costos mediante la obtención de eficiencias operativas, obtener sinergias con la utilización de la infraestructura actual de Accel y permitir a Maizoro concentra sus esfuerzos y recursos en la parte medular de su negocio”.⁵⁶

3.7 Orientación al Cliente.

En la actualidad no se puede ignorar el papel medular del comprador: “Finalmente es él quien tiene dinero y lo invierte en donde le parece mejor”, como afirma Don Schultz.

Recordemos que a principios del siglo pasado, cuando se inventó la producción en serie (con Ford) se pensaba que el cliente era una persona a la que se le vendía un producto y nunca más se volvía a ver. Con el surgimiento de la mercadotecnia diferenciada, la orientación al cliente se convirtió en un aspecto preponderante. Hasta hace poco tiempo, la mercadotecnia observaba cuatro pilares fundamentales para su desarrollo: precio, plaza, producto y promoción. En los más recientes años, uno más se ha alzado, provocando un cambio de rumbo es esta disciplina en el mundo: “el cliente”.

A continuación se presenta una comparación de las características que han definido a la mercadotecnia con el enfoque en el producto y con el enfoque en el cliente:

⁵⁶ s. e. “Firman Accel y Maizoro acuerdo para distribución de sus productos”. *El Economista*. (19 Diciembre, 2000), p. 28.

ENFOCADO EN EL PRODUCTO	ENFOCADO EN EL CLIENTE
<p>Enfocado en conseguir más clientes</p> <p>Enfocado en lograr que los clientes compren más.</p> <p>Enfocado en la competencia de precios.</p> <p>Actúa sobre políticas o respuestas predeterminadas.</p> <p>Depende de la capacidad de la fuerza de ventas para vender y de los representantes del servicio al cliente para resolver las quejas.</p> <p>Obtiene datos de ingresos y ventas en cada venta</p> <p>Suministra lo que la compañía quiere vender</p>	<p>Averigua cuáles clientes es más probable que compren.</p> <p>Enfocado en los clientes más rentables.</p> <p>Enfocado en satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>Actúa con retroalimentación en tiempo real</p> <p>Entrelaza ventas y servicio</p> <p>Obtiene datos de ingresos y del cliente en cada venta</p> <p>Provee lo que necesita el cliente.</p>

Adaptado de Martin, Chuck. Las 7 cibertendencias para el siglo XXI. p.161.

Si partimos del hecho, de que los clientes son quienes compran los productos, los usan y deciden si volverán a adquirirlos; podemos afirmar que el cliente es quien manda hoy, es quien tiene el poder, y por lo tanto se convierten hoy en día en el objetivo central a satisfacer por la mayoría de entes con fines comerciales.

El cliente de hoy demanda, porque sabe que puede obtener más, pues tiene acceso a una enorme cantidad de información y tecnología que lo coloca en una mejor posición para exigir. Dave Self, del Regence Group (una aseguradora de Pórtland), afirma a la revista Information week en febrero del 2001 que "... El acceso sin precedente a la información ha puesto el poder en manos del consumidor. De pronto todo el saber en marketing y ventas dejó de ser suficiente...". Uno de los aspectos preponderantes para una empresa es la competitividad. Es esta precisamente la que impulsa a las empresas a dar a los clientes una mayor prioridad.

Las compañías de hoy no sólo se interesan en producir en serie y con calidad los productos que diseñan, sino que han tenido que tomar en cuenta cada una de las necesidades que los clientes presentan, para de esta manera mantenerse en el mercado; ya que una empresa sin clientes satisfechos simplemente esta dejando de existir.

En vista de que la razón de ser de una empresa es generar utilidades, esta debe orientarse a servir a sus clientes y usuarios y comprometerse a cumplir con sus requerimientos, pues son ellos su única fuente de ingresos. Sin los clientes, todo en la empresa es un gasto.

Francisco Javier Fuentes, Profesor del Área de Dirección de Operaciones del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), señala lo siguiente: "Al final del día, la razón de cualquier modelo o sistema de operación (empresa) es servir al cliente".⁵⁷

3.7.1 Qué es Orientación al Cliente.

De acuerdo con David Cottle, las organizaciones que se centran u orientan en el cliente fundamentan su planificación en las necesidades de sus mercados, incluyendo tanto a los clientes actuales como a los grupos objetivo. Las organizaciones centradas en el cliente deciden en cuáles necesidades y deseos de los clientes se van a centrar, de manera que puedan dirigir sus recursos en función del cliente. En otras palabras, el mercado es la "causa" y el plan estratégico es el "efecto". Este último está determinado por las necesidades del mercado.

Richard Whiteley y Diane Hessian afirman, que una compañía centrada en el cliente tiene la voluntad y la capacidad de llevar al cliente al centro mismo de su ser organizacional. Cuando esto sucede, se identifica y se conoce a los clientes. Entendiendo por centro "un eje de actividad o influencia".

Sus necesidades se comunican en toda la organización y cada uno de los empleados evalúa cada proceso, cada tarea y cada decisión haciéndose una pregunta vital: ¿Cómo añadirá esto valor a nuestros clientes?.

Por lo tanto para Whiteley y Hessian, una organización orientada hacia el cliente, comprende llevar al cliente a su eje, la compañía facilita que cada uno de los empleados, desde el director ejecutivo hasta el empleado postal, sepa precisamente que debe hacerse para ganarse la lealtad continua del cliente. Este proceso de conocimiento y de acciones es como si se estuviera respirando, un proceso natural, reflexivo, imposible de descuidar.

Así pues podemos asentar que la orientación al cliente comprende todas las acciones que realiza una empresa para lograr clientes satisfechos y duraderos.

⁵⁷ Fuentes, Javier Francisco. "Hacer click con el cliente". *El Financiero*. (30 de julio, 2001), p.46.

Es tal la magnitud y el enfoque hacia el cliente que existe en muchas empresas en la actualidad, que esto se ve reflejado en la fijación de políticas en pro del cliente, o bien en la necesidad de contar con un área especial de atención de clientes reconocida dentro de la estructura de una organización, o bien en la urgencia de la implantación de programas destinados a preservar la preferencia del cliente o bien uso de tecnología adecuada.

3.7.2 Políticas.

1. Satisfacción total.

Algunas compañías han adoptado la política de la satisfacción total: "Si alguna vez se siente insatisfecho con este producto o servicio por cualquier razón, por favor háganoslo saber y le reembolsamos su dinero, sin objeciones y sin excepciones". Esta política parece ser costosa, pero no lo es necesariamente.

2. Los clientes son de todos.

Debe hacerse hasta lo imposible para recordarle a la gente que no es sólo un elemento de importancia dentro del engranaje. Forman parte de un poderoso sistema que produce un alto valor para los clientes.

Nuestra sociedad es hoy mucho más compleja, lo mismo que los productos y servicios que se venden. Los empleados que conocen al cliente y se interesan por él proporcionan una decisiva ventaja en el mercado.

3. Convertir las quejas en ventas.

Un manejo eficaz y proactivo de las quejas representa una excelente oportunidad de negocios. Sin importar la magnitud de la pérdida potencial que pueden sufrir los clientes, sea ésta grande o pequeña, podemos aumentar las posibilidades de que adquieran nuestros productos y servicios si se logra atender sus quejas a su entera satisfacción.

Además de conservar al cliente que presenta una queja, algunas compañías incluso han comprobado que, cuando alguien acude para quejarse o solicitar un crédito, se presenta la oportunidad de venderle algo más.

3.7.3 Gerenciar la atención al cliente.

En la cambiante economía moderna, dar una atención excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de su empresa.

La atención al cliente "... debe gerenciarse y liderarse siempre y sistemáticamente. Toda empresa que comercialice bienes o servicios, sea pequeña, mediana o grande, debe, no sólo desde lo conceptual y lo estratégico, sino también desde lo competitivo y económico, sustentar con un buen servicio continuo el producto, si no quiere que el producto, por más que sea el número uno del mercado, desaparezca...".⁵⁸

Esta necesidad de tener un área de atención a clientes, se ha ido acrecentando en la actualidad, debido al entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente las empresas.

Las áreas de atención a clientes se sustentan con las siguientes características:

- **Facilidad de apoyo:** Fácil acceso del cliente a la empresa.
- **Rapidez de apoyo:** Reacción veloz ante entregas, reclamos, quejas, etc.
- **Cumplimiento de apoyo:** Cumplimiento en cuanto a las formas y a los tiempos convenidos.
- **Soporte y asistencia continua:** Mantener una relación adecuada con el cliente antes, durante y después de la venta.
- **Efectividad de apoyo:** Asegurar que las quejas y reclamos recibidos en todas las unidades, se monitoreen y resuelvan no sólo rápida sino efectivamente.

Aclarando que aunque sea monitoreada la atención a clientes, por un área específica, debe ser preocupación y responsabilidad, la mejor atención, el mejor cuidado y el logro de satisfacción de los clientes de toda la organización (ver Fig. 15).

⁵⁸ Rico, Rubén Roberto. *Total Customer Satisfaction: vías de planificación y acción para crear, administrar y medir la satisfacción y deleite de los clientes.* p. 263.

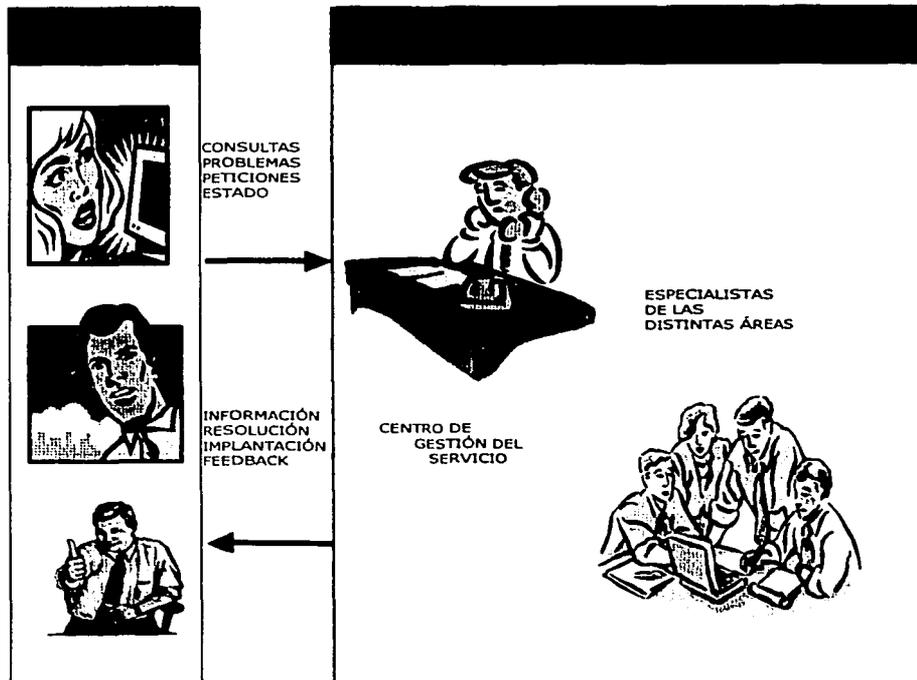


Fig. 15. Esquema general del funcionamiento del servicio al cliente. Fuente: *Elaboración propia.*

3.7.4 Programas destinados para preservar la preferencia del cliente.

El servicio al cliente no existe en un vacío, como tampoco los programas para conservar la preferencia de los clientes. Debe tenerse una estructura global o un enfoque como guía para que den resultado. Entre los programas que actualmente las empresas llevan a cabo para preservar la preferencia de los clientes encontramos:

- Servicio con valor agregado

Es dar a sus clientes más de lo que esperan. Los productos y servicios que se venden no son únicamente el objeto físico o una experiencia por la cual se pasa una sola vez, sino todos los servicios que los acompañan: por ejemplo el número de teléfono de ayuda técnica sin costo, las garantías, la venta a partir de las necesidades, los servicios de reservación, entre otros.

- Programas de compradores frecuentes

Se recompensa a los clientes que compran regularmente, aunque las retribuciones no tienen que ser caras ni ostentosas, sólo muestran al cliente que se le agradece que haga tratos con la empresa.

- Tarjetas de agradecimiento

Es una técnica sencilla y eficaz para conservar los clientes, es escribir una tarjeta de agradecimiento y enviarla a quien ha hecho una compra, lo cual no requiere mucho trabajo.

- Cartas personales

Son una forma de mantener informados a los clientes sobre lo que sucede en su negociación y mediante ellas puede proporcionarles toda la información que quiere que tengan. Al cliente le agrada saber que se tomó el trabajo; sintiéndose importante.

- Eventos especiales para los clientes

Los eventos especiales para clientes especiales son una manera muy eficaz para fortalecer las relaciones entre ellos y la empresa. Muchas compañías organizan ventas especiales para el público en general, mientras que otras ofrecen ventas de tal clase sólo para los tenedores de tarjetas de crédito. También se crean eventos especiales para sus mejores clientes.

- Capacitación de sus empleados

Hay muchas clases de programas que puede ofrecer a sus empleados, entre los más importantes para preservar la preferencia son:

- Servicios al cliente: políticas, sistemas y procedimientos de la compañía.
- Habilidades en la comunicación (Incluyendo el escuchar con atención).
- Entrenamiento básico en las ventas

- Alianzas estratégicas

Se conservaría más clientes si se hicieran socios. Esta es la tendencia que siguen ya o que seguirán las empresas de este nuevo siglo.

3.7.5 Uso de la tecnología y la Orientación al Cliente.

Hoy en día la orientación al cliente se apoya en la tecnología. En los últimos años se ha desarrollado una tecnología llamada CRM (Client Relation Management o programas de Administración de la Relación con el cliente).

"...Una compañía podría tener bastante información sobre un cliente, pero una parte de ella podría estar en una base de datos del centro de llamadas, otra parte, en una base de datos de facturación, o en algún lugar en el sistema de envío –o en el servidor Web de la compañía. Y si la compañía tiene múltiples divisiones organizadas alrededor de los productos, cada tipo de información específica podría estar incluso en otras bases de datos..."⁵⁹

Los CRM son programas que ayudan a relacionar datos. Reúne datos provenientes de ventas y marketing, ya sea provenientes de comercio electrónico o comercio convencional. Almacena los datos de los clientes en un depósito central que puede utilizarse para formar una imagen del cliente e iniciar acciones para llegar a ellos.

⁵⁹ Martín, Chuck. *Las 7 Cibertendencias del Siglo XXI*. p. 131.

Ya Chuck Martín en 1999 nos daba una perspectiva sobre lo que sería integrar datos de los clientes a una base de datos general de manera electrónica. Si bien es cierto que para este año parecía un futuro muy lejano, hoy en día el CRM cumple con algunos puntos del proceso dictado por este autor:

- Recolectar los datos.
- Construir un centro de datos mediante la creación de una arquitectura de información.
- Agregar información del cliente.
- Integrar información del cliente individual.
- Enviar pronósticos al personal de ventas y marketing en tiempo real.
- Conectar de manera electrónica la información del cliente con la del producto.
- Predecir comportamientos, patrones de compra, oferta de productos y precios.
- Hacer recomendaciones a los clientes en el momento de la transacción.
- Hacer recomendaciones a los clientes de la transacción.

Regence Group utiliza el Onix Employee Portal (es decir, un CRM) de Onix Software para integrar la información de individuos y hogares cliente, de tal forma que sus representantes de ventas e intermediarios sepan más acerca de sus clientes. El Onix reemplaza los archivos y notas hechas a mano esparcidas por las diferentes divisiones de la firma. Este CRM le permite a Regence hacer acopio de todos los datos importantes y obtener una imagen completa de sus clientes lo que le permite a partir de esto potenciar su estrategia de negocios.

Bien podríamos resumir este tema en una frase dicha por Kathlee Ligocki, vicepresidente de Ford Motor Company y presidenta de Ford México: "Necesitamos cambiar a ser una empresa con productos y servicios enfocados al consumidor. Eso marcará la revolución de este siglo... No hay secreto, hay conocimiento del cliente..."

3.7.6 Modelo de las percepciones del cliente según Noriaki Kano.

Creemos necesario atender este modelo ya que sin duda fortalecerá el enfoque al cliente, que las organizaciones están llevando a cabo. Y que viene a dar el parteaguas de este estudio (ver Fig. 16).

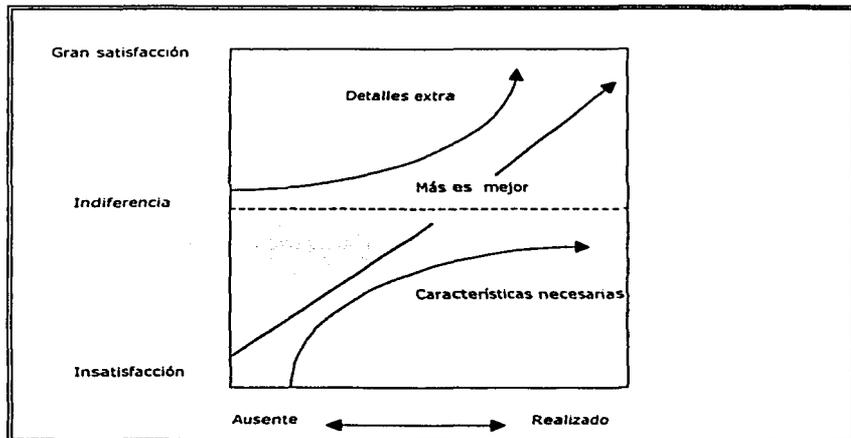


Fig. 16. Modelo de percepciones del cliente según Noriaki Kano. Adaptado de Joiner, Brian L. *La Gerencia de la 4ª Generación: domine la convergencia evolutiva de la administración y la revolución de la calidad.* p.75.

Lo necesario. Es aquello cuya presencia damos por sentado. Esperamos que existan, y por lo mismo, reparamos más en su ausencia que en su presencia. Así, su ausencia molesta, mientras que su presencia resulta indiferente.

Más es mejor. Se sentirán decepcionados en esta categoría, si una necesidad no se atiende adecuadamente; en cambio, cuanto mejor se atiende, más satisfechos se sentirán (quizá hasta complacidos).

Detalles extra. Este tipo de detalles sorprenden agradablemente a los clientes. Atienden una necesidad que no sabían que pudiera resolverse o no pensaban que alguien fuera capaz de hacerlo. Por tratarse de situaciones imprevistas, no se da un efecto negativo cuando están ausentes; pero cuando existen causan reacción positiva.

3.8 Economía de la Información y la Era Digital.

Hoy en día nos encontramos en un mundo de negocios donde la información y las ideas son el nuevo capital de las organizaciones. Se ha reemplazado la importancia de los tradicionales bienes tangibles (dinero, inventarios, edificios...) por datos que se transmiten vía electrónica, teniendo como principal impulsor de estos cambios el desarrollo de la tecnología de la información.

En este contexto, la disponibilidad de información instantánea ha permitido ajustar de manera rápida los desequilibrios que el mercado ocasiona permitiendo a las organizaciones tomar decisiones en los negocios más acertadas y en el momento oportuno.

Estamos en presencia de una nueva economía basada en la interconexión de la inteligencia humana a través de la tecnología. Esta economía es conocida como **Economía de la Información**. Chuck Martin, en su libro *Las 7 cibertendencias del siglo XXI*, nos habla de 7 tendencias en los negocios para esta nueva economía:⁶⁰

1. Los negocios tradicionales operarán en el ambiente en línea, lo que comúnmente denominamos comercio electrónico.
2. Intranet pondrá más información al servicio de los empleados y creará comunidades virtuales de trabajo.
3. Los límites entre la corporación y el mundo exterior, incluidos los proveedores y los consumidores, desaparecerán. El poder pasará de manos de los proveedores de productos, información y servicios a manos de los receptores de dichos productos, información y servicios.
4. Un cambio hacia el precio flexible en tiempo real, como valor que se establece momento a momento.
5. Las nuevas tecnologías empleadas para analizar y predecir el comportamiento del consumidor en tiempo real requerirán que las

⁶⁰ Martin, Chuck. *Ob. cit.* p. 4.

compañías se organicen de manera diferente para desplazarse hacia una nueva versión en Red orientada hacia el cliente.

6. Las personas aprovecharán las comunicaciones instantáneas agregando conocimiento en tiempo real. La experiencia colectiva desempeñará un papel fundamental en la recolección de información y la toma de decisiones.
7. Los nuevos medios de trabajo en Red crearán una nueva generación de aprendices con *Empowerment* e interdependencia que requerirán automotivación e intercambio de información para tener éxito.

Es necesario destacar que la Economía de la Información, para poder desarrollarse, se apoya en una etapa del desarrollo de la tecnología de la información denominada Era Digital en donde destacan el desarrollo de las redes de comunicación, el Internet, el comercio electrónico y las telecomunicaciones.

3.8.1 Redes de Comunicación.

El concepto de red se introdujo junto con el desarrollo de las computadoras y el Internet. Podemos definir el término **red** como "... una serie de relaciones entre consumidores, empleados, distribuidores, proveedores y socios comerciales..."⁶¹ a través de computadoras. Una red existe cuando hay dos o más computadoras conectadas de forma que puedan compartir y pasar información entre ellas.

Existen tres tipos de redes:

- **Internet.** Conocida como la red de redes la cual utiliza como medio de transmisión de datos una vía telefónica. Este tema será desarrollado más adelante.
- **Intranet.** Son redes creadas sólo para uso interno de la organización. La transmisión de datos se lleva a través de conexiones directas entre computadoras. El fin de estas redes es optimizar el costo y el tiempo de distribución de la información a través de la organización con el fin de tomar las decisiones más acertadas en el momento oportuno.

⁶¹ *Ibid.*, p. 5.

Así un empleado recibe un nombre y contraseña para ingresar a la red y entonces puede comunicarse con los demás empleados. La ventaja más importante de este tipo de red es que mantiene los objetivos de la compañía de acuerdo a las necesidades de los clientes, ya que los empleados son los que se encuentran cerca del cliente y por lo tanto son quienes pueden comunicar a la gerencia las preferencias de los consumidores.

- **Extranet.** Funciona igual que la Intranet; pero hacia fuera de la organización, permitiendo comunicarse con clientes, proveedores, socios etc. de manera privada. "... Los proveedores pueden convertirse en miembros de manera que la oferta requerida sea sólo cuestión de pulsar el ratón. Los transportadores y comisionistas tendrán acceso a la base de datos de una compañía a fin de que puedan satisfacer mejor las necesidades de ésta en tiempo real..."⁶²

Por otra parte, es necesario mencionar que las redes al igual que la tecnología, han pasado por tres etapas o generaciones. En la primera de ella –en la década de los ochenta–, los sistemas eran analógicos y la transmisión de datos muy lenta; diez años después surge la necesidad de digitalizar el servicio en la cual se puede transportar por esta vía más que voces, la cual se considera de segunda generación y en donde las redes siguen siendo físicas a través de cables. "... En el 2000 se fija un estándar a nivel mundial para lo que hoy llamamos tercera generación... De lo que se trata es de transportar música, video, audio, videoconferencias, además de voz, en tiempo real"⁶³ vía inalámbrica.

El ejemplo más claro de lo anterior, es la operadora japonesa NTT DoCoMo (9437.T), la cual el día 31 de mayo de 2001 lanzó una etapa de pruebas para su servicio de telefonía móvil de tercera generación (3G), la cual será capaz de proveer videoconferencias y acceder a Internet a una velocidad muy alta.

3.8.2 Internet.

Internet es una red de carácter global que conecta actualmente a más de 8 millones de servidores que se encargan de servicios de información, comunicación y retransmisión de datos e información,

⁶² *Ibid.* p. 6.

⁶³ Gabriel, Hilda. "3G la siguiente generación". *Líderes Mexicanos*. (Julio, 2001), p.100.

llegando así a más de 60 millones de usuarios en todo el mundo. En términos reducidos Internet es conocido como la supercarretera de la información o la red de redes.

El origen de Internet, lo podemos encontrar en los proyectos del ejército norteamericano denominados ARPANET, que fue cuando se establecieron los primeros protocolos de comunicación que permitieron conectar diversas computadoras para formar redes y conectar a estas redes con otras.

Esto es lo que sugirió el término "Internet", la comunicación de unas redes con otras posibilitando así la red de redes. A este código de comunicación se le denominó Protocolo TCP/IP (Transmisión Control Protocol/ Internet Protocol).

3.8.2.1 Servicios que ofrece Internet.

Básicamente son dos los servicios que ofrece Internet:

- Correo electrónico o e-mail.
- www.

3.8.2.1.1 Correo Electrónico o e-mail.

Hasta el momento es el servicio más utilizado. Permite enviar mensajes en forma de texto, imagen y/o sonido a una o varias personas.

"... Se ha convertido en una herramienta importante para las sociedades modernas, por su fácil acceso, la supuesta privacidad, visualización desde cualquier terminal, precio económico y, en ocasiones, porque es gratuito...

... Este nuevo medio se ha vuelto una forma de comunicación interpersonal colectiva, ya que un solo emisor puede enviar el mismo mensaje que también ha sido enviado a varios receptores..."⁶⁴

⁶⁴ Notimex. "Utiliza correo electrónico 31% de los internautas mexicanos". *El Financiero*. (9 de abril, 2001), p.43.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa de medición NetValue⁶⁵ en febrero de 2001, 31.1% de los internautas⁶⁶ en México hicieron uso frecuente de correo electrónico en los sitios yahoo.com y msn.com que son los más utilizados para dicho servicio. El número de correos electrónicos enviados por cada internauta fue de 13.2, mientras que el 20.3 fue de recibidos.

Este mismo estudio señala que el 22.9% de los usuarios de Internet envía correos y 26.4% los recibe.

Revela también que los sitios más utilizados para enviar o recibir correos son:

1. Yahoo.com, en el cual 66.5% de los usuarios que lo visitaron hicieron uso de este servicio;
2. msn.com con 61.3%;
3. passport.com con 51%; y
4. t1msn.com.mc con 21.6%.

3.8.2.1.2 World Wide Web (www o 3W).

Es una parte de la Internet que utiliza una interfaz interactiva de tipo multimedia suplida por Internet Explorer o Netscape Navigator los cuales son paquetes para navegar en Internet. Esta interfaz hace de Internet un ambiente, muy parecido al efecto de Windows en las computadoras personales que permite ser accesible a personas sin preparación técnica.

La www permite a cualquier persona publicar uno o varios mensajes, empaquetados en un ambiente multimedia (texto, imagen, sonido y video). Estas acciones pueden hacer aparecer varias pantallas, videos, anuncios u opciones para llenar formatos con el fin de transmitir información. La información puede venir del computador que transmitió el mensaje original o de otro servidor de Internet en cualquier parte del mundo, hecho que provoca la idea de navegar por Internet.

Estos mensajes empaquetados en multimedia e interactivos por botones sensibles, son mostrados en una página base o home page (por sus

⁶⁵ NetValue es una empresa fundada en Francia en 1998, actualmente cuenta con operaciones en Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Alemania, México, Corea y Taiwán entre otros países. Ofrece un servicio basado en panel para medir toda la actividad en línea: correos electrónicos, mensajes, videos, juegos, etc.

⁶⁶ Internauta: Persona que navega en Internet

siglas en inglés). Es decir, una página base se refiere precisamente al ambiente interactivo presentado por pantallas multimedia que intentan comunicar ideas y transmitir información. Normalmente a estas páginas base se les conoce como "sitios web".

