

REVISTA INTERNACIONAL

LA NUEVA GESTIÓN

ORGANIZACIONAL



NÚM.

2

ENERO – JUNIO 2015

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

La revista internacional *La Nueva Gestión Organizacional* tiene por objetivo contribuir al desarrollo del conocimiento científico de profesionales asociados con la gestión en cualquiera de sus formas de expresión, propiciando los procesos académicos y de investigación con un alto nivel de calidad.

Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, año 2, Enero – Junio 2015, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Tlaxcala en Coordinación con la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Avenida Rivereña sin número, Colonia Centro, C.P. 90000, Tlaxcala Tlax. México. Teléfono (246) 4 621167, <http://uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/> Editor responsable: Dr. Fernando J. García Colina. Reserva de Derechos al uso Exclusivo número 04-2014-070814521400-203, ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número, Universidad Autónoma de Tlaxcala en coordinación con la Facultad Ciencias Económico Administrativas. Avenida Rivereña sin número, Colonia Centro, C.P. 90000 Tlaxcala, México. Teléfono (246) 4 621167, Ing. Daniel Méndez, fecha de la última modificación 5 de junio del 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma de Tlaxcala a través de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas.

## INDICE

- PRESENTACION .....4
- DIRECTORIO .....5
- CONSEJO EDITORIAL .....6
- SISTEMA DE ARBITRAJE.....7
- CONSEJO DE ARBITROS .....7
- ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS. UN RETO AL DESARROLLO SOSTENIBLE *Dr. Fernando J. García Colina, Mtra. María Esther Sevilla López, Dr. Juan George Zecua.....11*
- ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA POBREZA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LOS ESTADOS DE PUEBLA- TLAXCALA *Dr. Lorenzo Salgado García, Dra. Gloria Ramírez Elías.....34*
- FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA APLICABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER *Dr. D. Felipe Hernández Perlínes, Dra. Dña. M<sup>a</sup> Valle Fernandez Moreno .....45*
- LA INCORPORACIÓN DE LAS ACADÉMICAS UNIVERSITARIAS EN LA PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA *Dr. Héctor Rosas Lezama, Mtra. Monique Rosas Téllez.....64*
- LA RESISTENCIA AL CAMBIO. UN OBSTACULO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO *Dr. Fernando Javier García Colina, Dr. Saúl Crispín Juárez Hernández, Dr. Edgar Hernández Zavala.....71*

## **PRESENTACIÓN.**

Estimados colegas de las Ciencias Económico Administrativas; como ya se informó en la edición anterior, nuestra Revista Internacional: “La Nueva Gestión Organizacional” ya trabaja bajo un formato digital que permite un acceso global, y de esa manera contribuir de forma más efectiva a la difusión del conocimiento científico en el área económico administrativa.

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones nos dan esta oportunidad que sabemos será del agrado de nuestros lectores, a la vez que estimulan a desarrollar una mejor calidad en nuestro trabajo y ser mas efectivos con los compromisos de divulgación de los resultados de investigaciones de las cuatro universidades que tributan sistemáticamente a este proceder de la cultura científica mediante resultados de tesis de maestrías y doctorales con un amplio espectro de aplicabilidad.

Nuestros colaboradores han ganado en experiencia en gestionar estos procesos editoriales y a la vez se suman a nuestros intereses otras instituciones dedicadas a la formación y las investigaciones que ven en la revista de la Universidad Autónoma de Tlaxcala un referente serio y de primer nivel para mostrar sus resultados y experiencias en el ámbito académico y científico.

Pero aún hay mucho que hacer, toda obra es perfectible y en este sentido nos orientamos a proyectar nuevas metas que nos identifiquen como una publicación de excelencia en cuanto al aporte científico y la actualidad de los resultados prácticos obtenidos por nuestros investigadores y docentes. Con este ánimo renovado nos adentramos en el camino de la mejora continua, que no le quepa duda a nadie.

Nuevamente deseamos reconocer el trabajo que también se realiza de manera colaborativa con las instituciones de educación superior, como son: la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, la Universidad Autónoma de Baja California, y la Universidad de Camagüey, Cuba, en primera instancia y a todas aquellas de quienes recibimos aportaciones, sugerencias e intercambio científico.

Con esta segunda publicación digital reafirmamos el compromiso de continuar tributando a la cultura científica y académica de las IES, y a la sociedad en su conjunto. Respetando las ideas y planteamientos de los autores, así como la pluralidad que identifica al mundo universitario.

**Dr. Fernando Javier García Colina.**

**Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.  
Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. México.  
Universidad Autónoma de Baja California. México.  
Universidad de Camagüey. Cuba.**

## **DIRECTORIO**

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA**

MTRO. RUBÉN REYES CORDOBA.

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

DRA. GLORIA RAMÍREZ ELÍAS.

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

MTRO. HUMBERTO AUGUSTO VERAS GODOY.

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

DR. ROBERTO ESTRADA BÁRCENAS.

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA**

CALIFORNIA DR. FELIPE CUAMEA VELÁZQUEZ.

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

MC. SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ.

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### **UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY**

DR. SANTIAGO LAJES CHOY.

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, CUBA DR.

OLIEK GONZÁLEZ SOLANO.

ACADÉMICO INVESTIGADOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

## CONSEJO EDITORIAL

### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

DRA. GLORIA RAMÍREZ ELÍAS

DR. FERNANDO J. GARCÍA COLINA



### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

MTRO. HUMBERTO AUGUSTO VERAS GODOY DR.

ROBERTO ESTRADA BÁRCENAS MTRO. JORGE

HURTADO PIÑA



### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

DR. FELIPE CUAMEA VELÁZQUEZ

MC. SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ



DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS

### UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, CUBA

DR. RAMÓN GONZÁLEZ FONTE.

DR. OLIEK GONZÁLEZ SOLANO.



## SISTEMA DE ARBITRAJE

Todos los artículos recibidos por la Coordinación de Investigación de la FCEA de la Universidad Autónoma de Tlaxcala serán entregados para su arbitraje a los especialistas de acuerdo con las siguientes áreas del conocimiento. Los árbitros emitirán su dictamen el cual será enviado a los autores para su corrección correspondiente si fuera el caso. Una vez realizadas las enmiendas requeridas, el autor reenvía su artículo a la referida Coordinación.

El Comité Editorial se reserva el derecho de no publicar artículos que no estén vinculados con las áreas del conocimiento de la revista.

## CONSEJO DE ÁRBITROS

### Administración, Gestión E Innovación

*MA. Rosalinda Armas Gómez*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

*Dr. Arturo Sánchez Sánchez*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

*Dra. Susana Sarmiento Paredes*. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

*Dr. Enrique Vázquez Fernández*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

*Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

*Dr. Tirso Hernández Gracia*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

*Dra. Lourdes Alicia González Torres*, Universidad Autónoma de Baja California, México.

*Dr. Fernando García Colina*, Universidad de Camagüey, Cuba.

*Dra. Eva Perón*, Universidad de Camagüey, Cuba.

*Dr. Ramón Conzález Fonte, Universidad de Camagüey, Cuba.*

### **Negocios y Finanzas.**

Dr. Cuauhtémoc Crisanto Campos Rangel. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Dr. Miguel Ángel Ruíz Rangel. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Dr. Daniel Velázquez Orihuela. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Dr. Adrián González Romo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Dr. Lorenzo Salgado García. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

### **Recursos Humanos.**

Mtra. María Alejandra Cordero Lara. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Rogelio Alberto Sánchez Cortés. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dra. Jessica Mendoza Moheno. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Dr. Néstor Loredo Carballo. Universidad de Camagüey. Cuba.

Dra. Mirlanda Valdés Florat. Universidad de Camagüey. Cuba.



## **Contabilidad.**

Mtra. Virginia Castro López. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Héctor Rosas Lezama. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dra. Sofía Mitre Camacho. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mtro. Héctor Vázquez Galicia. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Ernesto Meza Sierra. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mtro. Doroteo Nava. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Mtro. Placido Valencia Moreno. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Dr. Antonio Sánchez Batista. Universidad de Camagüey. Cuba.

## **Auditoría e Impuestos.**

Dr. Víctor Job Paredes Cuahquentzi. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mtro. Ángel Carrillo Rendón. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mtro. Jaime Lemus Tlapale. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dra. Gloria Ramírez Elías. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Juan Zenón Sánchez Osorio. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mtra. Luz María Patricia Torrejón Márquez. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Dr. Heriberto Moreno Uribe. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Dra. Loreto María Bravo Zanoguera. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Dr. Rolando Latorre Quirce. Universidad de Camagüey. Cuba.

Dra. Ana Fernández. Universidad de Camagüey. Cuba.

# ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS. UN RETO AL DESARROLLO SOSTENIBLE

**Dr. Fernando Javier García Colina**  
Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[Colinaq2001@yahoo.es](mailto:Colinaq2001@yahoo.es)

**Mtra. María Esther Sevilla López**  
Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[marysevilla@hotmail.com](mailto:marysevilla@hotmail.com)

**Dr. Juan George Zecua**  
Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[juangeorge7@hotmail.com](mailto:juangeorge7@hotmail.com)

## RESUMEN

A lo largo de todo el siglo pasado y lo que va de este tercer milenio, la competitividad se presenta como una de las aspiraciones y avances de las naciones más poderosas en el contexto del mercado global y en detrimento de los países menos desarrollados y con ellos los productores de las micro, pequeñas y medianas empresas que se ven impelidos a desarrollar grandes esfuerzos por subsistir en un mercado agresivo, complejo y dinámico. La situación se torna aun más sombría en el marco del sector agrícola.

El presente artículo está referido precisamente al tema del desarrollo económico del sector agropecuario en México, y en particular, el análisis reflexivo asociado a como lograr altos niveles de competitividad en la producción mediante la posibilidad de acciones conjuntas o alianzas estratégicas que garanticen altos niveles de desarrollo sostenible en la agricultura mexicana.

**Palabras clave:** Alianzas, estrategia, productor agrícola, competitividad.

## ABSTRACT

Throughout the last century and so far in this third millennium, competitiveness is presented as one of the aspirations and advances of the most powerful Nations in the context of the global market and to the detriment of less developed countries and with them the producers of micro, small and medium-sized enterprises are compelled to develop great efforts to survive in an aggressive market complex and dynamic. The situation becomes even more bleak in the framework of the agricultural sector.

This article refers specifically to the issue of economic development of the agricultural sector in Mexico, and in particular, the reflective analysis associated with how to achieve high levels of competitiveness in production through the possibility of joint actions or strategic alliances that ensure high levels of sustainable development in Mexican agriculture.

**Keywords:** partnerships, strategy, farmer, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

La agricultura es una actividad fundamental en el desarrollo social y económico de México, su importancia radica en la producción de alimentos, garantía de seguridad alimentaria en el país. El sector agrícola ha presentado a lo largo de la historia condiciones críticas de desarrollo, matizado por una pobre tecnología en el cultivo de los diversos productos y un conocimiento netamente empírico de las acciones de labranza, sin embargo, en la actualidad esta situación se ha acentuado más debido a los avances que en el campo de la biología, la química, la agrotecnia y otras áreas de la ciencias vinculadas con la producción agrícola se vienen manifestando de manera dinámica. A esto se le unen los diversos cambios que se presentan en el entorno, en particular en el marco de la competitividad entre los distintos productores y las condiciones naturales las cuales en la mayoría de los casos no pueden ser controlados por el hombre, como los cambios climáticos que han provocado eventos naturales atípicos como sequías y heladas; otros, sin embargo, dependen de la respuesta de éste a circunstancias presentes en un contexto socioeconómico que cada día limita más su competitividad.

El desarrollo del campo depende de varios factores, pero primordialmente de la participación de los productores agrícolas quienes se desenvuelven en “una sociedad heterogénea en cuanto a capacidades, visión de negocio, capitalización, entre otros factores;...” (SAGARPA, 2010), situación que representa el principal obstáculo en el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles. Para los pequeños productores esta situación se ve reflejada en un potencial productivo bajo y costos de producción elevados, que los hace en extremo poco competentes en un mercado dinámico y con acceso por parte de productos importados de países desarrollados.

En los próximos años se espera que la demanda de alimentos se incremente significativamente como respuesta a la tendencia que muestran los cambios demográficos; México, al formar parte de una economía globalizada, debe buscar estrategias que le permitan incrementar la productividad de la producción primaria y así evitar la dependencia hacia agentes externos que le provean alimentos bajo condiciones que resulten desfavorables para el país.

En un futuro, el desarrollo del sector rural será garantía de calidad de vida para la sociedad, la agricultura debe ser considerada como una variable esencial (SAGARPA, 2010) para el desarrollo de generaciones presentes y futuras.

Entonces, el reto consiste en lograr un cambio desde la base de la actividad agrícola, incrementar la participación de pequeños productores modificando su desempeño y fomentando la organización de éstos, con la finalidad de lograr alianzas estratégicas que les permita: mejorar su calidad de vida y una participación en el mercado.

Pero este cambio no se puede lograr si no es considerada la participación del Estado y sus políticas de apoyo al campo; en la actualidad y bajo una visión crítica, éste ha dejado de lado su función hacia este sector: fortalecer el

desarrollo de los productores y del campo; a cambio ha generado una dependencia asistencialista de los principales actores de la actividad agrícola hacia la transferencia de recursos fiscales a éstos.

Las políticas gubernamentales deben orientarse hacia el fortalecimiento del campo, buscando oportunidades iguales entre productores, que les permita a los pequeños, integrarse en un proceso de producción y comercialización; para esto, deben promover asistencia al campo y estrategias efectivas de vinculación en el mercado que garanticen la colocación de la producción agrícola, a fin de que los recursos que se inyectan al sector agrícola generen economía para la población rural. Esta situación es un ideal de lo que deberían ser estas políticas, en la actualidad, México se ha rezagado en la transferencia de nuevas prácticas al campo y la respuesta a los problemas en éste ha sido de manera reactiva; ante contingencias se da un aliciente a la población rural que solo les permite vivir por un corto tiempo pero que no les garantiza calidad de vida.

La mayoría de la población rural no se encuentra en condiciones de competitividad, el campo no les permite generar empleos e ingresos que activen su economía, por lo que las estrategias aplicadas por el Estado para la activación de zonas rurales deben ser replanteadas a fin de lograr un incremento de productividad agrícola que resulte rentable para el pequeño productor.

Toda esta situación nos lleva a precisar un problema que es necesario dilucidar:

***¿Cómo activar el sector agrícola de forma tal de barrer con las limitaciones de recursos materiales y financieros en las que trabajan y activar nuevos niveles de producción y calidad competitiva que mejore las condiciones de vida de estos productores?***

El objetivo de la investigación, consiste en proponer una estrategia que permita la creación de alianzas entre productores agrícolas a fin de garantizar calidad de vida para éstos y a su vez, impulse el desarrollo local y regional de manera sostenible del sector. Para lograr lo anterior, se realizara un análisis de los factores que limitan el desarrollo competitivo de los pequeños productores y se Identificaran los **elementos de apoyo**, factibles de una articulación efectiva que potencialicen el desarrollo de la agricultura; de esta manera se logrará la definición de “rutas de mejora” que permitan nuevos niveles de la productividad del sector agrícola a nivel local y regional.

## **ANÁLISIS DEL SECTOR AGRÍCOLA BAJO LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Tradicionalmente esta temática ha sido abordada por autores desde dos perspectivas fundamentales: ***Los pequeños productores agrícolas y la participación del Estado y sus políticas de apoyo***; ambas perspectivas son analizadas bajo seis categorías de estudio: Cultura rural, estructura

organizacional, estrategias, alianzas, sostenibilidad y competitividad.

La finalidad es identificar las debilidades de ambas perspectivas para proponer una estrategia que permita cambios profundos en lo cuantitativo y lo cualitativo en la producción sostenible de los productores agrícolas.

### ***Cultura rural***

Dentro del proceso de planeación, deben ser considerados elementos inherentes al factor humano, uno de ellos es la cultura, ya que permite identificar las condiciones sociales bajo las que se desenvuelve una comunidad en un territorio determinado.

En términos de organización de individuos, Koontz y Wehrich (2004)<sup>1</sup>, definen cultura como patrón general de conducta, creencias y valores que éstos comparten. Al respecto, Linares (2006),<sup>2</sup> opina que la cultura es un elemento vital para la explicación y conducción de las dinámicas de cambio y que por tanto es un instrumento de ordenación de la vida colectiva.

A partir del análisis de la cultura es posible identificar relaciones entre sujetos que forman parte de ésta. Linares opina que la cultura es un escenario que exhibe saberes, memorias colectivas, tradiciones, competencias y oportunidades que, en unos casos constituyen recursos de inalcanzable valor para la innovación, la creatividad y generación de alternativas originales.<sup>3</sup>

Aterrizando lo ya expresado al medio rural, es rescatable mencionar que en éste, se expresa la cultura que identifica a México; la agricultura como principal actividad económica de dicho medio forma parte de la identidad del país y a partir de ésta, otras expresiones que sus habitantes manifiestan.

En este sentido es importante establecer el concepto ***Cultura Rural***, ésta puede ser definida como el conjunto de manifestaciones que regulan el comportamiento de los habitantes de zonas rurales y que resulta de la influencia de factores:

- Demográficos y geográficos
- Sociales (Incluidos las creencias)
- Tecnológicos
- Sistemas de comercialización
- Estructurales y organizativos
- Financieros
- De políticas públicas

En el planteamiento de estrategias de desarrollo del sector agrícola, es importante analizar la cultura rural del territorio objeto de estudio; ya que a partir de esta se definen valores, formas de organización, técnicas de

---

<sup>1</sup> Administración. Una perspectiva global. (335)

<sup>2</sup> Desarrollo Local. *Centralidad de la cultura en las dinámicas de transformación local.* (114-115)

<sup>3</sup> Desarrollo Local. *Centralidad de la cultura en las dinámicas de transformación local.* (117)

producción, etc., que permiten identificar los elementos de los que dispone la población rural para potencializar su participación en el desarrollo local y regional; se dice que **la cultura rural es parte de la cultura nacional de cualquier país.**

De manera particular, el agro mexicano se caracteriza por su identidad cultural, el maíz como principal cultivo y prácticas de producción tradicional, formando parte del legado que se ha heredado de generación en generación y que a la fecha sigue muy arraigado en el modo de producir en el sector agrícola.

Según la FAO, el medio rural es depositario privilegiado de muchas raíces culturales mexicanas y de las expresiones más entrañables de la identidad nacional. En el México rural, campesino e indígena, y en la naturaleza del campo nacional, toman cuerpo los rasgos y valores que definen su identidad, su geografía, su idiosincrasia, la historia compartida, y la cultura profunda que distingue al país dentro del mundo y lo caracteriza como parte del mundo.<sup>4</sup>

La importancia de analizar el concepto Cultura Rural, radica en la necesidad de realizar el planteamiento de acciones que permitan el desarrollo del sector agrícola a partir de las expresiones presentes en el campo; la cultura de hoy es la base de la cultura del mañana<sup>5</sup> y por lo tanto no puede dejarse de lado este aspecto si se pretende **estructurar una organización** adecuada de la comunidad rural con fines de potencializar los recursos de los que dispone.

La cultura rural debe responder a las condiciones actuales que demanda la actividad agrícola para alcanzar niveles competitivos: estructurar organizaciones que incorporen medios y tecnologías modernas y factibles de acuerdo al entorno en el que se desarrollan.