3.8.2.2 Características de Internet.

- 1.** Todos los recursos de procesamiento y almacenamiento de información se encuentran distribuidos y son accesibles a lo largo de toda la red. Los costos son distribuidos, es decir, cada quien paga por su pequeño tramo de conexión hasta el siguiente servidor. Todos utilizamos la infraestructura de todos. Eso disminuye enormemente los costos para cada individuo.
- 2.** Internet no es propiedad de nadie y su desarrollo no está centralizado. Cada uno se responsabiliza por el desarrollo de su propia infraestructura o servicio. Lo único que se debe respetar, son los estándares de comunicación o protocolos que posibilitan la conexión.
- 3.** Es incontrolable, Internet vive en la red. Un mensaje, una transmisión puede tomar cualquier trayectoria posible entre dos puntos y en esa red el número de conexiones se acerca a infinito. Desde cualquier parte de Internet puedo conectarme a cualquier otra, no hay manera de evitar que alguien publique su mensaje en Internet.

3.8.2.3 Desarrollo de Internet en México y América Latina.

En México Internet ha pasado por cuatro etapas (ver Fig. 17):

- Uso académico.
- Proveedores de Servicio de Internet (ISP) Comerciales.
- Telefónicas en Internet.
- Guerra de portales e inicio del comercio electrónico.

En la primera etapa, la red tuvo la intención de dedicarse a uso de tipo académico y de investigación. De hecho fueron instituciones educativas las primeras en acceder a Internet: el Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey en 1986 y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en 1987. Estas primeras conexiones fueron temporales y restringidas dedicadas exclusivamente a bajar correos electrónicos o la información de grupos de discusión.

Posteriormente, con la intención de contribuir al crecimiento de la red y sin renunciar a su carácter académico, las instituciones ofrecían el servicio de acceso a Internet reduciendo así los elevados costos del desarrollo de la infraestructura de la red.

En la mayoría de los países de América Latina sucedió algo similar con la aparición de Internet, excepto con Cuba y Argentina, en donde la iniciativa de conectarse a la red provino del gobierno.

Posteriormente aparecieron empresas privadas dedicadas a la prestación del servicio de Internet denominados "ISP Comerciales". En México, la cercanía con Estados Unidos, favoreció la creación de este tipo de empresas.

Un poco más tarde, las compañías telefónicas ingresaron a este negocio. Con más recursos que los ISP comerciales, las telefónicas acapararon el mercado haciendo más difícil el desarrollo de nuevas compañías interesadas en la industria de Internet. Así se formalizaron los servicios de Internet por parte de las empresas telefónicas.

Ahora grandes empresas multinacionales dedicadas al desarrollo de operaciones comerciales a través de la red han incursionado en México tratando de crear portales o sitios dedicados al comercio electrónico. Los ISP que sobrevivieron también han incursionado en este aspecto, lo mismo que las compañías telefónicas creando un fenómeno que podríamos definir como "guerra de portales" en la cual predominan la competencia y Alianzas Estratégicas.

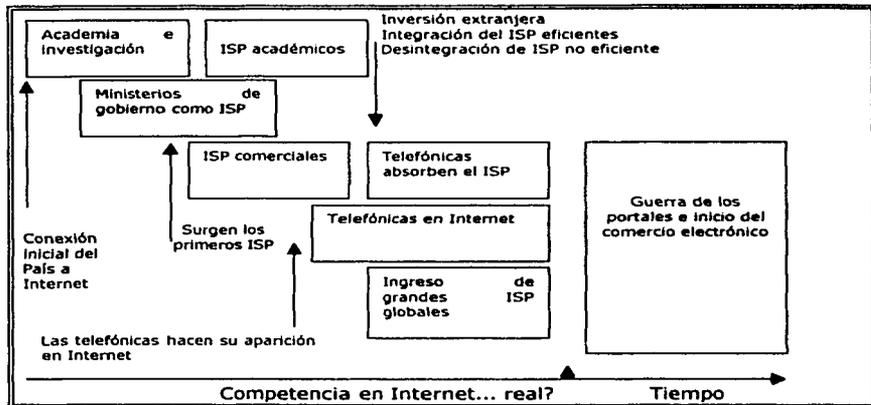


Fig. 17. Desarrollo de Internet en México. Adaptado de: Islas, Octavio, et. al. *Internet: el medio inteligente*. p.8.

3.8.2.4 Usos e Impacto de Internet en México.

Podemos señalar cuatro usos relevantes de Internet en nuestro país:

- Educación.
- Entretenimiento.
- Comercio.
- Gobierno.

3.8.2.4.1 Educación.

La red se ha convertido en la mayor referencia para obtener información que podamos consultar. En ella encontramos información de cualquier tipo en casi cualquier idioma, con tan sólo unos "clicks" obtenemos la información necesaria, ya sea financiera, matemática, médica, geográfica, estadística, etc.

Hoy en día, cerca de 7, 500 escuelas de educación básica ya usan Internet con el fin de apoyar los programas de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y mejorar la calidad de la educación. Esto es posible gracias al proyecto Red Escolar del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) y la SEP.

Educación a distancia.-

Las universidades, institutos e instituciones más importantes han incursionado en este aspecto. Se trata de llevar la educación a más lugares y a más personas con tan sólo estar conectadas a la red.

Ejemplo claro es la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual, el lunes 30 de abril de 2001 anunció el incremento de licenciaturas virtuales a través del Programa Universidad en Línea (PUEL). Actualmente ofrece las licenciaturas de economía, enfermería y obstetricia, diversos cursos de capacitación así como cursos de posgrado. Se intenta agregar las carreras de enseñanza de Idiomas, Relaciones Internacionales, Administración, Contaduría, Derecho, Filosofía y Psicología.

Según Alejandro Pisanty, encargado de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED): "Estudiantes de todo el país podrán cursar nueve carreras de licenciatura en la Universidad Nacional Autónoma de México, la más importante de Latinoamérica, sin tener que vivir en la capital del país... El impulso de mecanismos de autenticación, evaluación y certificación serán determinantes para que los tomadores de decisiones de empresas, gobierno y escuelas otorguen el mismo reconocimiento a los estudiantes que concluyen sus estudios en línea, a aquellos que egresan de sistemas tradicionales... Tenemos que vencer las resistencias a aceptar que ambas modalidades tienen la misma validez; de hecho, parte de la resistencia que hay a la educación a distancia es que cuando ésta se hace bien cuestiona mucho a la escuela tradicional..."⁶⁷

⁶⁷ Notimex. "Incrementa la UNAM licenciaturas virtuales". *El Financiero*. (30 de abril, 2001), p.63.

3.8.2.4.2 Entretenimiento.

Hacemos uso de Internet para comunicarnos en línea con otra persona en cualquier lugar donde se encuentre (Chat), mandamos tarjetas de diversos temas como cumpleaños a través de la red (e-cards), podemos ingresar a clubes y/o comunidades virtuales, ver la página creada para publicitar una película en el cine, para buscar libros, hacer visitas virtuales a exposiciones o museos, entrar en diversos foros de discusión, etc.

Según Net-Value, en marzo, los jóvenes mexicanos navegaron en Internet en los siguientes sectores a través de diversos sitios:

- | | |
|-------------------------|--------|
| • Arte y Cultura-Cine | 68.70% |
| • Comunicación-clubes | 67.50% |
| • Comunicación- Foros | 66.70% |
| • Comunicación-Chat-IRC | 64.40% |

3.8.2.4.3 Comercio.

Aunque este aspecto será desarrollado en el tema Comercio Electrónico, es necesario señalar las ventajas que representa Internet en el desarrollo del mismo:⁶⁸

- Desarrollo de productos.
 - Reducción del tiempo de acceso al mercado.
 - Mejora del diseño y calidad de productos.
- Aprovisionamiento.
 - Reducción de los costos de materia prima.
 - Reducción del tiempo de rotación.
 - Reducción de los gastos.
 - Ahorro en los costos operativos.
- Producción.
 - Reducción del tiempo de acceso al mercado.
 - Reducción del inventario.
 - Mejora de la calidad.
 - Reducción del costo de ventas.

⁶⁸ Guadarrama H., José de Jesús. "Compañías tradicionales, salvavidas de las empresas .com". *El Financiero*. (10 de mayo, 2001), p.28.

- **Marketing y ventas.**
 - Reducción de los costos de entrega.
 - Aumento de los ingresos.
 - Mejora del nivel de satisfacción de los clientes.

- **Servicio posventa.**
 - Reducción del costo de servicio.
 - Mejora del nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.

Un aspecto relevante en este aspecto es también el uso de Internet para brindar asesoría empresarial por parte del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) el cual en 2001 impulsaría un proyecto de asistencia especializada a pequeñas y medianas empresas (PYMEs) interesadas en exportar sus productos.

Instalaría seis chats que conectarían a pequeños empresarios de diferentes sectores industriales con consejeros comerciales en Europa para que estos últimos respondan dudas de los empresarios. Por otra parte BANCOMEXT apoya a las PYMEs en la construcción de páginas Web para que estas ingresen al comercio electrónico.

Fernando Sotomayor, director de nuevos negocios de Bimbo, reconoce que "el comercio electrónico se ha convertido en una necesidad ineludible para las empresas y que quien no participe, está en riesgo de quedar fuera de la competencia". Asimismo reconoce la necesidad de cambiar la mentalidad de los industriales y de todos aquellos que puedan participar en el aprovechamiento del comercio electrónico.

3.8.2.4.4 Gobierno.

En la toma de posesión del gobierno, el presidente Vicente Fox dio a conocer el concepto e-México. Este proyecto está a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Según Pedro Cerisola, secretario del comité técnico, "... se trata de tomar toda la infraestructura informática y de telecomunicaciones del país, pública, privada y paraestatal, e integrarla en una mega-red que permita aprovechar servicios y capacidades subutilizadas para dar nuevas oportunidades a usuarios de todo el país. Como la red no puede estar vacía, en la siguiente etapa será alimentada con contenido de salud,

educación, gobierno y comercio electrónico... La visión de este proyecto es que no haya una comunidad que no tenga acceso al mundo en términos de educar mejor a su gente, de darles mejores condiciones de salud y de tener un mayor dialogo con el gobierno. No en beneficio del gobierno sino de la sociedad...".⁶⁹

3.8.3 Comercio Electrónico.

El Comercio Electrónico es consecuencia del uso de redes e Internet en los cuales, miles de personas, organizaciones y gobiernos pueden comunicarse e intercambiar productos y servicios.

3.8.3.1 ¿Qué es Comercio Electrónico?

Para Cristina Carrasco, Coordinadora de Relaciones Internacionales de la Escuela Bancaria y Comercial, el comercio electrónico o *e-commerce* (término en inglés) es una combinación de tecnologías, aplicaciones, procesos y estrategias de negocios orientadas a apoyar el proceso de comprar y vender bienes electrónicamente.

Mario De la Garza Gorostieta, director general de Cybermarketing Consulting Group, utiliza este término para designar a "... las operaciones en línea que personas, empresas, organizaciones y gobiernos efectúan en línea, por medio de tiendas virtuales o portales electrónicos...".⁷⁰

Para nosotros el comercio electrónico es un nuevo ambiente de negocios donde convergen individuos, organizaciones y gobiernos para realizar operaciones de compra-venta, intercambio, trámites y/o comunicaciones en línea apoyadas en la tecnología y en el uso de redes e Internet.

No debemos confundir al *e-commerce* con el *e-business*. El *e-business* tiene un significado más amplio y abarca todas las operaciones de *e-commerce* y "... a toda la organización de negocios, vista desde el punto de la aplicación de las nuevas tecnologías informáticas, empleadas con el propósito no sólo de tener éxito en el mundo virtual, sino también en el real...".⁷¹

⁶⁹ Rozenberg, Oino. "Ya se sabe qué es e-México". *Network Computing*. (Marzo, 2001), p.12.

⁷⁰ Islas Octavio, et al. *Internet: el medio inteligente*. p. 230.

⁷¹ *Ibid.*

3.8.3.2 Tipología de Operaciones en Línea.

Podemos distinguir seis modelos de operaciones en línea que se pueden realizar:

- **Comercio de negocio a negocio (B2B).** Las empresas pueden comunicarse entre sí para realizar operaciones de intercambio comercial. Un ejemplo claro lo podemos encontrar en GRUPO ALIMEX, grupo de empresas dedicado a la concesión de comedores industriales, a través de su página en Internet <http://www.alimex.com.mx>. Este modelo permite estrategias como el Just In Time y el Outsourcing.
- **Negocio a consumidor (B2C).** Comprende las ventas en línea al consumidor. Las ventajas de este modelo son las siguientes:
 - Facilita el ciclo de compra eliminando intermediarios y optimizando el tiempo de entrega y pedidos.
 - Contribuye al establecimiento de un mercado abierto debido a la amplia cobertura de la red mundial (Internet)
 - Las relaciones son directas con el cliente, pudiendo brindar un servicio más personalizado y tener una orientación al cliente.

Ejemplos podemos encontrarlos en:
<http://www.ticketmaster.com.mx>; <http://www.todito.com.mx>;
etc.

- **Consumidor a negocio (C2B).** Este modelo permite ofrecer productos y servicios a negocios. Es usado por profesiones independientes y tiene la ventaja –para personas físicas- de tener un mercado más amplio en dónde ofrecer sus servicios profesionales y/o productos.
- **Consumidor a consumidor (C2C).** Comprende el intercambio entre consumidores permitiendo las transacciones entre personas físicas, el desarrollo de un mercado abierto y la disminución de costos. Un ejemplo claro lo podemos encontrar en <http://www.deremate.com.mx>.
- **Negocio a Gobierno (B2G).** Permite dar rapidez al desarrollo de trámites y licitaciones para encontrar mejores precios, calidad y condiciones de pago.

- **Gobierno a consumidor (G2C).** Permite la agilización de trámites a los consumidores eliminando la ya tan conocida burocracia del estado y al estado le abre nuevos canales de recaudación de impuestos. Un ejemplo claro es <http://www.sat.gob.mx>

Realizar el comercio electrónico no es una tarea fácil. El punto más crítico e importante de este intercambio es el acercamiento al cliente, es decir, dar a conocer nuestro producto a los clientes potenciales y obviamente dar seguimiento a la compra, cotización, garantía o lo que sea demandado por los mismos. Para ello es conveniente:

- Insertar el sitio en los buscadores más usados en el Internet.
- Realizar una campaña publicitaria en radio, TV, periódicos, revistas y/o espectaculares.

Se recomienda hacer un balance de los costos de publicidad, de los pronósticos de venta, y de las ventajas y desventajas que puede tener para la organización antes de ingresar al comercio electrónico, además de tomar en cuenta que en cuanto a producto el enfoque será en los productos que tengan el precio más bajo, de buena calidad y de marca reconocida.

3.8.3.3 Situación en México.

Una investigación realizada durante el Segundo Congreso EDI para el comercio electrónico, realizado en la ciudad de México en 1999, en la que participaron cuatro instituciones (Universidad La Salle, la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, Creatos y 3Com), arrojó las siguientes estadísticas:⁷²

- El 54.2% de las empresas practica el comercio electrónico, mientras que el 33.9% sólo tiene intención en hacerlo y el 11.9% no hace transacciones en línea.
- El 75% de las empresas que practican el comercio electrónico son medianas y grandes.

⁷² Carrasco Ledesma, Ma. Cristina. "La economía virtual, una nueva cultura". *El Financiero*. (27 de febrero, 2001), p.22.

- La mayoría de las empresas grandes practica el comercio electrónico principalmente por solicitud de los clientes, mientras que las medianas tienen como motivo principal la búsqueda de mayor competitividad y la apertura de nuevos mercados.
- De las operaciones que se realizan a través de este canal, 20.2% es interacción con los clientes, 17% pedidos y órdenes de compra y sólo 14.9% son ventas.

Estas cifras indican a simple vista que aún no tenemos la convicción de que el comercio electrónico funcione, lo que está provocando un gran retraso no sólo tecnológico sino económico ya que no estamos ingresando a nuevos mercados donde colocar nuestros productos, lo que nos deja una gran desventaja ante empresas grandes e internacionales que si practican el comercio electrónico.

3.8.3.4 ¿Por qué no ha funcionado como se esperaba el Comercio Electrónico en México?.

Infraestructura.

Aunque el comercio electrónico aparece con grandes ventajas para las empresas, "... México dejó de incorporarse a la nueva ola porque dentro de nuestras fronteras aún no hay la suficiente masa electrónica... y carecemos de la infraestructura necesaria para que puedan florecer los negocios en línea..."⁷³

Clientes.

A lo anterior hay que anexarle un poco de cultura del mexicano, cómo lo apunta Sandro Cohen director general de Editorial Colibrí: " En México aún no valoramos el mercado. No lo digo en el sentido abstracto de la "economía de mercado", sino en el sentido concreto del mercado de la colonia, del mercado sobre ruedas, del supermercado y el centro comercial. Ir de compras forma parte de nuestra cultura. Nos encanta estar en el mercado, sea Aurrerá, el Bazar del Sábado o en el tianguis del Chopo. Para que funcionen aquí los mercados electrónicos tendrán que ser extensiones de éstos y darnos la sensación de contacto humano. Si no lo logran hacerlo, dudo mucho que tengan aquí éxito".

⁷³ Cohen, Sandro. "México y la hecatombe electrónica". *Information week México*. (febrero, 2001), p.45.

Al navegar en el Internet y buscar productos y servicios, no buscamos la compra sino información sobre el producto que nos haga decidir la compra para después asistir a un lugar físico y adquirir el producto, rehusamos utilizar este nuevo canal por los obstáculos que se encuentran y que aún existen. Un ejemplo claro es que para las instituciones bancarias es difícil tener una terminal que permita hacer el cargo en línea a una tarjeta de crédito, se tiene que pagar una fianza y además dar una garantía, un proceso difícil para el comprador sin disminuir la certeza de que la información que se maneja a través de este medio es correcta, confidencial y confiable.

Empresas.

Las empresas ofertan sus productos sólo a través de un catálogo electrónico en su tienda virtual y la mayoría de las veces dejan al cliente sin información y sin el apoyo necesario para consolidar la venta.

Otro factor preponderante es el costo de la publicidad y promoción, no sólo del sitio virtual sino también de la identificación de la empresa: quienes son, dónde están, qué ofrecen, cómo visitar el sitio y además las ventajas que ofrecen.

Falta de marco legal.

Falta un marco legal para estas operaciones en el cual destacan temas como la factura electrónica, derechos de autor, propiedad intelectual, firma electrónica, etc.

El 26 de enero del 2001, la Asociación de Banqueros de México (ABM) propuso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encontrar una fórmula electrónica y menos costosa como medio de comprobación fiscal, de aceptarse esta se apoyaría el desarrollo del comercio electrónico vía Internet.

"Le hicimos ver a Hacienda las dificultades y los grandes costos de implementar el cheque como comprobante fiscal, y le propusimos encontrar una solución electrónica que cumpla con los requisitos como comprobante fiscal, pero sin que signifique un retroceso en la modernización del sistema de pagos y en la eliminación del cheque y el papel" afirmó Héctor Rangel Domene, presidente de la ABM.

Cultura Organizacional.

La investigación comentada anteriormente determinó también, que uno de los problemas internos para realizar el comercio electrónico recae en la cultura organizacional, es decir, faltan acciones de sensibilización a los empleados que apoyen la economía virtual y los cambios que esta implica.

3.8.3.5 Un Ejemplo de éxito en Comercio Electrónico.

Por otra parte, hemos de reconocer que a varias empresas, cómo mexicana de aviación, el uso del comercio electrónico le ha caído como anillo al dedo al realizar la venta de boletos vía Internet y ofrecer servicio al cliente. Lione Carrasco, uno de los socios del proyecto que hiciera posible el comercio electrónico de Mexicana (Proyecto G4 MX) afirma que no es sólo vender boletos en el web, sino asimilar Internet a través de la cadena de valor. "Es inculcarle a la gente una visión distinta de sí misma, enfocarse a los clientes, a la calidad y a la forma en que Mexicana interactúa con socios y proveedores, la forma en que se relaciona con los empleados y la forma en que se relaciona con sus clientes a través de distintos canales".

Antonio Valle, director de comercio electrónico de esta empresa afirma que en el año 2000, Mexicana vendió 7 millones de dólares a través de Internet sin publicidad o promoción a la página y que el pronóstico para el 2001 es duplicar la venta sin considerar que en la primera fase de G4 MX se irán incorporando durante el año una serie de módulos enfocados a mercados corporativos, facilidades para empresas, agencias de viajes, grupos y convenciones, todo enfocado al segmento de viajero de negocios para facilitar la interacción a través de Internet.

3.8.4 Telecomunicaciones.

Podemos definir a la telecomunicación como la transmisión y el procesamiento automático de la información.

Especialmente en el terreno tecnológico es en dónde gira el desarrollo de las telecomunicaciones. La complementación mutua de diferentes tecnologías y el desarrollo paralelo y concurrente de muchas de ellas han dado a las telecomunicaciones un grado de avance que apenas dos décadas y media era totalmente insospechable. Enumerarlas y saber

cómo funcionan constituye todo un reto: desde el servicio básico de telefonía con todas sus modalidades y variaciones, como sus versiones local, de larga distancia, rural, pasando por los distintos esquemas de radiotelefonía, como la móvil y la portátil, hasta llegar al video texto, las redes privadas y públicas de transmisión, así como las redes digitales con servicios integrados, la radiodifusión, la televisión, con sus versiones vía cable, de alta resolución, servicios de valor agregado como el fax, la localización de personas, vehículos y de flotillas de vehículos en movimiento, etc.

En este tema, sólo nos enfocaremos a la transmisión de datos vía inalámbrica y sus implicaciones en el ambiente de negocios.

Según *Network Computing* se prevé la siguiente evolución en el comercio:

En el 2001 las empresas proveedoras de servicios de telecomunicación inalámbrica extenderán las aplicaciones de comercio electrónico a dispositivos móviles. Los dispositivos ahora utilizados para este efecto son: teléfonos celulares, Asistentes Digitales Personales (PDA) y algunos otros dispositivos utilizados para transmitir texto (ver Fig. 18).

Definitivamente el comercio electrónico que encuentra su base en Internet; es la etapa en la que pronto se regirá el ambiente de los negocios. Recordemos que para conectarse a la red de redes es necesario utilizar una línea de teléfono que hasta hace poco no podía ser de otra forma que alámbrica, hoy en día con la aparición de las redes de tercera generación (3G), se pueden comunicar datos, sonidos y video vía inalámbrica.

Pues bien, el avance de la tecnología ahora nos permite conectarnos a Internet utilizando una vía telefónica inalámbrica, es aquí en dónde las telecomunicaciones tienen la implicación en los negocios, el comercio móvil, el cual es por el momento una extensión del comercio electrónico.

Los monederos electrónicos pronto facilitarán las transacciones. Este mecanismo es aún limitado, ya que no existen aún mecanismos de control eficientes.

Posteriormente, la tecnología permitirá a las aplicaciones de comercio móvil conocer la ubicación del usuario y basándose en sus necesidades o preferencias tener acceso a información personalizada y confidencial.

Por otra parte hay que recordar que no sólo las aplicaciones de las telecomunicaciones pueden utilizarse para comprar en línea en una empresa sino también para controlar flujos de trabajo, mandar correos electrónicos entre empleados y la comunicación a distancia que requieren los proyectos de campo.

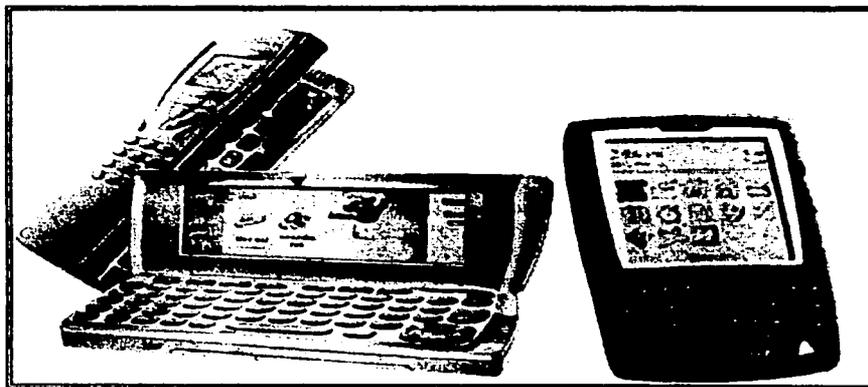


Fig. 18. Los teléfonos celulares y los PDA son los principales dispositivos electrónicos utilizados para las telecomunicaciones, y en los cuales muy pronto se podrá ingresar a Internet vía inalámbrica. Aquí se muestra el teléfono celular modelo 9210 de Nokia, en el que se incluyen servicios como Internet y multimedia y el PDA modelo Blackberry de Compaq Fuente: Fotos extraídas del periódico *El Financiero* del 9 de abril de 2001, Pág.46 y *El periódico El Economista*, sección *Computación y telecomunicaciones* del 16 de julio de 2001, Pág. 4.

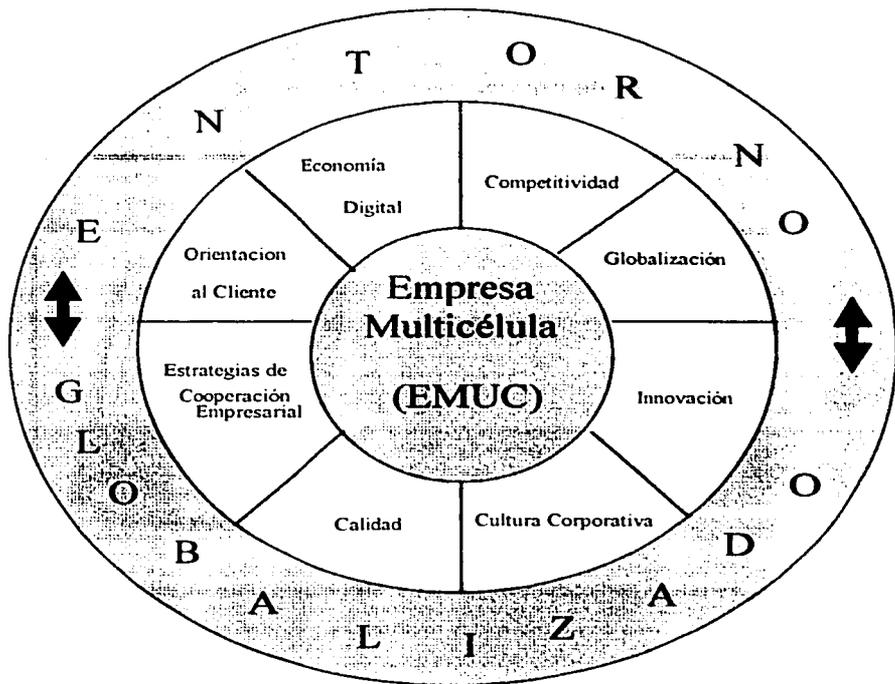


Fig. 19. Análisis de Realidades. Futuro de la Administración. Fuente: Elaboración propia.

4 LA EMPRESA MULTICÉLULA (EMUC).

4.1 Origen.

El entorno económico nacional y mundial es cada vez más competitivo y complejo; es un hecho con el que están viviendo hoy los individuos y organizaciones en el ámbito global.

Los mercados han cambiado. Entre otras cosas, ya no existe la estabilidad de cinco décadas atrás y la demanda ya no supera a la oferta. Entonces la frase "producir lo máximo posible, todo se vende", no es aplicable hoy en día. Hemos pasado del enfoque clásico de venta a un enfoque de orientación al cliente.

Para cualquier empresa, enfrentarse a la nueva realidad con éxito requiere realismo estratégico. Pero ¿de qué depende ese realismo?. La práctica de la administración situacional supone que una estrategia realista para la empresa es aquella que mantiene congruencia con el entorno.

Ubicarse en el enfoque estratégico resulta dificultoso por muchas razones: Falta de tiempo, desconocimiento de modelos adecuados para evaluar las variables contextuales, inercia, miedo al cambio, etc.; pero la empresa que no reconozca la importancia de todo esto, esta ignorando cinco claves fundamentales para la subsistencia y el crecimiento de las empresas en la actualidad: capacidad para competir; capacidad para innovar; capacidad para responder a los cambios (flexibilidad), capacidad de satisfacción al cliente y capacidad para percibir amenazas y oportunidades

El contexto es cada vez más turbulento, sorpresivo y competitivo. Con lo cual, lo que pasa en el contexto cada vez tiene mayores consecuencias sobre las empresas.