### ***Estructura organizacional***

Las personas, para desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos requieren del trabajo colaborativo que se logra a partir de la organización y que de manera aislada resultaría complicado lograr ya que el entorno en el que se desenvuelven no es estático.

A partir del análisis sobre el propósito de las organizaciones de Nadler y Tushman (1999), consideran dos perspectivas: la estratégica y la social/cultural, se puede definir a las organizaciones como mecanismos creados para alcanzar resultados que serían imposibles de lograr si las personas trabajaran solas (como es el caso del campesino mexicano aislado), además de que permiten satisfacer necesidades, deseos y aspiraciones que los participantes tienen en común, tanto dentro de la organización como fuera de ella.<sup>6</sup>

Cada organización puede ser caracterizada por tres elementos: 1) estructura, 2) capacidad productiva y 3) desempeño; este último, está determinado por el

---

<sup>4</sup> La FAO en México. Más de 60 años de cooperación 1945-2009. (40)

<sup>5</sup> La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación. (9)

<sup>6</sup> El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional. (23)

grado de alineación entre sus principales componentes.<sup>7</sup> De estos elementos, resulta de interés la estructura de la organización, ya que a partir de ésta se logra administrar el trabajo para alcanzar sus fines.

En el campo mexicano y especialmente entre pequeños productores, la integración de organizaciones resulta complicada, en virtud de que existen factores culturales que la limitan, como el trabajo individual, la marcada heterogeneidad que los distingue en cuanto a sus procesos de producción y los recursos de los que disponen.

El panorama es complejo en el sector, caracterizado como ya se había expresado por el trabajo individual, la actividad agrícola que prevalece es de subsistencia y los procesos de producciones tradicionales y dependientes de las condiciones climáticas. De continuar bajo esta dinámica y en condiciones cambiantes del entorno, ¿Cuál es el futuro que le espera al sector agrícola mexicano?.

De dicho cuestionamiento, surge la necesidad de plantear una **estrategia** que facilite la creación de esquemas de integración de los pequeños productores, que permitan, a partir de acciones conjuntas, la construcción de nuevas formas organizativas de producción y la gestión adecuada de recursos.

### ***Estrategias***

La estrategia, como posibilidad de satisfacer objetivos, representa una condición inherente a la existencia de toda **organización**<sup>8</sup>, que le permite mantener un rumbo definido en el entorno que le rodea. Como definición, se retoma la ya planteada por Nadler y Tushman, quienes dicen que una estrategia es un conjunto de decisiones acerca de cómo asignar los escasos recursos a las exigencias, restricciones y oportunidades ofrecidas por el entorno<sup>9</sup> para la organización, considerando sus capacidades estructurales y la cultura de la misma.

La estrategia implica definir una visión de lo que la organización desea y el camino para lograrla en un entorno determinado, sin dejar de lado las manifestaciones internas y externas presentes en ésta. Definir estrategias propicia el logro de los objetivos y la permanencia sostenida, ya que se tiene claridad con respecto al rumbo que debe seguirse.

En el sector agrícola, la ausencia de estrategias relacionadas con condiciones y situaciones existentes, ha repercutido en su desarrollo; en este sentido los productores han dejado al Estado la tarea de definir las líneas para potencializar la actividad en el campo y ellos han tomado una actitud pasiva ante ésta. Siendo críticos, se esperaría que por ser el Estado el encargado de garantizar el desarrollo del país, sus estrategias deberían atender no solo las necesidades presentes sino garantizar el logro del **objetivo** planteado por éste a través de la dependencia encargada de promover el crecimiento

---

<sup>7</sup> El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional. (21)

<sup>8</sup> La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación. (9)

<sup>9</sup> El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional. (28)



agropecuario en México, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA):

**“Propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios.”<sup>10</sup>**

Bajo un esquema subsidiario, las estrategias aplicadas por el Estado no han logrado potencializar la producción del sector agrícola, por lo que existe la necesidad de plantear un cambio en éstas. El diseño de las estrategias requiere de un proceso que considere las condiciones y situaciones existentes en el entorno para obtener los resultados deseados; pero también resulta necesaria la participación del **factor humano**, quien juega un papel importante en su aplicación. Los pequeños productores deben ser partícipes de una estrategia de cambio; la habilidad de éstos es requerida para diseñar escenarios futuros<sup>11</sup>, de los que se espera una mejor calidad de vida. El pensamiento, actitud, cultura y organización de éstos, sumado a las acciones emprendidas a partir de políticas de desarrollo permitirían un trabajo de intercambio y participación; una estrategia integral encaminada a mejorar la competitividad del sector que garantice la gestión adecuada de recursos a partir de esquemas asociativos que terminen con la heterogeneidad, factor que contribuye a la pobreza rural y que limita el incremento de productividad agrícola.

### **Alianzas**

Por alianzas se entiende, la creación de vínculos entre los distintos actores sociales y el entorno, con un objetivo, *trabajar en acciones conjuntas que permitan resolver problemas de gran complejidad imposibles de atacar en forma aislada o separada.*<sup>12</sup> Menguzzato y Alegre opinan que las alianzas permiten la combinación de diferentes aspectos aprovechando las ventajas de cada uno y minimizando inconvenientes.<sup>13</sup>

Entonces se puede decir que las alianzas permiten la cooperación de individuos para el desarrollo de sus actividades ofreciendo entre ellos los recursos y capacidades con que cada uno cuenta, es un esquema de organización que permite afrontar retos de manera colectiva y que a su vez busca incrementar el beneficio de quienes la integran.

A partir de su concepción, las alianzas entre pequeños productores rurales y a su vez con las instituciones enfocadas al sector agrícola, se vislumbran como la garantía del manejo adecuado de recursos, obteniendo un beneficio para los primeros, el cual se refleja en la disminución de costos para producir y el

---

<sup>10</sup> SAGARPA (<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>)

<sup>11</sup> La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación. (10)

<sup>12</sup> La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación.

<sup>13</sup> Alianzas estratégicas: Una opción para una estrategia del conocimiento equilibrada. (235)

incremento de sus capacidades de producción a partir de la generación de aprendizaje compartido que permite modificar situaciones actuales.

El planteamiento de una estrategia que permita incrementar la productividad de la producción agrícola, aterriza en la idea de lograr alianzas entre pequeños productores considerando su capacidad, con la finalidad de que éstos se adapten en forma sostenible a las evoluciones del entorno en el que trabajan y les permita ser competitivos de manera organizada, para lo cual también se requiere de una participación estrecha con instituciones enfocadas al sector agrícola.

Para lograr el trabajo colectivo entre pequeños productores, se deben considerar algunos factores que permitan una mayor cohesión entre estos, algunos de ellos se enlistan a continuación:

- Prácticas culturales
- Trabajo cooperativo entre los productores
- Actividades prioritarias y recursos existentes
- Practicas productivas
- Aptitudes para trabajo en equipo
- Sistemas de retribución
- Particularidades regionales

Las alianzas deben fomentar una visión estratégica compartida, la factibilidad para lograrla y la gestión de recursos que le permita a cualquier tipo de organización lograr un crecimiento sostenible y competitivo.

### **Alianzas estratégicas**

Aunque ya tocamos el tema de las alianzas es prudente precisar que toda alianza forma parte de una estrategia mayor tendiente a potenciar la capacidad productiva o de servicio de cualquier empresa u organización.

La concepción de que el hombre solo lo puede todo hace mucho tiempo quedo atrás y la dinámica del mundo globalizado exige inevitablemente que los débiles se unan para poder hacer frente a los poderosos y no perecer en la competencia.

Es indudable que el gobierno de las localidades debe jugar un papel trascendental en el desarrollo de políticas que propicien las uniones entre productores diversos pero de un mismo sector. Este accionar por sí solo no tiene perspectiva y es el gobierno con sus políticas de estímulo a las alianzas entre productores agrícolas que debe dirigir estos proyectos con el apoyo de instituciones especializadas como es el caso de las propias universidades y sus carreras agropecuarias, económicas, administrativas, etc.; esto sin dejar de lado las consecuencias de la organización de la sociedad en la persecución de objetivos comunes, lo que sin duda alguna, implica definir condiciones que permitan garantizar la sostenibilidad en las alianzas estratégicas.

### **Sostenibilidad**

El comité ejecutivo del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), define desarrollo sostenible como las formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.<sup>14</sup> Por su parte, la FAO define desarrollo sostenible como el manejo y la conservación de la base de recursos naturales, así como la orientación del cambio tecnológico e institucional de manera tal que se garantice de forma permanente la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.<sup>15</sup>

Hablar de desarrollo sostenible del campo implica identificar los elementos necesarios para lograrlo; de las definiciones dadas, destacan dos: el social y el ambiental. Sin embargo, necesariamente la palabra sostenibilidad debe implicar un elemento más: el económico, ya que toda actividad encaminada al desarrollo sostenible debe ser rentable para que exista una mayor integración social, especialmente cuando se buscan alianzas estratégicas entre productores agrícolas. Pero a su vez debe fundamentarse en el principio de no poner en riesgo el futuro del desarrollo local; todo lo contrario, estimular la permanencia y continuidad del desarrollo sin afectar el futuro.

Como parte de una estrategia encaminada al desarrollo sostenible, es importante la participación de gobiernos e instituciones de educación, que trabajen de la mano con los productores en la aplicación de políticas sostenibles y procesos productivos amigables con el medio ambiente.

Para que el sector agrícola sea competitivo debe garantizar la seguridad alimentaria de generaciones presentes y futuras, generar empleos que mejoren las condiciones de vida del campo y aumentar la capacidad de productiva sin comprometer los recursos presentes en el medio ambiente.

### ***La competitividad***

Es indudable que los procesos de cambio en los pequeños productores y en las organizaciones en general están íntimamente ligados a la dinámica de la interrelación existente entre esa organización con su entorno y la cultura de las personas que forman parte de ella. Así James Stoner (2004) plantea que el cambio es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que la ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas. Otro autor famoso como Peter Drucker plantea algo muy asertivo en el tema que nos ocupa al expresar “el cambio para una institución tradicional encierra una contradicción”.

Se ha tocado deliberadamente el tema del cambio por que en esencia la producción agrícola mexicana requiere de nuevos niveles de competitividad, pero estos no se pueden lograr sin una cultura que induzca necesariamente un cambio en la forma de dirigir, organizar, planear y controlar los diferentes procesos de este sector.

---

<sup>14</sup> Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, pág. 4

<sup>15</sup> FAO, 2002

La competitividad se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos y estrategias en las organizaciones para responder eficazmente a un mercado exigente. Como dijera Carmen M. Pelayo (2006), la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posesión en el mercado.

Otro criterio es el de Mónica M. Pérez (2001), en su tratado de competitividad en las organizaciones, donde plantea “una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción de sus clientes, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y la propia cultura en las cuales trabajan.

Un ejemplo de lo expresado se puede ver en los productores mexicanos de maíz para el consumo humano los cuales trabajando en sus parcelas aisladas con tecnologías de hace cien años atrás y dependiendo de la “voluntad” de la naturaleza, tienen un nivel de competitividad cincuenta veces menor que el de los productos de maíz norteamericanos que comercializan sus productos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) e inclusive sus producciones en la mayoría están subsidiadas por el propio Estado norteamericano; como se podrá apreciar los productores mexicanos no pueden competir con los productores norteamericanos de maíz ni en volumen ni en precio ni en tecnología, lo que evidencia una desigualdad competitiva en el marco del mercado mediante las formas tradicionales de producción.

Del ejemplo señalado podemos inferir que las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: el primero es estar sometidas a una presión de competencia que las obliga a desplegar esfuerzos sostenidos y estrategias para mejorar sus productos y su eficiencia productiva; el segundo es estar insertadas en redes articuladas (alianzas estratégicas) dentro de las cuales los esfuerzos de cada productor se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

## **CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA**

Desde el punto de vista de la economía, las actividades primarias (agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza) generaron en el país durante el segundo trimestre de 2012, \$627,692 millones de pesos corrientes, de los cuales corresponde a la agricultura \$431,275 millones de pesos, lo que representa el 2.9% del PIB.<sup>16</sup>

Los pequeños productores cuentan con la mayor parte de los recursos naturales existentes en el país, sin embargo esta condición no es aprovechada, ellos son quienes recienten el rezago de sector agrícola y por lo tanto la

---

<sup>16</sup> INEGI, 2012

prioridad para ellos es garantizar su subsistencia. El empleo adecuado de estos recursos requiere de la organización de los mismos y de las personas que los poseen.

En el Estado de Tlaxcala, según datos del padrón PROCAMPO de la SAGARPA, en el 2011 la superficie cultivable era de 173,186.85 hectáreas, por lo que se puede decir que el 43% del territorio tlaxcalteca está destinado a actividades agrícolas. Para ese año 42,795 productores agrícolas se encontraban registrados en dicho padrón, de los cuales 32,948 correspondían a la categoría de pequeños productores (considerando que no poseen más de cinco hectáreas de labranza). Entre estos pequeños productores, poseían una superficie de 73,719.78 hectáreas, es decir el 43% del total destinado a la agricultura en el Estado en ese año. Los principales productos del campo tlaxcalteca son el maíz y la cebada; tan solo el 72% de los productores se dedicaron al cultivo de maíz y el 14% a la producción de cebada en grano.

De los pequeños productores en Tlaxcala, los municipios de Tlaxco y Haumantla concentran el 16.50%, quienes poseen el 8.3% de la superficie total cultivable en el Estado. El maíz es el principal cultivo y se puede afirmar que la producción en estos dos municipios depende del temporal.

Una situación que preocupa es la garantía de seguridad alimentaria para generaciones presente y futuras; ya en el año 2005, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), hacia un análisis sobre la población en situación de pobreza alimentaria y ambos municipios, se encontraban en un rango de 17.6-23.6%.<sup>17</sup> Ahora, con los cambios climatológicos la situación se agrava y sobre todo si se habla de que el maíz es la base de la alimentación y que su producción depende del temporal, lo que dificulta la obtención de rendimientos mayores. En el año 2011, heladas atípicas afectaron la producción del campo, dejando a los pequeños productores sin producción de maíz.

Las políticas públicas se han encargado de fomentar acciones asistencialistas y han dejado de lado la generación de estrategias que permitan la organización de los campesinos y la producción agrícola sostenible que contribuya a la conservación de los recursos naturales. En el marco de la globalización, los hogares rurales, obligados a satisfacer sus necesidades básicas como la alimentación, diversifican sus actividades económicas y abandonan el campo.

A partir de un análisis de demanda de alimentos, realizado en zonas de alta y muy alta marginación en veinticinco municipios del Estado de Tlaxcala, se determino que tan solo para el cultivo de maíz, los habitantes requieren de 2,857 toneladas de maíz, mismas que adquieren por un monto de 17 millones 142 mil pesos, recurso que sale de la región. De organizarse los pequeños productores de estos municipios, podrían producir dichas toneladas y captar en mercados locales el monto que representa.

Este es un dato que se toma por ser el maíz el cultivo de mayor demanda, sin

---

<sup>17</sup> CONEVAL, 2005

embargo entre los alimentos que se compran en los veinticinco municipios a que se hace referencia en el párrafo anterior, se determina una fuga de dinero en éstos, mayor a 70 millones de pesos.

El objetivo del análisis tiene como finalidad establecer la importancia de plantear una articulación entre pequeños productores agrícolas y los recursos con que cuentan (tierras de cultivos, insumos, semillas, maquinaria), que guiados por un compromiso compartido de colaboración; les permita dirigir sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR AGRÍCOLA**

A los aspectos prácticos se tratara de contextualizar un análisis FODA que contemple las influencias internas y externas asociadas al desarrollo de alianzas estratégicas en el sector agrícola para el caso de México y concretamente, el caso de Tlaxcala.

### ***Análisis interno***

Es necesario identificar el potencial del sector agrícola en el Estado, determinar los recursos y capacidades con que cuenta para afrontar el entorno en el que se desarrolla.

#### **FORTALEZAS**

(+)

- Una de las fortalezas reside en la cultura autóctona de productores agrícolas, la cual es trasladada a hijos y familiares.
- El conocimiento empírico asociado al saber hacer
- Voluntad y tesón del productor agrícola mexicano para sobreponerse a las adversidades de la naturaleza.
- El sector agrícola es garantía de seguridad alimentaria.
- Los pequeños productores cuentan, en su conjunto, con amplios recursos naturales para su aprovechamiento.

#### **DEBILIDADES**

(-)

- Uso de tecnología rudimentaria
- Bajos niveles de utilización de insumos que incrementen la productividad.
- Bajos niveles de interacción con instituciones encargadas de fomentar el desarrollo rural.
- Trabajo productivo individualista
- Bajos niveles de producción
- Elevados costos de producción
- Dependencia del sector a los subsidios gubernamentales.

- Diversificación de actividades económicas en zonas rurales, acción que representa el abandono de actividades agrícolas.

### **Análisis externo**

El análisis externo permite medir el impacto de las variables presentes en el entorno con una visión amplia sobre el sector agrícola, a fin de identificar hechos o situaciones que pueden ser aprovechadas o bien que si no se consideran pueden impactar negativamente.

#### **OPORTUNIDADES**

(+)

- Reconocimiento y apoyo de organismos internacionales para fortalecer las actividades agrícolas, como garantía para la satisfacción de alimentos de generaciones presentes y futuras.
- El desarrollo de incubadoras de empresas en diversas instituciones públicas y privadas.
- Apoyos previstos por la SAGARPA y demás instituciones encargadas de fomentar el desarrollo del sector agrícola.
- Demanda de alimentos en aumento, debido al crecimiento de la población.
- Tecnología enfocada al desarrollo de actividades agrícolas.

#### **AMENAZAS**

(-)

- Ausencia de políticas públicas que consideren la importancia del sector agrícola en el presente.
- Condiciones climatológicas y ambientales cada vez más adversas.
- Abandono del campo y diversificación de actividades económicas entre la población rural.
- El porcentaje de importación de alimentos es mayor al porcentaje de exportación.
- Escasez de mano de obra para las labores agrícolas.
- Disponibilidad de recursos naturales, derivado del impacto ambiental que genera la agricultura en éste.

### **Estrategias**

- Integrar a los pequeños productores agrícolas en alianzas estratégicas a fin de fortalecer su actividad productiva por medio de la gestión adecuada de recursos disponibles; de manera tal se produzca más con menos.

- Coordinar esfuerzos de diferentes actores en el sector agrícola, las alianzas entre productores tendrán el impacto que se debe, siempre y cuando existan las condiciones en el entorno, estas dadas por el Estado y por instituciones generadoras de conocimiento.