Lo de "afuera" importará tanto como lo de "adentro". Y habrá que aprender a reconocer, analizar, diagnosticar y manejar lo mejor posible todas aquellas variables que desde el contexto influyen decididamente sobre una empresa. Cuando decimos "influye decididamente" estamos se quiere decir que cualquiera de estas variables puede hacer que una empresa siga creciendo o desaparezca.

Ante este hecho, surgen dos interrogantes que influyen en el futuro de las organizaciones tanto o más de lo que pueden influir los problemas operativos:

- ¿Cuáles son los factores que afectan a las organizaciones?
- ¿Dónde los encontramos?

La respuesta surge inmediatamente si analizamos que es lo que ocurre alrededor de la empresa. La empresa está inmersa en un medio ambiente, compuesto tanto por factores macroambientales y microambientales, desarrollados en el capítulo dos:

Factores macroambientales:

- Económicos.
- Políticos.
- Sociales.
- Tecnológicos.

Factores microambientales:

- Proveedores.
- Compradores.
- Competencia.
- Competidores Potenciales.
- Sustitutos.

De este medio ambiente se reciben influencias de todo tipo y con el cual se interactúa permanentemente.

Lo anterior nos hace recalcar que estamos sumergidos en un entorno demasiado competitivo, donde hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor compitiendo entre sí. Este hecho afirma que una empresa puede ser afectada por el comportamiento de otras empresas (ver Fig. 20).

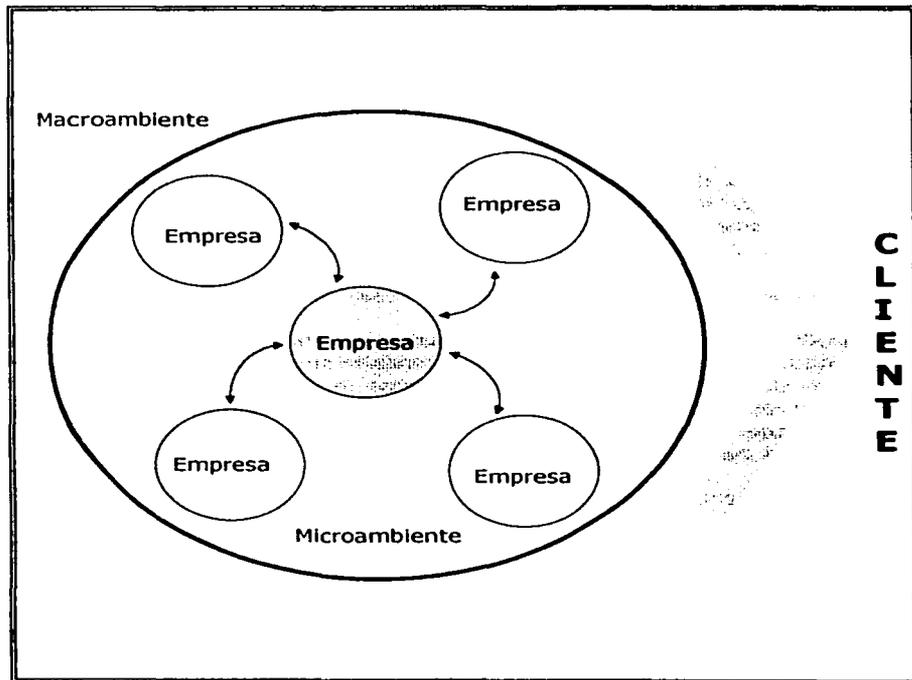


Fig. 20. La empresa y su entorno. Fuente: Elaboración propia.

Básicamente está es la esencia del enfoque competitivo que proponía en la década de los 80 Michael Porter, mencionado en el capítulo dos (ver Fig. 8).

Una vez que tenemos contacto con estos aspectos veremos cómo la estructura de la empresa debe estar preparada para "absorberlos" y procesarlos de modo tal que estructura y contexto se realimentan permanentemente, ya que el contexto influye sobre la empresa y la empresa influye sobre el contexto.

En los últimos años cada vez resulta más claro que la competitividad de las empresas depende no sólo de la calidad o del precio de sus productos, sino también de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Saber que mejorar y como mejorarlo se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Se puede decir que desde 1980, el mundo se orienta a la globalización, buscando facilitar el tránsito de los bienes y servicios entre los países. Desde el punto de vista de los empresarios, este cambio abre un nuevo y amplio espacio de oportunidades y retos; es decir, mis productos pueden llegar a muchos mercados en el mundo, pero también muchos productores pueden vender en mi mercado.

Algunas tendencias que están determinando el nuevo entorno de los negocios son:

1. Del status quo a la flexibilidad:

Es evidente en todas las industrias que las empresas mexicanas están siendo forzadas a estar preparadas para responder a cambios radicales en su operación, es decir, el cambio como *modus operandi*. Para ser exitoso en este sentido, deberá buscarse erradicar la rígida jerarquización vertical de su negocio, para dar paso a nuevas fuentes de ideas, de estrategias y aún de liderazgos en empleados que antes consideraba como simples piezas de ajedrez.

Kast y Rosenzweig, nos dicen que las organizaciones de hoy están cambiando hacia un sistema orgánico / adaptable, en el que dejan atrás la forma rígida y burocrática para constituir estructuras dinámicas y flexibles.

2. Del nacionalismo a la globalización:

No existen ya los negocios exentos del impacto económico, directo e indirecto, de la apertura comercial. El mapa competitivo de industrias de toda naturaleza se ha redibujado y con él deberá redibujarse también el mapa organizacional. Las operaciones basadas en estrategias internacionales tienen particular importancia y entre las habilidades de sus empleados o los candidatos a serlo debe encontrarse el ser multicultural.

3. De la competencia a la cooperación competitiva:

Las fusiones, las adquisiciones, colaboraciones, Joint Ventures y Alianzas Estratégicas han superado, desde mediados de los noventa, todos los records. A diferencia de los años ochenta, las alianzas de hoy se hacen frecuentemente entre socios internacionales y casi siempre se realizan para mejorar los prospectos de crecimiento a largo plazo de cada uno de los socios. Vivimos la era de la competitividad.

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constantemente y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

Para poder adaptarnos y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto, cambio constante y cooperación.

La administración del futuro señala que el único camino que queda a las organizaciones de hoy y de mañana es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, la lealtad y satisfacción de sus clientes y la lealtad y mejores relaciones con la

sociedad, con proveedores y competidores, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad, servicio, reducción de costos y búsqueda creativa de oportunidades.

Las empresas del siglo XXI, que ya se gesten en las tendencias que vivimos hoy, están sufriendo una transformación profunda por las exigencias del libre mercado, de la tecnología y de los grandes problemas económicos y políticos.

En un mundo donde la inercia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y en donde el conocimiento anterior pasa a ser obsoleto rápidamente, podemos ver que las empresas se perfilan hacia una organización donde uno de los valores más preciados pasa a ser el conocimiento y la información. Las nuevas instituciones serán grupos humanos que generen y transmitan información y nuevos conocimientos de una manera permanente.

Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso.

Estas organizaciones inteligentes se distinguen por su capacidad de dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes para lograr responder con mayor eficacia a los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social. Su característica principal es la organización flexible.

Las empresas del próximo milenio fortalecen ya sus posiciones con la creación de alianzas para una mayor productividad y competitividad. Alianzas de complementariedad y colaboración. Alianzas con los consumidores, proveedores y hasta con los competidores. La unión hace la fuerza, es el presupuesto básico de las empresas del mañana. Vivimos la gestación y la realidad de la organización de alianzas. Es básicamente la idea de evitar una guerra competitiva donde cada quien luche por su interés particular lo que ha llevado a elegir estrategias cooperativas como afirma Porter en su obra Estrategia Competitiva.

Ya durante la década de los 90' el enfoque competitivo de Porter se estuvo "suavizando" a favor de un enfoque más cooperativo. En algunos casos se armaron alianzas para en conjunto poder competir mejor.

Por lo que podemos decir que el concepto de empresa se fue ampliando considerando a proveedores, competidores y compradores no precisamente como fuerzas competitivas, sino células con las cuales es necesario interactuar y cooperar compartiendo posibles canales de comunicación e información.

Las estructuras dinámicas de las organizaciones deben tener en cuenta esta necesidad de interactuar y compartir estructuras con clientes, proveedores y competencia.

Para esto, hace falta también un cambio en la visión de la administración, por lo que surge así la administración orgánica, concepto desarrollado por Alan Raymond en 1988 en su obra ADMINISTRACIÓN EN LA TERCERA OLA.

La administración orgánica es el estilo administrativo de una sociedad orientada a la información, eficiente y efectiva. Esta administración tiene como base la creación de organizaciones flexibles y sensibles.

Este concepto se remite a todo un cambio en el concepto tradicional en la forma de ver o definir a las organizaciones. Mientras que las organizaciones hasta hoy son definidas como máquinas en las cuales el engranaje debe ser exacto y correcto para que pueda funcionar; pero que si falta una pieza la máquina no funciona, el concepto de administración orgánica se fundamenta en el hecho de que la organización es un organismo vivo que interactúa con el medio ambiente:

"... El crear y ser catalizador de un organismo vivo y evolutivo, es la esencia de la administración orgánica. Una organización formada por gente no es una máquina a la que se le aprietan botones o se le manipula de acuerdo a un manual o a una fórmula. El organismo es dinámico, interpedendiente e interactivo con sus constituyentes, incluyendo su administración y su ambiente..."⁷⁴

⁷⁴ Raymond. H. Alan. *Ob. cit.* p. 72.

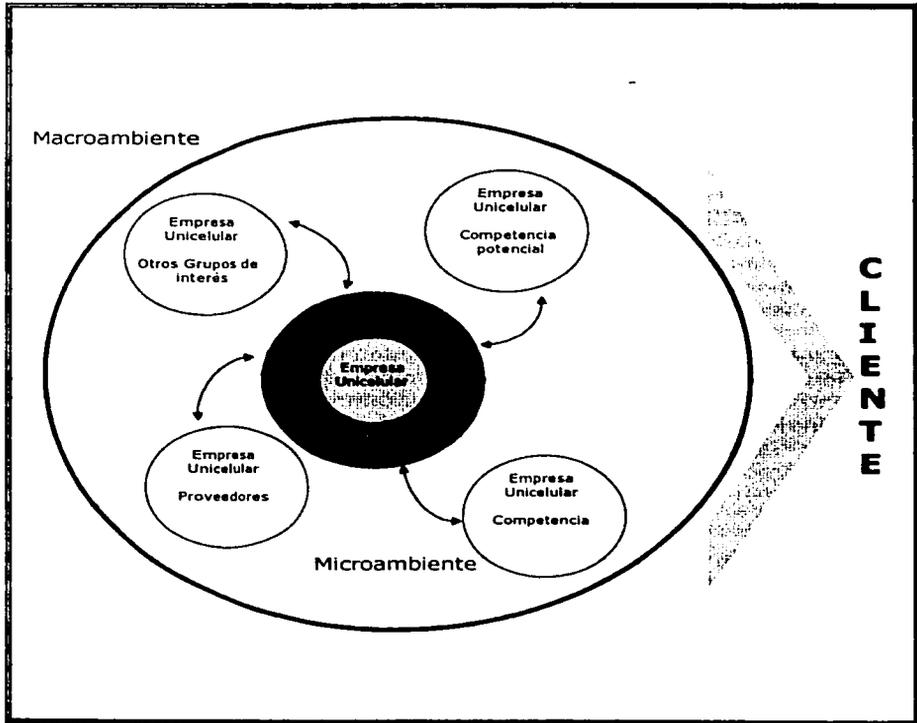


Fig. 21. La empresa vista como un organismo vivo: la célula y su interacción con el entorno. Fuente: *Elaboración propia.*

4.2 Semejanzas entre la célula y las empresas.

Al hablar de organizaciones como organismos vivos, nos vemos en la necesidad de comparar las semejanzas entre el funcionamiento de una célula (la unidad más pequeña de vida) y el funcionamiento de una organización para convencernos que son muy parecidos por lo que podríamos considerar una empresa como una célula (ver Fig. 21):

1. La célula en sí es un microcosmos, es posible distinguir lo que se encuentra dentro y fuera de ella, ya que el exterior y el interior se separan por una membrana mediante la cual se realizan determinados intercambios, es decir, es permeable al entorno, lo que le permite actuar con rapidez a los estímulos provenientes del exterior... Asimismo la empresa forma parte de un organismo más complejo (ambiente de negocios) en el que actúa tratando de asegurar su existencia; pero sin perder su identidad ni su capacidad de autoadministración; tiene límites horizontales, verticales, geográficos y externos de quienes recibe la información necesaria para actuar y adaptarse.
2. La célula presenta un carácter autoorganizador, es decir, crea y mantiene un orden en el cambiante entorno en el que se encuentra. Si bien la empresa, debe ser adaptable, no pierde en ningún momento su identidad ni se vuelve caótica, es decir, mantiene siempre su flexibilidad pero sin perder su forma.
3. "... La célula toma de su medio ambiente y de un modo selectivo, los elementos que son necesarios para su existencia; y los organiza mediante un complicado *metabolismo* (término que proviene de una palabra griega que significa cambio), con el fin de mantener su identidad en un entorno cambiante... De esta manera, la empresa de hoy en día no es un ente aislado, tiene que interactuar con su medio ambiente al que debe responder de manera rápida, asimilando rápidamente los cambios generados en el entorno...

4. ... La célula está compuesta de elementos químicos simples con características bien conocidas; sin embargo, las características propias de la célula no se limitan sólo a las de los elementos que la constituyen; en su nivel de organización, se produce el surgimiento de características nuevas: <<el todo>> no se reduce sólo a la suma de sus partes... La empresa tiene como componente básico a colaboradores quienes deben ser capaces de crear la sinergia necesaria para que la organización pueda crecer y realizar sus funciones...
5. ... El orden celular no cesa de reconstituirse de modo idéntico a partir de elementos que no cesan de cambiar, y es capaz de reproducirse igualmente de modo idéntico... Este es el sentido que nos da la flexibilidad ya que si bien la estructura puede modificarse en la empresa de varias maneras para responder al entorno, siempre deberá buscar una evolución que le genere mayores ventajas...
6. ..Desde el momento en que forma parte de un organismo vivo más amplio... la supervivencia de la célula está condicionada por su capacidad de contribuir a la existencia de ese conjunto... Lo mismo que la empresa de hoy en día...
7. ... La célula encuentra en sí misma la capacidad de organización que le permite mantenerse en vida y aportar su contribución al mantenimiento en la vida del organismo vivo. Esta autonomía... no significa que la célula sea insensible a las señales que le vienen del organismo, es decir, del medio en el que se desarrolla su existencia; el medio le transmite impulsos que tienen un efecto sobre su conducta; en el momento en que ya no está en posición de responder a esos impulsos, la célula muere... ⁷⁵ La empresa de hoy que no sea capaz de responder ante las exigencias del entorno simplemente deja de existir.

⁷⁵ Landier, Hubert. Hacia la Empresa Inteligente: guía para la gestión del cambio. pp.102-104

Ante esta analogía, podemos decir que hace falta un cambio en definición de las organizaciones, podemos decir que, ante el entorno cambiante de hoy en día, necesitamos organizaciones que puedan funcionar como un organismo vivo, necesitamos **EMPRESAS MULTICÉLULA**.

4.3 Definición.

La flexibilidad, la adaptabilidad al cambio, la cooperación y el entorno competitivo terminarán por enterrar a las instituciones y organizaciones piramidales. Este modelo que se heredó de la organización militar y de la iglesia tiene que dejar paso al nuevo concepto de la Organización Multicélula, siendo su trabajo muy parecido al funcionamiento celular, una gran cantidad de empresas unicelulares (empresa unipersonal) que se une a otras formando una entidad superior y en otro momento (o al mismo tiempo) están formando parte de otra unidad y que a su vez conservan su independencia cada una de ella, siendo muy fácil el paso de un sitio a otro como lo afirma Rafael Oliver miembro del Colegio de Economistas de Valencia y Gerente de Synergy Technologies.

Por lo tanto podemos definir la EMUC como aquella organización que es capaz de responder de manera inmediata a los impulsos provenientes del ambiente, reajustándose en todo momento para cumplir con sus objetivos; que además es capaz de autoorganizarse sin perder identidad y que colabora con las demás organizaciones en la creación y mantenimiento de un organismo superior.

"En el estado actual de los negocios, es estratégico ser adaptables y rápidos para accionar y reaccionar. En la naturaleza las especies que sobreviven son las que cuentan con mecanismos para adaptarse a los cambios del medio ambiente, mediante la pronta modificación de su estructura interna y su acción sobre el entorno".⁷⁶ Está es la esencia por la que la EMUC se diferenciará en el mercado.

Este concepto nuevo de EMUC que proponemos se refuerza con ideas plasmadas de manera comprobada cuando por ejemplo:

⁷⁶ Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio. "La competitividad en el comercio internacional". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa.* (Enero - febrero, 1999), p. 20.

Roberto Sierra y Eduardo Kastika en su obra *Re - Estructurando Empresas* aportan el concepto de empresa ampliada que es aquella que considera a proveedores y compradores no precisamente como fuerzas competitivas sino como sistemas con las cuales es necesario interactuar y cooperar compartiendo posibles canales de comunicación e información.

Ramón Costa en su libro *La empresa hacia el año 2010*, establece que pretender que la actividad de la empresa se puede englobar en una sola estructura es tan ilusorio como pensar que el organismo humano puede existir con un solo tipo de tejido.

"Peter Drucker fue quizá el primer visionario de esta silenciosa revolución al describir la corporación "extendida". En 1982 predijo que, en las décadas venideras, el mundo de los negocios vería la proliferación de socios corporativos autónomos unidos en confederaciones en vez de propiedades comunes".⁷⁷

	Proveedores Permisos Rep. Ventas	Rep. Narios cruzados	Permisio Narios cruzados	Alianzas Estratégicas	Joint Ventures	Adquisi ciones	Subsi darias	Expander unidades internas
	Abastecimiento	OEM	Integradores de sistemas	Franchicias	Fusiones			
Tipos de relaciones Inter.- corporaciones	Externo		Ampliado			Interno		
Estilo de control	Legalista y contractual		Colaborativo y flexible			Con mando y dirección		
Estilo de administración	Formal		Mediante coordinación			Jerárquico		

Fig. 22. Estilo de operaciones. Fuente: Porter Lynch, Robert. *Guía de las Alianzas en los Negocios: el arma secreta de la competitividad*. p. 39.

⁷⁷ Porter Lynch, Robert. *Guía de las Alianzas en los Negocios: el arma secreta de la competitividad*. p. 39.

El término "corporación ampliada" cierra la brecha entre lo interno y lo externo. Para poder alcanzar el éxito dentro del campo de la corporación ampliada se habrá de requerir de una nueva visión para efectos de administración. Los métodos de control deberán estar diseñados para la administración de una red informal de relaciones organizacionales basadas menos en el poder y en los recursos financieros y más en el conocimiento y en la flexibilidad.

Silvia Velásquez Pardo Profesora de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM y Santiago Macías Herrera Coordinador General del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica establecen en su artículo "El Sistema de Autodiagnóstico Empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad" expuesto en la revista *Contaduría y Administración* que actualmente, no basta con entender y conocer cómo funciona la empresa en conjunto; es necesario, además, incorporar el concepto de empresa extendida; esto es, el empresario debe saber que el éxito de su empresa no sólo depende de lo que haga, también de lo que hagan sus proveedores, del uso que sus clientes les den a sus productos, así como de las alianzas que sea capaz de generar para mejorar su posición en el mercado global. Entender y evaluar cómo esta operando la empresa es, entonces, el punto central para mantener e incrementar la competitividad.

Philip Kotler, afirma: "Olvídense de la palabra compañía. Las empresas tienen que ser empresas extendidas: un conjunto de socios que quieren ganar juntos. Es un pensamiento nuevo. Porque antiguamente, la compañía hacía todo lo mejor para pagar a los proveedores, a los distribuidores y a los dealers⁷⁸ lo menos posible, como si fuera un juego suma cero. Se mantendría la mayor parte de acuerdo con ellos. Ese modelo ya no va a funcionar en el siglo XXI. Las compañías deben tener socios. Si no, quedan fuera. Entonces, ¿usted trabaja en una compañía o en una empresa extendida? Tiene que ser esto último."

⁷⁸ Negociante en inglés.

4.4 Características de la EMUC.

4.4.1 Cooperación

A la competencia se le ha considerado tradicionalmente como la antítesis de la cooperación. En tiempos recientes tanto los estrategas como los estudiosos han girado hacia una perspectiva más moderna y han llegado a reconocer lo poderoso que puede ser el arma de la cooperación al participar en el juego de la competencia mundial.

La cooperación va a ser una característica esencial de la EMUC, en la actualidad el mercado mundial convierte el esquema de cooperación en un elemento esencial en la búsqueda del éxito en los negocios a nivel mundial. Este proceder permite conservar el capital y la energía de la cooperación, en tanto se acumula una fuerza más poderosa con la cual hacer frente a los competidores en el mismo terreno de juego. Es mucho mejor ganar la batalla de la competencia al lado de un aliado que enfrentarse a ese mismo competidor en una batalla campal.

El unir las fuerzas, ha permitido acelerar los cambios en los mercados, y conducir al mismo tiempo a una mayor estabilidad así como a mayores oportunidades.

El proceso cooperativo redefinirá el concepto preciso de competencia. La colaboración está con más frecuencia sustituyendo a la confrontación y el nuevo idioma de cooperación se está usando entre antiguos competidores.

Peter Drucker, a quien se le considera posiblemente la autoridad mundial más sobresaliente en el área de negocios, predijo que las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante décadas futuras. Estos cambios masivos en la manera como se realizan operaciones de negocios en el mundo, requieren de una nueva forma de pensar respecto de los negocios, así como de métodos innovadores de administración.

"La cooperación no es lo contrario de la competencia; la cooperación es simplemente un arma competitiva. La cooperación no hace engordar a los negocios ni tampoco más flácido de lo que conduce el trabajo en equipo al letargo de un equipo en el ramo de los deportes".⁷⁹

⁷⁹ *Ibid.*, p. 380.

"La cooperación entre empresas puede definirse como el establecimiento de relaciones de largo plazo entre ellas, relaciones fundadas en la reciprocidad, concertación y búsqueda común de beneficios que contribuyan a alcanzar un objetivo conjunto. Es decir, por lo general cada parte ofrece sus fortalezas con el propósito de evitar riesgos y facilitar la realización de un proyecto común".⁸⁰

La EMUC utilizará la cooperación para crear un ambiente colaborativo en vez de una competencia sin medida y desgarradora, estableciendo relaciones tanto con proveedores, competencia y otros grupos de interés; manteniendo el enfoque hacia el cliente. Visualizando de la siguiente manera:

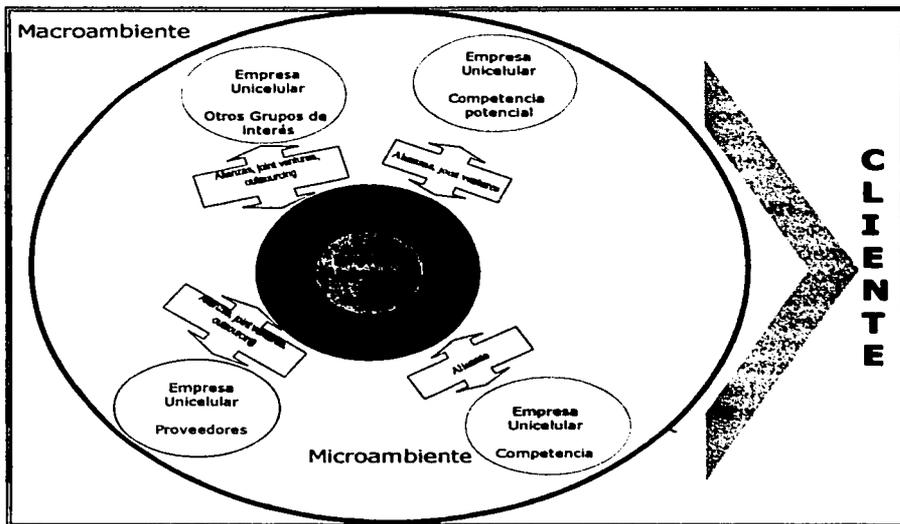


Fig. 23. Estrategias empresariales y cooperación. Fuente: *Elaboración propia.*

⁸⁰ Mapes Sánchez, Eduardo. Ob. cit., p. 33.

Estas estrategias de estilo cooperativo serán usadas por la EMUC por causa de la exacerbación de la competencia y su secuencia, la internacionalización de las empresas como forma de lograr mayor eficiencia.

El uso de estas estrategias de estilo cooperativo por las Empresas Multicélula, les permitirá agudizar su competitividad y obligarán a sus contendientes a pensar en lo mismo. Para la EMUC los clientes, proveedores, competidores potenciales y los competidores existentes serán tratados como lo que son: socios.

Antes los suministradores de insumos y los clientes eran contendientes a los que se debía enfrentar en una lucha por la maximización del interés particular. La cultura era comprar barato y vender caro. Cuando los proveedores se encontraban en dificultades eran reemplazados por otros y no se vacilaba en acosar a los clientes o atender a sus competidores con el solo objetivo de lograr aumentar la renta inmediata. En la actualidad a los proveedores en peligro se les socorre, pues los destinos de las empresas y de sus suministradores están indisolublemente vinculados, y a los clientes se les intenta potenciar, se trata de lograr con lealtad la fidelidad imprescindible para mantener a través del tiempo la vigencia de la oferta.

De igual manera, cuando un grupo de compañías rivales enfrentan a un oponente demasiado corpulento, se dejan de lado todas las rivalidades. Constreñidos por el desafío y con el objeto de mejorar el entorno de sus negocios, los competidores de ayer se convierten en los socios de hoy, colaborando para desarrollar tecnologías que optimicen las estructuras de costos, avanzar en los servicios de postventa, abrir nuevos canales de comercialización, estandarizar un producto y llevar acabo una serie de complementaciones. Se organizan "empresas en redes" o "redes de empresas", las corporaciones van creando, con el objetivo de competir mejor, unidades internacionales, concentrada en una única estrategia mundial.

La cooperación entre compañías es una forma, aclarando que no es la única, para hacer frente a la severa competencia en mercados globalizados, es decir, el entorno competitivo que envuelve la actividad empresarial, así mismo conlleva a la búsqueda de supremacía en el mercado o, en otros términos, que las compañías se alían para alcanzar una nueva entidad englobadora, total o parcial, capaz de conjugar sus ventajas competitivas, con el fin de adquirir, por fuerza sinergia, mayores aptitudes para hacer negocios.

La EMUC visualizará estratégicamente como una nueva oportunidad de negocios los procesos cooperativos, y a la vez como una fuerte barrera para dificultar el acceso de competidores al mercado cautivo, o para disminuir la intensidad de las amenazas que la firma puede enfrentar.

4.4.2 Organismo Vivo.

La EMUC es un sistema orgánico, un organismo complejo, de una población de organismos, existen dentro de un cuadro de intercambio continuo con el ambiente externo, por lo tanto se considera un organismo vivo.

La EMUC como un organismo vivo, presenta modelos de organización flexibles, que permiten satisfacer las exigencias del entorno.

La EMUC como un organismo vivo: contará con un sistema nervioso sensible a lo que pase a su alrededor y que lleve la información requerida instantáneamente a cualquier colaborador que la necesite para de esa manera reaccionar con más agilidad ante los problemas y oportunidades, sobre todo a los clientes.