### **Objetivos estratégicos**

Las estrategias constituyen un modelo para generar resultados satisfactorios dentro de una organización, para su implementación se requiere definir acciones, es decir, objetivos que materialicen su ejecución. Para atender el problema que se vive en el sector agrícola, se define un objetivo estratégico que va enfocado a la integración de los pequeños productores, ya que de estos depende primordialmente el desarrollo del campo. Se define un objetivo:

- Precisar la forma en que deberán integrarse los pequeños productores en alianzas estratégicas, a fin de garantizar su beneficio individual y colectivo, que potencialice su participación en el sector agrícola.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR AGRÍCOLA**

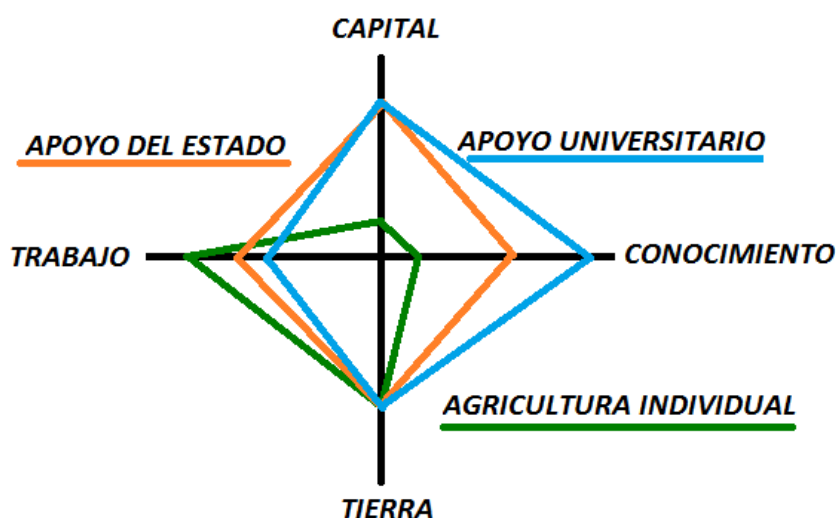
A partir de las condiciones en que se desarrolla el sector agrícola en el país y como estas se ven reflejadas en el Estado de Tlaxcala, se plantea una interrogante: ¿Hacia dónde debe dirigirse el sector agrícola para garantizar la calidad de vida de quienes dependen de éste?. La respuesta requiere del análisis de la situación por la que pasa en consideración del entorno en el que se quiera intervenir. El aporte práctico de esta investigación no es aplicado a un grupo específico de productores, más bien, constituye una fundamentación basada en los procesos de planeación y organización de la disciplina de la administración, que permita a través del análisis de una serie de factores, fomentar la integración de alianzas estratégicas entre los elementos que condicionan el crecimiento colectivo del campo. Dos ya han sido abordados y en opinión del autor se considera uno más; estos se indican a continuación:

- Por un lado, los productores agrícolas, quienes cuentan con recursos físicos y económicos limitados y cuya participación como protagonista de una actividad de interés colectivo demanda la gestión adecuada de oportunidades que les permitan satisfacer necesidades y generar ingresos.
- Por el otro la participación del Estado en la articulación adecuada de las políticas y los recursos necesarios para lograr el desarrollo local y regional del sector agrícola.
- Un tercer elemento que no debe ser olvidado es el papel decisivo que representan las universidades con su gestión del conocimiento y tecnología en el apoyo a esta estrategia de desarrollo de la agricultura.

El esquema que sigue a continuación nos muestra de manera grafica el impacto que cada una de estas instituciones pueden tener en el desarrollo agrícola sostenible a partir de alianzas entre los productores.



## 1. Dinámica del desarrollo sostenible en la agricultura



**Fuente: Dr. Fernando García Colina**

La propuesta considera tres elementos en su formulación, de manera que se plantea una estrategia integral:

1. Gremios y cámaras de pequeños productores
2. Cooperación del Estado
3. Integración de instituciones educativas para fomentar el desarrollo del sector agrícola.

Para la creación de alianzas estratégicas entre pequeños productores agrícolas, el Estado y las instituciones educativas, es necesario que estos elementos estén unidos por visiones compartidas que influyan en la gestión adecuada de recursos disponibles. El trabajo en equipo es una manera de fortalecer el desarrollo del sector agrícola, por lo tanto, cada uno de los participantes debe integrarse bajo las siguientes estrategias que darán pie a la creación de Alianzas Estratégicas:

1. Debe existir el interés por parte de los pequeños productores rurales para organizarse, convencidos de mejorar sus procesos y alcanzar mercados mejor remunerados, representados por gremios y cámaras que regulan la producción y comercialización del campo.
2. La participación del Estado, a través de sus instituciones debe acompañar la transformación de enfoques tradicionales, y promover la autogestión del productor rural, de manera que el asistencialismo que ha creado dependencia en el campo, sea superado.
3. La participación de instituciones educativas como parte de un proceso de incubación de las nuevas empresas, debe acompañar los procesos de producción, generar conocimientos y nuevas tecnologías, de manera tal que su participación conlleve a cambios actitudinales y culturales entre los pequeños productores.

## 2. Estrategia Integral para impulsar el desarrollo del Sector Agrícola



**Fuente: Elaboración propia**

La formación de alianzas estratégicas debe partir de un debate entre los propios productores donde se definen, por corto tiempo, la dirección de las mismas y las estrategias a seguir para ese periodo establecido. El nombre que adopten las alianzas no es lo fundamental (cooperativas, asociaciones, granjas, etc.), lo importante es instrumentarlas.

### ***Organización entre pequeños productores***

Para fomentar la organización entre pequeños productores, es necesario evaluar su potencial productivo, la cantidad y calidad de recursos y las capacidades con que cuenta cada uno para enfrentar la problemática que viven. A continuación se detallan algunas variables de análisis que permitirán tener un panorama del entorno en el que se desarrollan.

- Colocación de producción
- Consumo de alimentos
- Empleos generados en el sector
- Perspectivas de desarrollo
- Cultura
- Tasa de crecimiento de la población
- Disponibilidad de recursos naturales
- Posibilidades y restricciones del medio ambiente para el desarrollo de las actividades agrícolas
- Nivel de desarrollo tecnológico en el sector agrícola

Una vez analizadas las variables, se define el esquema de organización bajo el que trabajarán los pequeños productores agrícolas; para lo cual es importante plantear una serie de cuestionamientos que permitan la elección adecuada de dicho esquema. Bajo el enfoque planteado por Nadler & Tushman sobre la relación que guarda un individuo con el esquema de la organización y con el trabajo, se definen unas preguntas de evaluación que sirven de apoyo a dicha selección.

### **Relación Individuo-Organización:**

- ¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales a través de los acuerdos de la organización?
- ¿Los individuos tienen una percepción clara de las estructuras organizacionales?
- ¿Existe convergencia entre las metas individuales y las de la organización?

### **Relación Individuo-Trabajo:**

- ¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales a través del trabajo?
- ¿Las personas poseen la destreza y capacidad para cumplir con las demandas del trabajo?

### **Relación Trabajo-Organización:**

- ¿Los acuerdos relacionados con la organización son adecuados para satisfacer las exigencias del trabajo?
- ¿Los acuerdos de la organización motivan un comportamiento congruente con las demandas del trabajo?

Un aspecto más a considerar en la selección de un esquema de organización, tiene que ver con un principio, el respeto por la diferencia y la equidad en la valoración de los saberes y conocimientos de cada uno de de ellos.

Bajo este planteamiento, la cooperativa es una opción de agrupación; ya que permite sumar recursos y experiencias particulares de quienes intervienen en ella, en la búsqueda por lograr satisfacer necesidades que guardan en común. A través de la cooperativa, se logra la coordinación que se requiere para competir en el mercado, en el logro de obtener ventajas económicas que de manera individual, un pequeño productor difícilmente podría lograr.

### ***Cooperación del Estado***

Como parte de una estrategia integral, la cooperación del Estado a través de sus instituciones, debe enfocarse en trabajar aspectos fundamentales que beneficien a las alianzas entre pequeños productores; se consideran los siguientes:

1. Mejores condiciones de mercado y precios de garantía, de manera tal, que el pequeño productor, integrado en un esquema de organización, obtenga beneficios económicos.
2. Fomento de la autogestión por parte de los productores, para que los apoyos otorgados al campo (como los subsidios) no sean los únicos de los que dependan.
3. A través de políticas de apoyo al campo, propiciar tendencias entre productores, para que estos se integren bajo esquemas de asociatividad que permitan impulsar el desarrollo desde el nivel local.

Como último punto, es importante que las acciones mencionadas se realicen bajo un enfoque de sostenibilidad que permita al sector agrícola tener una garantía de continuidad. El Estado, a través de sus instituciones debe fomentar el desarrollo de la agricultura y de sus productores en armonía con el entorno y el medio ambiente, esta condición es reconocida en la Ley Agraria:

*Artículo 5.- Las dependencias y entidades competentes de la Administración Pública Federal fomentaran el cuidado y conservación de los recursos naturales y promoverán su aprovechamiento racional y sostenido para preservar el equilibrio ecológico, propiciarán el mejoramiento de las condiciones de producción promoviendo y en su caso participando en obras de infraestructura e inversiones para aprovechar el potencial y aptitud de las tierras en beneficio de los pobladores y trabajadores del campo.*

### **Integración de instituciones educativas para fomentar el desarrollo del sector agrícola**

Las instituciones educativas, como otro elemento de las alianzas estratégicas, cierran un ciclo de integración de los elementos que pueden potencializar al sector agrícola. Su participación es requerida para que los pequeños productores mejoren sus capacidades técnicas a partir de administrar sus conocimientos y experiencias, para la elaboración de planes de desarrollo que los lleve a fortalecer su actividad agrícola.

Su participación es vital para lograr:

- La transferencia de nuevas tecnologías a la producción del campo.
- La definición de sistemas administrativos que permitan la transformación de la organización del trabajo en el campo a favor de la competitividad de los pequeños productores agrícolas.

### **ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS**

Como ya se menciona, la cooperativa es una opción de integración para los pequeños productores agrícolas, ya que el funcionamiento de esta se rige por principios que permiten sumar esfuerzos y recursos de individuos que buscan satisfacer necesidades comunes de un grupo específico.

La Ley General de Sociedades Cooperativas, establece en el apartado de disposiciones generales el propósito de una sociedad cooperativa:

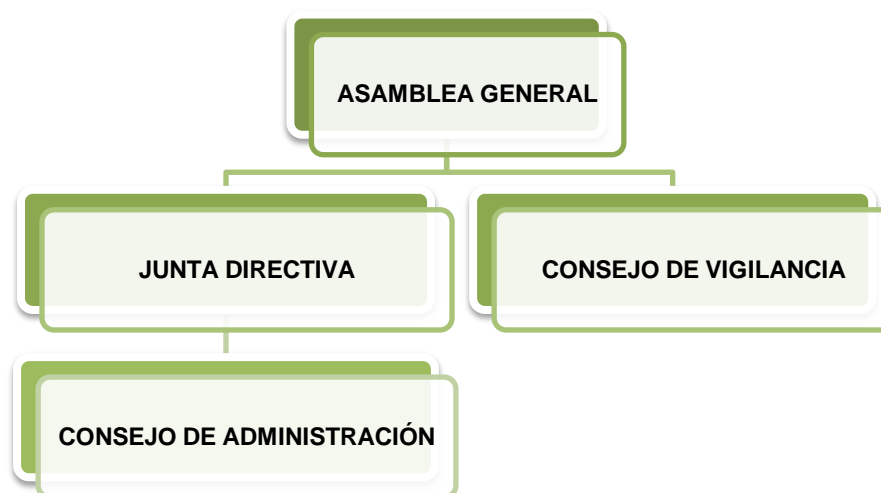
*Artículo 2.- La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.*

Para el caso de la unión entre pequeños productores agrícolas, se propone su

integración bajo un esquema de sociedad cooperativa, de manera tal, que cada uno de ellos aporte su trabajo personal y los recursos de los que dispone, por lo que es necesario trabajar bajo el enfoque de las funciones administrativas, considerando que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.<sup>18</sup>

Retomando la experiencia exitosa de la sociedad cooperativa de producción de flores finas en el municipio de Atlixco, Puebla<sup>19</sup>, se plantea un esquema bajo el que deberán integrarse y organizarse los pequeños productores agrícolas; su estructura deberá considerar los siguientes órganos con la finalidad de dirigir, administrar y vigilar el funcionamiento de la sociedad cooperativa:

### 3. Estructura de Cooperativa Agrícola



Fuente: Elaboración propia

#### ***Asamblea general***

Órgano superior de la cooperativa, integrada por cada uno de sus miembros. Sus principales funciones son:

- Establecer las reglas que norman el funcionamiento de la cooperativa.
- Aprobar el plan de producción, el programa de control de los recursos y el programa de desarrollo de la cooperativa.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos por actividades de la cooperativa.
- Aprobar la integración de nuevos miembros, así como su exclusión o separación de la misma.
- Modificar las bases constitutivas de la cooperativa.
- Elegir a los miembros de la Junta Directiva

<sup>18</sup> Koontz & Weihrich, 2004, pág. 6

<sup>19</sup> Colina F. Univ. De los Ángeles. Puebla. 2012

- Elegir a los miembros del Consejo de Administración a propuesta de la Junta Directiva.
- Elegir a la Comisión de vigilancia.
- Aprobar el reparto de utilidades entre los miembros de la cooperativa.

### ***Junta directiva***

Órgano de dirección de la cooperativa, elegida por la asamblea general, y representada por un presidente. Corresponde a la junta las siguientes funciones:

- Elaborar el plan de producción, el programa de control de los recursos y el programa de desarrollo de la cooperativa.
- Elaborar el reglamento de la cooperativa, someterlo a la aprobación de la Asamblea General y a su vez exigir su cumplimiento.
- Informar la situación económica y productiva de la cooperativa a la Asamblea General.
- Impulsar la superación técnica de cada miembro que integra a la cooperativa.
- Exigir y controlar que las actividades productivas de la cooperativa se realicen con base en la normatividad aplicable.

### ***Consejo de administración***

Órgano ejecutivo de la Asamblea General, quien tiene la representación de la cooperativa y es el encargado de las tareas productivas, económicas y financieras, las que se resumen a continuación:

- Participar en la elaboración de los planes de producción, del programa de control de los recursos y del programa de desarrollo de la cooperativa.
- Aplicar los planes de producción, el programa de control de los recursos y el programa de desarrollo de la cooperativa.
- Programar, dirigir y controlar las actividades productivas de la cooperativa.
- Controlar los recursos que forman parte de los bienes materiales con que cuentan los miembros.
- Controlar las operaciones económicas de la cooperativa.

### ***Consejo de vigilancia***

Órgano subordinado únicamente a la Asamblea General, encargado de las tareas de fiscalización y control de la cooperativa. Su función es vigilar la correcta aplicación de recursos, las acciones emprendidas por la administración de la cooperativa y analizar los resultados obtenidos por ésta. Es importante definir este consejo, ya que genera confianza de los socios de la cooperativa.

### ***Atribuciones, funciones y obligaciones de la cooperativa agrícola***

Es importante definir las atribuciones, funciones y obligaciones primordiales que la cooperativa agrícola deberá cumplir:

- Garantizar el uso adecuado de la tierra y propiciar el incremento de producción de las áreas dedicadas a la agricultura.
- Cumplir con las políticas de sanidad y conservación y uso sustentable de suelo y agua.
- Dirigir, organizar y controlar técnica, económica y administrativamente la ejecución y desarrollo de las actividades productivas.
- Trabajar para obtener resultados económicos favorables para sus integrantes.
- Realizar la gestión adecuada de recursos, de manera que se traduzca en altos niveles de producción, con la utilización del mínimo de éstos.
- Elaborar planes de producción, de inversión y de mercado.
- Controlar el uso de los bienes que constituyen su patrimonio y velar por su utilización correcta y por su conservación.
- Trabajar de la mano con tecnologías que mejoren las técnicas de producción agrícola, con la finalidad de mejorar niveles de eficiencia.
- Integrar a la población a las actividades agrícolas, a fin de evitar el abandono del campo.
- Importante, la cooperativa deberá colaborar en los planes económicos-sociales que implemente el Estado a través de las instituciones que lo representan, con la finalidad de impulsar de manera directa el desarrollo cooperativo.

### ***Derechos y obligaciones de los asociados***

Es importante mencionar que cada uno de los miembros de la cooperativa gozará de iguales derechos y obligaciones, mismas que se indican a continuación.

#### ***Derechos de los asociados***

- Participar en las asambleas generales de la cooperativa y ejercer sus derechos con voz y voto.
- Elegir y ser elegido como miembro de la junta directiva, de la comisión de administración o de la comisión de vigilancia.
- Participar en la aprobación de los planes de producción, de inversión y de mercado, presentados en asamblea.
- Recibir la remuneración correspondiente a su trabajo.
- Solicitar su baja como cooperativista, siempre que haya cubierto las obligaciones hacia la cooperativa que haya contraído en un momento determinado.
- Participar en cursos que les permita conocer nuevas técnicas de producción agrícola.

#### ***Deberes de los asociados***

- A su ingreso en la cooperativa, cada individuo deberá aportar la totalidad de la tierra y bienes de que sea propietario a ésta.
- Cumplir con las obligaciones que adquiere con la cooperativa, con eficiencia.
- Asistir a reuniones de asamblea, en las que deberá participar con planteamientos que considere oportunos.
- Vigilar el correcto uso de los recursos, propiedad de la cooperativa y por aquellos que se encuentren bajo su responsabilidad.
- Evitar manifestaciones negativas hacia el cooperativismo.
- Ampliar sus conocimientos técnicos sobre producción agrícola.
- Demostrar en todo momento espíritu de cooperación y ayuda mutua.

## CONCLUSIONES.

Para que los pequeños productores agrícolas sean competitivos, es necesario que se den cuenta de la necesidad de cambio ante las condiciones presentes en el entorno. Cada día se exige mayor eficiencia, se hace necesaria la reducción de costos y se espera un precio justo por la producción agrícola, acciones factibles solo si se logra la integración de los productores agrícolas y de los diversos actores que intervienen en la producción primaria.

Las alianzas estratégicas permiten elevar el potencial individual a nivel de una organización de pequeños productores. El aprendizaje a partir del intercambio de experiencias entre productores y el aprovechamiento adecuado de los recursos permite la solución de problemas de un sector desatendido.

La relación entre pequeños productores agrícolas, el Estado y las instituciones educativas es vital, ya que permitirá afrontar fuertes demandas de la competitividad global. Es indispensable que tanto productores como instituciones entiendan que la organización es la única oportunidad para hacer competitivo el sector agrícola, y sólo bajo esta integración de trabajo colectivo, la producción rural tendrá futuro y lograra una participación en mercados de mayor nivel.

## BIBLIOGRAFÍA

CONEVAL, 2005. CONEVAL. [En línea] Available at: [http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/med\\_pobreza/Tlaxcala\\_05.pdf?view=true](http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/med_pobreza/Tlaxcala_05.pdf?view=true) [Último acceso: 30 Julio 2012].

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, s.f. *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)*. [En línea] Available at: <http://www.wbcds.ch/web/publications/business-case->



spanish.pdf

[Último acceso: 31 Julio 2012].

Díaz Pontones, V., Ramírez Reyes, M. & Palacios, H. Á., s.f. *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. UN ENFOQUE PARA SU APLICACIÓN*. Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey. Facultad de economía, Centro de estudios de dirección empresarial y territorial.

FAO, 2002. *Agricultura y desarrollo rural sostenible. Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible*. [En línea] Available at: <http://www.fao.org/wssd/sard/index-es.htm> [Último acceso: 30 Julio 2012].

INEGI, 2012. *INEGI*. [En línea] Available at: [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib\\_preocr/ni-pibocr.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib_preocr/ni-pibocr.pdf) [Último acceso: 25 Agosto 2012].

Linares, C., 2006. Centralidad de la cultura en las dinámicas de transformación local. En: *Desarrollo local*. Habana, Cuba: Academia, pp. 111-121.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L., 1999. *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. 1ra. ed. México: Oxford.

# ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA POBREZA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LOS ESTADOS DE PUEBLA- TLAXCALA.

Dr. Lorenzo Salgado García<sup>20</sup>

Universidad Autónoma de Tlaxcala

[l\\_salgadmex@yahoo.com.mx](mailto:l_salgadmex@yahoo.com.mx)

Dra. Gloria Ramírez Elías<sup>21</sup>

Universidad Autónoma de Tlaxcala

[glory1708@hotmail.com](mailto:glory1708@hotmail.com)

## RESUMEN.

La crisis económica actual por la que pasa la economía mexicana es el resultado de una crisis prolongada y de largo plazo de las economías desarrolladas. Así, el sexenio actual presenta un retroceso de 16 años en combate a la pobreza a pesar de una inversión de casi mil millones de dólares en programas de combate a la misma durante una década, se tiene como resultado un mayor número de mexicanos colocados en el renglón de la miseria. Las repercusiones de la crisis económica expresada principalmente por la fuerte caída de la actividad económica, representa una caída de la inversión entre los más pobres, según el reporte del Consejo Nacional de Evaluación de la política de desarrollo social (Coneval: 2009), por ello, se espera un incremento de al menos 5 millones más de pobres alimentarios y patrimoniales a finales de 2009. Así, para 2010 estarán en esa situación 25 millones y 55 millones de personas, respectivamente, lo que significa que en materia de combate a la pobreza *“las peores cifras están por venir”* a pesar de la recuperación económica no expresada en lograr mejores condiciones de vida para millones de mexicanos que viven en condiciones precarias. El objetivo del trabajo es analizar y proponer algunas estrategias para mitigar la pobreza en México.

**Palabras claves:** estrategias, pobreza, desarrollo económico y local

## ABSTRACT.

The current economic crisis by passing the Mexican economy is the result of a prolonged crisis and long term of the developed economies. Thus, the current six-year term presents a setback for 16 years in poverty despite an investment of almost \$ 1 billion in combat to the same programs for a decade, it has resulted in a greater number of Mexicans placed in the line of poverty. The impact of the economic crisis expressed mainly by the sharp decline in economic activity, represents a fall of investment among the poorest, according to the report by the National Council of evaluation of social development policy (Coneval: 2009), therefore, expected an increase of at least 5 million more poor food and property in late 2009. The study aims to analyze and propose some strategies to alleviate poverty in Mexico.

---

<sup>20</sup> Profesor Investigador de la Facultad de Economía de la BUAP.

<sup>21</sup> Directora de la FCEA de la UATx.

**Key words:** strategies, poverty, economic and local development.

## **INTRODUCCIÓN.**

A partir de la década de los ochenta la globalización en su aspecto económico se ha caracterizado por reestructurar el funcionamiento de la economía mundial y regionalizarla, situación que modificó los patrones tradicionales de producción y la relación económica entre los diferentes países. Esto ha incrementado la competencia de la economía mundial, pero también la incertidumbre en su desempeño económico-financiero global, además de reorientar el funcionamiento de las economías nacionales y su integración vertical a nivel supranacional.

La situación económica de México, ha presentado dos enfoques opuestos: primero, el Gobierno impulsó un modelo económico cerrado y protector a través de la intervención creciente del Estado en la economía o control de variables macroeconómicas; segundo, la postura económica cuya orientación va dirigida hacia una economía abierta, competitiva y al mercado externo. Este enfoque referido al periodo 1982-2010, donde las políticas de ajuste estructural juegan un papel central en la conducción de la actual política económica.

En este tenor, el FMI atribuye a las políticas económicas gubernamentales la responsabilidad de los desequilibrios e inestabilidad interna; y, sobre todo, a las políticas proteccionistas que hacen crecer el aparato estatal y el manejo "*fuera de las leyes del mercado*", por ello, son objeto de ataques del Fondo y el punto de partida de las propuestas de reformas estructurales neoliberales. El objetivo del trabajo se centra en analizar el segundo postulado económico, pero también en señalar cuáles son los impactos económicos a nivel de variables macroeconómicas y como transitan de un estado estancado hacia el crecimiento económico después de un periodo de crisis económica producto del debilitamiento interno.

### **Las políticas públicas, formas y resultados de mitigar la pobreza.**

Partiendo de la concepción de que las crisis económicas recurrentes presentadas en México desde la década de los años ochenta, obligó al Estado a un cambio de políticas de ajuste estructural y de estabilización económica que sustituyó un modelo económico del Estado de bienestar al modelo de políticas neoliberales(1982-2010) . Desde esas décadas ese cambio ha tenido un alto costo para gran cantidad de familias que viven de su trabajo (Boltvinik y Hernández L, 1999: 151). Según un estudio reciente (Calva, 2000: 15) "*después de más de veinte años de políticas de ajuste*" los resultados han sido; reducción del gasto público, descenso de niveles de producción y consumo, concentración del capital en sectores de muy alta rentabilidad en ramas exclusivas de la industria y en algunos servicios como los financieros y del comercio, inflación reprimida, aumento en índices de desempleo y subempleo y crecimiento del sector informal, disminución de los salarios reales, deterioro en la distribución del ingreso, creciente importancia de las migraciones sobre todo a los Estados Unidos y todo tipo de tensiones sociales" (Ver también a Tuirán, 1993; Vuskovic P, 1990; Calva, 1988).

El efecto de las crisis económicas y la aplicación de políticas de ajuste sobre los trabajadores en particular, ha consistido en:

- a) Una pérdida constante del poder adquisitivo del salario, representando una caída del 70 por ciento en términos reales en el período de 1982 a 1999 (Boltvinik, 1999; 131), además imposiciones de topes salariales a los trabajadores quedando imposibilitados a mejores condiciones de vida;
- b) Una pérdida constante del poder de negociación de las organizaciones sindicales y violación sistemática de los derechos laborales más elementales, (Cadena, 1996; 197).
- c) Una polarización en la industria manufacturera, entre ellas maquiladoras propiciadas por el mismo gobierno; Donde estas pueden ser pequeñas unidades que surgen como resultado de estrategias de sobrevivencia de importantes núcleos de población, (González, 1999: 73).
- d) Un crecimiento del empleo en el sector comercio y de servicios, sobre todo de pequeños establecimientos de una a cinco personas, (Rendón T., y Salas, C., 1990).
- e) Aumento de la participación laboral femenina (Roberts, B: 1990; García B. Oliveira O., 1990), en especial en las actividades no asalariadas (típica del sector informal).
- f) Fuerte disminución del gasto social del gobierno. Según datos oficiales en salubridad y asistencia se redujo en 16 por ciento, en educación en 32 por ciento y en agricultura en 70 por ciento en el período de 1994- 1999; Calva, 2000).

Este proceso, se ha caracterizado por una contracción generalizada de los ingresos de las familias con una distribución inequitativa de pobreza en el medio local y urbano, que de acuerdo con resultados de algunas investigaciones recientes, las familias busca compensar la caída en los ingresos por varias vías, de esto señala entre otros Schmukler (1996) que los hechos económicos y sociales han conducido a:

- a)** Intensificación del uso de fuerza de trabajo familiar en ocupaciones asalariadas de bajo ingreso;
- b)** aumento de la actividad informal;
- c)** arrendamiento informal de la propiedad inmobiliaria;
- d)** producción doméstica de satisfactores antes comprados en el mercado;
- e)** aumento de la venta de fuerza de trabajo femenina (Barbieri M. T., 1989) y
- f)** incorporación de niños y jóvenes a la actividad económica (Selby et al, 1988).

Estas tendencias coinciden con el estudio de la UNICEF sobre políticas de ajuste (Cornia, 1989).

En particular, el aumento de la fuerza de trabajo femenina y la incorporación de los niños y jóvenes a la actividad económica, pueden tener como efecto disminuir las tendencias a la desigualdad en la distribución de ingresos, sobre

todo si a ello se une la contribución derivada de remesas de los emigrantes de los Estados Unidos y Canadá, que resulta especialmente importante en el caso de las familias rurales, en menor medida en las familias de del medio urbano. Con todo lo indicado, este proceso podría tener costos altos en las formas de vida de las familias y en la situación de los que menos ingresos perciben, en especial del sexo femenino. Poco tiempo tiene en que se ha iniciado estudios sobre estos puntos, y se puede considerar que poco se conoce sobre el tema. Sin embargo, las escasas investigaciones que existen actualmente, señalan que parece haber un aumento en los conflictos domésticos (González de la Rocha, M., 1988) e incluso, descuido de los infantes (Bronfman, M: 1990) por la situación precaria de las familias en las regiones de los dos Estados referidos. A lo anterior podría agregarse que la incorporación al trabajo de los menores probablemente tiene resultados negativos tanto en rendimiento escolar como en la continuidad de la educación de menores y adolescentes en el medio regional y local.

Si tomamos como partida este último elemento planteado, nos puede permitir el acotamiento del tema con el objetivo de delimitar los alcances del análisis de la pobreza en la región. Por lo tanto, el tema puede formularse con algunas preguntas de investigación que permitan cohesionar la investigación temática y buscar una explicación más explícita sobre la pobreza en Puebla-Tlaxcala:

- a) ¿En qué medida la crisis y políticas de ajuste estructural, están llevando a una mayor incorporación o intensificación del trabajo de otros miembros de la familia, además de jefes (varones) de la misma?
- b) ¿Qué tanto el trabajo de los otros miembros de la familia, conduce a un aumento en la participación laboral femenina, y que factores de tipo sociodemográfico (vinculados a la estructura de las familias), puede favorecer esa incorporación?
- c) En qué medida la incorporación de la mujer al trabajo, tiene como efecto el descuido de los niños (en especial, en la asistencia a la escuela y el rendimiento escolar y, por otro lado, en los niveles de consumo de los menores).
- d) los efectos de esta situación descrita ¿afectan igualmente a los menores sin distinción de sexo o por el contrario, tiene un efecto negativo sobre las niñas y adolescentes?.

Este estudio pretende explorara estas cuestiones fundamentales, con base en un enfoque centrado en la familia y el medio que la rodea (desarrollo local), con la idea de generar propuestas que puedan ser aprovechadas por las instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y los diferentes actores sociales vinculados al proyecto de investigación que trabajan por mejorar la situación de los grupos menos favorecidos de la sociedad. El trabajo propone someter a prueba una perspectiva teórica centrada en la familia para estudiar las estrategias de desarrollo local y urbano de bajos ingresos frente a la crisis económica y el neoliberalismo pauperizado en México. Dicha propuesta es apoyada por algunos resultados de investigaciones

como las siguientes: a) “Reproducción social y estrategias de sobrevivencia campesina” publicado en 1994 su resultado; b) “Desarrollo económico, condiciones de vida y cambio demográfico” con resultados en 1997; c) “La pobreza en Tlaxcala, su profundidad, distribución geográfica y características para el período de 1988 a 1992 publicado en la revista regiones y desarrollo en 1997; d). “La familia en México y Tlaxcala ¿desnuclearización?” Publicado en 1999: así como el problema del desempleo y las políticas neoliberales y su impacto en el mercado de trabajo 1996-2002 en el colegio de Tlaxcala(2009) y en el CIISDER(1999-2000), otras Instituciones académicas de educación superior y organizaciones no gubernamentales del país.

Este enfoque centrado en la familia como motor del desarrollo económico social, tiene características teóricas que lo distingue de tradicionales trabajos que estudian al individuo y suponen que el comportamiento de estos puede prescindir de los contextos sociales en que viven. El análisis de las familias y sus estrategias económicas exige cambios en la estructura local y en la unidad de análisis económico, así como en el tipo de tratamiento de la información económica, permitiendo el examen del comportamiento individual tomando en cuenta los contextos estructurales en que aquellos se desarrollan. La investigación, puede orientar a nuevas pistas sobre migraciones, el papel de la mujer en el trabajo, el significado de la participación laboral de los miembros de la familia y la cuestión de la campesinización o descampesinización ligada al avance del desarrollo industrial- local y urbano en la región y el país (Benítez, 1988; Sánchez, 1990).

Por otro lado se ha mostrado que la estructura teórica es aplicable a la situación de los sectores de bajo ingreso de las ciudades, con lo cual se ha abierto el camino para un estudio más comprehensivo de la pobreza desde como una perspectiva integrada que engloba tanto la situación rural como urbana (Tuiran; 1993). En este sentido, la investigación puede proporcionar aportaciones de interés para el desarrollo de esta perspectiva y, por consiguiente en enfoques centrados en el análisis de los determinantes institucionales de oferta de trabajo, con especial referencia a situaciones de crisis. Además, tal vez un intento más novedoso de aportación al conocimiento de los efectos de la crisis sobre la situación de los pobres consiste en que busca integrar una óptica que vincule las aportaciones de la economía con otras disciplinas como la sociodemografía, y centre sus preocupaciones en la participación de la mujer, y en el estudio de los efectos de la crisis sobre su status y sobre el bienestar de los menores.

Por lo tanto, se trata de evaluar los efectos de la crisis y las estrategias de las familias para mantener sus niveles de vida y defenderse de los impactos negativos en materia de pobreza en el medio local. También, se puede señalar una propuesta de acción, para los organismos gubernamentales y no gubernamentales, actores diversos que trabajan en el combate contra la pobreza y el desarrollo local, para miren un poco hacia los sectores más vulnerables de Puebla y Tlaxcala, en especial la franja que marca la zona metropolitana.

El analizar los impactos económicos y sociales en la ZMCP-T, cómo la crisis y

las políticas neoliberales ha venido afectando económica y socialmente a las familias de menores ingresos en términos de las necesidades básicas y satisfactores disponibles. Así, es necesario implementar estrategias económicas para mitigar la pobreza en los grupos domésticos para superar problemas de sobrevivencia humana, en particular la participación de la mujer en el trabajo extra doméstico y explorar los efectos que a mayor participación laboral extra doméstico de la mujer (vía intensificación del trabajo o aumento en número que trabajan) tiene sobre los resultados en rendimiento escolar de los menores por sexo.

Por su parte las políticas públicas de combate a la pobreza deben de contribuir a la evaluación de políticas y programas dirigidos a combatir la pobreza en el ámbito comunitario y municipal (cuidando el desarrollo económico local) concediendo importancia sobre los efectos en el plano de las familias marginadas socialmente. Por ello, es necesario implementar programas dirigidos a combatir la pobreza familiar y municipal con la elaboración de un documento para su uso en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en este campo del combate a la pobreza en la zona metropolitana de Puebla-Tlaxcala.

El trabajo plantea una vinculación con la reproducción de la fuerza de trabajo, parte de la organización familiar, destaca lo sociodemográfico y económico que tienen incidencia en la reproducción biológica y económico - social en las formas de uso de la fuerza de trabajo familiar, incluyendo la oferta de fuerza de trabajo al sector industrial o al informal (Sánchez, 1990: De Oliveira et al., 1989). Se puede mostrar que la estructura teórica referida a la situación de las unidades familiares campesinas y los contextos familiares urbanos es análoga, que se puede expresar en la forma de una perspectiva de análisis que permite estudiar:

- a) Las relaciones “campesinas” (“no capitalistas”) como tales y la forma como usan sus recursos para la reproducción colectiva, en contextos no capitalistas;
- b) Los determinantes “no capitalistas” (de origen familiar) que operan afectando la oferta de fuerza de trabajo y, por este medio, tiene incidencia sobre la reproducción familiar, en un contexto donde el capitalismo se ha desarrollado o la modernización ha avanzado.
- C) Puede agregarse que también resulta útil para analizar la situación de familias en situación de pobreza, como resultado de crisis (situaciones temporales o coyunturales) o de la aplicación sistemática de políticas de tipo neoliberal.

### **Herramientas teóricas metodológicas para el estudio y formas para mitigar la pobreza en la ZMCP-T.**

#### ***a) Unidad de análisis y de registro.***

El estudio considera como unidad de análisis la familia o grupo doméstico (Muñiz P., 1987), este grupo doméstico representa a la familia, es el conjunto de individuos residentes y estructurados en torno de un núcleo de personas ligadas por relaciones de afinidad o parentesco. Sólo se estudia a grupos domésticos que tengan cuando menos dos miembros ligados por relaciones de afinidad o parentesco. El criterio de residencia se refiere a la idea de compartir

y contribuir a gastos comunes, esto permite distinguir tipos diferenciados de arreglos desde la composición de parentesco a distintas formas de asociación económica que pueden existir. Ese criterio de la residencia deberá especificarse al nivel del predio (no sólo de la casa), ya que es previsible que existan formas de neo- localidad (Palermo, 1980).

Por otro lado, se tomará como criterio para la conformación de tipos de arreglos la composición de parentesco el tipo y número de relaciones (afinidad y parentesco) que, conforman al grupo como colectivo. Este criterio se prefiere al de la jefatura del grupo ya que permite evitar problemas importantes que surgen cuando se trata de reconstruir el ciclo de desarrollo del colectivo y facilita apreciar el peso de reglas culturales en el significado y momento de aparición de los arreglos extendidos (Robichaux: 1991). Lo anterior significa que deberá incluirse información sobre todos los miembros del hogar, así como a individuos que fueron miembros y dejaron de serlo en el pasado próximo. La unidad de registro será el ama de casa.

***b) Técnicas de obtención de la información:***

La información secundaria requerida (censos; población, económicos y antologías demográficas) y primaria, para la recolección de información, se empleará:

- i) La aplicación de *un cuestionario*, sobre familia y estrategias de vida en una muestra aleatoria simple para familias de seis comunidades que presente las características de unidad territorial, socioeconómica y cultural;
- ii) Entrevistas en profundidad a miembros de una sub - muestra de familias, para conocer la percepción de la situación económica y sus cambios, las maneras como se han adaptado a la situación económica y laboral (estrategias), poniendo especial énfasis en la participación laboral de la mujer y bienestar de menores;
- iii) En algunos casos de la sub- muestra = ver más adelante, se intentará llevar adelante alguna forma de observación de la vida cotidiana de las familias;
- iv) Otras entrevistas en profundidad, se realizará con autoridades locales incluyendo dirigentes municipales y encargados de los programas de la política social (Progresá).

*El cuestionario que se aplica a las amas de casa, incluye:*

Características demográficas y socioeconómicas de los miembros de la familia - edad, sexo, escolaridad, relaciones de parentesco con el jefe, participación económica en el trabajo doméstico y en el mercado de trabajo – incluye lo informal y el empleo por cuenta propia -, la contribución al gasto del hogar, etc.;

- ii) Datos básicos de las mujeres en edad fértil (fecundidad, mortalidad infantil) y estructura de la jefa (edad y sexo); Incluyendo hijos que fallecieron o que viven fuera del hogar;
- iii) Migración (temporal y permanente), participación en redes familiares o comunitarias y pertenencia a organizaciones;
- iv) Conocimiento y participación en programas sociales (seguridad social, salud comunitaria, progresá, etc.);
- v) Recursos disponibles y tipos de inserción en el mercado laboral y en la



economía (extensión de tierra, otras propiedades, acceso a crédito, trabajo por cuenta propia, etc.);

Vi) Apreciaciones sobre la situación económica y social actual en comparación con el pasado reciente, etc.

Las *entrevistas de profundidad*, se realizará con amas de casa y otras mujeres con hijos, después de haber realizado un primer análisis de los datos de la encuesta, incluyendo lo siguiente:

- i) Reglas de matrimonio y status de la mujer (rol femenino);
- ii) Participación laboral de las mujeres y de los hijos menores;
- iii) Reglas relativas a la alimentación y el cuidado de los niños, así como información acerca de valores económicos y sociales ocultos en la participación y deserción escolar de los menores, con relación a la situación económica, etc.;
- iv) Uso de recursos locales y comunitarios, incluyendo parientes.