El sistema nervioso biológico dispara reflejos que nos permiten reaccionar prontamente a los peligros o las necesidades. Nos proporciona la información necesaria para valorar las opciones disponibles y elegir. Permanecemos alerta a lo importante y el sistema nervioso excluye todas aquellas informaciones que de momento no son necesarias. La EMUC dispondrá de este sistema nervioso parecido: con capacidad para funcionar de manera fluida y eficiente, para reaccionar con prontitud a las emergencias y a las oportunidades, para llegar con rapidez la información valiosa a los colaboradores que conforman la EMUC que la necesiten, para tomar decisiones enseguida y ponerse en relación con los clientes.

Este concepto de "sistema nervioso", se deriva del concepto de "sistema nervioso digital" que propone Bill Gates en su obra *Los Negocios en la Era Digital*. Gates establece que es la equivalencia digital y corporativa del sistema nervioso humano, capaz de aportar un flujo de información bien integrado al lugar oportuno de la organización en el momento oportuno. Está constituido por los procesos digitales mediante los cuales la compañía capta lo que hay en el entorno, reacciona en consecuencia, detecta los retos de sus competidores y las necesidades de sus clientes, y organiza inmediatamente sus reacciones.

Esto es básicamente lo que diferencia a la EMUC como nueva forma de hacer negocios en esta era, ser un organismo vivo cuyas características principales sean su sensibilidad al entorno y su capacidad de reacción inmediata.

Por lo tanto el sistema nervioso de la EMUC será una readaptación al sistema nervioso digital que propone Bill Gates.

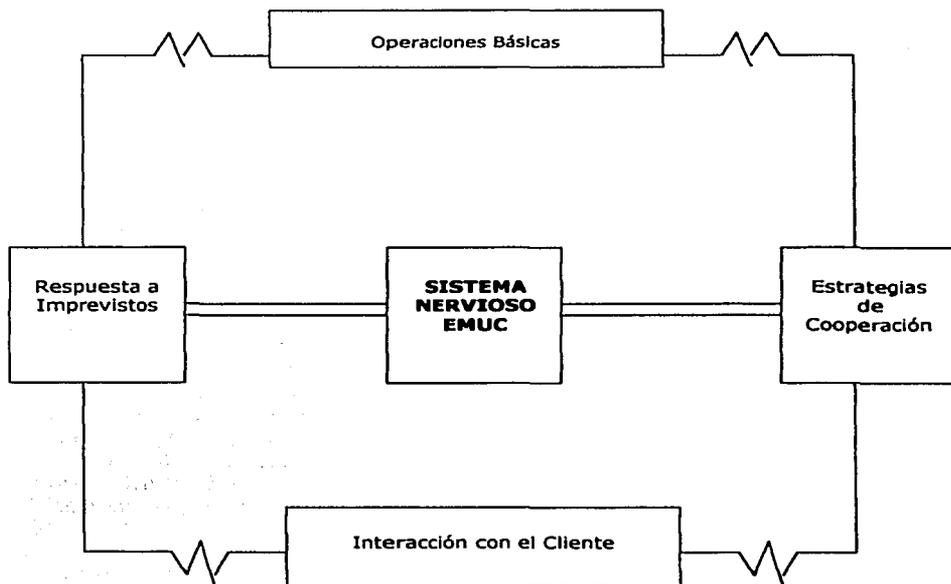


Fig. 24. Sistema Nervioso de la Empresa Multicélula. *Readaptación del Sistema Nervioso Digital de Bill Gates propuesto en su obra Los Negocios en la Era Digital. Pág. 37.*

La EMUC tendrá que ser cuidadosamente administrada, para que pueda responder a las necesidades internas, equilibrarlas y adaptarlas al entorno y a sus modificaciones.

4.4.3 Flexibilidad.

Derivado del concepto de flexibilidad organizacional desarrollado en el capítulo uno del presente trabajo, nos referiremos a esa capacidad de adaptación, respuesta o reacción ante los cambios del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le conferirá la agilidad y dinamidad necesaria a la EMUC para desarrollar y hacer frente a las fluctuaciones del entorno.

La plasticidad para poder adaptarse a escenarios disímiles o rápidamente mutantes es fundamental. Las estructuras rígidas de movimientos lentos han quedado relegadas frente a las organizaciones móviles y flexibles (red, trébol, etc.). Esta cualidad convertida en una de las mejores cualidades de la EMUC permitirá su diferenciación.

La maleabilidad con la que contarán las EMUC es consecuencia de la flexibilidad, y que resulta necesaria para que funcionen en mercados dinámicos, con cambios de ambiente que no pueden ser manejados o controlados, muchos de ellos de carácter imprevisible.

La permeabilidad es otra de las cualidades que surge de la flexibilidad, y que se refiere como lo vimos en el capítulo uno, a que la información, recursos, ideas y energía fluyan a través de la estructura de forma rápida para hacer frente al entorno dinámico.

También las Empresas Multicélula buscan tres tipos de flexibilidad en sus recursos humanos: funcional, numérica y financiera.

La **flexibilidad funcional** hace referencia a la capacidad para redistribuir los trabajadores entre un amplio rango de tareas con el fin de hacer frente a los cambios en el producto, en los métodos de producción y en la tecnología con la rapidez exigida por el mercado, permitiendo a la organización reubicar al personal rápidamente y sin fricciones entre las diferentes actividades y tareas. Ello requiere polivalencia, versatilidad o multicualificación por parte de los trabajadores, de forma que la misma fuerza de trabajo sea capaz de desempeñar distintas tareas en función de la necesidad de la empresa.

La **flexibilidad numérica** es la capacidad de la empresa para ajustar su fuerza de trabajo ante la contracción o expansión de la demanda del producto ó servicio, siendo alcanzable en virtud de dos vías:

- A través del **número de trabajadores** –flexibilidad numérica **externa**-, flexibilizando las condiciones de **entrada** de nuevos trabajadores (contratación temporal y a tiempo parcial, subcontratación, trabajadores autónomos o empresas de trabajo temporal) y las de **salida** (simplificar los trámites y costes de despido, jubilación anticipada, externalización de trabajadores).
- Mediante el **número de horas trabajadas** –flexibilidad numérica **interna**-, modificando la duración y programación del modelo de tiempo de trabajo de los actuales trabajadores (horas extraordinarias, cómputo anual de horas, trabajo por turnos, etc...).

En cuanto a la **flexibilidad financiera**, implica el cambio de una estructura salarial uniforme, estandarizada y fija, en función de la categoría laboral o puesto, hacia sistemas retributivos basados en las competencias y en la evaluación del desempeño del trabajador. Supone el establecimiento de un sistema de remuneración por competencias o conocimientos y un componente salarial variable dependiente del rendimiento logrado por el individuo. Con ello se logra vincular los costes salariales a lo que el trabajador realmente aporta a la organización.

La búsqueda de estos tres tipos de flexibilidad tiene importantes implicaciones en el diseño de la estructura, en general, y en el de los puestos de trabajo, en particular.

Para conseguir una estructura de este tipo y alcanzar los tres tipos de flexibilidad laboral comentados es necesario recurrir a un nuevo modelo flexible de recursos humanos, recogido en la figura 25, que divide a los trabajadores de la empresa en un núcleo interno, un grupo periférico y un grupo externo.

El **núcleo interno** está constituido por personal estable y cualificado que aporta flexibilidad funcional y cuenta con contratos fijos y mejores salarios y condiciones. Son los puestos encargados de desarrollar las actividades esenciales de la organización mientras que el anillo periférico y grupo externo –denominados genéricamente como grupos periféricos- son los que realizan las actividades no básicas o actividades básicas ante picos en la demanda.

El **anillo periférico** de trabajadores aporta flexibilidad numérica, ya que su contratación puede ser rápida y fácilmente aumentada o disminuida en línea con los cambios en el nivel de la demanda. Las modalidades más representativas son la contratación temporal y a tiempo parcial.

Por último, la organización recurrirá al **grupo externo** para la realización de aquellas actividades que no es capaz de desarrollar tan eficientemente como otros individuos u organizaciones externas especializadas. Las contrata fuera, produciéndose un desplazamiento de las relaciones laborales a las comerciales, donde los trabajadores no forman parte de la plantilla de la organización sino que son empleados de otras organizaciones externas. Son de señalar la subcontratación y los trabajadores autónomos así como los trabajadores de las empresas de trabajo temporal.

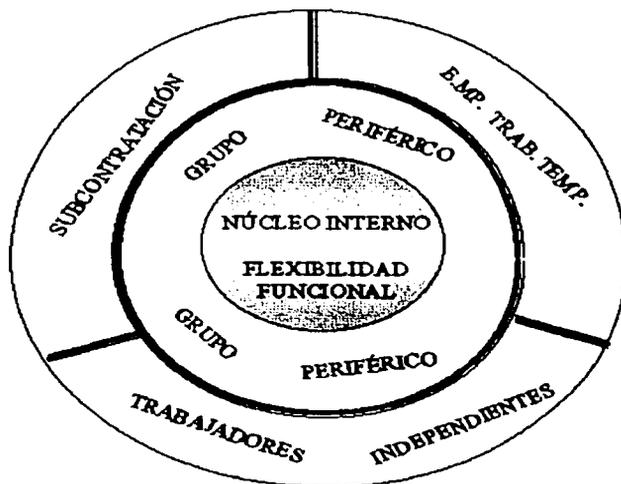


Fig. 25. Modelo Flexible de Recursos Humanos. Fuente: Ruiz Santos, Candelaria y Ruiz Mercader Josefa. Artículo de Internet: http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1_08c.htm. Diciembre 2000.

Dentro de un mercado nuevo, mundial que con frecuencia cambia, el triunfador de la carrera no corresponderá al más grande sino al más ligero y que tiene mayor capacidad de adaptación. La flexibilidad se deriva de la capacidad de la organización para integrar estrategia, operaciones y esfuerzo humano al construir una capacidad unificada para dar valor a sus clientes. El dinero y la participación de mercado siempre serán importantes, sin embargo, el conocimiento, los medios organizacionales y la capacidad para innovar segregará a los verdaderos triunfadores de los fracasados. Dentro de un mundo de ambigüedad e incertidumbre, la flexibilidad se considera esencial para lograr una administración exitosa.

La flexibilidad proviene de decisiones impulsadas hasta el nivel en donde radican los conocimientos, en donde la gente se encuentra más cerca de los clientes y en donde existen los problemas y las oportunidades.

La flexibilidad también significa simplicidad. Evitar sistemas de información complejos, procesos complicados y laboriosos y toma de decisiones difíciles.

Por último podemos afirmar que el resultado de una buena acción cooperativa justifica el esfuerzo, ello también es flexibilidad.

4.4.4 Estructura Red y Trébol.

4.4.4.1 Estructura de Red.

Estar orientado al cliente requiere darle respuestas directas, oportunas y, generalmente, no rutinarias ante las actualizaciones de la información que solicita, las cuales a menudo se conocen mediante consultas o quejas hechas por los clientes. Para cumplir con sus responsabilidades de interactuar sistemáticamente en una forma no rutinaria con ellos, los empleados deben tener suficiente libertad y autonomía en la toma de decisiones.

Esta transición de la autoridad a una mayor autonomía representa un paso hacia el establecimiento de una red de iguales, que es lo que se desea puesto que los empleados dedicados al servicio del cliente que trabajan como equipo tienden a adquirir la sensibilidad que requeriría la organización para actuar como un organismo vivo.

Ahora es evidente que la tecnología de la información ha sido causa del nacimiento de un tipo de empresa poderoso y flexible: la red, que combina las estructuras con las tecnología.

Esta estructura organizacional ha de crearse mediante el diseño explícito de infraestructuras que ofrezca el contexto y los límites dentro de los cuales la red autodiseñada de carácter transitorio y orgánico pueda construirse y desmantelarse según vayan necesitándose (ver Fig. 26).

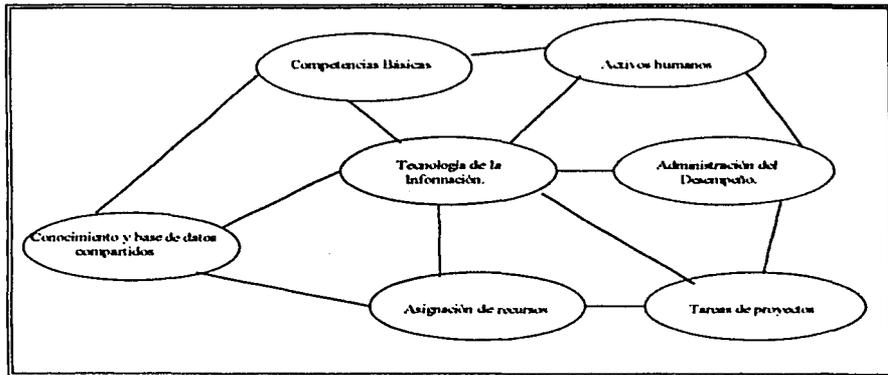


Fig. 26. Infraestructura para la creación de una estructura de red. Fuente: *Destrucción creativa* de Richard L. Nolan. p.188.

1. **Infraestructura de la tecnología de la información.** Es la base de las otras seis infraestructuras. Brinda soporte a la estructura de la organización de redes en dos formas:

- Flexibiliza una restricción física: la cantidad y la rapidez de la transferencia de información necesarias para activar la estructura de redes no podían soportarse antes que apareciera la tecnología de redes;
- Ésta modifica los costos relativos de la transferencia de información y las consecuencias de la ignorancia.
- El correo electrónico, un medio de comunicación universal barato, viene a reducir estos gastos y al mismo tiempo sanciona más enérgicamente la ignorancia.

2. **Infraestructura de la administración del desempeño.** Los gerentes de alto nivel se encargan de establecer las medidas del desempeño para evaluar la eficacia con que se emplean los recursos. Estas medidas y la información referente a ésta también son importantes para los equipos autodiseñados que tienen acceso a los recursos. Las medidas de calidad, satisfacción del cliente, innovación, desarrollo de capital humano y posición competitiva son fundamentales para la organización de redes, tanto como las medidas financieras lo fueron para las empresas de la economía industrial.

3. **Infraestructura de activos humanos.** El establecimiento de directrices para reclutar, aculturar y capacitar al personal en la formación y funcionamiento de equipos autodirigidos y sus supuestos:

- El equipo de trabajo que se genere debe tener una existencia autónoma. Las relaciones entre los miembros de este equipo y el trabajo se organizan de manera propia y específica, esto es lo que comúnmente se denomina *Empowerment*. Al mismo tiempo este equipo se relaciona con otros equipos de trabajo con los que se vuelve interdependiente, es decir, la supervivencia de este equipo esta condicionada a la forma en que colabora con los demás.

Así, el dinamismo de la empresa está en función del dinamismo de los equipos de trabajo y viceversa.

- El papel del directivo en los equipos de trabajo, no es el de ordenar sino el de coordinar y motivar a los demás miembros del equipo para que se cumplan los objetivos planteados. El directivo debe ser capaz de crear sinergia en el equipo bajo la frase: "El todo es más que la suma de sus partes".

Los proyectos de la empresa y de los equipos no se deben contraponer, ya que si la balanza se inclina hacia algún lado, la empresa se volverá rígida y burocrática.

4. **Infraestructura de asignación de recursos.** La responsabilidad de definir los procesos en virtud de los cuales se toman las decisiones de asignación compete a los altos directivos; en cambio, las decisiones de asignación son responsabilidad de los emprendedores. Esos directivos deben cerciorarse de que la tecnología de la información

contenida en el plan tecnológico de la empresa sea suficiente para reunir y analizar la información que soporte las decisiones de asignación de los emprendedores y que además explique las decisiones que otros adoptan respecto a ellas.

5. Conocimiento compartido e infraestructura de la base de datos. Los altos directivos deben asegurarse de los siguiente: existen mecanismos para que el conocimiento *adquirido* en muy heterogéneas regiones geográficas de la compañía global se conviertan en los que ellos llaman "recursos y activos dispersos e interdependientes". Los mecanismos incluyen grandes bases de datos relacionales, estándares y protocolos de comunicación para ellas, la tecnología del CRM es aquí donde hace sus aparición como herramienta principal.

6. Infraestructura para las tareas de proyectos. Los altos directivos tienen la responsabilidad explícita de crear y poner a disposición de todos la asignación de proyectos y las herramientas gerenciales necesarias para responder con la flexibilidad necesaria.

7. Infraestructura de las competencias básicas. Los altos directivos tienen la responsabilidad de identificar y organizar las competencias básicas de una empresa; mediante programas continuos de aprendizaje e innovación deben asegurarse de que sin cesar se desarrollen y renueven inventarios de habilidades.

4.4.4.1.1 Características de una Estructura de Red.

- La estructura de red se basa en la integración de equipos, en donde las relaciones entre los miembros del equipo son más que formales y laborales.
- Estas relaciones interpersonales no son consecuencia de la aplicación de reglamentos y procedimientos sino por la colaboración basada en valores.
- Las decisiones no son tomadas sólo por los altos directivos, es decir, no dependen de decisiones basadas por la jerarquía burocrática que va en derrama desde los directivos hasta el último nivel.
- Como se ha mencionado antes, la red debe ser capaz de autorregularse.

- Su estructura se presenta como una telaraña, en donde las conexiones entre los miembros del equipo y aún más entre los equipos son lo más importante para que pueda funcionar.

4.4.4.2 Estructura Trébol.

Recogiendo ideas de nuestro primer capítulo y adaptándolo a las necesidades que tendrá la EMUC en cuanto a su fundamento esquelético, la estructura de trébol es una de las formas flexibles que van a permitir a la EMUC estar más cerca del cliente (ver Fig. 1).

Este diseño estructural se representa a través de un "trébol" cuyo centro lo forma la alta dirección y que dispone de cuatro "hojas" mediante las que puede alcanzar distintos tipos y niveles de flexibilidad: el núcleo profesional, el trabajo flexible, la subcontratación y los clientes que hacen el trabajo.

4.4.4.2.1 El Centro: La Alta Dirección.

El centro del trébol está constituido por la alta dirección, la cual dispone del poder central. Es la que se encarga de que todos los elementos del trébol funcionen adecuadamente mediante la gestión específica y particular de cada uno de ellos. Asume un cometido esencial: establecer una estrategia basada en la concentración de la organización en sus competencias básicas. Sin embargo, se verán obligados a desarrollar nuevas actitudes y habilidades debido a la diversidad y complejidad que aporta el hecho de que cada "hoja" requiere de un diagnóstico pormenorizado y puede presentar unas estructuras particulares y unos sistemas de gestión específicos.

4.4.4.2.2 El Núcleo Profesional.

El núcleo profesional, siguiendo la terminología del modelo flexible de recursos humanos, sería el núcleo interno de la organización: está formado por "aquellos directivos y trabajadores que conforman la auténtica organización".

Son muchas y muy diversas las situaciones con las que nos podemos encontrar. Como ya se ha dicho, la flexibilidad es una cuestión de "niveles" alcanzables por distintas vías, por lo que hay organizaciones cuyo "núcleo profesional" tiene una estructura piramidal clásica siendo, por tanto, su flexibilidad en esta parte de la estructura baja y pudiendo alcanzar ciertos niveles de flexibilidad a través de las otras hojas de "su árbol". Sin embargo, aquí vamos a presentar las características de los puestos de trabajo integrantes del núcleo profesional de aquellas organizaciones que incrementan su flexibilidad alejándose de la estructura piramidal clásica a través del aplanamiento y de la presencia de una estructura horizontal.

La primera modificación importante es que pasamos de centrarnos en el diseño de los puestos a centrarnos en el diseño de los equipos, ya que el módulo organizativo básico es el flujo de trabajo llevado a cabo por el equipo y no la realización de tareas individuales.

4.4.4.2.2.1 La Especialización Horizontal.

La seguridad en el empleo de este grupo de trabajadores a la que anteriormente hacíamos referencia tiene como contrapartida el aceptar ser funcionalmente flexibles, tanto en el corto plazo, lo cual significa ser capaces de cambiar de tarea cuando así lo requiere la organización, aceptar una delimitación amplia de las tareas y admitir trabajar en grupos de trabajo multidisciplinarios, como en el largo plazo, asumiendo una carrera profesional y continua formación y reciclaje. Por tanto, la especialización horizontal para estos puestos es reducida, requiriéndose, ante todo, polivalencia ante la ampliación de los puestos.

4.4.4.2.2.2 La Especialización Vertical.

La especialización vertical es muy baja. A los equipos se les asignan objetivos claramente especificados de los que se han de responsabilizar, teniendo que autogestionarse: para que los equipos sean eficaces, son ellos, no sus superiores, quienes han de tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizan el trabajo colectivo.

La reducida especialización vertical también se refleja en el contacto directo y regular de los empleados con los proveedores y clientes lo que permite una mejor percepción de sus necesidades, impulsa la participación de unos y otros y es un excelente medio de mejorar el grado de satisfacción del cliente, otorgándole además autoridad a todos los empleados para hacer lo que sea necesario para satisfacer los pedidos urgentes del cliente.

El concepto de "enriquecimiento del puesto" empieza a transformarse en el de "empowerment" el cual va más allá -o pretende ir más allá- de simplemente otorgar poder al personal. Se busca que "el poder" que tienen los trabajadores a través de sus conocimientos y su motivación salga fuera de ellos quedándose reflejado en los resultados de la organización.

4.4.4.2.2.3 La Formalización.

Aunque la filosofía de estos modelos es la "flexibilidad" de su estructura y comportamiento para lograr disponer de la tan ansiada capacidad de respuesta y de adaptación, la EMUC tratará de interiorizar sus "pautas de actuación" o "patrones de interacción" que las diferencian de las demás y en base a las cuales está obteniendo su ventaja competitiva. Son las llamadas rutinas organizativas que surgen como patrones explicativos del comportamiento de las organizaciones formalizándolo, de alguna manera, tanta a nivel operativo -formas de hacer las cosas- como a nivel de actitudes y habilidades -saber qué hacer-.

4.4.4.2.2.4 La Formación.

Para que la flexibilidad funcional, anteriormente mencionada, sea tal, la organización habrá de desarrollar diferentes políticas tendentes, principalmente, a garantizar la formación continuada siendo ésta la base de la flexibilidad laboral interna.

La formación se convierte en la variable clave de la política orientada a aumentar la "empleabilidad" de los trabajadores, lo cual supone incentivar el incremento de sus cualificaciones y habilidades.

Pero una formación que aporte valor al trabajador en nuestra organización, consiguiendo que sea un recurso para nosotros pero no para los demás. De ahí la importancia de promover la formación especializada y a medida acompañada de un sistema de incentivos que premie el aprendizaje y la colaboración.

Además, es de destacar la aparición de un término importante, el aprendizaje organizacional el cual es muy superior al aprendizaje individual ya que el primero se produce por la interacción y superposición de los grupos más allá de la simple agregación del aprendizaje de los individuos, de sus experiencias y de sus acciones.

Se busca ampliar el número de capacidades y competencias de cada persona dentro del grupo por lo que sus miembros recibirán formación en diferentes áreas con el fin de que sean capaces de realizar todas las tareas del proceso. Además, se forma al personal para aprender a trabajar en equipo.

4.4.4.2.3 El Trabajo Flexible.

La parte de la estructura organizativa designada como "trabajo flexible", se refiere a aquellos puestos que serán cubiertos por trabajadores cuya contratación o expansión depende de las fluctuaciones del mercado. En este grupo, se reduce el compromiso con el trabajador, la seguridad en el trabajo y el desarrollo de carreras profesionales. Los mecanismos más utilizados son la contratación temporal y a tiempo parcial.

Pueden dedicarse, o bien a actividades que sean auxiliares para la organización, o bien a actividades que sí forman parte de sus competencias básicas en períodos de mayor cantidad de trabajo. En este último caso, normalmente, estos trabajadores son contratados en gran parte para llevar a cabo actividades del núcleo operativo.

La organización no invertirá en formación para estos trabajadores pues no la rentabilizaría y, además, sería aprovechada por otras organizaciones donde consiguiera otros empleos en el futuro.

Con este grupo de trabajadores, la organización pretende obtener la flexibilidad numérica requerida en cada momento, no siendo tan importante la flexibilidad funcional.

4.4.4.2.4 La Subcontratación.

Respecto a la tercera hoja del trébol, la subcontratación, este personal ofrece diversos servicios y/o productos especializados, en principio, con mayor calidad y menor coste que si fuera la propia organización la que los gestionara, puesto que, constituyen las competencias básicas de la organización o individuo al que se le ha subcontratado la actividad.

Al no existir relación laboral con ellos, la organización que recurre a la subcontratación no se ha de preocupar del diseño de estos puestos al igual que de aplicar técnicas de gestión de personal.

Este grupo no solamente permite una gran flexibilidad numérica, pues la empresa puede decidir cuándo establecer una relación comercial y por cuánto tiempo, sino que también aporta flexibilidad funcional debido al compromiso del trabajador por realizar lo pactado con la empresa -en el caso del trabajador autónomo, para que se renueve el contrato-; ó a una mayor especialización en el trabajo de la empresa subcontratada, ó a una adecuación al perfil del trabajador requerido cuando se ha recurrido a la empresa de trabajo temporal.

A pesar de las grandes ventajas de disponer de un grupo externo amplio, no hay que olvidar el riesgo que corre la organización de depender excesivamente de otras organizaciones, lo que anularía los posibles beneficios de externalizar funciones. Por ello, debe ser cauta y no externalizar nunca actividades primordiales o esenciales para el funcionamiento de la empresa.

4.4.4.2.5 Los Clientes Que Hacen El Trabajo.

La cuarta hoja del trébol representa la posibilidad que tiene la organización de trasladar al propio cliente la realización de tareas que hasta ahora había llevado a cabo internamente. Esta posibilidad aporta importantes dotes de flexibilidad a la empresa. Al igual que con la subcontratación, al no existir relación laboral no podemos hablar de rediseño de puestos.

Para concluir este tema, creemos que ya no se puede pensar en la estructura como el "esqueleto" de la organización. Como un conjunto de "huesos" que sostiene la organización. Debemos pensar en estructuras empresarias dinámicas. Para poder movernos con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante y encarar con raciocinio las complejidades que atañen el mundo corporativo actual.

4.4.5 Adaptabilidad.

La EMUC se caracteriza por la rápida respuesta que proporciona a las diversas situaciones requeridas por el entorno, es decir lo que llamamos adaptabilidad.

Si bien, la teoría de sistemas nos habla de un proceso de entrada - proceso - salida - retroalimentación; si trasladamos esta serie de pasos a la toma de decisiones, no tardaremos en darnos cuenta que muchas de las decisiones son tomadas a destiempo debido a que este proceso es muy lento y no permite responder de manera inmediata a las situaciones requeridas por el entorno.

El modelo que se presenta para que una empresa sea adaptable es:

**INFORMACIÓN - TOMA DE DECISION - ACCION - RETROALIMENTACIÓN
(ESTRATEGIA)**

Cómo podemos observar esta serie de pasos hace referencia a la necesidad de información que nos permita conocer el entorno y sus tendencias para poder tomar las decisiones adecuadas de manera oportuna e iniciar las acciones correspondientes que habrán de responder a las situaciones provenientes del exterior. Cabe recalcar que esto debe generar información y consecuencias en el entorno, lo que nos servirá de base para dirigir nuevamente el curso de la empresa. Cabe señalar que este proceso nunca se detiene y que nueva información puede llegar en cualquier parte de este proceso lo que haría nuevamente redirigir el curso de la empresa. Es decir, al igual que el proceso administrativo este modelo no se rige necesariamente por el orden aquí presentado.