### **c) Diseño y tamaño de muestra.**

El estudio exige un número considerable de casos (hogares). El tamaño planteado es de un mínimo estimado de unas 200 familias-es decir, entre 1,000 y 1,500 individuos. El tamaño de muestra debe ser alto dado que se busca estudiar en especial la situación de las mujeres y de los menores en época de crisis. En efecto, en particular el estudio del acceso a la escolaridad y la participación escolar requiere desagregar los datos por grupos de edad, lo que aumenta los requerimientos de información para estos sectores.

En cuanto al diseño de la muestra, en primer término, se escogerá a unas 6 localidades en el Estado de Tlaxcala (u otra región con las características indicadas antes), buscando una distribución proporcional de los casos según el tamaño de las localidades.

En las comunidades se seleccionará a los grupos domésticos por medio de un muestreo aleatorio simple, y el tamaño de muestra mínimo por localidad será de 33 a 34 casos (familias). Esto significa que probablemente se seleccionarán familias que no se encuentran estrictamente dentro de los límites de la pobreza, tal como los entiende Progresá, lo que resulta de importancia toda vez que permitirá conocer si existen diferencias en las reglas de organización familiar y en las estrategias de vida y su significado, dado el nivel de recursos con que cuenten las distintas familias.

### **d) Análisis de la información:**

El análisis de la información de la encuesta se llevará a cabo inmediatamente después de terminada su aplicación y hará uso de técnicas convencionales (en especial, análisis de asociación y regresión).

El trabajo de observación y de entrevistas a profundidad, se llevará a cabo luego de terminar un primer análisis de la información de la encuesta, y sobre la base de sus resultados. La idea es seleccionar una sub - muestra que se conforme por situaciones típicas (desde el punto de vista de los recursos, la estructura familiar, las características de la ascendencia familiar y las estrategias seguidas por los grupos domésticos frente a la crisis), de manera que se pueda profundizar en un campo de observación y análisis que resulta

difícil captar con técnicas de encuesta. Es difícil anticipar el tamaño de la sub - muestra, pero se puede estimar en un máximo de 100 hogares. En esta fase, para el análisis hará uso de las técnicas normales, mediante la encuesta, otras entrevistas y la información secundaria disponible.

## **CONCLUSIONES.**

Las estrategias de vida de las familias urbanas o rurales de bajos ingresos frente a situaciones difíciles pueden variar desde el aumento de la participación laboral vía intensificación del trabajo o aumento de la oferta hasta la participación en organizaciones colectivas comunitarias. En particular tratándose de la participación laboral de miembros de la familia distintos al jefe considerando a este como fuerza de trabajo secundaria- expresada en términos del número de personas empleadas y/o de la intensidad del trabajo realizado, esta depende de la estructura de los grupos domésticos y de la estructura de oportunidades que ofrece el marco comunitario.

Dejando por ahora de lado este último, el contexto de oportunidades a nivel macro que puede emplearse de modelo para el análisis de las estructuras locales, se puede apreciar en Sánchez, B.(1990): en el marco del desarrollo, se destinará tiempo para el análisis de oportunidades existentes en la región y la comunidad, esto quiere decir que los determinantes más importantes desde el lado de la oferta serán: a) las necesidades del grupo doméstico relacionados con satisfactores derivados del trabajo del jefe, es decir, del balance entre necesidades y satisfactores; b) de los recursos disponibles en la unidad doméstica, en especial, de tierra, negocios y otros medios de producción, esto se expresa enfatizando, monto de necesidades o carga relativa (Chayanov, 1974); también en capacidad relativa de fuerza de trabajo de las familias (sahlins, 1983); o bien, vía mediciones directas o indirectas entre satisfactores y necesidades.

El aumento de la fuerza de trabajo vía la incorporación de otros adultos de la familia o por expulsión de menores lo que podría ser equivalente a la reducción del número de necesidades. Consideramos otra situación menos negativa con efectos diferentes de la crisis, depende de que combinación de recursos cuenta la familia; puede tener sólo fuerza de trabajo, o también alguna tierra (en este caso, una cantidad relativa variable de fuerza de trabajo con respecto a la tierra). Por tanto, poniendo sólo los puntos extremos, mientras que en una de las situaciones - en el caso de contar con medios de producción suficientes -, sería de esperarse que aumentara la contratación de fuerza de trabajo foránea; en el otro extremo, en que carecen de tierra o de otros medios, o tienen en cantidades precarias, la opción más probable sería la intensificación del trabajo de los que ya laboran y/o un aumento en la cantidad de miembros que buscan empleo.

En cuanto al rol femenino, respondiendo al objetivo sobre estrategias de vida de las familias, se podría hablar que a mayor participación laboral de la mujer, los costos de oportunidad resulta relevante, dada la división del trabajo en la familia, donde las mujeres se encarga del trabajo doméstico así como lo relacionado con la asistencia de los niños a la escuela. No nos referimos a valores y preferencias de la familia que se vincula al rol femenino de “esposa –

madre - ama de casa”, reduciéndonos algunas hipótesis sobre factores “objetivos” que afectan los costos de oportunidad. En este sentido, los costos de oportunidad parece claro que variarán dependiendo de: a) la composición de parentesco de la familia; b) de la fase del ciclo de desarrollo de vida de las familias (o de ambos). Analíticamente, lo que importa es que haya dos o más mujeres en edad de desarrollar el trabajo doméstico; sin embargo, ello puede ser efecto de factores distintos y además, puede asociarse con distintas composiciones por edad y número de mujeres adolescentes o adultas, incluyendo ancianas (García, Muñoz y de Oliveira, 1984; Benites, 1989).

El deterioro en la situación de los menores, sobre todo cuando las familias no tienen más cursos de acción que enviar a sus miembros femeninos a trabajar (por ejemplo, familias sin varones), e independientemente de la constelación de factores que conduzca a tal resultado. Esto podría verse desde varios ángulos y llevar a destacar distintos aspectos de las estrategias (incluyendo distintos tipos de componentes de costo). La situación de las familias las obliga a incorporar a los menores al trabajo desertando por ello de la escuela - o poniendo menos esfuerzo del necesario, con la consecuencia en el rezago educativo (es decir, retardos en el nivel esperado de escolaridad según la edad y el contexto social). Finalmente se explora la existencia de programas sociales- locales de ayuda a familias de menores ingresos, conocimiento de los programas, participación en esos programas y, posiblemente, evaluación de su impacto económico como medida de apoyo a las economías familiares, mejoramiento de la situación de los menores más vulnerables ante los impactos de las políticas neoliberales en México y de manera particular en la zona metropolitana de Puebla Tlaxcala.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Airzpe, Lourdes (1973). *Parentesco y economía en una sociedad Nahuatl*. México.
- Banco Mundial (1979). *Informe sobre el desarrollo mundial en 1990. La pobreza*.
- Bartra, Armando (2002). *La explotación del trabajo campesino por el capital*. Ed. Macehual.
- Benitez, Marcela (1979). *Hogares y fuerza de trabajo en época de crisis*. Porrúa.
- Boltvinik et al (1999). *Pobreza y distribución del Ingreso en México*. Siglo XXI.
- Calva José Luis (2000). *México Más allá del Neoliberalismo*. Ediciones Jones y Plaza.
- \_\_\_\_\_ (1988). *Crisis agrícola y alimentaria en México. 1982-1988*, Ediciones Fontanera.
- Campos Julieta (1985). *¿Qué hacemos con los pobres*, Ediciones Aguilar.
- Cadena Edel (1986). *Neoliberalismo y sindicalismo en México*. Ediciones UNAM.
- CEPAL (1986). *Economía Campesina y agricultura empresarial*. Siglo XXI.
- Cernea, Michael M (1995). *Primero La gente*. Ediciones Fondo de Cultura Económica.
- Cornia, Giovanni Andra et al (1987). *Ajuste con rostro humano, Protección de*

*los grupos vulnerables y promoción del crecimiento. Siglo XXI.*

Schmukler Beatriz (1936). *La perspectiva de género en los proyectos de desarrollo y su diferencia con la perspectiva de mujer y desarrollo, en las políticas sociales de Los noventa.* UNAM.

Cortes, Fernando, et al (1990). *La importancia analítica del ámbito doméstico. En de la Peña, et al, Crisis, conflicto y sobrevivencia Universidad de Guadalajara.*

Cortés Fernando et al (1994). *El ingreso de los hogares.* El Colegio de México.

Chayanov, A. V. (1985). *La organización de la Unidad Económica Campesina.* Buenos Aires, Ed. Nueva Visión.

De Olivera, Orlan dina, et al (1990). *Grupos Domésticos y reproducción cotidiana,* Ed. Porrúa.

García Rocha Adalberto (1986). *La desigualdad económica,* El Colegio de México.

González Gómez Mauricio A. (1999). *Crisis y cambio económico en México. México en el umbral del nuevo Siglo - entre la crisis y el cambio-* de Susan Kaufman Purcell.

Godelier Maurice (1975). *Modos de producción, relaciones de parentesco y Estructuras demográficas.* En M. Bloch.

Malthus, T. R. (1986). *Ensayo sobre el principio de población.* FCE.

Massé Narváez, Carlos E. (1995). *Política Pública y desarrollo Municipal.* Ediciones El Colegio Mexiquense.

Meillassoux, Claude (1977). *Mujeres, Graneros y capital.* Ediciones Siglo XXI.

Mueller Eva (1979). *Crecimiento de la población y cambio agrario,* El Colegio de México.

Sen Amartya (1989). *Sobre ética y economía.* Ediciones Alianza.

Rendón T., y Salas, C (1990). *Reestructuración económica y empleo.* UNAM.

Riordan Roett (1996). *El desafío de la Reforma Institucional en México.* Ed. Siglo XX.

Touraine Alain (1997). *¿Podremos vivir juntos?- El destino del Hombre en la Aldea Global,* Ediciones F. C. E.

Tupirán, Rodolfo (1989). *Las Respuestas de los hogares de sectores populares urbanos frente a la crisis.* México.

Hernández (comp.), *Población y desigualdad social en México.* UNAM.CRIM.

\_\_\_\_\_ (1993). *Vivir en familia: hogares y estructura familiar en México. 1976 – 1987,* Comercio Exterior, México, Vol.43, N°7.

Katz Isaac M (1999). *La Constitución y el desarrollo económico de México.* Ed. Cal y arena.

Kliksberg Bernardo (1994). *El rediseño del Estado-una nueva perspectiva Internacional.* Ediciones, F.C. E., México.

Uriz Javier (1996). *La subjetividad de la Organización – el poder más allá de las estructuras.* Ediciones Siglo XXI.México.

Vuskovic Pedro (1990). *Pobreza y desigualdad en América Latina.* Ed. UNAM.

# FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA APLICABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

**Dr. D. Felipe Hernández Perlínes**  
Universidad de Castilla-La Mancha  
[felipe.HPerlínes@uclm.es](mailto:felipe.HPerlínes@uclm.es)

**Dra. Dña. M<sup>a</sup> Valle Fernandez Moreno**  
Universidad de Castilla-La Mancha  
[mariavalle.Fdez@uclm.es](mailto:mariavalle.Fdez@uclm.es)

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es examinar el comportamiento estratégico de las empresas que compiten en una industria madura como la industria del vino, utilizando las estrategias genéricas de Porter. Dicha metodología nos permite determinar cómo las empresas logran obtener una ventaja competitiva y mantener la posición competitiva en dicha industria. De acuerdo con este objetivo, vamos a tratar de investigar (1) si los tipos de estrategias que se encuentran entre las empresas del sector vitivinícola se pueden encuadrar dentro de las estrategias genéricas de Porter, (2) si habría diferencias de desempeño entre las empresas que persiguen los distintos tipos de estrategias, y (3) las diferencias de rendimiento entre el liderazgo en costes y diferenciación o en sus formas puras e híbridas.

## PALABRAS CLAVE:

Estrategias genéricas, resultados de las empresas, industria del vino

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the strategic behaviour of companies competing in a mature industry like the wine industry, based on Porter's generic strategic, verifying that there are industries in which companies don't have difficulties implementing them and to be strategically positioned. In accordance with this aim we'll try to investigate (1) if the strategy types found among winery firms would resemble Porter's generic strategies; (2) if there would be performance differences among winery firms pursuing different types of strategies, and (3) the performance differences between cost leadership and differentiation in their pure and hybrid forms.

## KEY WORDS:

Generic strategies, firm performance, wine industry,

## 1. INTRODUCCIÓN

Una amenaza constante para las empresas que compiten en sectores

maduros, como es el caso del sector vitivinícola, es la tendencia hacia el deterioro de la rentabilidad, de forma tal que a medida que las empresas ven frenada su capacidad de crecimiento así como incrementada la intensidad de la competencia, las opciones estratégicas que pueden aplicar se dirigen a conseguir una ventaja competitiva sólida y/o reorientar el campo de su actividad (Navas y Guerras, 2004). Las empresas que poseen una ventaja competitiva tendrán más oportunidades y capacidad para competir y para seguir desarrollándose que las que no disponen de dicha ventaja. Para mejorar la posición competitiva en los mercados, las empresas podrán optar por el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes, diferenciación, segmentación del mercado e innovación (Porter, 1980; Grant, 2004), realizando inversiones destinadas a la mejora de la tecnología, a investigación y desarrollo, o a marketing, que faciliten el logro de una mayor eficiencia en los costes o la obtención de productos diferenciados, susceptibles de satisfacer necesidades de nuevos segmentos de mercado y de ofrecer un mayor valor añadido (Audenaert y Steenkamp, 1997; Grunert, Harsen, Larsen, Sorensen y Bips, 1997, Van Trijp, Steenkamp, y Candel, 1997).

En sus análisis de los sectores industriales y de la competencia, Porter (1980) identificó tres grandes categorías de estrategias genéricas. De acuerdo con sus teorías, estas estrategias son capaces de posicionar a las empresas que las aplican en una situación ventajosa dentro de su sector, postulando también que el posicionamiento a medio camino entre ellas supone un posicionamiento estratégico de efectos negativos en el resultado empresarial. En relación con estos aspectos, el objetivo de la investigación consistirá en comprobar la aplicación de las estrategias genéricas, verificando que existen sectores en los que las empresas que los conforman no tienen dificultades en implantarlas y posicionarse estratégicamente de acuerdo con ellas. Asimismo, pretendemos contrastar si los rendimientos de las empresas que integran nuestro sector de análisis, que podrían verse obligadas a posicionarse a medio camino, son mejores o peores que los de otras empresas implicadas en coyunturas diferentes.

## **2. ANTECEDENTES E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La estrategia es considerada como los medios que permiten a una empresa alcanzar y mantener una ventaja competitiva superior al resto de competidores dentro de la misma industria. Porter (1980: 56) define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones emprendidas, ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior al de sus competidores. La esencia de la estrategia a nivel de negocio es la ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva es un término relacional, basado en la comparación entre una empresa y sus rivales en cuanto a ciertas dimensiones competitivas.

El planteamiento de las estrategias genéricas competitivas de Porter (1980, 1985) ha supuesto una contribución esencial y de gran influencia en el estudio del comportamiento estratégico de las empresas. La extensa investigación (e.g.. Hill, 1988; Miller y Dess, 1993; Lee y Miller, 1999; Pelham, 1999; Kim,

Nam y Stimpert, 2004; Torgovicky, Goldberg, Shvarts y Dayan, 2005; Allen, Helms, Takeda, White y White, 2006) ha convertido las estrategias genéricas de Porter (1980) en el paradigma dominante en la literatura (Hill, 1988), constituyendo cada una de los tipos estratégicos que plantea una aproximación diferente a la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva (ver Campbell-Hunt, 2000, para una revisión): una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad; a través de la ventaja en diferenciación la empresa tratará de que su producto sea percibido por el consumidor como único en el mercado, superior a los de la competencia y por lo cual valga la pena pagar un sobreprecio. Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda una industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado.

La conceptualización y la adopción de las estrategias competitivas ha planteado un debate en la literatura, poniendo de manifiesto dos posturas enfrentadas o escuelas de pensamiento (Helms, Dibrell y Wright, 1997). Una de las posturas, sostenida por la investigación empírica de principios de los ochenta, ha adoptado el argumento original de Porter (1980, 1985), de que para lograr el éxito, las unidades de negocios pueden seguir estrategias de bajo coste o de diferenciación, considerando, por tanto, que la eficiencia –bajo coste- y la diferenciación son generalmente incompatibles (Porter, 1980, 1985; Dess y Davis, 1982, 1984; Hambrick, 1983; Hawes y Crittendom, 1984; White, 1986; Nayyar 1993; Reitsperger, Daniel, Tallman y Chrismar, 1993). Por lo que para un mejor desempeño de la empresa, cualquiera de las dos estrategias pueden adoptarse como estrategias primarias, y no ambas (Porter, 1985, 1996).

Por otro lado, existe una amplia evidencia acerca de los beneficios estratégicos inherentes a la combinación eficiente de estrategias genéricas sobre el posicionamiento competitivo, y sus consiguientes implicaciones (Dess y Lumpkin, 2003). En este sentido, diversos autores han formulado argumentos que establecen el carácter no excluyente de las estrategias genéricas de Porter (1980), así como la relación de cada estrategia con una diversidad de medios estratégicos (Murray, 1988: 390). Lo que determina que ambas estrategias genéricas –bajo coste y diferenciación– pueden adoptarse simultáneamente (Hall, 1980; White, 1986; Buzzell y Gale, 1987; Wright, 1987; Hill, 1988; Kim y Lim, 1988; Jones y Butler, 1988; Murray, 1988; Wright, Hotard, Kroll, Chan y Tanner, 1990; Wright, Kroll, Tu y Helms, 1991; Miller y Dess, 1993; Yamin, Gunasekaran, y Mavondo, 1999; Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004).

Centrándonos en los sectores maduros, es común para muchas empresas tener estructuras similares de mínimo coste (Hill, 1988). Entre estas empresas, las que acentúen con éxito la diferenciación y bajo coste serán recompensadas por un resultado económico superior. Una vez que la diferenciación se convierte en una norma en el sector, el fracaso en la diferenciación por una empresa puede resultar en una pérdida de cuota de mercado y de economías de escala. Por tanto, la diferenciación puede llegar a ser el medio a través del cual una empresa mantenga sus economías de escala y salvaguarde su cuota

de mercado. Lejos de ser incompatibles, perseguir simultáneamente directrices de diferenciación y bajo coste puede ser necesario para establecer y mantener una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, uno de los riesgos de la integración de las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación es que las empresas que no consigan alcanzar las dos estrategias terminen sin ninguna de ellas y se conviertan en empresas “atrapadas a la mitad”, como ya estableció Porter (1980), pronosticando para ellas un resultado inferior: la madurez en el sector industrial tiende a ampliar las diferencias de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y aquellas que están atrapadas a la mitad, ya que expone las estrategias mal concebidas que han sido arrastradas por el rápido crecimiento” (1980: 16).

Mientras que el seguimiento de una estrategia firme (pura), está basada en la premisa de la inconsistencia para seguir más de una estrategia genérica simultáneamente (Porter, 1980), el enfoque basado en los recursos (EBR) alude a la posibilidad para las organizaciones con una buena dotación de recursos para combinar actividades de creación de valor aparentemente incompatibles de un modo sinérgico, para lograr una posición multi-estratégica sostenible. Esta posibilidad, además, depende en gran medida de las capacidades de organización y coordinación que son desarrolladas y mejoradas a través del compromiso de la gestión, la experiencia y el aprendizaje. Utilizando la terminología de los teóricos del EBR, estas capacidades son recursos intangibles valiosos, los cuales son esenciales para un despliegue efectivo de los diversos recursos tangibles de la organización. Dada la ambigüedad causal y la complejidad social de estas competencias, es probable, además, que sean la más importante de las fuentes de ventaja competitiva para el éxito de la organización.

Aunque ambas posturas parecen avanzar hacia un terreno común, aún parece existir un vacío sustancial. Con mayor precisión, poca investigación de la publicada en los últimos años ha sugerido que las estrategias no puedan combinarse efectivamente, o que las estrategias combinadas sean efectivas, necesariamente, en todos los sectores. Asimismo, tampoco existe acuerdo en cuanto a cuestiones de tipo metodológico. Sin embargo, como han observado Dess y Rasheed (1992) y Wagner y Dignan (1997), mucha de la falta de consistencia en los resultados de los diferentes estudios puede derivarse del hecho de que la investigación ha fallado al distinguir entre una estrategia combinada y una estrategia atrapada a la mitad. La primera, denotando un comportamiento competitivo que pone el énfasis en más de una estrategia genérica, es claramente diferente de la última, que se caracteriza por una carencia de énfasis distintivo en una estrategia en concreto.

En resumen, hemos de señalar que, no obstante los avances realizados en este campo, aún no se ha producido un consenso sobre la precisa naturaleza de la estrategia competitiva y su relación con el resultado de la empresa. La literatura revela resultados contradictorios en la vinculación entre estrategias genéricas y resultados (Thornhill, White y Raynor, 2005), señalando la necesidad de una mayor investigación al respecto, razón por la que planteamos la aplicación del ámbito de las estrategias genéricas al sector vitivinícola.



Es por ello que trataremos de dar respuesta a las siguientes cuestiones: *¿Están presentes las estrategias genéricas de Porter en el sector vitivinícola?, ¿Hasta qué punto las empresas del sector vitivinícola aplican las estrategias genéricas de Porter de una forma pura -de una forma mutuamente excluyente- o de forma combinada? y ¿Existen diferencias en el resultado de las empresas que siguen tipos estratégicos diferentes?*

De acuerdo con estas cuestiones, los objetivos perseguidos en relación al comportamiento estratégico de las empresas objeto de nuestro estudio nos llevará a clasificar las empresas vitivinícolas conforme a la tipología de Porter (1980), así como a analizar la existencia o no de diferencias significativas entre los resultados económicos de los distintos tipos estratégicos.

Como hemos puesto de manifiesto anteriormente, diversos autores han establecido la superioridad, en términos de resultados, para las empresas que eligen competir de una forma claramente definida (Porter, 1985, 1996), y aunque el análisis de la estrategia ha destacado tradicionalmente la ventaja en costes como la base fundamental para el establecimiento de una ventaja competitiva sobre los rivales, los costes bajos suelen ser una base mucho menos sólida para conseguir una ventaja competitiva sostenible que la diferenciación (Grant, 2004: 344). Por ejemplo, el crecimiento del comercio internacional se ha mostrado como un factor particularmente importante para revelar la fragilidad de las posiciones domésticas de liderazgo en costes, que parecían sólidas. Incluso en relación con la competencia a nivel nacional, la ventaja en costes puede ser vulnerable a las nuevas tecnologías y a la innovación estratégica. Como señalan Helms, Haynes y Cappel (1992), las bases para la investigación de esta cuestión se hallan en los resultados recogidos por la literatura, que ha indicado que las empresas compitiendo principalmente con una estrategia de diferenciación tendrán buenos resultados a pesar de sus posiciones de costes más elevadas, ya que sus ofertas de líneas de productos y/o servicios únicos les permiten la alternativa de fijar precios superiores. En este sentido, trabajos como los de Narver y Slater (1990), O'Farrell, Hitchens y Moffat (1993), Gibcus y Kemp (2003) y Kim, Nam y Stimpert (2004), entre otros, establecen la superioridad de las estrategias de diferenciación.

Como ya estableciera Hall (1980: 81), contrariamente a las opiniones de los defensores de la curva de experiencia, una posición de bajo coste no es esencial para prosperar en mercados maduros. En su lugar, elevadas ganancias sostenidas proceden de la reinversión en una posición de coste medio altamente diferenciada. Asimismo, los resultados de Varadarajan (1985) también sugieren que la adopción de estrategias de bajo coste no constituye una contribución al resultado de las empresas que compiten en sectores maduros. Más bien, la diferenciación se muestra como un medio más efectivo para conseguir una ventaja competitiva en dichos sectores. El atractivo de la diferenciación frente a los costes bajos como base para una ventaja competitiva es su potencial de mantenimiento; es menos vulnerable a los cambios provocados por el entorno y más difícil de imitar (Grant, 2004). De acuerdo con lo anterior planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *Las empresas que compiten con una estrategia de diferenciación obtendrán un resultado superior que sus rivales que compiten con una estrategia de liderazgo en costes.*

Si bien desde la publicación de *Competitive Strategy* de Porter (1980) muchos expertos en estrategia han ensalzado las virtudes de las estrategias genéricas puras, para otros (e.g. Murray, 1988; Wright, 1987; Miller, 1992), las estrategias que combinan aspectos de diferenciación con efectividad en costes suponen ventajas distintivas, mientras que la adopción de estrategias genéricas puras puede resultar una conducta arriesgada, que conduzca a la empresa a un resultado inferior. Por tanto, uno de sus claros beneficios es que reducen los peligros derivados de la especialización. También permiten que las empresas se beneficien de múltiples capacidades y se aprovechen de las sinergias potenciales de los diferentes aspectos de la estrategia. Asimismo, en determinados sectores, como el de bienes de consumo (e.g. bebidas), los compradores muestran sus preferencias hacia productos de alta calidad, una atractiva imagen de marca y un precio razonable (Miller, 1992: 39).

Por otra parte, es frecuente que en sectores maduros, empresas con estructuras de coste similares, sigan estrategias combinadas, consideradas necesarias para establecer una ventaja competitiva sostenida. Particularmente estas empresas serán las que alcancen un resultado económico superior (Hill, 1988; Kim *et al.*, 2004). Y aunque los resultados de los estudios que han explorado la relación entre la adopción de estrategias singulares *versus* estrategias combinadas y resultado empresarial han sido diversos, los trabajos que concluyen que las estrategias combinadas conducen a una rentabilidad superior han sido más numerosos que los que se muestran a favor de una sola estrategia. En base a estas afirmaciones y dadas las características de nuestro sector objeto de análisis, proponemos para su contraste la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *Las empresas que compiten simultáneamente con estrategias de liderazgo en costes y diferenciación obtendrán un resultado superior que el de sus empresas rivales que compiten únicamente en base a una estrategia de liderazgo en costes o en base a una estrategia de diferenciación*

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Una vez efectuada la revisión de la literatura y planteadas las hipótesis de investigación, en este apartado analizamos el contexto industrial y la población que se ha utilizado para desarrollar la investigación. También, explicamos cómo se ha recogido la información necesaria para el análisis, así como la medidas utilizadas para las diferentes variables consideradas.

#### **3.1. CONTEXTO INDUSTRIAL Y POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

El sector agroalimentario, dentro del que se inscriben las empresas de nuestro estudio, constituye un sector maduro, donde el grado de rivalidad interempresarial es bastante elevado (Van Trijp *et al.*, 1997). La naturaleza de la función que el producto satisface determina que se trate de mercados de

corte tradicional, donde la oferta está conformada por un elevado número de referencias y el grado de similitud existente entre los productos es muy alto, y en constante fase de madurez. No obstante, el elevado número de consumidores estables que lo conforman, lo hacen atractivo atrayendo a gran número de empresas y elevando el grado de competitividad, por lo que la consecución de un incremento de la cuota de mercado resulta tarea difícil.

El sector vitivinícola constituye un sector con una fuerte tradición dentro de las producciones agrícolas y en las actividades de transformación de la agroindustria, derivado del hecho de que la viticultura ha constituido una alternativa agrícola adaptada a las condiciones ecológicas predominantes en la mayor parte de España. Además, hemos de considerar el hecho de que el vino ha sido y es una de las bebidas con mayor arraigo y tradición dentro de los hábitos de consumo de la población española, lo que ha favorecido el desarrollo de la viticultura en la mayor parte del país.

Castilla-La Mancha presenta, con diferencia, la mayor superficie destinada a uva de vinificación de España y la mayor del mundo. El extenso territorio de esta comunidad autónoma presenta características bien definidas, impuestas por la similitud de un conjunto de factores (clima, suelo, variedades cultivadas y sistemas de producción) que imprimen a los vinos elaborados en el mismo una personalidad diferencial y común, matizada por las particularidades de cada una de las zonas que lo componen. Constituye para determinadas zonas geográficas una de las alternativas posibles para conseguir el desarrollo rural que se intenta promover desde la UE, ya que se trata del sector de actividad agrario que cumple, en mayor medida, con las expectativas y potencialidades inherentes a los productos de calidad. De esta forma, la calidad se configura como pieza clave en el futuro del medio rural y del sector agroalimentario, dada la tendencia creciente del valor económico de la comercialización de los productos agroalimentarios amparados por sistemas de protección de calidad. Es por ello, que nos hemos centrado en una muestra de empresas vitivinícolas castellano manchegas, inscritas en la Denominación de Origen La Mancha.

La fuente de información utilizada para conformar el grupo objetivo del trabajo de campo ha sido el listado de bodegas inscritas en el Consejo Regulador de la DO La Mancha, constituido por un total de 285 bodegas inscritas, distribuidas en los cuatro registros diferentes de bodegas reconocidos en el Reglamento de la DO, establecidos en función del tipo de actividades que desarrollan. Sobre la base de lo expuesto, la población de interés se eleva al conjunto de bodegas que operan en Castilla-La Mancha bajo dicha DO, integrando nuestro estudio la totalidad de bodegas, tanto criadoras y embotelladoras, así como almacenistas y de elaboración, a pesar de que en estos dos últimos casos su participación en la comercialización de vinos embotellados pueda ser más reducida.

### **3.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

En nuestro trabajo la recogida de la información se ha realizado mediante el envío de una encuesta postal dirigida al gerente de la empresa. Determinamos que esta técnica era la más apropiada ya que, aunque tiene algunos inconvenientes tales como la baja tasa de respuestas, la limitación en el

número de preguntas, los posibles cuestionarios erróneos, incompletos o no recibidos en el plazo previsto al tratarse de un proceso lento, su utilidad estriba en la facilidad de acceso a todos los elementos muestrales, así como la flexibilidad que ofrece en tanto que puede responderse en el período de tiempo que más interese al encuestado. Con la finalidad de aumentar el número de respuestas, en algunos casos se hizo necesario la realización de contactos telefónicos, así como la visita personal a algunos de los encuestados.

En total se obtuvieron 102 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 35% respecto al total de empresas a las que se envió el cuestionario, cifra que puede considerarse razonable en cuanto a la representatividad del conjunto.

### **3.3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

Para medir la estrategia de la empresa nos basamos en la tipología de estrategias genéricas de Porter (1980), que fue especificada por una escala multiítem ampliamente validada en trabajos anteriores, en concreto los factores competitivos desarrollados por Dess y Davis (1984) y revisados por Robinson y Pearce (1988). Para su inclusión en el cuestionario utilizamos una escala *Likert* de cinco puntos, variando desde 1, “nada importante”, hasta 5, “muy importante”.

En cuanto a la medición de los resultados, se construyó un índice en el que se recogieron las valoraciones subjetivas del encuestado, de acuerdo con una escala de cinco puntos, variando desde 1, “muy bajo”, hasta 5, “muy alto”. Se ha optado por utilizar medidas de carácter financiero, así como una medida operativa (Venkatraman y Ramanujan, 1986). De las distintas medidas de carácter financiero utilizadas en la literatura estratégica y en línea con las variables de resultados incluidas en el trabajo de Sáinz (2002) para el sector vitivinícola, se seleccionaron dos medidas de rentabilidad: el *margen sobre ventas* o *rentabilidad de las ventas* –ROS-, definido como la relación entre el beneficio de explotación más las amortizaciones sobre la cifra de ventas y la *rentabilidad económica* –ROA-, medida por la relación entre el beneficio de explotación y el activo total neto de la empresa. Además, los profesionales del sector con los que mantuvimos entrevistas previas señalaron que estos dos indicadores constituyen medidas adecuadas del desempeño de estas empresas. Con el propósito de complementar la valoración de los resultados con criterios diferentes a la rentabilidad, se utilizó igualmente un indicador del *crecimiento de las ventas*. La inclusión de la medida operativa se hizo a través de la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Una vez planteada la investigación, en este apartado pretendemos ofrecer los resultados de la investigación llevada a cabo. En primer lugar, realizamos un análisis factorial para poder determinar los factores que serán la base de las diferentes estrategias de negocio que llevarán a cabo estas empresas, ubicadas en un sector maduro. Se consideran cuatro factores relevantes en la

definición de las estrategias de negocio, que además, dan lugar a cuatro cluster que nos permiten clasificar a las empresas analizadas en los grupos considerados en función de dichos factores.

#### **4.1. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

En primer lugar y con el objetivo de resumir la información contenida en las variables de estudio, se realizó un análisis factorial. Seguimos el mismo procedimiento que Dess y Davis (1984), de reducir el número de variables con la menor pérdida de información. Los factores que se extraigan se utilizarán en una segunda fase para generar una taxonomía de estrategias competitivas.

A partir del análisis factorial, recogido en la tabla 1, se extrajeron cuatro factores, los cuales permiten explicar el 79,048% de la varianza. Pasamos a interpretar los factores obtenidos a partir del nivel de saturación de los mismos con las variables originales en la matriz de componentes rotados, asignando una denominación a las tácticas competitivas obtenidas.

##### *Factor 1: FCOSTES (Liderazgo en costes)*

Este factor, denominado FCOSTES, explica un 43,446% de la varianza. La variable con mayor saturación es la correspondiente a la fijación de un *precio competitivo*, que de acuerdo con el panel de expertos de Dess y Davis (1984) representa una variable importante en la estrategia de liderazgo en costes. Asimismo, incluye la variable *productividad del negocio*, relacionada directamente con la orientación de la empresa hacia los bajos costes, y las variables *esfuerzo continuado en la reducción de costes* e *innovación de procesos*, que ponen de manifiesto la búsqueda de la ventaja en costes a través de mejoras en los procesos de producción. Por otro lado, se encuentran las variables vinculadas con la calidad de la producción, *esfuerzos en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto* y *esfuerzos para mejorar la validez de las materias primas*, por lo que, el logro de la mejora de la productividad también se lleva a cabo a partir de mejoras en la calidad de la producción.

Una visión conjunta de las puntuaciones anteriores refleja claramente el significado de este factor, que informa de la búsqueda por la empresa de una ventaja en costes, a través de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción.

##### *Factor 2: FDIFERENC1 (Diferenciación en marketing)*

Este factor, al que hemos denominado FDIFERENC1, representa claramente una estrategia de diferenciación de producto, con unas pautas de comportamiento relacionadas con la función de marketing, de forma que busca crear en la mente de los clientes a los que se dirigen la percepción de que los productos de una empresa son diferentes de los de sus competidores. Este factor explica un 17,424% de la varianza, agrupando las variables *esfuerzo para el logro de una marca identificable por el cliente* y *esfuerzos para alcanzar una reputación*, lo que refleja el énfasis de la empresa en la búsqueda de

ventajas en diferenciación del producto. Otras variables relacionadas, que forman parte de dicho factor son *innovación en métodos y técnicas de marketing, promoción y publicidad superiores a la media del sector, influencia en los canales de distribución y esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.*

**Factor 3: FDIFERENC2 (Diferenciación en producto-enfoque)**

Este factor explica un 10,648% de la varianza. Recoge las variables que presentan las mayores saturaciones en relación con estrategias de diferenciación en productos y enfoque. Así, junto con los métodos competitivos *capacidad para fabricar productos especializados, especialización en segmentos geográficos y mantenimiento de niveles bajos de inventarios*, reconocidos por Dess y Davis (1984) de importancia dentro de la estrategia de enfoque, se incluyen también la *especialización en productos de alto precio*. En relación con esta última variable, si bien los expertos del panel de Dess y Davis (1984) solo establecieron su escasa importancia en la estrategia de liderazgo en costes, sin manifestar ninguna relación con el resto de estrategias, dado que ésta aparece relacionada con las anteriores, consideramos que proporciona información sobre la diferenciación, pero para un ámbito reducido de competencia. Asimismo, también se incluyen con puntuaciones elevadas las variables *desarrollo de nuevos productos y mejora de productos existentes*, indicativas de una estrategia de diferenciación de productos.

Es conocido en la aportación de la tipología de Porter (1980) la posibilidad de combinarse sus dos principales estrategias –liderazgo en costes/diferenciación- con la elección del ámbito competitivo –amplio/reducido-, por lo que denominaremos a este factor diferenciación-enfoque.

**Factor 4: FDIFERENCIAC3 (Diferenciación en servicio)**

El cuarto factor explica un 7,53% de la varianza. La inclusión de las variables *capacidad de servicio al cliente, calidad del producto, gama amplia de productos e iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado* en un mismo factor nos indica que existe una asociación entre las mismas orientada básicamente hacia un mejor servicio al cliente, por lo que hemos denominado este factor como diferenciación en servicio.

<b>TABLA 1. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b>					
<b>VARIABLES</b>	<b>FACTORES</b>				<b>COM UN</b>
	<b>FACT OR 1</b>	<b>FACT OR 2</b>	<b>FACT OR 3</b>	<b>FACT OR 4</b>	
Precio competitivo	.942				.875
Productividad del negocio	.908				.807
Esfuerzo en el establecimiento de	.904				.821
Esfuerzo continuado de reducción de	.899				.823
Innovación en el proceso de fabricación	.814				.718
Grandes esfuerzos en mejorar la validez	.750				.678
Esfuerzo para lograr una marca		.883			.795
Esfuerzos en alcanzar una reputación		.874			.772

Innovación en métodos v técnicas de		.860			.892
Promoción v publicidad superiores a la		.842			.770
Influir en los canales de distribución		.762			.683
Esfuerzos en mejorar la calidad de la		.750			.731
Desarrollo de nuevos productos			.903		.836
Mejora de los productos existentes			.815		.855
Capacidad para fabricar productos			.792		.817
Especialización en segmentos			.581		.856
Especialización en productos de alto			.536		.749
Mantenimiento de niveles bajos de			.527		.880
Capacidades de servicio al cliente				.782	.959
Calidad del producto				.779	.781
Gama amplia de productos				.698	.694
Iniciativas concretas para lograr un				.539	.545
% Varianza explicada	43.44	17.42	10.64	7.53	
Porcentaje de varianza explicado: 79,048%					
Prueba KMO: 0,772					

*Fuente: Elaboración propia*

Al objeto de identificar las estrategias competitivas se recurrió al análisis de conglomerados jerárquico. Para facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes nos servimos del análisis de la varianza (ANOVA) y de los contrastes *post-hoc* de comparaciones múltiples entre las medias de los conglomerados para averiguar que conglomerados difieren entre si en cada una de las variables. El contraste de Levene muestra la homogeneidad de las varianzas entre los grupos para todas las variables, permitiendo el cálculo del estadístico F y la aplicación del contraste *post-hoc* de Scheffé.