A continuación se presenta un esquema que ilustra con más detalle lo antes expuesto. La información proviene de tres dimensiones particularmente: a)de dentro de la organización; b)del entorno y c)de la percepción que se tenga del futuro tanto de la empresa como del

entorno. Esta información proviene de cualquier parte de la organización incluyendo en estas a todas las unidades de negocio que forman la organización.

Ya especificada y depurada la información, de acuerdo con los recursos, los objetivos y la flexibilidad de la empresa y la situación del entorno, se toman las decisiones más adecuadas y se generan las estrategias que habrán de desembocar en acciones de desempeño de la empresa de acuerdo con sus objetivos.

Todo esto modificará la situación en el entorno por el propio desempeño de la organización lo cual nos servirá como retroalimentación, la cual a su vez nos servirá de base para futuras decisiones (ver Fig. 27):

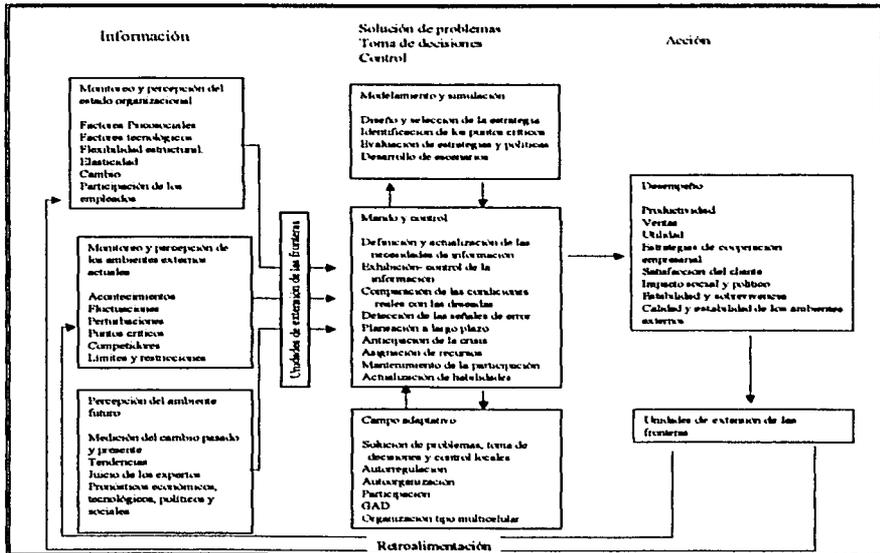


Fig. 27. Modelo de adaptabilidad para una EMUC. Fuente: Adaptado de De Greene, Nenyon B. *La Organización Adaptable: Anticipación y Manejo de la Crisis*. p.395.

4.4.6 Administración Orgánica.

La administración de la EMUC debe ser orgánica, es decir, tener como principal principio el diseño y desarrollo de organizaciones que sean capaces de responder al entorno de manera rápida y efectiva con el supuesto de que la organización no es una máquina, es un organismo vivo que interactúa con su ambiente influyendo en él, asegurando así la supervivencia del organismo del que forma parte y de la empresa.

El papel de los administradores en la EMUC es "conectar" a la gente adecuada. El administrador toma el rol de coordinador no el de jefe, es decir, el papel principal de este debe ser coordinar a su equipo con la finalidad de cumplir los objetivos.

Asimismo, se hace obligatorio que cada miembro de la organización sepa de manera precisa hacia dónde se dirige a esta, lo que le permite "autoadministrar" sus funciones. Es decir, los empleados se vuelven parte activa en el desarrollo de la organización incorporando su ingenio, conocimiento, habilidades y sistema de valores a la organización.

Ya en el capítulo tres hablamos de los trabajadores con conocimiento, comprometidos con la organización, su desarrollo dentro de la organización así como la adaptación rápida a los cambios, esta es la gente a la que podríamos llamar "sobresaliente" en la organización. Cuando una persona cuenta con estos valores, además de su ingenio y habilidades y los pone en práctica difícilmente necesitará ser supervisada por sus compañeros o gerente. El rendimiento de un empleado no puede ser medido ya por la puntualidad, la asistencia, el tiempo trabajado o el número de piezas realizadas por hora sino por la capacidad de respuesta a los cambios, la atención que brinde a los clientes, la piezas que produce con calidad, su capacidad de proponer cambios o mejoras en los productos o en los procesos, su capacidad para interpretar la información que recibe y tomar una decisión correcta en el momento oportuno, etc.

La administración orgánica es entonces:

- No supone administrar cantidad sino calidad.
- Sobrepone la efectividad (hacer lo correcto) frente a la eficiencia (hacer bien las cosas).

- Crea sinergia en los miembros de la organización en donde el todo es más que la suma de sus partes.
- Crea equipos autodirigidos que definen el rumbo de la empresa, no estructuras rígidas que funcionen con órdenes que corren en derrama del nivel superior al inferior
- Crea estructuras basadas en redes no en la burocracia.
- Crea una cultura organizacional basada en valores, adaptabilidad al cambio, compromiso y conocimiento.
- No tiene empleados, sino colaboradores.
- Tiene como motor de crecimiento la innovación, no la participación en el mercado.
- Siempre está en busca de nuevos retos lo que le permite evolucionar.
- Y sobretodo sabe que tiene fuerzas colaborativas más que competitivas.

4.5 Objetivos de la EMUC.

4.5.1 Orientación Al Cliente.

El adoptar la orientación al cliente se inicia una transición radical en la cultura de la empresa. Es entonces cuando esta se convierte más bien en una organización de redes o trébol que jerárquica, mas del tipo de "percibir y responder" que del tipo "fabricar y vender".

La EMUC tiene como objetivo principal el cliente, quien es observado como el centro del universo.

La EMUC lleva como principio fundamental que es el cliente el que debe dirigir todos los procesos con sus demandas y expectativas. Ya que su satisfacción será cuando le den lo que él realmente quiere, en forma adecuada, agradable y a tiempo.

La calidad e innovación van a jugar un rol importante ya que será posible definir, diseñar y poner en aplicación nuevos productos a partir de los conocimientos y saberes que se tienen, con el fin de ofrecer un producto diferente al cliente.

La EMUC para poder ser efectiva en este campo, requiere contar con información y motivaciones suficientes, flexibilidad organizativa e incorporar las aportaciones de otros grupos; todas estas necesidades la EMUC en su modelo las cumple, por lo cual se establecen como requerimientos básicos para poder cumplir con su mayor objetivo "el cliente". Pues de lo que se trata es de construir nuevas soluciones integrales y que, al girar en torno a lo que los mercados abiertos demandan, obligan a resaltar la diferenciación de ofertas, reducir los tiempos de desarrollo, minimizar los costes y estar abiertos a generar continuamente nuevas soluciones evolutivas. E incluso susceptibles de ser reemplazadas por otras más atractivas, sin que ello suponga pérdidas cuantiosas y disfuncionalidades.

La EMUC como una empresa de red o trébol, está facilitando soluciones mediante las estrategias de cooperación empresarial; lo que obliga a compartir conocimientos y deberes, pero sobre todo ánimos y actitudes para que el cliente reciba una oferta sin costuras ni discontinuidades. La solución definitiva se articula desde las capacidades de las diferentes empresas que cooperan en los procesos, es obligado contrastar que todas cumplan con los parámetros imprescindibles de calidad exigidos.

Esta orientación al cliente de la EMUC estará caracterizada fuertemente por:

- La rapidez con que atiendan las necesidades de los clientes.
- Dar respuestas directas y oportunas.
- Las soluciones a los cambios incesantes que se establezcan deben ser pensados con una perspectiva de respuesta al cliente. Estas soluciones tendrán que ser dinámicas y tener capacidad de ser evolutivas.
- Desarrollo de centros de llamadas, tanto para llevar adelante un marketing proactivo como para atender mejor al cliente, o el desarrollo de web sites y las nuevas fórmulas de comercio electrónico, estarán impulsando la creciente accesibilidad de los clientes.

4.5.2 Mejora de la Productividad.

La mejora de la productividad es uno de los retos a cumplir que tienen planteado la Empresa Multicélula ante la creciente internacionalización y globalización de los mercados.

La mejora de la productividad es una mejora de la productividad global, es decir no de la productividad de trabajo o de la productividad de capital sino de la productividad de toda la empresa. Para mejorar esta productividad no basta con mejorar los procesos de fabricación de la empresa, sino también su sistema de distribución, la organización administrativa, etc.

En términos generales se puede considerar a la productividad como la forma en que la administración hace uso de todos sus recursos potenciales para generar los bienes o servicios propios de su actividad. Por esta razón, la empresa para que funcione bien, todas sus áreas y personal, sin importar su jerarquía dentro de la organización, deben funcionar adecuadamente. Así, es posible considerar a la EMUC como un organismo vivo, y a cada área o persona como una parte del mismo. Si alguna de ellas funciona deficientemente, hará que todo el organismo trabaje en forma deficiente.

Como se observa, la mejora de productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos que integran a una empresa.

Esto enfatiza, el enfoque central de la EMUC, el que todos sus integrantes tiene un objetivo común el cliente y cuando hablamos de mejora de la productividad como algo que concierne a todos los miembros; estamos invitando a constituir Empresas Multicélula con el fin de llegar más rápido y permanecer por largo tiempo con el cliente.

El ser productivo será la llave maestra para que la EMUC gane terreno en el mercado internacional, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos de producción e incrementen su rentabilidad.

4.5.3 Comercio Colaborativo.

Dadas las cambiantes demandas de los negocios y por las cada vez más poderosas tecnologías de la web, las EMUC dadas sus características podrán explotar el comercio colaborativo que representa un paso muy importante hacia el modelo de comercio electrónico compra - venta. El comercio colaborativo permite aprovechar las principales habilidades de los socios comerciales, prometiendo incrementos significativos en la innovación, la productividad y la rentabilidad.

Otorgando a la EMUC uso de base de datos compartidas, sistemas de rastreo abierto y mejoras en la visibilidad, siendo la cooperación que es característica de la EMUC dar lugar a procesos de negocios refinados, costos más eficientes y una base de usuarios expandida para todos los socios; todo lo cual da como resultado una ventaja competitiva que los modelos de negocios tradicionales simplemente no pueden igualar.

Aquí hay que aclarar que para lograr este objetivo de comercio colaborativo es necesario contar una infraestructura (tecnología y herramientas) que permitan participar totalmente en el ambiente colaborativo. Por ello apuntamos que los negocios tradicionales no podrían formar parte de este ambiente, mas en cambio la EMUC sí, porque en ella esta infraestructura, se facilita a través de un proveedor especializado en tecnología y herramientas⁸¹ que podrían formar parte de la red de negocios que constituyen a la EMUC.

4.5.4 Innovación Constante.

La EMUC ha hecho hasta el momento frente a los proveedores, competencia existente y potencial mediante la colaboración, a los clientes teniéndolos como objetivo principal; pero que pasa con los sustitutos sabemos que resultan una gran amenaza, es por ello que la innovación constante se vuelve un objetivo a cumplir por la EMUC para hacerle frente y de esa manera contrarrestar su poder.

⁸¹ Dentro de esta tecnología y herramientas necesarias para desarrollar el comercio colaborativo están: Electronic Data Interchange "EDI" que es una valiosa herramienta de integración o el Middleware equipo de rango medio para la integración de aplicaciones.

El incremento del dinamismo del entorno, supone para la EMUC una necesidad de innovación constante como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del entorno.

El nivel innovación se define para la EMUC en función de los cambios tecnológicos introducidos en productos y procesos, la capacidad de dirección para asumir los riesgos derivados de tomar decisiones y la medida con que se promueven cambios antes de que lo obliguen los competidores en busca de una posición de liderazgo en el mercado.

Este alto nivel de innovación se presenta como afirma Ladislao Luna Sotorrió miembro de la Universidad de Cantabria del departamento de Administración de Empresas en: formas orgánicas de estructuras y descentralización al máximo del proceso de toma de decisiones; cualidades con las que cuenta la EMUC.

4.5.5 Utilidad.

Una empresa siempre es creada con un fin. Sabemos de sobre que existen organizaciones lucrativas y no lucrativas. Enfoquémonos en las organizaciones lucrativas.

Una organización lucrativa, como su nombre lo dice, es creada con el fin de crear un beneficio muy particular, la utilidad.

Si bien la utilidad está ligada al proceso de venta y costo; en el sentido de administración también está ligada a los objetivos ya mencionados antes, la innovación, el propio crecimiento de la empresa y los clientes.

Esta relación se vuelve recíproca. Es decir, en tanto la empresa innove en sus productos, servicios, calidad, procesos, etc. disminuirá costos y tal vez tendrá clientes satisfechos, lo que le permitirá crecer y obtener utilidad.

Pero, ¿qué tan importante es la utilidad frente al cumplimiento de los demás objetivos?. Este parámetro lo define cada empresa en su administración; pero lo que hay que dejar claro es que la utilidad que genere la empresa debe financiar el crecimiento de la compañía y los recursos necesarios para cumplir los demás objetivos de la organización.

4.5.6 Evolución Permanente.

Sobre este aspecto, nuevamente recordaremos la frase: "Lo único que permanece constante es el cambio". La EMUC, no debe ser entendida como un ente caótico que se ajusta al ambiente sólo para responder a él, sino que en su flexibilidad y cambio debe tener trazada una evolución, debe saber hacia dónde se dirige y sobretodo proyectarse al futuro.

La EMUC no vive al día, se ajusta para responder al futuro entorno de los negocios proyectándose en él, modificándolo y colaborando con él para asegurar su propia subsistencia como lo mencionamos antes. Es decir, el grado en que la empresa sea capaz de contribuir al mantenimiento del organismo del que forma parte, asegura su sobrevivencia; pero la única forma de contribuir es evolucionando. Si una empresa se detiene, seguramente desaparecerá.

4.6 Ventajas Y Desventajas De La EMUC.

4.6.1 Ventajas.

- Flexibilidad y adaptabilidad (capacidad de respuesta) ante los cambios constantes del entorno competitivo.
- Estrategias reales para contrarrestar el ambiente competitivo. (Colaboración, Innovación y Orientación en el cliente).
- De centrarse internamente en el jefe a enfocarse externamente en el cliente.
- Sinergias, al combinar lo mejor de los recursos de diversas compañías.
- Permite participar en un nivel protagonista a las PYMES.
- La transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- De considerar que la gente es un tornillo en una máquina al que se debe usar y controlar, a pensar que la gente, en toda la organización, puede y debe contribuir de diversas formas a lograr la ventaja competitiva y el éxito.

4.6.2 Desventajas:

- Fluctuación económica en el contexto.
- Falta de compromiso de empresarios y colaboradores.
- Diferencias culturales en las empresas.
- Falta de sustentación legal en algunos países.
- Falta de mecanismos adecuados para el apoyo de las empresas.

4.7 Riesgos De La EMUC.

De acuerdo con Drucker, una empresa sin riesgos es una contradicción por dos razones. En primer lugar, es imposible escapar del riesgo; hay un riesgo en todo lo que hacemos. En segundo lugar, está la ley económica de que el riesgo aumenta con el desempeño exitoso.

Por lo tanto, esta nueva forma de hacer negocios no se excluye de poder escapar a cualquier tipo de riesgo al que se ve amenazado, tan sólo por el hecho de interactuar con el medio ambiente.

Esta nueva forma de hacer negocios EMUC, constituye una gran oportunidad, por lo tanto los riesgos se vuelven más propensos. Entre estos destacan:

- El ambiente es influido por la empresa; pero es incontrolable.
- Socios poco confiables.
- Falta de complementación adecuada de los colaboradores.
- Falta de tiempo o de interés de los empresarios en su empresa.
- Desconocimiento empresarial de modelos adecuados para evaluar las variables contextuales.
- Miedo al cambio.
- Inercia organizacional o "el negocio marcha como de costumbre".
- Capacidad limitada para explotar la tecnología en su constante avance.

4.8 Futuro De La EMUC.

Kast y Rosenzweig nos hablan del futuro de las organizaciones y de los factores que pueden influir en la administración de las mismas⁸²:

- Las organizaciones operarán en un medio turbulento que requiere continuos cambios y ajustes.
- Se asignará mayor importancia a las proyecciones sociales y tecnológicas.
- Las organizaciones seguirán expandiendo sus límites y áreas de operación.
- Seguirán diferenciando sus actividades, lo que creará mayores problemas de integración y coordinación.
- Se pondrá atención a las actividades intelectuales.
- Aumentará la preocupación por la calidad de la vida laboral.
- Se dará preeminencia a las sugerencias y a la persuasión, más que a la coerción basada en el poder autoritario.
- Los participantes de todos los niveles en la organizaciones tendrán más influencia.
- Se desarrollarán nuevos medios para una coordinación efectiva entre las organizaciones.
- Los objetivos de las organizaciones se diversificarán. El interés primordial estará en satisfacer varios objetivos más que en maximizar alguno de ellos en particular.
- Se institucionalizarán los procesos de cambio planeado, con un compromiso generalizado de los participantes.
- Habrá un alejamiento de las organizaciones mecanicistas hacia los sistemas adaptables que responden al cambio.

Por otra parte, Mario Borghino, Presidente y director general de Franklin Covey México, afirma que la evolución de las empresas industriales a las empresas basadas en el conocimiento contará con las siguientes características⁸³:

- Las empresas promedio se convertirán en pequeñas unidades con pocos empleados.
- Tendremos una diversidad de organizaciones celulares conducida la mayoría por especialistas.

⁸² Kast, Fremont y Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas y contingencias. p.717.

⁸³ Burghino, Mario. "El futuro está en el capital humano". *Reforma*. (26 de marzo, 2001), p.7A.

- Las organizaciones serán planas, horizontales, con pocos niveles de poder, con poco personal bien pagado.
- Los productos serán los medios para ofrecer un buen servicio. La innovación su herramienta.
- El trabajo se caracterizará por un uso permanente de soluciones en la línea (seres humanos pensantes).
- Disminución drástica de los tramos de control y aumento del autocontrol de los equipos.
- La lealtad con las metas y los bonos será más importante que la lealtad con los jefes.

Por estas razones, el futuro de la EMUC es promisorio por el hecho de hacer gala de lo que en la actualidad es utilizado como grandes estrategias vanguardistas y más aún si se le anexa el hecho de que la EMUC es considerado un organismo vivo cuyas características permiten adaptarse y flexibilizarse ante el cambio continuo que mantiene el ambiente de negocios actual.

La EMUC conjugará la competitividad, la visión de emprender estrategias empresariales de cooperación y la habilidad y conocimiento para aprovechar al máximo la tecnología ha nuestro alcance, que permitirá hacer frente con éxito el nuevo orden mundial.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1 Planteamiento del problema.

Hace unos años nos encontrábamos organizaciones que aprovechaban diversos modelos de negocios con beneficios comprobados por la adopción de ellos; en la actualidad muchos de estos modelos se han visto rebasados por la innovación tecnológica, el desfase de conocimientos o actualización empresarial y una cultura organizacional que exigen ya no pensar en una competencia única sino más bien en una colaboración mutua.

Si los años ochenta fueron el decenio de la calidad y los noventa de la reingeniería de procesos, el primero de los 2000 será el de la velocidad, de la rapidez con que cambiará la naturaleza de las empresas.

La cuestión es tal que muchas de estas organizaciones que están en busca de un modelo que les permita ya no sólo competir sino más bien sobrevivir, son entidades con problemas de aprovechamiento ante las nuevas corrientes de negocios que exigen una capacidad de respuesta y adaptabilidad constante ante los cambios, interacción con el medio ambiente y una orientación total hacia el cliente que les permita resolver el dilema de desaparecer.

Aunado a la globalización creciente, las empresas se han visto invadidas en el ámbito local, es decir, las empresas ahora no sólo compiten con las de su propia región, sino con las de otros países que en su mayoría son empresas grandes, fuertes y sólidas.

La Empresa Multicélula como un nuevo concepto, propone aprovechar modelos existentes de negocios cuyos éxitos se remiten ha hechos probados como lo son: Las alianzas estratégicas, el Outsourcing, el Joint Venture, la Innovación y el enfoque principal del cliente como el objetivo común. Que aunado a las reales necesidades expresadas en el párrafo anterior; convierten a este concepto como una verdadera posibilidad de hacer negocios en el mismo siglo XXI, cuyos principios básicos que la regirán serán: la flexibilidad y la cooperación empresarial.

5.2 Objetivos de la investigación.

5.2.1 Objetivo General.

Proporcionar al mundo empresarial una posibilidad viable de negocios para hacer frente al mundo competitivo que nos rige en la actualidad.

5.2.2 Objetivos Específicos.

- Mostrar la importancia que tiene en la actualidad, el poder interactuar con el medio ambiente y los beneficios que este proporciona cuando son aprovechados de manera conjunta.
- Mostrar la necesidad existente que tienen las empresas para responder de manera inmediata a los cambios que suceden en el entorno y la facilidad de adaptarse a ellos; para de esa forma poder mantenerse en la competencia.
- Mostrar el grado de importancia que tiene el cliente para las organizaciones en la actualidad, y como buscan llegar a él y satisfacerlo.
- Mostrar la inquietud de innovar por parte de las empresas como principio de vanguardia ante los constantes cambios ocurridos en el ambiente.
- Mostrar el convencimiento actual que ha tenido el acoger el concepto de cooperación en el mundo empresarial frente a la posibilidad de ir solo por el logro de objetivos y liderazgo en el mercado.
- Conocer los aspectos en los que las empresas seleccionadas, se asemejan a una Empresa Multicélula. Dando testimonio real de su veracidad al nivel de la cúpula.

5.3 Hipótesis.

H₁:

La Empresa Multicélula constituye una respuesta viable para hacer frente al entorno competitivo en constante cambio, reuniendo las características necesarias para competir y sobrevivir en el ambiente; creando así una nueva forma de hacer negocios.

H₀:

La Empresa Multicélula no constituye una respuesta viable para hacer frente al entorno competitivo en constante cambio, ya que no reúne las características necesarias para competir y sobrevivir en el ambiente; por lo que no crea una nueva forma de hacer negocios.

5.4 Tipo de investigación.

La investigación se caracterizó por basarse en un tipo específico:

Investigación exploratoria. Este tipo de estudio tiene como propósito obtener un conocimiento más amplio respecto al problema de estudio.

Al inicio del desarrollo del proyecto, realizamos una investigación exploratoria para averiguar la incursión del concepto de empresa Multicélula en la teoría administrativa y en las organizaciones; ya que se trata de un modelo nuevo con poco estudio justificado y más aún con poco conocimiento de la cúpula empresarial.

Para esto seguimos los pasos que se listan a continuación:

- Consultamos a los autores precursores de nuevas teorías administrativas, así como sus principales aportaciones.
- Consultamos a las empresas que a nuestro juicio se asemejaban al uso de nuestro modelo sin conocerlo como tal.
- Diseñamos un cuestionario para consultar y conocer las principales estrategias llevadas a cabo por las empresas.
- Entrevistamos altos ejecutivos de las distintas empresas, con el fin de conocer su experiencia en un mundo real de negocios.

5.5 Definición de la población a estudiar.

Como el concepto de Empresa Multicélula es nuevo, las empresas que cumplen con las características planteadas en capítulos anteriores sobre este concepto no se pudieron determinar debido a que la mayoría de la información que se requiere para tal efecto es confidencial.

Entonces, la hemos determinado de acuerdo a juicio apoyados en:

1. Investigación en Internet sobre las características de las empresas en referencia a su organización: (misión, objetivos, visión, etc.)

2. Una prueba piloto realizada en cinco empresas. De acuerdo a la información recabada de esta prueba y haciendo uso de discriminación en cuanto a las características organizacionales de las empresas fue como se eligió a las empresas susceptibles de ser estudiadas, incluyendo en estas a las empresas que aceptaron y no aceptaron estar sujetas a la presente investigación.

Por otra parte, las características que seleccionamos para que las empresas fueran consideradas como parte de la población son las siguientes tomando como referencia el capítulo cuatro:

- Que efectuaran un tipo de estrategia de cooperación empresarial.
- Que se consideren flexibles.
- Que tengan presencia internacional y que estén inmersas en la globalización.
- Que tengan conocimiento y apliquen conocimientos de filosofía empresarial como calidad, innovación, orientación al cliente, etc.
- Que sus objetivos vayan de acuerdo a los citados en el capítulo cuatro para la EMUC.

5.6 Variables.

- Empresa.
- Nombre.
- Puesto.
- Edad.
- Sexo.
- Flexibilidad.
- Competitividad.
- Factores Macroambientales.

- Factores Microambientales.
- Globalización.
- Alianzas Estratégicas.
- Outsourcing.
- Joint Venture.
- Cooperación Empresarial.
- Cultura Corporativa.
- Empowerment.
- Grupos de trabajo autodirigidos.
- Objetivos de la empresa.
- Cliente.
- Innovación.
- Empresa Multicélula.

5.7 Diseño de instrumento de recolección de datos.

5.7.1 Investigación documental.

Dentro de la investigación documental consideramos diversos tipos de instrumentos de recolección de datos, buscando datos específicos, completos, correctos, congruentes y susceptibles de validarse, utilizando para su selección la técnica de discriminación, teniendo presente el logro del objetivo general del estudio. Consideramos dentro de este subtipo de investigación el Internet como un medio de obtención de información actual en un tiempo de disposición casi inmediato.

5.7.1.1 Instrumentos de recolección de datos en la investigación documental

Para la realización de la investigación documental se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos.

1. **Libros.** Efectuamos un estricto seguimiento de las publicaciones, toda vez que definimos el tema de investigación teniendo como característica principal el de ser libros cuya última edición fuera lo más actualizada y contemporánea a nuestra fecha, dada la exigencia del tema.
2. **Revistas.** Consultamos diversas revistas que publicaban artículos referentes a nuestros diversos temas y que resaltaban su importancia en la actualidad, así como los libros estas eran lo más contemporáneas posible.
3. **Periódicos.** Consultamos diversos periódicos que publicaban artículos referentes a nuestros diversos temas y que resaltaban su importancia en la actualidad, así como los libros y las revistas estos eran lo más contemporáneo posible.
4. **Sitios en Internet.** Consultamos la diversa información que ahí se puede encontrar con el fin de ampliar y mejorar la información obtenida de los libros, revistas y periódicos; también obtuvimos la opinión actual de los principales líderes administrativos.

5.7.2 Investigación de campo.

Se utilizó el cuestionario y la entrevista como instrumentos para recabar la información.

5.7.2.1 Cuestionario.

- Se elaboró un cuestionario que contiene 23 preguntas.
- Se utilizaron preguntas cerradas, abiertas y mixtas (abiertas-cerradas), debido a que el tema de investigación requiere recabar en su mayoría datos cualitativos.

Está elaborado de la siguiente forma:

Consta de 5 partes:

- Identificación.
- Flexibilidad y cambio.
- Ambiente de negocios.
- Futuro de la Administración.
- Empresas Multicélula.

IDENTIFICACIÓN.

En esta parte se incluyen el nombre de la empresa, el nombre de la persona entrevistada, el puesto dentro de la empresa, la edad y el sexo de la persona.

FLEXIBILIDAD Y CAMBIO.

Abarca de la pregunta 1 a la 3. Con estas preguntas se intenta conocer la capacidad de cambio y flexibilidad requerida hoy en día para las empresas y como esto influye en la competitividad de las mismas.

AMBIENTE DE NEGOCIOS.

Abarca las preguntas 4 y 5. La función básica de estas preguntas es conocer cómo afecta el ambiente de los negocios a las empresas en forma práctica y en propias palabras de quienes viven dentro de este ambiente.

FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN.

Comprende de la pregunta 6 a la 10-A. En esta parte nos enfocamos a conocer si las empresas realizan algunas de las estrategias empresariales desarrolladas en el capítulo tres. Se intenta hacer hincapié en el emprendimiento de proyectos con otras empresas tales como Alianzas Estratégicas, Outsourcing, Joint Venture, etc. ya que el conocer cómo es que las empresas colaboran una con otras nos interesa.

EMPRESAS MULTICÉLULA.

Abarca de la pregunta 11 a la 18. Ya en esta parte se intenta conocer si la colaboración entre empresas se da mediante objetivos comunes y cómo es que esta colaboración hace más competitivas a las empresas. Se hace mención al desarrollo de la cultura corporativa para facilitar las estrategias empresariales, se quiere conocer asimismo si a los colaboradores se les delega autoridad y si existen equipos de trabajo en los diversos departamentos y si es que estos comparten objetivos comunes.

Por otra parte, atendiendo a los objetivos y características mencionadas en el capítulo cuatro sobre EMUC, se intenta conocer cuáles son los objetivos más importantes para la empresa, si esta atiende las necesidades de sus clientes y si busca la innovación constante.

Al final, se quiere conocer si la empresa o la persona conoce el concepto de Empresa Multicélula y se le pide a la persona una opinión sobre el concepto de EMUC, lo que nos dará un panorama sobre el futuro de este concepto.

El cuestionario final es el siguiente:

CUESTIONARIO

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO: _____

EDAD: _____ SEXO (M) (F)

1. Ante acontecimientos del exterior y exigencias de sus clientes ¿Cómo es su respuesta ante estos cambios?

- a) concertada
- b) rápida
- c) lenta

2. ¿Esta facilidad de respuesta ha hecho más competitiva a su empresa, cómo?

- a) SI
- b) NO

3. ¿Su empresa es capaz de reajustarse en todo momento para cumplir con sus objetivos, ante los cambios que se dan en el exterior, cómo?

- a) SI
- b) NO

4. ¿Diga de estos factores cuáles afectan a su empresa y cómo?

a) Económicos _____

b) Políticos _____

c) Tecnológicos _____

d) Sociales _____

5. ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

- a) Proveedores _____

- b) Clientes _____

- c) Productos sustitutos _____

- d) Competencia _____

- e) Competidores potenciales _____

6. ¿Tiene estrategias planeadas para que su empresa sea competitiva, en qué consisten?

- a) SI
- b) NO

7. ¿Qué hace su empresa para incluirse en el proceso de globalización?

8. ¿Su empresa tiene alianzas estrategias con otras empresas, cuáles?

- a) SI
- b) NO

8A. En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, esta alianza es con:

- Proveedores
- Competencia
- Competidores potenciales
- Otros grupos

9. ¿Su empresa se ha hecho de servicios especializados externos para que lleven acabo una determinada función en su empresa, cuáles?

- a) SI
 - b) NO
-
-

9A. En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, estos servicios externos son prestados por:

- Proveedores
- Otros grupos

10. ¿Su empresa ha o esta emprendiendo proyectos con otras empresas, cuáles?

- a) SI
 - b) NO
-
-

10A. En caso de que la respuesta haya sido afirmativa estos proyectos son con:

- Proveedores
- Competidores Potenciales
- Otros grupos

11. ¿El trabajo que desempeña su empresa, se realiza de manera conjunta con otras para alcanzar los objetivos de la misma, para qué?

- a) SI
 - b) NO
-
-

12. ¿Esta interacción con las empresas que mencionó ha hecho más competitiva su empresa, cómo?

- a) SI
 - b) NO
-
-

13. ¿Su cultura corporativa facilita estas estrategias?

13a. ¿Se delega responsabilidad y se permite al trabajador tomar decisiones respecto al mejoramiento de sus actividades en el desempeño de su trabajo, por qué?

- a) SI
- b) NO

13b. ¿Las actividades laborales se realizan de manera integrada entre los diversos departamentos, por qué?

- a) SI
- b) NO

14. Para su empresa ¿Cuál es el objetivo más importante?

- a) Utilidad
- b) Cliente
- c) Líderes de su sector
- d) Otro.

15. ¿Su empresa se preocupa por sus clientes, cómo?

- a) SI
- b) NO

16. ¿Su empresa busca la innovación constante, para qué?

- a) SI
- b) NO

17. ¿Conoce el concepto de Empresa Multicélula?

- a) SI
- b) NO

18. Qué opina de la siguiente aseveración:

“La empresa es como una célula, que interactúa con otras y responde de manera inmediata a los cambios del ambiente, asegurando así su propia existencia.”

5.7.2.2 Entrevista.

Se entrevistó a altos funcionarios de las empresas elegidas, en su mayoría gerentes a nivel corporativo. De ahí la complejidad para obtener entrevistas en la realización del trabajo.

Se eligió la entrevista debido a las siguientes ventajas:

- Proporciona un medio para recabar de forma más precisa la opinión tanto objetiva como subjetiva de las personas entrevistadas.
- Proporciona más datos de tipo cualitativo, los cuales son fundamentales para nuestro trabajo.

5.8 Diseño de muestreo.

Para seleccionar las empresas a investigar se utilizó el método no probabilístico del juicio, debido a que la información requerida para la investigación en la mayoría de las empresas es confidencial por lo que no pudimos acceder a esta.

Esto es lo que determinó las empresas investigadas.

5.9 Tamaño y selección de la muestra.

Debido a que el tamaño de la población no se pudo determinar, no se aplicó para determinar el tamaño de la muestra, algún método estadístico sino que se hizo uso del juicio apoyados en la investigación piloto y la investigación realizada en Internet.

1. Se realizó el estudio en 7 empresas determinadas por juicio.
2. Estas empresas fueron elegidas de acuerdo a la investigación realizada por Internet y a la prueba piloto realizada en las empresas.
3. El número de empresas se determinó de acuerdo a lo siguiente:
 - o **La facilidad / complejidad para conseguir entrevistas.** La entrevista, -dadas las características de la presente tesis, está orientada hacia los altos niveles de las empresas (gerentes corporativos, directores de área, presidentes corporativos, etc.) ya que estos son quienes están más cerca de las decisiones estratégicas del negocio. La facilidad para obtener entrevistas a estos niveles es compleja y algunas veces imposible; por lo que fue una gran limitante para el desarrollo de este trabajo.
 - o **Tamaño de la empresa.** Se consideraron empresas medianas y grandes, ya que es más sencillo que estas apliquen alguna estrategia empresarial planteada anteriormente, además que están más inmersas en la globalización, calidad, innovación, tecnología, etc.
 - o **Recursos disponibles.** La limitante geográfica influyó mucho en este aspecto ya que sólo se limitó el estudio en empresas ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana.
 - o **Tiempo.** Influyó decisivamente en el desarrollo de esta tesis, ya que el tiempo para su elaboración fue de cuatro meses; por lo que también limitó la búsqueda y acceso a empresas a entrevistar.
4. Las empresas en donde se elaboró el caso práctico son las siguientes:
 - o Grupo Bimbo.
 - o Nueva Walmart de México.
 - o Banca Elektra.
 - o Movilaccess
 - o Dupont, S.A. de C.V.
 - o Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
 - o Schneider Eléctrica de México.

5. Se entrevistó a las siguientes personas:

<i>Empresa</i>	<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>
Nueva Walmart de México	Lic. Francisco Sánchez	Gerente Ejecutivo.
Grupo Bimbo.	Lic. Eduardo Briseño Arch.	Gerente de Nuevas Tecnologías en Ventas.
Movilaccess	Lic. Diego Di Marco.	Gerente de Alianzas Estratégicas.
Dupont, S.A. de C.V.	Lic. Laura Álvarez	Gerente de Comunicaciones Corporativas.
Banca Elektra	Lic. Jorge Ocegüera	Director de Banca Elektra.
Schneider Eléctrica de México	Ing. Miguel Rico Morales.	Gerente Normas de Especificaciones.
Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	Lic. Antonio Rodríguez	Gerente de Recursos Humanos.

5.10 Recolección de datos.

La recopilación de información para esta investigación se hizo mediante entrevista personal. Asistimos a las empresas y las aplicamos de manera personal.

Para tal efecto, se concertaron citas con las personas aproximadamente 15 días antes de la fecha pactada para la entrevista (Ver programación de actividades).

Para efectuar las entrevistas, la guía sobre los temas a tratar fue el cuestionario diseñado para tal efecto.

5.11 Procesamiento de datos.

Una vez obtenidos los resultados, se procedió a tabularlos en el programa EXCEL de Microsoft para posteriormente poder ser analizados.

Programación de actividades.

Actividad	E / R	TIEMPO																																				
		Septiembre														Octubre																						
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28									
1. Planeación de caso práctico.	E	■	■	■																																		
	R																																					
2. Definición de la hipótesis.	E																																					
	R																																					
3. Planeación de metodología.	E																																					
	R																																					
4. Diseño de cuestionario.	E																																					
	R																																					
5. Elección de empresas.	E																																					
	R																																					
6. Presentación ante empresas.	E																																					
	R																																					
7. Obtención de entrevistas.	E																																					
	R																																					
8. Aplicación de entrevistas.	E																																					
	R																																					
9. Análisis de los resultados.	E																																					
	R																																					
10. Conclusiones.	E																																					
	R																																					
11. Elaboración de gráficas.	E																																					
	R																																					
12. Presentación de proyecto.	E																																					
	R																																					

E= TIEMPO ESTIMADO

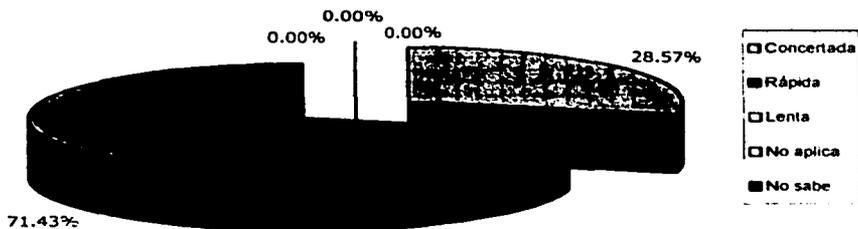
R= TIEMPO REAL

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

n=7

Pregunta 1 . Ante acontecimientos del exterior y exigencias de sus clientes
¿Cómo es su respuesta ante estos cambios?

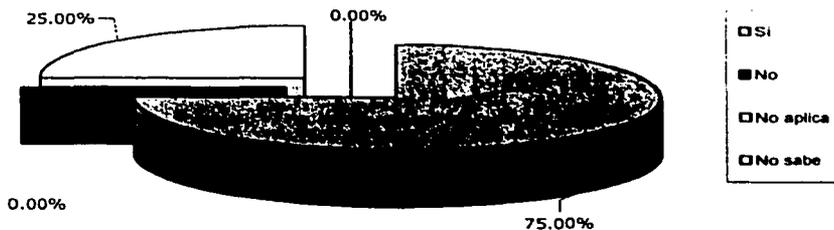
Respuesta	Número	%
a) Concertada	2	28.57
b) Rápida	5	71.43
c) Lenta	0	0.00
d) No aplica	0	0.00
e) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 2 . ¿Esta facilidad de respuesta ha hecho más competitiva a su empresa, cómo?

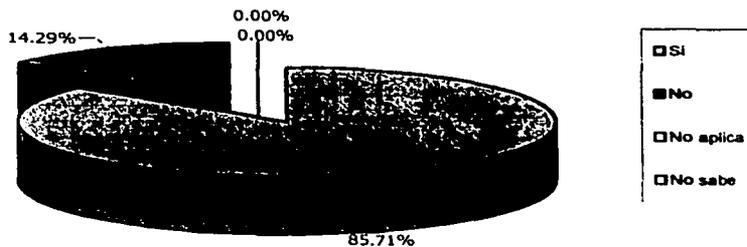
Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	0	0.00
c) No aplica	2	28.57
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	114.29



n=7

Pregunta 3 . ¿Su empresa es capaz de reajustarse en todo momento para cumplir con sus objetivos, ante los cambios que se dan en el exterior, cómo?

Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

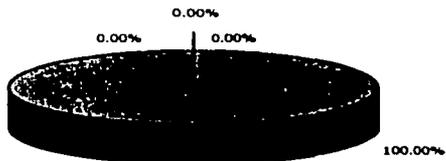


n=7

Pregunta 4 . ¿Diga de estos factores cuáles afectan a su empresa y cómo?

A. Económicos.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	7	100.00
b) No afecta	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

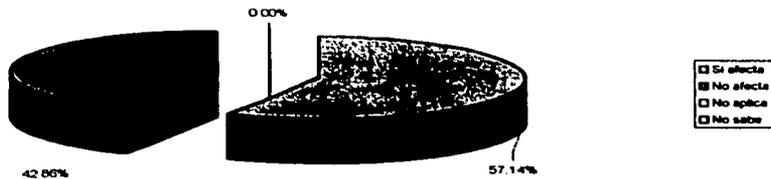


n=7

Pregunta 4 . ¿Diga de estos factores cuáles afectan a su empresa y cómo?

B. Políticos.

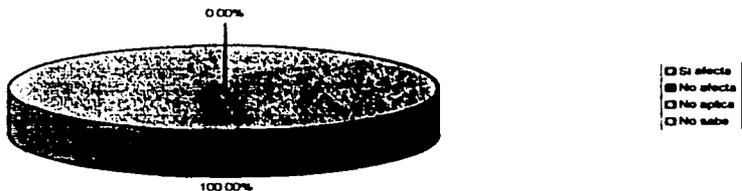
Respuesta	Número	%
a) Si afecta	4	57.14
b) No afecta	3	42.86
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 4 . ¿Diga de estos factores cuáles afectan a su empresa y cómo?
C. Tecnológicos.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	7	100.00
b) No afecta	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 4 . ¿Diga de estos factores cuáles afectan a su empresa y cómo?
D. Sociales.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	6	85.71
b) No afecta	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

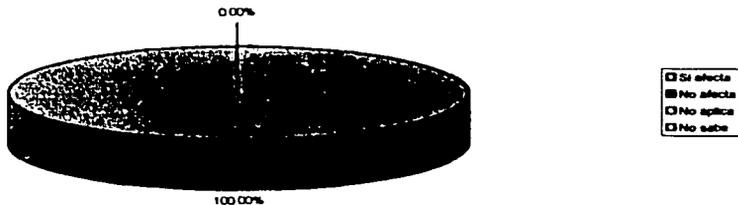


n=7

Pregunta 5 . ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

A. Proveedores.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	7	100.00
b) No afecta	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

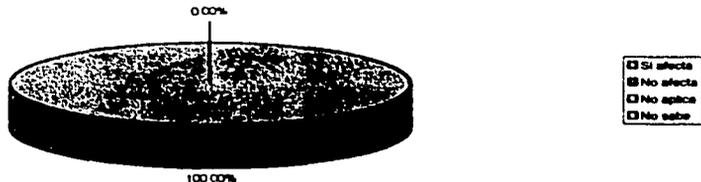


n=7

Pregunta 5 . ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

B. Clientes.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	7	100.00
b) No afecta	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

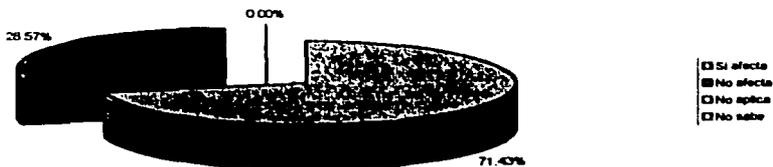


n=7

Pregunta 5 . ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

C. Productos Sustitutos.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	5	71.43
b) No afecta	2	28.57
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

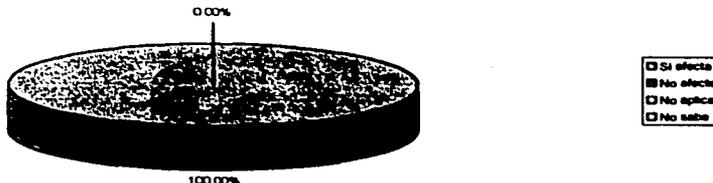


n=7

Pregunta 5 . ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

D. Competencia.

Respuesta	Número	%
a) Si afecta	7	100.00
b) No afecta	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

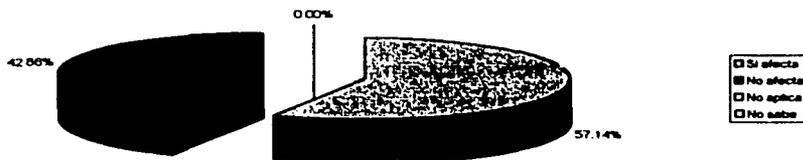


n=7

Pregunta 5 . ¿Cómo afectan a su empresa proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y competidores potenciales?

E. Competidores Potenciales.

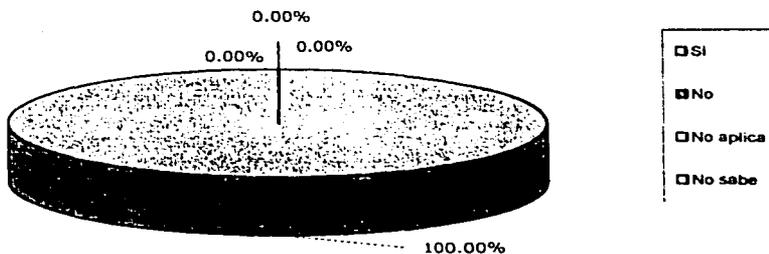
Respuesta	Número	%
a) Si afecta	4	57.14
b) No afecta	3	42.86
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 6 . ¿Tiene estrategias planeadas para que su empresa sea competitiva, en qué consisten?

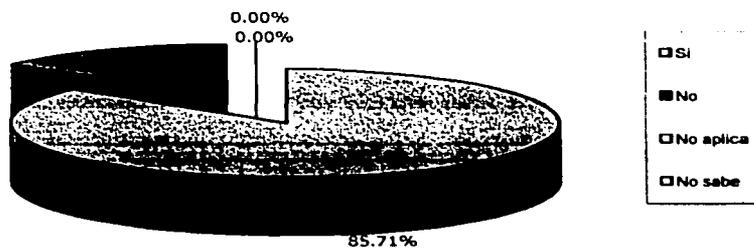
Respuesta	Número	%
a) Si	7	100.00
b) No	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 8 . ¿Su empresa tiene alianzas estratégicas con otras empresas, cuáles?

Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

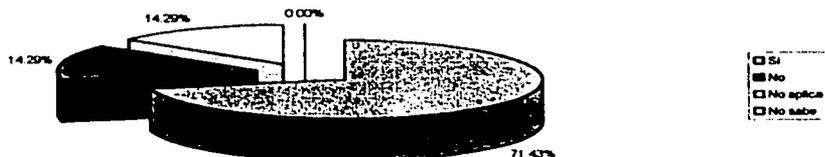


n=7

Pregunta 8a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, esta alianza es con:

A. Proveedores.

Respuesta	Número	%
a) Si	5	71.43
b) No	1	14.29
c) No aplica	1	14.29
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

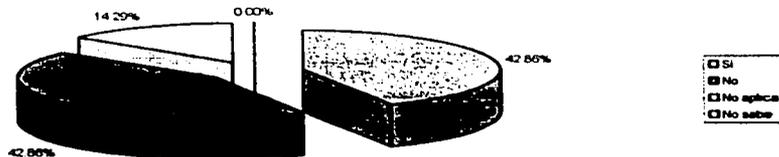


n=7

Pregunta 8a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, esta alianza es con:

B. Competencia

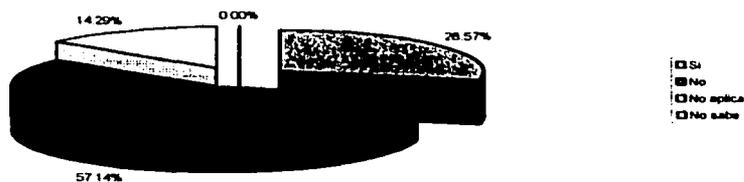
Respuesta	Número	%
a) Si	3	42.86
b) No	3	42.86
c) No aplica	1	14.29
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 8a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, esta alianza es con:
C. Competidores potenciales.

Respuesta	Número	%
a) Si	2	28.57
b) No	4	57.14
c) No aplica	1	14.29
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 8a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, esta alianza es con:
D. Otros Grupos

Respuesta	Número	%
a) Si	4	57.14
b) No	2	28.57
c) No aplica	1	14.29
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

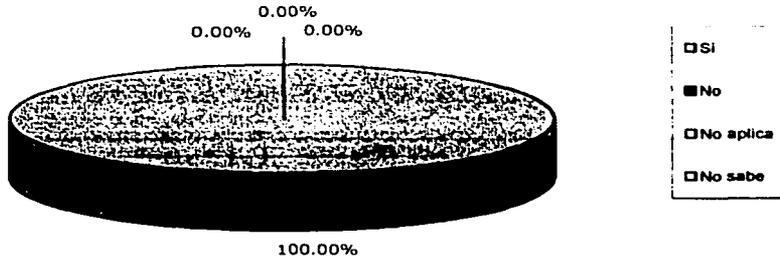
Otros grupos incluye: Asociaciones gubernamentales, sindicatos, sitios web, comparativos de desarrollo y clientes.



n=7

Pregunta 9 . ¿Su empresa se ha hecho de servicios especializados externos para que lleven a cabo una determinada función en su empresa, cuáles?

Respuesta	Número	%
a) Si	7	100.00
b) No	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

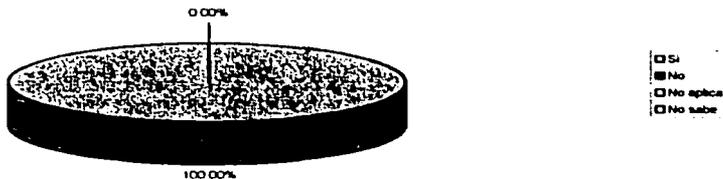


n=7

Pregunta 9a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, estos servicios externos son prestados por:

A. Proveedores.

Respuesta	Número	%
a) Si	7	100.00
b) No	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 9a . En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, estos servicios externos son prestados por:

B. Otros Grupos

Respuesta	Número	%
a) Si	2	28.57
b) No	5	71.43
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

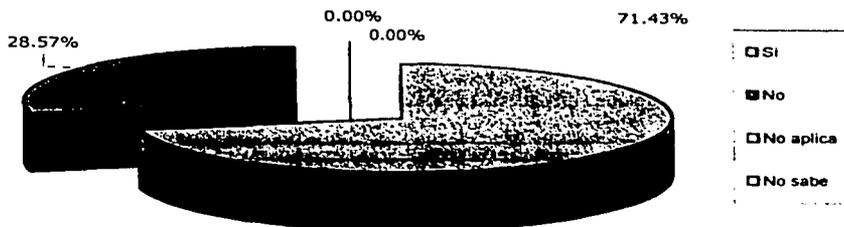
Otros grupos incluye: Empresas del corporativo y TEC de Monterrey.



n=7

Pregunta 10 . ¿Su empresa ha o esta emprendiendo proyectos con otras empresas, cuáles?

Respuesta	Número	%
a) Si	5	71.43
b) No	2	28.57
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

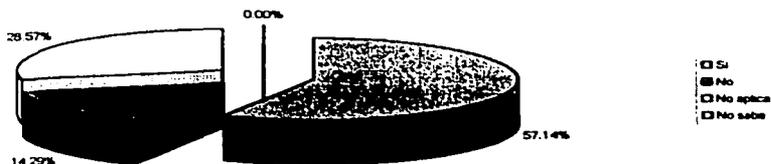


n=7

Pregunta 10a. ¿Su empresa ha o esta emprendiendo proyectos con otras empresas, cuáles?

A. Proveedores

Respuesta	Número	%
a) Si	4	57.14
b) No	1	14.29
c) No aplica	2	28.57
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 10a. ¿Su empresa ha o esta emprendiendo proyectos con otras empresas, cuáles?

B. Competidores potenciales.

Respuesta	Número	%
a) Si	1	14.29
b) No	4	57.14
c) No aplica	2	28.57
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



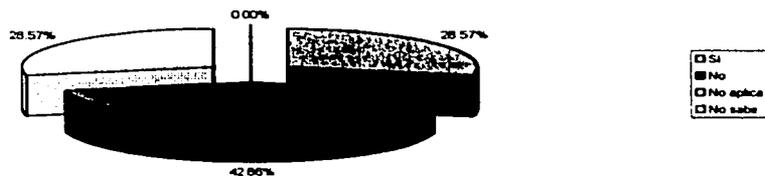
n=7

Pregunta 10a. ¿Su empresa ha o esta emprendiendo proyectos con otras empresas, cuáles?

C. Otros grupos.

Respuesta	Número	%
a) Si	2	28.57
b) No	3	42.86
c) No aplica	2	28.57
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00

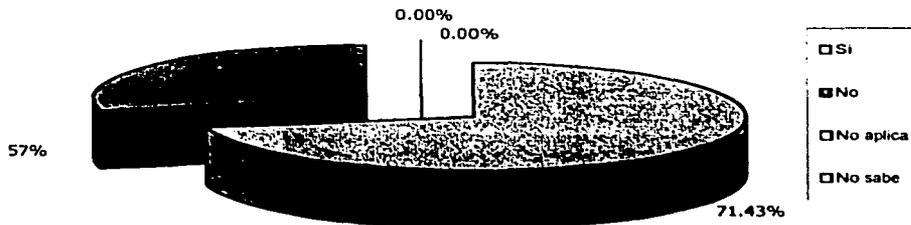
Otros grupos incluye: Socios, Bancos y grupos financieros.



n=7

Pregunta 11 . ¿El trabajo que desempeña su empresa, se realiza de manera conjunta con otras para alcanzar los objetivos de la misma, para qué?

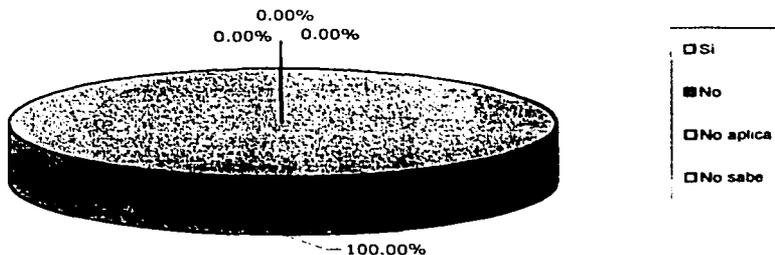
Respuesta	Número	%
a) Si	5	71.43
b) No	2	28.57
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 12 . ¿Esta interacción con las empresas que mencionó ha hecho más competitiva su empresa, cómo?

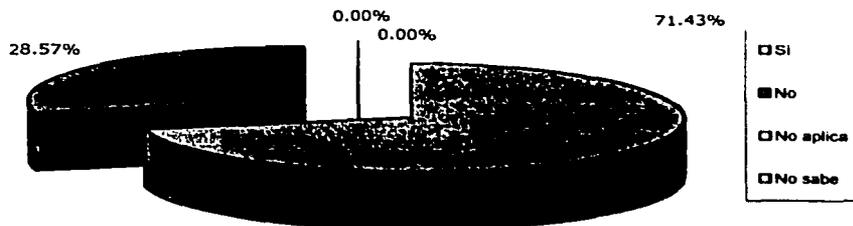
Respuesta	Número	%
a) Si	7	100.00
b) No	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 13 . ¿Su cultura corporativa facilita estas estrategias?

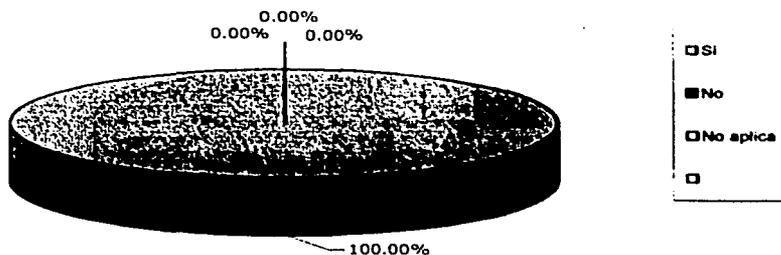
Respuesta	Número	%
a) Si	5	71.43
b) No	2	28.57
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 13a ¿Se delega responsabilidad y se permite al trabajador tomar decisiones respecto al mejoramiento de sus actividades en el desempeño de su trabajo, por qué?