Los resultados mostraron que las diferencias entre los grupos en los factores de estrategia competitiva son significativas. Para la descripción de cada uno de los grupos nos servimos de las puntuaciones medias de cada una de las variables utilizadas para la clasificación y que aparecen reflejadas en la tabla 2.

Los tipos estratégicos que han surgido de la clasificación empírica son los siguientes:

#### *Cluster 1: Liderazgo en costes*

Este grupo, integrado por 28 empresas, es estratégicamente similar al tercer cluster en términos de diferenciación, mostrando unas valoraciones medias significativamente inferiores al resto de empresas, pero que han desarrollado una fuerte orientación hacia el liderazgo en costes. Así, la orientación estratégica de estas empresas busca simultáneamente un énfasis en la fijación de precios competitivos, la productividad del negocio, el establecimiento de procedimientos de calidad del producto, la reducción de costes, la introducción de innovaciones en el proceso de fabricación y la mejora de la validez de las materias primas, es decir la búsqueda de una ventaja en costes a través de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción.

#### *Cluster 2: Diferenciación*

Los valores medios que presentan las 31 empresas que integran este grupo nos permiten caracterizarlas por ser las de mayor orientación hacia la

diferenciación. Éstas exhiben un énfasis en diferenciación por encima de la media<sup>22</sup> y un nivel en liderazgo en costes que se aproxima a la puntuación media, pero que es significativamente inferior a la valoración obtenida para este factor por las empresas del primer y tercer *cluster*. De este modo, destacan la importancia de las innovaciones en producto a través del desarrollo de productos nuevos y mejorados, así como por ocupar posiciones elevadas en la especialización de productos y en relación al prestigio y reputación en el sector, definiendo su competencia en base a la relevancia que otorgan, además, a la búsqueda de la diferenciación por medio del marketing (logro de una marca identificable por el cliente, esfuerzos para alcanzar una reputación, desarrollo de nuevas técnicas comerciales, publicidad por encima de la media del sector e influencia en los canales de distribución). Asimismo, confieren importancia, aunque en menor medida a la diferenciación en servicios (capacidad de servicio al cliente, calidad y amplia gama de productos, y programas de formación de los recursos humanos).

### *Cluster 3: Indefinido*

Este grupo queda definido por las empresas (n =19) con peores puntuaciones medias en todas las variables. Ciertamente, no compiten a través de una estrategia de liderazgo en costes, y por las puntuaciones tan reducidas en los demás factores -diferenciación en marketing, diferenciación en servicios y diferenciación en productos-enfoque-, por debajo incluso del valor medio, tampoco podemos afirmar que compitan con una estrategia de diferenciación. De esta forma, las bases escogidas para competir nos llevan a caracterizar el comportamiento de las empresas de este grupo por el reducido énfasis que conceden a ambas estrategias -liderazgo en costes y diferenciación-. Por tanto, este cluster evidencia una aparente falta de compromiso con ninguna de las dos, lo que implica que carecen de una estrategia de negocio definida. Sin embargo, esto no implica que no destaquen en ciertos métodos competitivos que se consideran clave en una o más estrategias, sino que es posible que la estrategia compuesta que emerge carezca de consistencia interna (Dess y Davis, 1984). Esta orientación estratégica refleja indecisión y confusión por parte de las empresas: parecen saber el modo en que no quieren competir, aunque se muestran indecisas sobre lo que quieren hacer.

### *Cluster 4: Liderazgo en costes y diferenciación*

En este grupo nos encontramos con empresas que puntúan alto en todos los factores. Consta de 24 empresas que compiten con una estrategia combinada, mostrando un fuerte y equilibrado énfasis en ventajas en costes y diferenciación -diferenciación en marketing, en productos y en servicios-. Esto sugiere una estrategia dual que puede suponer ventajas competitivas en diferenciación y en costes, siempre que ambos tipos de objetivos pueden alcanzarse simultáneamente. Las empresas comprometidas con un crecimiento vía identificación de la marca, influencia en los canales de distribución, innovaciones en marketing y desarrollo de nuevos productos podrían encontrar sinergias rentables desde una estrategia orientada a la eficiencia, que destaca, entre otros aspectos, el establecimiento de controles

---

<sup>22</sup> Cada ítem de la escala Likert fue valorado desde 1 hasta 5, coincidiendo el 3 como la puntuación media.



de calidad, la innovación en procesos y los esfuerzos continuos de reducción de costes.

TABLA 2. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS							
Variables	CLUSTERS				Prueba	ANOVA	(Scheffé)
	Cluste	Cluste	Cluste	Cluste	Est. de	F	
FCOSTE	3,7278	2,9145	2,3643	3,8934	0,245	11,077***	2,3<1,4
FDIFERE	2,6975	3,9667	2,6324	4,1950	0,961	25,760***	1,3<2,4
FDIFERE	2,7273	4,1023	2,4833	3,7314	1,905	67,012***	1,3<,2,4
FDIFERE	2,1143	2,9187	2,0259	3,3075	0,332	19,405***	1,3<,2,4
Significación *** p<0,01							

Fuente: Elaboración propia

El análisis *cluster* permitió clasificar las empresas de la muestra en diferentes estrategias. Las clasificaciones estratégicas obtenidas a partir de los factores competitivos muestran paralelismo con la tipología de Porter (1980) de estrategias genéricas. De este modo encontramos dos grupos que se corresponden con las estrategias de liderazgo en costes y con la estrategia de diferenciación respectivamente, combinada esta última, en cierta medida, con la de enfoque. El tercer tipo, que hemos calificado como indefinido<sup>23</sup> podría corresponderse con el posicionamiento a la mitad. En cuarto lugar, se ha encontrado un grupo de empresas que manifiestan un modelo múltiple de comportamiento estratégico.

#### 4.2. CONTRASTE DE LA RELACIÓN ESTRATEGIA DE NEGOCIO-RESULTADOS

Para valorar en que medida la adopción de diferentes estrategias de negocio se traduce en niveles superiores de resultado la técnica estadística utilizada ha sido la regresión lineal múltiple, en la que la variable dependiente corresponderá al resultado empresarial y las independientes a las variables que componen la estrategia de negocio. También se añadirán variables de control. En este modelo introduciremos el tamaño de las empresas de la muestra, medida como el logaritmo del número de trabajadores y la edad, medida como el logaritmo del número de años en funcionamiento.

La introducción de las variables se realiza en dos etapas, lo que dará lugar a la especificación de dos modelos, uno con las variables de control y otro con las variables que corresponden a la estrategia de negocio. Para ello, después de introducir en el modelo las variables de control, se introducirá la estrategia de negocio, lo que se ha realizado a través de la generación de variables ficticias *-dummy-*. La forma de elaborar las variables *dummy* se establece a partir de una variable de referencia (uno de los grupos). La variable que hemos dejado como grupo de referencia es la que corresponde al *cluster* 3, ya que no desarrolla una estrategia clara. Los resultados obtenidos a partir del análisis de regresión quedan recogidos en la tabla 3.

<sup>23</sup> Otros trabajos, que intentan obtener taxonomías de estrategias empíricamente, también se han encontrado con categorías estratégicamente indefinidas. White (1986) consideró una categoría indefinida estratégicamente a la que denominó "sin ventaja competitiva". Robinson y Pearce (1988), hallaron un tipo de estrategia que calificaron "sin una clara orientación estratégica".

El primero de los modelos explica un 6,9% del resultado, siendo además significativos los coeficientes de las variables de control. La introducción en el modelo de la estrategia de negocio mejora la bondad del mismo, así como su nivel de significación, reflejado en el incremento del estadístico F. Así, el modelo pasa de explicar el 6,9% de la variación de la variable dependiente al 17,2%.

Respecto a la interpretación de los coeficientes estimados a través de mínimos cuadrados ordinarios (OLS), hay que señalar que en el caso del análisis de regresión múltiple, los coeficientes de las variables se interpretan manteniendo fijas las demás, lo que significa que podemos hablar de relación y de grado de relación entre la variable dependiente y una variable independiente controlando el efecto que ejercen el resto de variables incluidas en el modelo.

Concretamente, en relación con los tipos de estrategias de negocio, si analizamos los coeficientes que acompañan a las distintas variables de la estrategia competitiva, se observa que no todas contribuyen de la misma forma a explicar la variable dependiente, atendiendo a los niveles de significación de los mismos. Si bien todas ejercen una influencia significativa y positiva en el resultado, se evidencia una mayor relación para la estrategia de diferenciación y para la estrategia combinada, siendo la relación más fuerte para la última de ellas. Por lo que podemos afirmar que estos resultados proporcionan soporte empírico a las hipótesis, H1 y H2, planteadas en relación con la estrategia de negocio.

<b>TABLA 3. REGRESIÓN LINEAL PARA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b>				
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>MODELO 1</b>		<b>MODELO 2</b>	
	<b>COET. BETA</b>	<b>t</b>	<b>COEF. BETA</b>	<b>t</b>
<b>Constante</b>	5,117	12,586 <sup>***</sup>	4,357	10,694 <sup>***</sup>
<b>Tamaño</b>	0,147	2,220 <sup>**</sup>	0,085	1,395
<b>Edad</b>	0,139	2,125 <sup>**</sup>	0,076	1,247
<b>Estrategia 1 (Liderazgo en costes)</b>			0,171	1,539 <sup>*</sup>
<b>Estrategia 2 (Diferenciación)</b>			0,193	1,897 <sup>**</sup>
<b>Estrategia 3 (Liderazgo en costes y diferenciación)</b>			0,267	2,212 <sup>**</sup>
<b>F</b>	3,669 <sup>**</sup>		3,988 <sup>***</sup>	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,069		0,172	
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,050		0,129	
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	0,069		0,103	
<b>Cambio en F</b>	3,669 <sup>**</sup>		3,981 <sup>***</sup>	
<b>* Significativo p&lt;0,10; ** Significativo p&lt;0,05; *** Significativo p&lt;0,01</b>				

## 5. CONCLUSIONES

En relación con las estrategias de negocios nos planteamos, inicialmente, el establecimiento de una clasificación de las mismas en nuestro sector de estudio. Dicha taxonomía fue generada empíricamente a partir de las valoraciones que las empresas otorgaron a un conjunto de factores competitivos. A través del análisis factorial identificamos cuatro patrones de comportamiento estratégico –empresas con estrategia de liderazgo en costes, empresas con estrategia de diferenciación en marketing, empresas con estrategia de diferenciación en productos en ámbito competitivo reducido y empresas con estrategia de diferenciación en servicios–, los cuales fueron utilizados en el análisis *cluster* posterior. La tipología así generada muestra un notable paralelismo con la tipología de Porter (1980) de estrategias genéricas. Se identificaron las dos opciones relacionadas con las ventajas competitivas –liderazgo en costes y diferenciación–, así como una opción resultante de la combinación de ambas. La estrategia indefinida podría corresponderse con el patrón de posicionamiento a la mitad, ya que carece de consistencia. En consecuencia, y partiendo de un instrumento ampliamente testado como son los métodos o factores competitivos hemos conseguido establecer los tipos de estrategias de negocios en el sector vitivinícola.

En cuanto a las hipótesis planteadas respecto a la estrategia de negocio –H1 y H2–, éstas han recibido apoyo empírico. En primer lugar, los resultados han mostrado, de acuerdo con un enfoque universalista, que las estrategias competitivas influyen de forma positiva y significativa en los resultados empresariales, siendo estos resultados consistentes con los obtenidos por Chang y Wong (1999), Gopalakrishna y Subramanian (2001), Panayides (2003).

En segundo lugar, se constató un efecto más favorable en los resultados para las empresas que compitieron en base a una estrategia pura de diferenciación frente a las que compitieron en base a una estrategia de liderazgo en costes. Asimismo, de acuerdo con trabajos como el de Hill (1988) y Kim *et al.* (2004), se ha evidenciado que, de las tres estrategias competitivas aquellas que combinan liderazgo en costes y diferenciación contribuyen especialmente a mejorar los resultados empresariales.

De este modo, seguir una estrategia de diferenciación sin mostrar interés por ser eficiente constituye una visión limitada. La presencia de una intensa competencia local e internacional no solo puede dar lugar a la imitación de los aspectos diferenciados de la empresa sino, además, a la excelencia de los competidores en dimensiones eficientes que contribuyen a su ventaja competitiva global. Por otra parte, competir con costes reducidos sin intentar alcanzar una diferenciación también presenta limitaciones, ya que el crecimiento en rentabilidad requiere diferenciación vía productos mejorados y mejores servicios.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, R.S., Helms, M.M., Takeda, M.B., White, C.S. y White, C. (2006): "A comparison of competitive strategies in Japan and the United States", *Sam Advances Management Journal*, winter, pp.24-34.
- Audenaert, A.Y. y Steenkamp, J.B. (1997): "Means-end chain theory and laddering in agricultural marketing research", en Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K.G., Steenkamp, J.B. y Wedel, M. (1997): *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 201-216.
- Barney, J.B. y Hoskisson, R.E. (1990): "Strategic groups: untested assertions and research proposals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, nº 3, pp.187-198.
- Buzzell, R.D. y Gale, B.T. (1987): *The PIMS principles*. New York: Free Press.
- Campbell-Hunt, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy?. A meta-analysis", *Strategic management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 127-154.
- Chang, R.Y. y Wong, Y.H. (1999): "Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center", *International Business Review*, vol. 8, pp. 561-590.
- Chen, M.J. y Smith, K.G. (1987): "Samples used in strategic management research", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 47, pp.7-11.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1982): "An empirical examination of Porter's (1980) generic strategies": an exploratory field study and a panel technique", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 42, pp.7-11.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 3, pp. 467-488.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003): *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*, Madrid: McGraw-Hill.
- Dess, G. G. y Rasheed, A. M. A. (1992): "Commentary to D. Miller's generic strategies", en Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton, J. (eds.): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 409-416, Greenwich: JAI Press.
- Gibcus, P. y Kemp, R.G.M. (2003): "Strategy and small firm performance", *Research report, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Netherlands: Ministry of Economic Affairs, January.
- Golden, B.R. (1992): "The past is the past-or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 4, pp. 848-860.
- Gopalakrishna, P. y Subramanian, R. (2001): "Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy", *Journal of Global Marketing*, vol. 15, nº 2, pp. 61-79.
- Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grunert, K.G., Harsen, H. Larsen, H.H., Sorensen, E. y Bips, S. (1997): "New areas in agricultural and food marketing", en Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K.G., Steenkamp, J.B. y Wedel, M. (1997): *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, pp. 201-216, Netherlands: Kluwer Academic Publishers,

Hall, W.K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, vol. 58, nº 5, pp. 75-85.

Hambrick, D. C. (1983): "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, vol. 26, nº ), pp. 687-707.

Hawes, J.M. y Crittendom, W.F. (1984): "A taxonomy of competitive retailing strategies", *Strategic Management Journal* vol. 5, nº 2, 275-287.

Helms, M.M., Dibrell, C. y Wright, P. (1997): "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesive and sealant industry", *Management Decision*, vol. 35, nº 9, pp. 689-703.

Helms, M.M., Haynes, P.J. y Cappel, S.D. (1992): "Competitive strategies and business performance within the retailing industry", *International Journal of Retail I& Distribution Management*, vol. 20, nº 5, pp. 3-14.

Hill, C. W. L. (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", *Academy of Management Review*, vol. 13, Julio, pp. 401-412.

Jones, G.R. y Butler, J.E. (1988): "Cost, revenue, and business-level strategy", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 2, pp. 202-213.

Kim, L. y Lim, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 802-827.

Kim, E., Nam, D. y Stimpert, J.L. (2004): "Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: a study of Korean cyber malls", *Journal of Business Strategy*, vol. 21, nº1, pp. 19-45.

Lee, J. y Miller, D. (1999): "People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 579-593.

Miller, D. (1992): "The generic strategy trap", *Journal of Business Strategy*, January-February, pp. 37-41.

Miller, A. y Dess, G.G. (1993): "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of management Studies*, vol. 30, nº 4, pp. 553-585.

Miller, A. y Dess, G.G. (1993): "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of management Studies*, vol. 30, nº ), pp. 553-585.

Miller, D. y Friesen, P.H. (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications", *Organization Studies*, vol. 7, pp. 255-261.

Murray, A.I. (1988): "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 390-400.

Nayyar, P.R. (1993): "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. firm", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1652-1669.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp.20-25.

Navas, J.E. y Guerras, L. A. (2004): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, Civitas.

O'Farrell, P.N., Hitchens, D.M. y Moffat, L.A.R. (1993): "The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the

- relationship between generic strategy and performance”, *The Service Industries Journal*, vol. 13, pp. 40-64.
- Panayides, P.M. (2003): “Competitive strategies and organizational performance in ship management”, *Maritime Policy & Management*, vol. 30, nº 2, pp. 123-140
- Pelham, A.E. (1999): “Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms”, *Journal of Business Research*, vol. 45, pp. 33-46.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press, versión en castellano (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: CECSA.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*. Free Press, New York, versión en castellano (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: CECSA.
- Porter, M.E. (1986): *Competition in global industries*, Massachusetts: HBS Press.
- Porter, M.E. (1996): “What is strategy?” *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 6, pp. 61-78.
- Reitsperger, W.D., Daniel, S.J., Tallman, S.B. y Chrismar, W.G. (1993): “Product quality and cost leadership: compatible strategies?”, *Management International Review*, vol. 33, (special issue), pp. 7-21.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1988): “Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- Sáinz, A. (2002): *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la denominación de origen calificada Rioja*, Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja.
- Spanos, Y.E., Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004): “Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 135-165.
- Thornhill, S., White, R. E. y Raynor, M. (2005): “Strategic purity and firm survival: risk and return revisited”, *Conference on the Evolving Workplace*, September, Ottawa.
- Torgovicky, R., Goldberg, A., Shvarts, S., Onn, E., Levi, Y. y BarDayan, Y. (2005): “Application of Porter's generic strategies in ambulatory health care: a comparison of managerial perceptions in two Israeli sick funds”, *Health Care Management Review*, vol. 30, nº 1, pp. 17-23.
- Van Trijp, H.C.M., Steenkamp, J.B. y Candel, M. (1997): “Quality labelling as instrument to create product equity: the case of IKB in the Netherlands”, en Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K.G., Steenkamp, J.B. y Wedel, M. (1997): *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 201-216.
- Varadarajan, P. R. (1985): “A two-factor classification of competitive strategy variables”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-375.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): “Measurement of business performance in strategy research”, *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, pp. 801-814.
- Wagner, B. y Digman, L. (1997): “The relationship between generic and time based strategies and performance”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, nº 3,

pp. 334-354.

White, R.E. (1986): "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 217-231.

Wright, P. (1987): "A refinement of Porter strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 93-101.

Wright, Hotard, Kroll, Chan y Tanner, (1990): "Rivalry among firms: evidence from the apparel industry", en Dean, B, Cassidy, J. (eds.): *Strategic Management: Methods and Studies*, New York: Elsevier.

Wright, P., Kroll, M., Chan, P. y Hamel, K. (1991): "Strategic profiles and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 3, pp. 217-231.

Yamin, S., Gunasekaran, A. y Mavondo, F.T. (1999): "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis", *Technovation*, vol. 19, pp. 507-518.