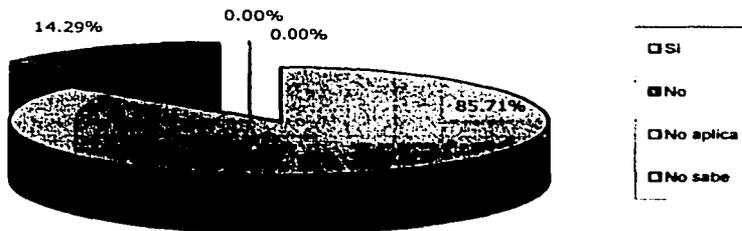
Respuesta	Número	%
a) Si	7	100.00
b) No	0	0.00
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 13b ¿Las actividades laborales se realizan de manera integrada entre los diversos departamentos, por qué?

Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 14 . Para su empresa ¿Cuál es el objetivo más importante?

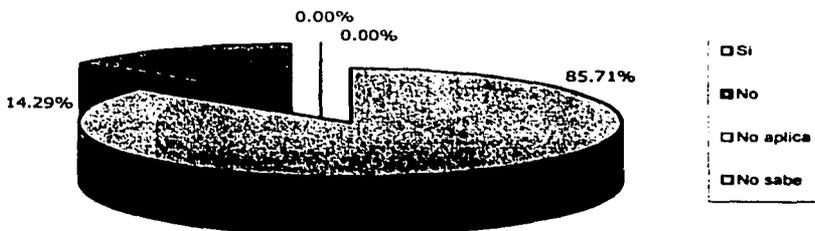
Respuesta	Número	%
a) Utilidad	3	25.00
b) Cliente	6	50.00
c) Líderes de sector	3	25.00
d) Otro	0	0.00
e) No sabe	0	0.00
TOTAL	12	100.00



n=7

Pregunta 15 . ¿Su empresa se preocupa por sus clientes, cómo?

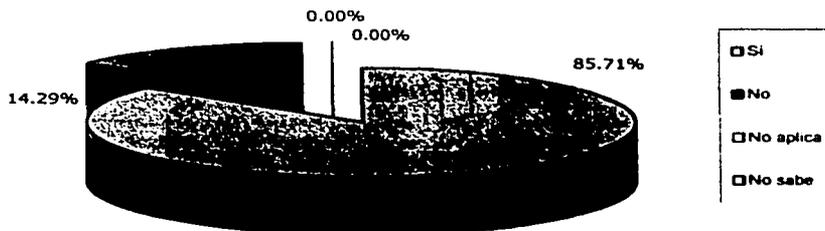
Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 16 . ¿Su empresa busca la innovación constante, para qué?

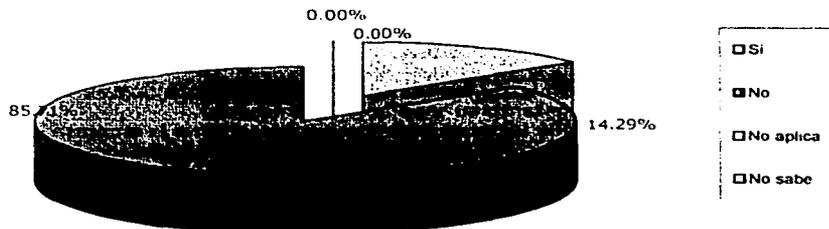
Respuesta	Número	%
a) Si	6	85.71
b) No	1	14.29
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



n=7

Pregunta 17 . ¿Conoce el concepto de Empresa Multicélula?

Respuesta	Número	%
a) Si	1	14.29
b) No	6	85.71
c) No aplica	0	0.00
d) No sabe	0	0.00
TOTAL	7	100.00



1. El 71.43% opina que la facilidad de respuesta hace más competitiva a la empresa ya que le permite lograr la orientación al cliente y el 28.57% opina que con esa facilidad de respuesta se logra innovar, ofrecer mejores servicios y capacidad de análisis para planear a futuro.
2. El 71.43% opina que reajustarse permite el cambio que se requiere en la organización.
3. El 71.43% opina que los factores económicos afectan a sus empresas en: bajas ventas, falta de capacidad para invertir, proyectos que se detienen y problemas en la continuidad respuesta.
4. El 71.43% opina que los factores políticos afectan en las organizaciones en los siguientes términos: restricciones legales y falta de apoyo de políticas gubernamentales en pro del desarrollo empresarial.
5. El 71.43% opina que la tecnología es la base de la competitividad.
6. El 71.43% opina que es necesario tomar en cuenta los factores sociales (nivel socioeconómico, costumbres, necesidades de los clientes) para lograr la orientación al cliente.
7. El 71.43% opina que existe una relación muy estrecha con los proveedores y que por lo tanto les interesa su crecimiento, calidad, rapidez de respuesta y su cultura.
8. El 71.43% opina que los clientes son esenciales para la empresa ya que si no se satisfacen sus necesidades, simplemente buscan otros proveedores; por lo tanto su satisfacción es esencial.
9. El 57.14% opina que los productos sustitutos afectan a la empresa ya que el o los productos de su empresa pueden ser reemplazados.
10. El 71.43% opina que la competencia es sana y necesaria ya que permite a la empresa crecer, ver oportunidades y cambiar.
11. El 57.14% opina que es imprescindible tomar en cuenta a los competidores potenciales ya que estos pueden quitarle mercado a la empresa.
12. El 71.43% opina que la estrategia básica para lograr la competitividad es crecer y el 28.57% tiene como estrategia innovar en los productos para lograr obtener más mercado.
13. El 71.43% opina, para incluirse en la globalización, está incursionando en mercados internacionales y el 28.57% busca la asociación con otras empresas apoyadas estas en el uso de la tecnología.
14. El 71.43% opina que el realizar operaciones conjuntas con otras empresas para alcanzar los objetivos permite obtener lo que la empresa no tiene, aumentando así el nivel de eficiencia de la empresa.

15. No hubo coincidencias en cómo la empresa logra la competitividad en la interacción con otras empresas, aunque El 71.43% estuvo de acuerdo en que esta interacción si la hace más competitiva.
16. El 71.43% opina que la cultura corporativa facilita la interacción con otras empresas mediante su filosofía, capacitación y comunicación.
17. El 71.43% opina que el permitir al trabajador tomar decisiones o hacer sugerencias conduce a que este crezca y mejore en su trabajo y por consiguiente el de la empresa.
18. El 71.43% opina que las actividades se realizan de manera integrada entre los diversos departamentos porque tiene un objetivo en común.
19. El 71.43% se preocupa por sus clientes de las siguientes maneras: atendiendo sus necesidades y quejas, dándole mayores y mejores servicios, exceder las expectativas de los mismos y ofreciendo servicio de posventa.
20. El 71.43% opina que el buscar la innovación constante tiene como finalidad lograr el liderazgo.
21. El 71.43% no conoce el concepto de Empresa Multicélula; sin embargo tuvieron una idea de lo que significa.
22. En la aseveración: "La empresa es como una célula, que interactúa con otras y responde de manera inmediata a los cambios del ambiente, asegurando así su propia existencia" el 71.43% está de acuerdo con esta, ya que siempre se necesita de otro para realizar sus actividades.

7 CONCLUSIONES.

Después de haber hecho un análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, llegamos a las siguientes conclusiones:

El movimiento del mercado en el ambiente de los negocios es rápido, por lo que en las empresas la palabra "cambio" es una constante. Esto les permite reajustarse y responder de manera inmediata, siendo estos dos principios fundamentales. Las empresas de hoy no pueden ser entes permanentes.

Asimismo las empresas de hoy reconocen la importancia de interactuar con el ambiente para poder subsistir en el mercado y tomar las decisiones más adecuadas.

Si bien es cierto -hablando del microambiente- que la competencia es peligrosa para las empresas desde el punto de vista de obtener más mercado; por otra parte esta permite a las empresas buscar la innovación constante, actualizarse, ver oportunidades de negocio; pero sobretodo aprender que una amenaza como la competencia se puede convertir en oportunidad al buscar la innovación antes que la competencia.

En este aspecto, la tecnología tiene un valor muy importante ya que las empresas consideran, hoy más que nunca, que la tecnología es la base de la competitividad. Y asimismo consideran que innovación constante es la llave para lograr el liderazgo y poder mantenerse en el mercado.

Hablamos en los capítulos anteriores de la globalización y el cómo las empresas enfrentan a esta; pues bien, las empresas reconocen que la globalización es un proceso que avanza a pasos agigantados y por lo que estas tiene que incursionar en mercados internacionales, buscando siempre mejores sistemas en cuanto a tecnología y asociación con otras empresas se refiere.

Por otra parte, las empresas reconocen que su filosofía se encamina a la obtención de valores, los cuales se consideran como la base de operación de la empresa. Por esta misma razón las empresas consideran que todos los individuos son capaces de autodirigir su trabajo (dentro de los límites que le han sido permitidos) logrando con esto una mayor competitividad en la empresa.

Todo esto, nos lleva a una constante válida para cualquier organización: "Crecimiento". Entendido este como el innovar en productos, buscar nuevos mercados y satisfacer las necesidades de los clientes lo que de alguna manera ayuda a la empresa a mantenerse en el mercado.

Es por esta razón que las empresas, hoy en día, tienen un objetivo supremo: "La orientación al cliente", lo que no significa que no se busque la estabilidad económica o el liderazgo en el sector industrial. Estar orientado al cliente permite obtener utilidades, la innovación contribuye en el liderazgo por lo que no se puede hablar de un objetivo "único"; pero sí de uno importante.

Por otra parte, en cuanto al enfoque de cooperación, las empresas consideran importantes las relaciones a largo plazo con proveedores y clientes manteniendo siempre una actitud de ganar-ganar, lo que constituye una forma actual de hacer negocios; pero desgraciadamente en nuestro país aún nos encontramos sumergidos en una cultura en donde las organizaciones aún se muestran reacias a confiar en las demás.

Por otro lado, aunque el concepto de Empresa Multicélula es nuevo, es válido en la experiencia profesional debido a que hoy en día las empresas no pueden ser entes independientes y tienen que buscar mayor cooperación.

Ya para finalizar haremos una descripción breve de lo que pudimos observar de manera indirecta en el desarrollo de las entrevistas:

- El hablar de este tipo de temas con las empresas no es fácil, debido a que quienes están sumergidos en este tipo de estrategias en realidad tienen muy poco tiempo para hablar de lo que hacen y de lo que sucede en el ambiente de los negocios. Incluso algunas empresas piensan o determinan que este tipo de temas es información confidencial por lo que acceder a ella se vuelve una tarea difícil.
- Notamos también que la edad influye mucho en la actualización sobre temas nuevos. La constante fue que entre más joven es la persona está más receptiva a la nueva información e incluso se actualiza más constantemente que una persona de mayor edad.
- Tal vez, en el desarrollo del tema, se han presentado en su mayoría las ventajas de la Empresa Multicélula; pero una desventaja es inminente: "Al igual que las células las empresas pueden funcionar de dos maneras: benigna o malignamente", en

la benigna la empresa establece las simbiosis necesarias para establecer su propia existencia y la de sus colaboradores; pero como lo apuntó categóricamente Eduardo Briseño: "Si una empresa es maligna, te destruye".

8 RECOMENDACIONES.

El modelo de Empresa Multicélula es aplicable a cualquier tipo de empresa, ya sea esta una grande o mediana o pequeña o micro. En lo que respecta a estas tres últimas constituye una posibilidad viable de mantenerse en la competencia, por el solo hecho de suplir carencias y proporcionar ventajas a otras.

El modelo de Empresa Multicélula sugiere el aprovechamiento de estrategias de cooperación empresarial, pero aquí cabe mencionar que la fusión como un tipo de estas estrategias no es aprobada dada su utilización para la concentración de poder o formación simplemente de monopolios.

Así mismo la empresa virtual como una estrategia de cooperación empresarial, es una forma que no es considerada por el modelo de EMUC, por la sencilla razón de ser otra manera en la actualidad de hacer negocios basados en principios similares pero con fines que difieren tanto en recursos como formas.

Si bien la cooperación empresarial se sugiere en esta investigación como una forma exitosa de hacer negocios, no es la única puesto que cada empresa es diferente en la interacción con su entorno, el cual muchas veces influye decisivamente en la operación de la misma.

La Empresa Multicélula es un modelo que pretende hacer frente a las fuerzas competitivas propuestas por Porter, pero para tener éxito en esta confrontación se requiere que lleve a cabo la combinación de las estrategias de cooperación empresarial, la innovación permanente y como objetivo final la orientación hacia el cliente.

El modelo de EMUC facilita el proceso de internacionalización que actualmente es exigido para poder mantenerse en la competencia, decimos que lo facilita si la empresa es capaz de hacerse de socios de diferentes regiones del mundo y así entrar a diferentes mercados y desarrollarse en cada uno de estos.

Este modelo de Empresa Multicélula, tendrá mayores beneficios si es bien encausado por parte de los distintos colaboradores el uso de la tecnología.

El modelo de Empresa Multicélula no es aplicable a estructuras rígidas o dónde existe un exceso de control, más bien donde exista plena libertad por parte de los empleados en la toma de decisiones y haya cierto grado de flexibilidad organizacional.

El modelo de Empresa Multicélula aprovecha las distintas ventajas de los distintos modelos de negocios que utiliza, pero esto no lo exime de las diferentes desventajas que tiene cada uno de ellos por lo cual hay que poner cuidado especial en ello, tratando así de no cometer los mismos errores.

El modelo de Empresa Multicélula, no es una tendencia más de administración sino una forma diferente de ver a las empresas, sugiriendo diversas líneas de investigación.

9 ANEXO 1.

México y sus tratados.

Las negociaciones comerciales, y en particular los tratados de libre comercio, son un pilar dentro de la estrategia económica de México que permite enfrentar con éxito la creciente competencia mundial y asegurar un crecimiento económico sostenido en el corto y largo plazo.

México ha negociado diez tratados de libre comercio que otorgan acceso seguro y preferencial a los mercados de treinta y un países en tres continentes. La red de TLCs brinda acceso a más de 860 millones de consumidores, lo cual genera enormes oportunidades para el sector exportador. Esto contribuye directamente a la generación de más empleos y mejor remunerados.

Los lazos comerciales de México se han multiplicado al poner en vigor estos acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica, Israel y Europa.

En 1992 entro en vigor el acuerdo de complementación económica con Chile, en 1994 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en 1995 se pusieron en marcha tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica y Colombia y Venezuela, en el marco del Grupo de los tres (G-3), en 1998 con Nicaragua. En el año 2000 entraron en vigor los TLCs con Israel y la Unión Europea y se concluyeron las negociaciones con el llamado triángulo del Norte, conformado por el Salvador, Guatemala y Honduras y con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) conformado por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Estos últimos entraran en vigor en cuanto sean aprobados por las instancias legislativas de cada uno de los países firmantes.

Tratados

ACE México Uruguay

TLC América del Norte

TLC México Bolivia

TLC México Chile

TLC México Costa Rica

TLC México Grupo de los tres

TLC México Israel

TLC México Nicaragua

TLC México Triángulo del Norte

TLC México Unión Europea

10 Anexo 2.



Los milagros de la ciencia

DuPont México ofrece soluciones basadas en la ciencia. Se estableció en el poblado de Dinamita, Durango, en 1925. Ésta fue la primera inversión hecha por DuPont fuera de Estados Unidos. Cuenta con diversos giros entre los que se incluyen:

- o Productos agrícolas y alimenticios.
- o Fibras textiles (ropa deportiva, medias, lencería, trajes de baño).
- o Medicina y salud.
- o Artes gráficas (industria gráfica, películas y papeles fotográficos).
- o Polímeros (automotriz, electrodomésticos, empaques de alimentos).
- o Refrigerantes (productos fluorados).
- o Química industrial.
- o Construcción.
- o Pinturas (repintado automotriz, industrial, arquitectónica y equipo original).
- o Nylon.
- o Rayón.
- o Hilo marca **Lycra®**.
- o Antiadherentes marca **Teflón®** y **SilverStone®**.
- o Fibra aramídica marca **Kevlar®**.
- o Cubiertas de superficies sólidas marca **Corian®**.

DuPont está en vías de convertirse en una empresa con "desarrollo sustentable", es decir, aquella que genera cada vez mayor valor para sus grupos de interés y la sociedad, al tiempo que reduce su impacto ambiental.



Tu e-mail portátil.

Es una empresa en México que ofrece el servicio de e-mail móvil. Movilaccess es una herramienta de trabajo que incrementa la productividad a través de un servicio de innovación interactiva, inalámbrico y multifuncional, que permite estar en contacto en tiempo real con el mundo personal y de negocios.

Su objetivo es "Conectar al mundo a través de Internet y de constantes desarrollos con el fin de ofrecer a nuestros clientes la más amplia gama de servicios de comunicación inalámbrica al alcance de la mano".

Por medio de Internet se puede acceder a algunos portales con quienes tiene alianzas y así recibir información específica de interés.

- Establece comunicación en tiempo real.
- Es una oficina virtual de bolsillo.
- A través de portales aliados se puede consultar la información de mayor interés en Internet (noticias, finanzas, tipo de cambio).
- Permite discreción y privacidad.
- Posee la más amplia cobertura en la República Mexicana y Estados Unidos (a través de nuestra alianza con la compañía Arch Wireless Holding).
- Presencia en Centroamérica y el Caribe.
- Ofrece un sin fin de servicios de valor agregado para el consumidor.

BIMBO

Fundado en México el año de 1945, Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 16 países de América y Europa, cuenta con más de 750 productos y de 90 marcas de reconocido prestigio.

Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y está formada por seis organizaciones y un corporativo, los cuales operan empresas de la industria de la panificación y de alimentos en general.

PERFIL CORPORATIVO.

Grupo Bimbo fue fundado en la Ciudad de México en 1945 y hoy en día se cuenta entre las empresas de panificación más importantes del mundo, por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca. En México es la compañía más grande de alimentos, y líder indiscutible en la panificación nacional, así como en la de varios países de Latinoamérica

A través de sus principales subsidiarias, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 750 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche), pastas, comida procesada, maquinaria y artículos de plástico

Cuenta con cerca de 90 marcas de reconocido prestigio como Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Milpa Real, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, Suandy y Lara, entre muchas otras

Su compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, está presente en México, EUA, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Austria y la República Checa

El Grupo esta configurado por 76 plantas y 5 empresas comercializadoras, agrupadas en 6 divisiones:

- o Organización Bimbo
- o Organización Marinela
- o Organización Ricolino

- o Organización Barcel
- o Organización Latinoamérica
- o Bimbo USA

El Grupo cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 21 mil rutas, y gracias a su flotilla de 23 mil unidades, garantiza que sus productos lleguen frescos y todo el tiempo a los 550 mil puntos de venta localizados en 16 países.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones se encuentran Lara y Coronado en México; Mrs. Baird's, Four-s Baking y Pacific Pride en Estados Unidos, Park Lane en Alemania y Plus Vita en Brasil. En cuanto a las alianzas estratégicas, destacan Alicorp (Perú), Noel (Colombia), Day Hoff (EUA), y Pastas Cora (México)

Esta compañía transnacional de origen mexicano otorga empleo a más de 60,000 personas. Comprometido con su responsabilidad social, Grupo Bimbo participa en importantes proyectos comunitarios, como la reforestación de áreas naturales protegidas de la República Mexicana, así como en diferentes proyectos para el bienestar de la sociedad

En fechas recientes, ha obtenido los reconocimientos de calidad ISO 9000/1/2 para distintos procesos productivos en cinco plantas y 13 más están inmersas en este proceso de certificación que avalan la calidad, con alcance internacional, de sus productos

OBJETIVOS CORPORATIVOS:

- o Proporcionar a nuestros clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
- o Asegurar a nuestro personal una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
- o Asegurar a nuestros inversionistas el crecimiento de la empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.
- o Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.
- o Colaborar con nuestros competidores para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y al beneficio del consumidor.

- o Contribuir al bien común de nuestra comunidad con un permanente compromiso ecológico y social.
- o Asegurar al Estado nuestro respeto a las leyes e instituciones y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.



Schneider Electric fue fundado en 1836 por los señores Adolphe y Eugene Schneider con la adquisición de una planta de 280 hectáreas ubicada en la Creusot Francia. Esta compañía fue una de las pioneras en los negocios de la industria pesada y del acero, así como de la industria de la transportación (barcos, trenes, etc). En el año de 1934, empieza a enfocar sus actividades principales en la industria de productos eléctricos, actividad a la cual se dedica hasta la fecha, dejando atrás las actividades de su inicio. La estrategia llevada a cabo por **Schneider Electric**, fue la adquisición de empresas líderes a nivel mundial dedicadas a la industria eléctrica.

Nuestra Misión es brindar a cada uno de nuestros clientes una atención especializada y un servicio de valor agregado.

"Para nosotros valor agregado significa simplemente exceder las expectativas de nuestros clientes ."

WAL-MART

WAL-MART de México es una empresa del Sector Comercio, cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde el año 1977. Opera 526 unidades comerciales, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y restaurantes:



Historia:

- 1958 Se abrió al público en la Ciudad de México la primera tienda Aurrerá.
- 1960 Inicia operaciones Superama.
- 1964 Inicia operaciones Vips.
- 1970 Inician operaciones Suburbia y Bodega Aurrerá.
- 1977 La acción de Cifra inicia cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
- 1991 Se firma un convenio de asociación con Wal-Mart (50%-50%) para la apertura de Sam's Club en México, iniciando operaciones el primer Sam's Club en Diciembre del mismo año.
- 1992 Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama (con lo que Cifra suspende su crecimiento independiente en estos conceptos), así como los Wal-Mart Supercenters. Para ello se crean dos compañías: Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart del 50%. Cifra mantiene el 100% de sus unidades abiertas antes de Mayo de 1992.
- 1993 Inicia operaciones Wal-Mart Supercenter.
- 1994 Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y de Vips. Cifra detiene por completo su crecimiento independiente.
- 1997 Las compañías de la asociación se fusionan en Cifra, Wal-Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la Empresa. Cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y Wal-Mart Supercenter).
- 2000 Se aprueba en Asamblea de Accionistas el cambio de nombre, de Cifra S.A, de C.V. a Wal-Mart de México S.A. de C.V.



Nuestra misión es mantener la capacidad de ofrecer a nuestros clientes productos básicos a un precio justo, y ganarnos su lealtad a través del servicio. Esto lo logramos mediante la apertura de tiendas en nuevos vecindarios, incrementando el número de cuentas y aumentando nuestra participación de mercado.

Nuestro compromiso con nuestros empleados es proveerlos de oportunidades para su desarrollo y crecimiento, remunerándolos mejor que el mercado en base a resultados, e incrementando su patrimonio y bienestar a largo plazo, creando en ellos un recurso valioso.

Para nuestros accionistas la misión de Elektra es la de crear plusvalía y valor agregado, manteniendo un 20% de rendimiento sobre el capital al manejar un negocio sano y conservador que prospere en el futuro.

Nuestro compromiso con nuestros socios comerciales es el de proveerlos de una plataforma para su desarrollo sostenido, mediante nuestro crecimiento en ventas y rentabilidad.

Nuestra responsabilidad con la sociedad y las comunidades en las que operamos, es la de contribuir a su progreso y expectativas para el futuro, y prestar nuestro apoyo para eventos deportivos, culturales y de entretenimiento, que lleven felicidad a sus vidas.

Propósito.

- Proporcionar progreso con bienes a la gran mayoría de la población a través de nuestra cadena de tiendas.
- Incrementar la plusvalía para nuestros accionistas
- Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo para nuestros empleados.
- Fomentar un crecimiento sostenido a largo plazo de nuestros socios comerciales.
- Contribuir al bienestar de nuestra sociedad.

Valores:

- El cliente es primero.
- Honestidad y lealtad que asegure la integridad de la empresa.
- Capacidad para enfrentar cambios y adaptarnos a nuevas situaciones.
- Educación y aprendizaje constante para lograr la superación personal y profesional.
- Tenacidad y perseverancia para alcanzar nuestros objetivos.
- Reconocimiento público y remuneración económica ante el buen desempeño.
- Comunicación abierta para promover el trabajo en equipo .
- Innovación constante, iniciativa y creatividad para lograr productividad.
- Respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.



En 1959 Nissan Motor Co. llega a México como distribuidora de autos de marca Datsun. El 11 de septiembre de 1961 se constituye Nissan Mexicana S.A. de C.V. En 1966 se produce el primer automóvil mexicano: Datsun Sedan Bluebird.

En 1972 inicia la exportación de unidades a Latinoamérica. En 1975 Nissan Mexicana es pionera, al establecer el primer laboratorio de pruebas de gases contaminantes de vehículos en México. En 1981 cambia la imagen de Datsun a Nissan, en todo el mundo. En 1995 Nissan Mexicana es nombrada base de comercialización regional, en virtud de que el 60% de las exportaciones Nissan a Latinoamérica provienen de México. A partir de 1999 Nissan Mexicana produce desde su planta de Aguascalientes el modelo Sentra para todo el continente.

Actualmente Nissan Mexicana es una de las cinco ensambladoras más importantes del continente. Exporta unidades y partes a más de 35 destinos en el mundo y ofrece en cada uno de sus productos: "La máxima satisfacción al cliente".

"Nuestro primer compromiso es la satisfacción de nuestros clientes. Al esforzarnos con diligencia en aumentar nuestra base de clientes, contribuimos al progreso y al enriquecimiento de la sociedad".

11 LISTA DE ABREVIATURAS USADAS.

Bancomext	Banco Nacional de Comercio Exterior
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2G	Business to Government
C2B	Customer to Business
C2C	Customer to Customer
CTC	Control Total de la Calidad
CUAED	Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia
Ed.	Edición.
EMUC	Empresa Multicécula
<i>et al.</i>	y otros.
EU	Estados Unidos
FMI	Fondo Monetario Internacional
G2C	Government to Customer
<i>Ibid.</i>	<i>ibidem</i> : en el mismo lugar, la misma referencia. Sustituye al autor y a la obra pero debe indicarse la página.
<i>Id.</i>	<i>idem</i> : el mismo, la misma persona.
ILCE	Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección Empresarial

ISO	International Standard Organization
ISP	Proveedores de Servicio de Internet
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México
<i>ob. cit.</i>	obra citada.
OMC	Organización Mundial de Comercio.
p. ; pp.	página; páginas.
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PUEL	Programa Universidad en Línea
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
s. a.	sin año.
s. e.	sin mención del editor.
SEP	Secretaría de Educación Pública
SIREM	Sistema de Información Regional de México
TCP/IP	Transmission Control Protocol / Internet Protocol
3G	Tercera Generación
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
www	World Wide Web

12 GLOSARIO.

Ambiente. Todo aquello que envuelve externamente a una organización.

Atenazado. Sujetado fuertemente.

Burocracia. Enfoque administrativo clásico que hace énfasis en una red formal y estructurada jerárquicamente de relaciones entre posiciones especializadas en la organización.

Capacitación. Proceso para enseñar a los empleados cómo desempeñar sus trabajos actuales.

Cúpula empresarial. Alta dirección, encargada de la toma de decisiones estratégicas y responsable de los objetivos globales de la empresa.

Doméstico: Referente al lugar de origen.

Economía de Escala. Reducciones en el costo promedio de una unidad de producción a medida que se incrementa el volumen total producido. Las economías de escala se producen por varias razones: menor impacto unitario de gastos generales, sinergias en compras, distribución y comercialización, mayor especialización y uso de bienes de capital más eficientes.

Empowerment. Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Empresa. Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.

Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

En línea. Operaciones que se llevan a cabo en tiempo real, es decir, que se concretan en el momento en el que se da un clic en el ratón, eliminando así, el tiempo de distribución de la información por otros medios.

Entorno. Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

Estrategia. Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Estrategias cooperativas. Estrategias que utilizan dos o más organizaciones que trabajan juntas para administrar el ambiente externo.

Estructura orgánica. Forma organizacional que enfatiza la flexibilidad.

Flexibilidad organizacional. Es la capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamicidad necesaria para desarrollar capacidades estratégicas de adaptación, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente a las fluctuaciones de dicho entorno.

Fondo Monetario Internacional. (FMI). Institución establecida en la Conferencia de Bretton Woods, New Hampshire, en 1944, cuyo propósito es servir como guardián del Sistema Monetario Mundial. Aunque los reglamentos y la organización del FMI son bastante complejos, esencialmente su función primaria es establecer los tipos de cambio para las monedas mundiales. Es obligación de los países miembros registrar su tipo de cambio, en términos de dólares estadounidenses, con el FMI, y mantenerlo. Así el FMI es el componente primario del sistema de patrón de cambio en dólares y del sistema de tipos de cambio fijados para todo el mundo. El FMI tiene fondos propios, aportados por las naciones miembros, que puede prestar a los países a fin de ayudarlos a superar dificultades temporales en su balanza de pagos. Además, a fines de la década de los 60, el FMI comenzó a emitir un nuevo tipo de unidad de reserva, los Derechos Especiales de Giro. En ese tiempo se dio a estas unidades nuevas el nombre de "papel oro", ya que eran unidades contables definidas en términos de oro, que podían utilizarse para saldar deudas entre naciones sobre las mismas bases que el oro.

Hito. Hecho importante que constituye un punto de referencia.

Holding. Forma de organización en la cual una empresa matriz, es la dueña de las acciones de sus subsidiarias.

Innovación. Cambio en la tecnología; alejamiento de las formas anteriores de hacer las cosas. Introducción de productos nuevos.

Integración horizontal. Consiste en la expansión de un proceso productivo mediante la unión de varias empresas que elaboran un mismo producto.

Integración vertical. En teoría, todas las funciones que esperamos realice una empresa, podrían ser desempeñadas por un consorcio de entidades económicas independientes, contando cada una de ellas con un coordinador central.

Internauta. Persona que navega en Internet.

IP, Internet Protocol: Protocolo Internet. El conjunto de normas técnicas que especifican la emisión de datos a través de Internet. La adaptación de estos estándares para la mayoría de las redes durante los últimos años ha hecho posible por primera vez la creación de un Internet eficiente para el intercambio de datos. A medida que se digitalicen también los sistemas de voz, las conexiones IP servirán tanto para voz como para datos.

Organización. Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles de una empresa "formalmente organizada".

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (OCDE). Organismo internacional que tiene como principales objetivos: a) impulsar el mayor crecimiento posible de la economía y el empleo, elevar el nivel de vida en los países miembros en condiciones de estabilidad financiera y contribuir al desarrollo de la economía mundial; b) promover el desarrollo económico de los países miembros y no miembros; c) impulsar la expansión del comercio mundial sobre bases multilaterales y no discriminatorias acordes con las normas internacionales. Sus tres protocolos se firmaron en París el 14 de diciembre de 1960. En la actualidad el Organismo se integra por 25

países que sustentan su estrategia de crecimiento en modelos de mercado, democracia y libre comercio. Alemania, Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, Estados Unidos, Canadá, España, Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda y México.

Organización que aprende. Organización hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, y para modificar su comportamiento a fin de reflejar nuevos conocimientos y percepciones.

Organización virtual. Grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

Plan Nacional de Desarrollo. (PND). Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.

Documento normativo de largo plazo, en el que se definen los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como los Programas de Mediano Plazo que deben elaborarse para atender las prioridades sociales, económicas y sectoriales del mismo.

Permeabilidad. Capacidad de permitir que el entorno sea parte de la organización.

Preeminencia. Privilegio.

Protocolo. Código de comunicación.

Rentabilidad. Es la proporción de la diferencia entre los ingresos obtenidos por la venta del producto menos los costos totales.

Servicios no factoriales. Concepto utilizado en la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos que comprende los ingresos y egresos, derivados de la prestación de diferentes servicios en la posesión de activos reales y financieros, tales como: transportes, alojamiento, seguros y alimentación, entre otros.

Cabe señalar que en dicho concepto se registró hasta 1994 el renglón de Servicios por Transformación, en el que se registraban los ingresos netos provenientes de la industria maquiladora de exportación.

Sinergia. Distribución de beneficios entre las partes del sistema, lo cual resulta en un todo mayor que la suma de sus partes.

SIREM. El Sistema de Información Regional de México, S. A. De C. V. Es una empresa mexicana de consultoría especializada en el análisis y proyección de la economía nacional y regional.

Sistema. Conjunto de partes interdependientes que procesa los elementos de entrada en elementos de salida.

Sistemas abiertos. Los que tienen interacción con su ambiente y que intercambian información, energía o materiales con éste.

Tecnología. Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas.

Ventaja competitiva. Situación o circunstancia que da preferencia competitiva a una empresa en una actividad económica concreta que puede venir motivada por una tecnología superior, por un menor costo de determinado factor de producción, por el acceso privilegiado a un mercado, por un mayor reconocimiento de una marca, etc.

WWW. Conjuntos de los "sites" del mundo presentes en Internet. También se le llama directamente "web". Abreviación de "World Wide Web".

13 BIBLIOGRAFÍA

- ☐ Albizu, E. *Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona, Ariel, 1997.
- ☐ Bateman, Thomas y Snell, Scott. *Administración: una ventaja competitiva*. México, McGraw - Hill, 2001, 685 pp.
- ☐ Bertagnini, Armando. *Las Diagonales del Cambio Empresario: de la ruptura económica a la competitividad sustentable*. Buenos Aires, Macchi, 1995, 264 pp.
- ☐ Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, McGraw - Hill, 1997, 369 pp.
- ☐ Cleri, A. R. Carlos. *Estrategia de Alianzas: en un escenario de creciente globalización*. Buenos Aires, Macchi, 1996, 249 pp.
- ☐ Colalacovo Juan Luis, et al. *Joint Ventures, y otras formas de cooperación empresarial internacional*. Buenos Aires, Macchi, 1992, 425 pp.
- ☐ Collorette, Piere y Gilles Delisle. *La Planificación del Cambio*. México, Trillas, 1988, 183 pp.
- ☐ Costa, Ramón. *La Empresa hacia el Año 2000: guía práctica de supervivencia empresarial*. Bogota, Alfaomega, 1995, 162 pp.
- ☐ Cottle, David. *El Servicio Centrado en el Cliente*. Madrid, Ediciones Días de Santos, 1991, 346 pp.
- ☐ Cuervo García Álvaro, et. al. *Introducción a la Administración de Empresas*. 2ª Ed., Madrid, Civitas, 1996, 535 pp.
- ☐ Chávez Robelo, Francisco J., et al. *La Alta Gerencia rumbo al Siglo XXI*. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1992, 454 pp.
- ☐ Daft, Richard y Steers Richard. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Limusa, 1997, 773 pp.
- ☐ Denton, Keith D. *Dirección Horizontal: más allá de la satisfacción total del cliente*. México, Panorama, 1993, 278 pp.
- ☐ Drucker, Peter F. *Gerencia para el Futuro: el decenio de los 90 y más allá*. Bogota, Norma, 1994, 353 pp.
- ☐ Flaherty, John E. *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna*. México, Prentice Hall, 2001, 436 pp.
- ☐ Gates, Bill. *Los Negocios en la Era Digital: cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio*. México, Plaza & Janes, 1999, 527 pp.

- ❏ Gerson, Richard F. *Más Allá del Servicio al Cliente: cómo conservar la lealtad del cliente para siempre*. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993, 88 pp.
- ❏ Gilbreath, Robert D. *La Estrategia del Cambio*. México, McGraw - Hill, 1990, 228 pp.
- ❏ Greene, D. y Kenyon B. *La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. México, Trillas, 1989, 509 pp.
- ❏ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. México, McGraw - Hill, 1997, 403 pp.
- ❏ Hicks, Ph D. y Bone, Diane. *Grupos de Trabajo Autodirigidos: guía para formar y conservar grupos de trabajo con autodirección*. México, Iberoamerica, 1992, 92 pp.
- ❏ Instituto Superior de Estudios Empresariales. *Calidad Total*. Madrid, Mundi Prensa, 1995, 234 pp.
- ❏ Islas Octavio, et al. *Internet: el medio inteligente*. México, CECSA, 2000, 321 pp.
- ❏ Joiner, Brian L. *Gerencia de la 4ª Generación: domine la convergencia evolutiva de la administración y la revolución de la calidad*. México, McGraw - Hill, 1995, 302 pp.
- ❏ Kast, Fremont y Rosenzweig, James. *Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas y contingencias*. 4ª Ed., México, McGraw - Hill, 1998, 754 pp.
- ❏ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*. 11ª Ed., México, McGraw - Hill, 1998, 795 pp.
- ❏ Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª Ed., México, Prentice Hall, 1996, 800 pp.
- ❏ Landier Hubert. *Hacia la Empresa Inteligente: guía para la gestión del cambio*. España, Deusto, s. a., 260 pp.
- ❏ Martín, Chuck. *Las 7 Cibertendencias del Siglo XXI*. Bogota, McGraw - Hill, 1999, 249 pp.
- ❏ Mercado Ramírez, Ernesto. *Productividad base de la competitividad*. México, Limusa, 1998, 400 pp.
- ❏ Namakforoosh, Mamad Naghi. *Metodología de la Investigación*. 2ª Ed., México, Limusa, 2000, 525 pp.
- ❏ Nolan Richard y Croson David. *Destrucción Creativa: un proceso de seis pasos para transformar la organización*. México, McGraw - Hill, 1996, 256 pp.

- ❏ Olea Franco, Pedro y Sánchez del Carpio, Francisco L. *Manual de Técnicas de Investigación Documental para la Enseñanza Media*. 2ª Ed., México, Esfinge, 1974, 231 pp.
- ❏ Ostroff, Frank. *La Organización Horizontal*. México, Oxford, 1999, 258 pp.
- ❏ Pola Maceda, Angel. *Tratado de la Calidad Total. Tomo I. Ciencias de la Dirección*. México, Limusa Noriega Editores, 1994, 377 pp.
- ❏ Porter Lynch, Robert. *Guía de las Alianzas en los Negocios: el arma secreta de la competitividad*. México, CECSA, 1995, 414 pp.
- ❏ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 18ª Ed., México, CECSA, 1994, 407 pp.
- ❏ Raymond, Alan H. *Administración en la Tercera Ola*. México, CECSA, 1988, 292 pp.
- ❏ Rico, Rubén Roberto. *Total Customer Satisfaction: vías de planificación y acción para crear, administrar y medir la satisfacción y el deleite de los clientes*. Buenos Aires, Macchi, 1993, 278 pp.
- ❏ Rodríguez de Castro, J. *Introducción al Análisis de Productos Financieros Derivados*. 2ª Ed., México, Limusa, 2000, 302 pp.
- ❏ Sáez Demetrio y Cabanelas José. *Cooperar para Competir con Éxito*. Madrid, Pirámide, 1997, 147 pp.
- ❏ Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. *Re - Estructurando Empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. 2ª Ed., Buenos Aires, Macchi, 1996, 271 pp.
- ❏ Siliceo, Casares y González José Luis. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva*. México, McGraw - Hill, 1999, 220 pp.
- ❏ Whiteley Richard y Hessian Diane. *La Integración Cliente - Empresa*. México, Prentice Hall, 1996, 320 pp.
- ❏ Yoshino, Michael Y., y Rangan, Srinivasa U. *Las Alianzas Estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona, Ariel, 1996, 318 pp.

HEMEROGRAFÍA

- ❑ Álvarez, Carmen. "Crea Citibank alianza con Marrakech". *Periódico: Reforma*. (México DF, Miércoles 7 marzo del 2001), p. 5A.
- ❑ Ayala, Alejandro. "Cliente sólo hay uno". *ADCEBRA: La revista mexicana de mercadotecnia, publicidad y comunicación*. Año IX, No. 109 (Marzo, 2001), p. 6.
- ❑ Becerril, Isabel. "Aniquila a industrias la falta de cultura empresarial". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. Lunes 7 de mayo del 2001), p. 26.
- ❑ Bonilla Gutiérrez, Carlos. "Cliente satisfecho: misión de toda empresa". *Mundo Ejecutivo*. Año XXII, No. 264 (Abril, 201), pp. 132 - 134.
- ❑ Borghino, Mario. "El futuro está en el capital humano". *Periódico: Reforma*. (México DF, Lunes 26 de marzo del 2001), p. 7A.
- ❑ Borja, Sonia. "Necesario, promover la informática en el desarrollo comercial". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Martes 29 de mayo del 2001), p. 29
- ❑ Bouleau, Cecilia., et al. "Economía 2º semestre: otoño optimista". *NEO: la vanguardia en mercadotecnia y negocios*. No. 40 (15 Julio - 14 Agosto, 2001), pp. 6 - 11.
- ❑ Cacho López, Yalín. "Control de calidad, reto para las Pymes y microempresas". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Miércoles 6 de junio del 2001), pp. 30-31.
- ❑ Cano, Areli. "Nueva fiebre de fusiones invade al mundo corporativo". *Periódico: El Financiero. Suplemento Séptima: fin de semana*. (México DF, Viernes 1 de junio del 2001), p. 4 Séptima.
- ❑ Carazo, Luis Ramón. "Adaptación constante: llave que abre mercados". *Mundo Ejecutivo*. Año XXIII, No. 266 (Junio, 2001), pp. 120 - 121.
- ❑ Carrano, Paola. "Coca - Cola lanza powerade". *NEO: la vanguardia en mercadotecnia y negocios*. No. 40 (15 Julio - 14 Agosto, 2001), p. 15.
- ❑ Carrasco Ledesma Ma. Cristina. "La economía virtual, una nueva cultura". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Martes 20 de febrero del 2001), p. 34.
- ❑ Carrasco Ledesma, Ma. Cristina. "La economía virtual, una nueva cultura". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Martes 27 de febrero del 2001), p. 22.
- ❑ Claver Cortés, Enrique. "Cultura corporativa y estrategia empresarial, implicaciones recíprocas". *Alta Dirección*. Año XXVIII, No. 168 (Marzo - Abril, 1993), pp. 19 - 24.

- ❏ Cohen, Sandro. "México y la hecatombe electrónica". *Information week México*. Año 1, Número 32 (Febrero, 2001), p. 45.
- ❏ Chávez Ruiz, Javier., et al. "El cambio organizacional en México". *Management Today en Español*. No. 5 (Marzo, 2000), pp. 12 - 18.
- ❏ De Icaza, Valdemar. "En el arrancón de Internet". *Tecnología Empresarial: soluciones y herramientas para líderes*. Año 2, No. 28 (Abril, 2001), pp. 10-14.
- ❏ De Icaza, Valdemar. "Ericsson: 3G, única salida del laberinto". *Tecnología Empresarial: soluciones y herramientas para líderes*. Año 2, No. 28. (Abril, 2001), p. 17.
- ❏ De Icaza, Valdemar. "Ericsson: El alma del CRM". *Tecnología Empresarial: soluciones y herramientas para líderes*. Año 2, No. 28 (Abril, 2001), p. 28.
- ❏ De la Torre, Hugo. "Outsourcing eficaz herramienta". *Periódico: Reforma*. (México DF, Viernes 2 de febrero del 2001), p. 9A.
- ❏ De la Torre, Hugo. "Destacan el factor humano". *Periódico: Reforma*. (México DF, lunes 26 de febrero del 2001), p. 10 A.
- ❏ Duran, José Antonio. "Alianza Ford - International; producirán camiones en México". *Periódico: El Financiero*. (México DF., 27 de Febrero del 2001), p. 28.
- ❏ Ferrer Soto, Carlos A. "El Outsourcing: un <<Thriller>> de soluciones y laberintos". *Alta Dirección*. Año XXXV, No. 209 (Enero - Febrero, 2000), pp. 39 - 46.
- ❏ Franklin, Enrique Benjamín. "Estrategia competitiva para el siglo XXI". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*. No. 55 (Enero - Febrero, 1999), pp. 9 - 12.
- ❏ Fuentes Castro, Hugo Javier. "La educación y la empresa". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. , Miércoles 23 de mayo del 2001), p. 28.
- ❏ Fuentes, Javier Francisco. "Hacer click con el cliente". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 30 de julio del 2001), p. 46.
- ❏ Furiati, Gilda, et al. "El don de escuchar al cliente". *Telepress Latinoamérica*. Año 11, No.84 (Julio, 2001), pp. 28-32.
- ❏ Gabriel, Hilda. "3G La siguiente generación". *Líderes Mexicanos*. Año 10, Tomo 41 (Julio, 2001), pp. 98-101.
- ❏ García Sánchez, S. "La ética en el management: posibilidad de su configuración teórica en la praxis". *Alta Dirección*. Año XXVIII, No. 168 (Marzo - Abril, 1993), pp. 61 - 75.

- ❏ García Sánchez, S. "Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas". *Alta Dirección*. Año XXX, No. 174 (Marzo - Abril, 1994), pp. 105 - 122.
- ❏ Gazcón, Felipe. "Vertiginoso crecimiento de la telefonía celular". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. Lunes 9 de abril del 2001), p. 46.
- ❏ González Covarrubias, Jennifer. "Capacitación, clave del desarrollo para México: Giddens". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. , Lunes 23 de julio del 2001), p. 75.
- ❏ Guadarrama H., José de Jesús. "Compañías tradicionales, salvavidas de las empresas.com". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Jueves 10 de mayo del 2001), p. 28.
- ❏ Guadarrama H., José de Jesús. "Intélite rompe las fronteras de Internet". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 3 de septiembre del 2001), p. 54.
- ❏ Hernández García, Ma. Victoria. "La calidad, ¿nace o se hace?". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 4 de junio del 2001), p. 56.
- ❏ Hernández Morón, Leticia. "Diversificará Compaq sus servicios ante menor demanda de computadoras este año". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Miércoles 21 de febrero del 2001), p. 34.
- ❏ Ibarra Núñez, Alejandro. "Actualidades de la contratación entre empresas mexicanas". *El Mercado de Valores*. Año LVIII, No. 2 (Febrero, 1998), p. 19.
- ❏ Leal Pérez, Héctor Manuel. "Origen y diversidad de la globalización". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*. No. 65 (Septiembre - Octubre, 2000), pp. 14 - 18.
- ❏ Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio. "La competitividad en el comercio internacional". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*. No. 55 (Enero - Febrero, 1999), pp. 20 -22.
- ❏ López, Alma. "Empresas mexicanas, lejos del liderazgo productivo mundial". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Miércoles 23 de mayo del 2001), p. 31.
- ❏ Luna Sotorrió, Ladislao. "Respuestas organizativas ante la innovación". *Alta Dirección*. Año XXXII, No. 193 (Mayo - Junio, 1997), pp. 17 - 23.
- ❏ Lozano, Javier. "EL PND y las telecomunicaciones". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 11 de junio del 2001), p. 62.
- ❏ Machado, Vicente Oscar. "Adiós al 7%". *Bucareli 8: semanario de política, sociedad y cultura*. No. 195 (7 Mayo, 2001), pp. 8 -10.

- ❑ Mandujano Candia, Leticia. "¿Vivir o morir en vida? Ésa es la cuestión en computadoras de bolsillo". *Periódico: El Economista*. (México DF, Lunes 16 de julio del 2001), p. 4.
- ❑ Mapes Sánchez, Eduardo. "Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación empresarial". *El Mercado de Valores*. Año LVIII, No. 2 (Febrero, 1998), p. 33.
- ❑ Martínez y Ronquillo, Jesús Jorge. "La educación de los directivos y el entorno de los negocios en México". *Ejecutivos de Finanzas*. Año XXX, No. 06 (Junio, 2001), pp. 10 -15.
- ❑ Martínez Sánchez, Ángel. "La simultaneidad en las estrategias de fabricación". *Alta Dirección*. Año XXVIII, No. 168 (Marzo - Abril, 1993), pp. 35 - 41.
- ❑ Martínez Sánchez, Ángel. "La mejora de la productividad de I + D". *Alta Dirección*. Año XXIX, No. 170 (Julio - Agosto, 1993), 39 - 46.
- ❑ Matthew, Nelson G.. "El mercado móvil se renueva". *Information week México*. Año 1, Número 32 (Febrero, 2001), pp. 38-42.
- ❑ Mayo, Laura. "Comercio colaborativo: ¿Cómo lograrlo?". *Tecnología Empresarial: soluciones y herramientas para líderes*. Año 2, No. 29 (Mayo, 2001), p. 28.
- ❑ Mendoza Palafox, Rodrigo. "Globalización de negocios". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Sábado 25 de septiembre de 1999), p. 20.
- ❑ Mistretta, Mónica. "Mexicana despega el comercio electrónico". *Information week México*. Año 1, Número 32 (Febrero, 2001), pp. 24-27.
- ❑ Montes Tovar, José Arturo. "¿Qué es la modernización comercial?". *Comercio Informa*. Año 4, No. 37 (Enero, 2001), pp. 5 - 6.
- ❑ Morales Castro, Arturo. "Alianzas estratégicas y fusiones". *Administrate Hoy*. Año VII, No. 81 (Enero 2001), p. 20.
- ❑ Moran, José Manuel. "Innovación, Calidad Total y Outsourcing". *Alta Dirección*. Año XXXV, No. 209 (Enero - Febrero, 2000), pp. 29 - 36.
- ❑ Murray, Stepehn. "El buen manejo gerencial". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. , Miércoles 4 de julio del 2001), p. 30.
- ❑ Notimex. "Utiliza correo electrónico 31% de los internautas mexicanos". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 9 de abril del 2001), p. 43.
- ❑ Notimex. "Multifinanciamiento para e-México". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. Lunes 9 de abril del 2001), p. 45.
- ❑ Notimex. "Pasan jóvenes 10.9 días al mes conectados a Internet". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 7 de mayo del 2001), p. 65.

- ↳ Notimex. "Ciberasesoría para la exportación". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 7 de mayo del 2001), p. 67.
- ↳ Notimex. "Avanza Internet en escuelas de educación básica". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 30 de abril del 2001), p. 61.
- ↳ Notimex. "Incrementa la UNAM licenciaturas virtuales". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 30 de abril del 2001), p. 63.
- ↳ Notimex. "Inversión privada". "Dos tercios del costo del e-México". *Periódico: El Financiero*. (México, DF, Lunes 4 de junio del 2001), p. 47.
- ↳ Olivares Lira, Iván. "Control de emociones: inteligencia de la empresa de vanguardia". *Periódico: El Financiero*. (México, DF. , Miércoles 16 de mayo del 2001), p. 22.
- ↳ Pérez Castilla, Luis A. "El outsourcing y los servicios informáticos". *Alta Dirección*. Año XXXV, No. 209 (Enero - Febrero, 2000), pp. 16 - 28.
- ↳ Pérez Moreno, Lucía. "¿Es posible la vida sin hilos?". *Tecnología Empresarial: soluciones y herramientas para líderes* Año 2, No. 28 (Abril, 2001), pp. 22-27.
- ↳ Ponce Ramos, Pedro F. "Comercio electrónico y su perspectiva". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 25 de junio del 2001), p. 50.
- ↳ Quirarte, Oscar. "¿Hacia dónde se dirige la capacitación en el gobierno de Fox?". *Aprendizaje Continuo*. Año 1, No. 4 (Marzo, 2001), pp. 27-31.
- ↳ Ramírez Coronel, Maribel. "Proponen banqueros a Hacienda usar "factura electrónica" con fines fiscales". *Periódico: El Economista*. (México DF, Viernes 26 de enero del 2001), p. 10.
- ↳ Reza Montero, Juan Luis. "Tiempo de mejorar y ser más competitivos: la externalización como herramienta para empresas financieras". *Alta Dirección*. Año XXXV, No. 209 (Enero - Febrero, 2000), pp. 79 - 87.
- ↳ Reuters. "Arranca la telefonía móvil 3G; videoconferencias en celular". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Jueves 31 de mayo del 2001), p. 22.
- ↳ Rozenberg, Dino. "Ya se sabe qué es e-México". *Network Computing*. Año 1, No. 20 (Marzo, 2001), p. 12.
- ↳ s. e. "Obliga la globalización a moverse más rápido: Slim". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Lunes 21 de mayo del 2001), pp. 41-42.
- ↳ s. e. "Firman Accel y Maizoro acuerdo para distribución de sus productos". *Periódico: El Economista*. (México DF, Martes 19 Diciembre del 2000), p. 28.
- ↳ s. e. "Uso de la tecnología y de la información". *Periódico: El Economista. Sección: Computación y Telecomunicaciones*. (México DF, Lunes 18 de junio del 2001), p. 5.

- s. e. "Billiton y BHP crean gigante minero". *Periódico: Reforma*. (México DF, Lunes 19 de marzo del 2001), p. 11A.
- s. e. "Ventajas y desventajas en la contratación del Outsourcing". *IDC Información Dinámica de Consulta: servicio quincenal de consultoría empresarial*. Año XIII, No. 99 (Febrero, 2000), pp. 1084 - 1081.
- Sweat, Jeff. "Los clientes toman el mando". *Information week México*. Año 1, Número 32 (Febrero, 2001), pp. 33-34.
- Torres, Armando. "La emergencia en EU impulsaría a maquiladoras nacionales". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Viernes 21 de septiembre del 2001), p. 14.
- Valenzuela, Adriana José. "Filosofía de la administración. La organización como un organismo vivo. 2da. Parte". *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*. No. 66 (Noviembre -Diciembre, 2000), pp. 25 - 31.
- Velázquez Pardo Silvia y Macías Herrera, Santiago. "El sistema de Autodiagnóstico Empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad". *Contaduría y Administración: investigaciones de la FCA - UNAM*. No. 200 (Enero - Marzo, 2001), pp. 79 - 95.
- Yamashiro Arcos, Celina. "Grupo Elektra y ViveICA firman alianza". *Periódico: El Financiero*. (México DF, Martes 10 de julio del 2001), p. 31.

WORLD WIDE WEB

www.economia.gob.mx

www.sirem.com.mx

www.cni40.com.mx

www.azc.uam.mx/publicaciones/num11y12/doc01.htm

www.ctv.es/USERS/gesworld/Art015.htm

www.ipade.com.mx

www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1_08c.htm

www.bimbo.com.mx

www.dupont.com.mx

www.lafacu.com

<http://cestec1.mty.itesm.mx>

www.gtlic.ssr.upm.es

www.monografias.com

www.segob.gob.mx

www.iesa.edu.ve

<http://puesto4/Now8/htm/g3modulos.htm>

Este trabajo es tuyo alma mater,
Institución de libre cátedra
Con ningún tipo de complejidades,
Que apuestas por la esencia del conocimiento,
la libertad y creatividad de tus discípulos.
No obstante tus constantes aportaciones;
esta sociedad a veces parece no recordarte,
Pero tu virtud y principios
No cesan en cumplir con las finalidades para la que fuiste creada.
Te han querido derrumbar
Tanto integral como moralmente
Pero tu sigues aquí
Creando nuevos y mejores valores
Con una responsabilidad social
Inculcada y demandada en cada uno de tus elementos
Que hace siempre pensar primero en el bienestar del país
Y de sus familias que lo integran,
Puesto que tu objetivo es hacer del conocimiento
La verdad pura
Y una teoría eterna
No esperas nada a cambio, excepto
el bienestar de tus integrantes,
Gracias por todo alma mater:
Nunca te olvidaremos

Estaremos contigo en las buenas y en las malas
No dejaremos que pisoteen tu nombre
Seremos más bien embajadores de tu grandeza
Poniendo siempre en alto tu nombre y gentileza.