# LA INCORPORACIÓN DE LAS ACADÉMICAS UNIVERSITARIAS EN LA PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

**Dr. Héctor Rosas Lezama**

Universidad Autónoma de Tlaxcala

[rhector1953@hotmail.com](mailto:rhector1953@hotmail.com)

**Mtra. Monique Rosas Téllez**

Universidad Autónoma de Tlaxcala

[monique\\_rt@hotmail.com](mailto:monique_rt@hotmail.com)

## RESUMEN.

Los inicios de las mujeres en el ámbito laboral se remontan al siglo XIX con la industrialización. En un principio la mano de obra era masculina, pero con el constante crecimiento de la industria, la población femenina se incorporó al trabajo. Las mujeres se han visto obligadas a compaginar las tareas domésticas con el empleo fuera de casa.

Ya en el siglo XX, las mujeres acabaron remplazando a los hombres en las fábricas, ya que estos se encontraban en el frente. Esta situación sentó un precedente: la mujer era capaz de realizar el trabajo que hasta entonces sólo había hecho el hombre; de esta manera se busca una igualdad de género.

La población femenina ha ido sumándose al mercado laboral. Primero ocupando puestos femeninos (maestra, secretaria, enfermera) hasta la situación laboral actual, en que las mujeres se encuentran prácticamente en todos los sectores profesionales. Hoy muchas mujeres ostentan cargos de poder en el trabajo.

El acceso al empleo remunerado ha hecho que la mujer tenga la posibilidad de independencia económica con el consiguiente refuerzo de su desarrollo personal.

Pese a ello, la segregación del empleo sigue afectando más a las mujeres que a los hombres, ya que todavía ciertos sectores desconfían de que las mujeres ocupen puestos de nivel alto.

**Palabras clave:** igualdad de género, empleo remunerado, independencia económica.

## ABSTRACT.

The beginnings of the women in the workplace date back to the 19th century with industrialization. Initially the workforce was male, but with the constant growth of the industry, women joined the work. Women have been forced to combine housekeeping with employment outside the home.

In the 20th century, women ended up replacing men in factories, since they were in front. This situation set a precedent: the woman was capable of



performing the work that until then only had the man; in this way seeks a gender equality.

The female population has been added to the labour market. First in female positions (teacher, Secretary, nurse) until the current labor situation, in which women are practically in all professional sectors. Today many women hold positions of power in the work.

Access to paid employment has become the woman to have the possibility of economic independence with the consequent reinforcement of their personal development.

Despite this, employment segregation continues to affect more women than men, since certain sectors still distrust that women in positions of high level.

**Key words:** equality of gender, remunerated employment, economic independence

## **INTRODUCCIÓN**

De unos años a la fecha, la incorporación de la mujer al ámbito laboral ha logrado dar un sorprendente giro a su favor, considerando que esto se ha dado para las mujeres que han tomado la decisión de dar un cambio total en sus vidas. Esto se puede observar dentro de las aulas de las Universidad o Instituciones, ya que la gran mayoría de los estudiantes pertenecen al género femenino. Con esto se puede dar uno cuenta de qué son capaces de hacer cuando se proponen algo, que para ellas representa un triunfo en sus vidas.

Hoy en día existen lugares en los que, desafortunadamente, todavía se tiene la creencia de que la mujer no tiene la necesidad de trabajar, y lo único que se genera con estas ideas es que la mujer no se sienta capaz de hacer correctamente lo que ella sabe hacer.

No se debe dejar de lado la falta de equidad de género que se da tanto en las esferas públicas como privadas, lo que sin lugar a dudas recae de una manera desproporcionada sobre el género femenino.

Es importante reconocer que tanto las mujeres como los hombres son capaces de llevar a cabo el desenvolvimiento de las mismas actividades, pero desgraciadamente, a la mujer todavía no se le dan todas las oportunidades para demostrar que tiene las capacidades y habilidades suficientes para desenvolver una tarea al 100%.

Absolutamente nadie es dueño de la mujer, por esta razón es que el género femenino ha logrado destaparse y salir libremente a la luz para poner en marcha lo que se propone.

Se debe seguir demostrando que las mujeres son capaces de hacer todo lo que se les ponga enfrente con tal de demostrarle al mundo entero de que ellas solas pueden salir adelante y lograr más de lo que los demás consideran.

No se debe olvidar que existen valores universales que deben regir a la humanidad: justicia, equidad e igualdad entre las personas, y deben ponerse en marcha y hacerlos valer como derechos.

### **La incorporación de la igualdad para hombres y mujeres**

El enfoque de género es un instrumento conceptual que ayuda a ver la realidad identificando las desigualdades entre hombre y mujeres, y los obstáculos que enfrentan las personas en diferentes espacios sociales (Backhaus, 2012).

La igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la sociedad ocupa un lugar importante en la agenda internacional, y se ha ido desplazando hacia las políticas y prácticas necesarias para acelerar el proceso (Naciones Unidas – CEPAL 2011). No hay conciencia suficiente de que con la igualdad de los géneros no sólo se mejora la calidad de vida de las mujeres, sino también la de los hombres.

Es un hecho que la cultura marca a las personas con el género, y el género marca la percepción de todo lo demás: social, político, religioso, etc (Agacinski, 2010). Los géneros masculino y femenino son elementos de construcción social constantemente afectados por lo ideológico (Keller, 2011), y con consecuencia, la ciencia, la historia, la política y la cultura están fundamentadas sobre los valores masculinos, desplazando lo femenino (Pérez, 2011).

Una de las principales demandas que se hace al sistema educacional se relaciona con la capacidad real que éste tiene de ser un instrumento que garantice la igualdad de oportunidad (Keller, 2011; Piussi, 2011), sin embargo, hay evidencia suficientes de que la discriminación por sexo en el sistema educativo existe, y esta discriminación se da en aspectos muy sutiles.

El problema de la integración de las mujeres en la educación pasa a ser, no el de ¿cuántas mujeres estudian?, sino es de ¿cuál es la calidad de la educación y cuál es el contexto de estudio? (García Sainz, 2010).

Así, la presencia femenina es de indudable valor, de liderazgo y guía de cambios sociales que han impactado en la productividad, en la transformación de relaciones de paz mundial, en el equilibrio entre relaciones sociales y en su actividad en el ámbito educativo.

Si bien es cierto que las mujeres salen del espacio doméstico, no significa que abandonen las tareas propias de este espacio.

Dentro del contexto nacional, la evolución de la incorporación de las mujeres al ejercicio profesional académico en México es un dato revelador, no sólo de las transformaciones de un campo profesional, sino de su conformación. En el periodo de máxima expansión (1970 – 1992), una proporción importante de mujeres que contaban con estudios a nivel superior encontraron en la actividad académica una oportunidad de desarrollo profesional; aunque sea sólo en la modalidad de profesora hora/clase.

La Universidad contribuye a la transmisión de pautas sobre las relaciones de género en forma explícita o implícita, a través de la presencia o ausencia de perspectiva de género en los contenidos curriculares, en las actividades de investigación, docencia o extensión y mediante el tipo de relaciones que predominan en sus pautas de funcionamiento y en su cultura organizacional (Backhaus, 2012).

El género es una construcción sociocultural, es decir, corresponde al conjunto de ideas, representaciones, valores y normas sobre lo que es ser hombre o ser mujer. El género es un producto social, aprendido, representado, institucionalizado y transmitido a lo largo de generaciones (García Sainz, 2010; Lamas, 2011).

El equipo de trabajo asume que la perspectiva de género debe estar presente en una Universidad que se propone la formación integral de hombres y mujeres plenamente auténticos, que actúen en coherencia con sus principios y que desarrollen competencias para compartir, asumir y construir un nuevo pacto social-cultural entre hombre y mujeres. El objetivo final de la tarea educativa es formar personas con expectativas propias carentes de prejuicios, seres libres que puedan decidir cómo ser y qué hacer (Pérez, 2011).

### **DESARROLLO.**

Las interacciones entre hombre y mujeres en la Universidad colaboran en la construcción de un ideario de lo que es ser hombre y ser mujer en esta sociedad, de este modo, las diferencias y asimetrías son el resultado de los valores asignados a los géneros en las estructuras simbólicas e ideológicas que la cultura institucional establece (Piussi, 2011; Lamas, 2011).

El tema de investigación como objeto de estudio tiene su origen en la ruptura de los esquemas de equidad de género ante la nueva institucionalidad de la mujer al incorporarse a la vida académica universitaria, se funda en un marco normativo que permite concentrar sus actividades básicamente en la docencia pero, con el paso del tiempo, las tareas se complejizan al combinarse la investigación y la extensión y difusión.

### **Argumento**

El presente trabajo se apega a la perspectiva neoinstitucionalista, buscando entender la presencia femenina en la profesión académica dentro de un claustro universitario. El desarrollo de la educación superior es un escenario interesante para captar rasgos de la trama social y cultural que sostiene el crecimiento y complejización de una actividad profesional realizada por cientos de hombres y mujeres en espacios académicos de niveles de educación superior, como es la Universidad.

La trascendencia de la producción académica se inserta en este mundo moderno en donde las actividades profesionalizadas se ejercen en estructuras organizacionales que les dan cobertura en la competencia e intereses sociales. Es ahí donde es importante recuperar las voces de las mujeres académicas universitarias de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, para conocer la

estructuración de su discurso en las funciones de la Universidad:

- Docencia. Actividad que promueve conocimientos, donde se sitúa al docente como factor predominante para la impartición de la cátedra que se le asigne.
- Investigación. Proceso por medio del cual la administración específica, recolecta, procesa, analiza e interpreta información para comprender el ambiente total de una empresa, permitiéndole identificar sus amenazas y oportunidades, así como fortalezas y debilidades a efecto de desarrollar y evaluar cursos de acción (Rosas, 2006).
- Extensión y difusión de la cultura. Establecer una vinculación permanente con la sociedad mediante las corrientes culturales, artísticas, técnicas y deportivas que se programen dentro de las Universidades.
- Autorrealización. Consiste en desarrollar todo el potencial para convertirse en lo que uno es. Es llegar a ser uno mismo en plenitud. Tiene que ver con la autenticidad, con ser lo que se es, y no con lo que se ha aprendido o con lo que uno pretende ser.

Es muy probable que la mayoría de las mujeres al incorporarse a la vida académica universitaria concentrarán sus actividades básicamente en la docencia pero, paulatinamente, las tareas se complejizan al combinarse con nacientes proyectos de investigación.

Hoy por hoy, la mujer está tomando un nuevo rol dentro de la sociedad en la que se vive, pero siempre con algunas barreras que se le siguen poniendo en su camino.

### **Metodología.**

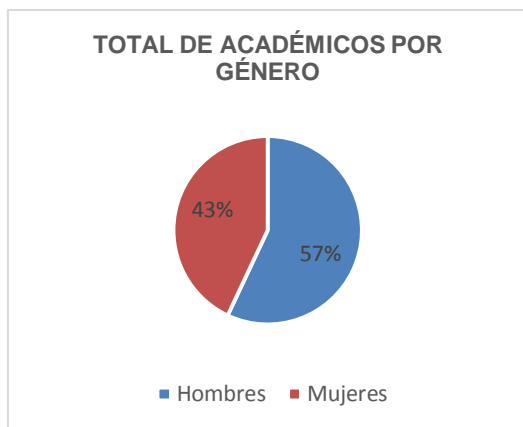
La Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT) ha concebido a la facultad como una unidad donde se desarrollan las cuatro funciones sustantivas de: docencia, investigación, extensión y difusión cultural y autorrealización. El análisis de la composición de la planta académica por género de la institución, conducirá a examinar en qué medida la institución integra operativamente estas funciones y el peso específico o la importancia que tiene la mujer académica.

Las funciones de la Universidad, decían, consiste en enseñar a ser un buen profesional; además de investigar y enseñar a ello.

De acuerdo con datos del anuario Estadístico 2012-2013 de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, ésta está integrada por cuatro divisiones académicas:

1. Ciencias Biológicas
2. Ciencias Sociales y Administrativas
3. Ciencias y Humanidades
4. Ciencias Básicas, Ingeniería y Tecnología,

las cuáles concentran en total 1560 académicos que se encargan de realizar esta fundamental responsabilidad, siendo que el 57% (889) está representado por el género masculino, mientras que el otro 43% (671) está formado por el género femenino.



Con esta gráfica es posible observar que el género femenino todavía se encuentra en gran medida por debajo del género masculino, con un total de catorce puntos porcentuales en lo que refiere al total de académicos por género.

## **CONCLUSIONES.**

A través de este estudio es posible proporcionarles a las personas información acerca del porqué de la diferencia de género, y el porqué de que el mayor ingreso de profesionistas se da en el género masculino. Todas las personas son vulnerables a la situación que se vive actualmente, de aquí surge el que debe uno adaptarse a la situación para poder desenvolverse dentro de lo profesional porque todo depende de la situación económica, política y social del lugar en el que se habita.

Constantemente existe una competencia entre la gente por conseguir el puesto que se desea, sobretodo se da una competencia entre el género masculino y el género femenino, ya que desafortunadamente mucha gente cree y piensa que el hombre es superior en conocimientos y en capacidades para desempeñar una actividades a comparación de la mujer. De lo que no se percatan es de que la mujer, al igual que el hombre, puede desarrollar las misas actividades (mentales e intelectuales) pero siempre tomando en cuenta su condición física.

Hoy en día, la gran mayoría de las persona que se dedican a la vida laboral, en este caso en una institución educativa, son los hombres, ya que desde hace muchos años se viene acarreado una gran diferencia en cuanto al género.

Las diferencias de género también llegan a presentarse por los ingresos que perciben tanto las mujeres como los hombres, así como el problema para poder conseguir un empleo acorde a las propias necesidades. Con el paso del tiempo, esta situación debe ir cambiando para poder crecer como país, y no quedarse estancado dentro de los países con menos desarrollo.

Las generaciones que están por comenzar en el mundo laboral están contribuyendo esencialmente para la generación de un camino con nuevas oportunidades, las cuáles deben de ser aprovechadas al 100% por las personas (ambos géneros) que estén realmente interesadas en crear un nuevo

mundo de gente profesionalista.

El impartir una cátedra no sólo es dar a conocer lo que el profesor sabe, sino también se debe tener la capacidad de saber escuchar las inquietudes de los estudiantes, de esta manera se estará creando un círculo de sinergia, dentro del cual se logra un trabajo en equipo y se obtendrá un mayor número de resultados.

La educación debe ser tomada como fundamental en la vida de todo ser humano, mientras más esté preparada la gente se tendrá un mejor país en el cual podrán crecer y desenvolverse las generaciones por venir.

### **BIBLIOGRAFÍA.**

Agacinski, Sylviane (2010). Política de sexos, España. Grupo Santillana de Ediciones, S.A.

Backhaus, Annette (2012). Modernización del Estado, cambio institucional y género. Artículo publicado en macroeconomía, género y estado. Departamento Nacional de Planeación. Tercer Mundo Editores. Santafé de Bogotá, Colombia.

García Sainz, Cristina (2010). Modificar las relaciones de poder. En perspectivas, No. 25, abril – julio.

Keller, Evelyn Fox (2011). Reflexiones sobre género y ciencia. Valencia. Ed. Alfonso el Magnanim.

Lamas, Martha (2011). La antropología feminista y la categoría género, en Nueva Antropología. Estudios sobre la mujer: problemas teóricos. Revista de ciencias sociales, vol. VIII, no. 30. Noviembre 2011, México.

Naciones Unidas-CEPAL (2011). Documento de información de las Naciones Unidas. Las conferencias mundiales, México; Organización de las Naciones Unidas.

Pérez Sedeño, Eulalia; Alcalá, Paloma (2011). Ciencia y género. Madrid, Editorial Complutense.

Piussi, Anna María (2011). Más allá de la igualdad, en Lomas Carlos: ¿Iguales o diferentes? Género, diferencia sexual, lenguaje y educación. Barcelona, Paídos.

Rosas Lezama, Héctor; Sánchez López, Pablo; Medellín Viveros, Virgilio (2006). El proyecto de investigación, guía para su elaboración. 1ª edición, Textos UAT-CEA, serie de apoyo a la docencia.

# LA RESISTENCIA AL CAMBIO. UN OBSTACULO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**Dr. Fernando Javier García Colina**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[colinag2001@yahoo.es](mailto:colinag2001@yahoo.es)

**Dr. Saúl Crispín Juárez Hernández**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[saul\\_5701@hotmail.com](mailto:saul_5701@hotmail.com)

**Dr. Edgar Hernández Zavala**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
[edgarhz@hotmail.com](mailto:edgarhz@hotmail.com)

## RESUMEN.

Desde hace más de 5000 años el ser humano habita en la tierra; no se ha cambiado mucho, la casa ya no es una cueva para la mayoría, la explotación del trabajo de otros es una constante ya adquirida desde el esclavismo, se come una buena dosis de “chatarra” diaria, y la transportación y las comunicaciones dieron un vuelco de 180 grados, pero en general seguimos siendo los mismos. Tal vez, con una comprensión más meridiana de que podemos auto destruirnos si no “cuidamos” esta nave estelar en donde todos viajamos en el espacio.

Nos podíamos preguntar ¿Por qué crucificaron a Cristo? Por querer cambiar las cosas (hacer a todos iguales). Parece ser que el querer cambiar las cosas siempre lleva implícito un alto riesgo. Los que lo corren, se adentran en el camino de la inmortalidad: Napoleón, Cristo, Marx, Gandhi, Mandela. Todos fueron incomprendidos, vejados, tildados de locos, pero la vida es más rica que la teoría y les ha deparado un espacio entre los hombre ilustres.

### Palabras claves:

Resistencia al Cambio; Gestión del Conocimiento

### ABSTRACT.

Since more than 5000 years ago human beings living on Earth; It has not changed much, the House is no longer a cave for most, the exploitation of the work of others is a constant already gained from slavery, eats a healthy dose of "junk" daily, and the transportation and communications gave a 180 degree turnaround, but generally remain the same. Perhaps, with a more clear understanding that can auto destroy us if not "take care" this Starship where we are all in the space.

We could ask ourselves why do they crucified Christ? For wanting to change things (do all equal). It seems that wanting to change things always carries with it a high risk. Those who run it, enter the path of immortality: Napoleon, Christ, Marx, Gandhi, and Mandela. All were misunderstood, hurt, branded as crazy, but life is richer than the theory and has brought them a space among the illustrious man.

### Key Words:

Resistence to change; Knowledge management.

## **INTRODUCCION.**

La resistencia al cambio está muy vinculada a los paradigmas que cada persona adopta. El diccionario Larousse asocia el término de paradigma con “Un patrón, un modelo tomado como referencia”; es un conjunto de reglas que definen fronteras, límites que son tomados en cuenta y se utilizan en la solución de problemas. Es un conjunto de realizaciones científicas ‘universalmente’ reconocidas, que durante un tiempo proporcionan modelos de soluciones a problemas científicos a una comunidad determinada. Los paradigmas conducen las creencias y acciones que se consideran necesarias para mantener vigente un modo de ser en un mundo construido de una forma determinada.

Generalmente las personas se resisten a las nuevas ideas; aquellas que chocan con sus paradigmas; lo podemos ver desde Galileo entre los años 1610 – 1630, tratando de convencer de la razón que le asistía a Copérnico de que la tierra giraba alrededor del sol y no a la inversa, la historia le dio la razón a Galileo, no sin antes pasar su vida enclaustrado y vilipendiado por las clases dominantes de la época por defender semejante idea. Colina (2014) tomado de Barker J. (1998).

Las personas operan a partir de paradigmas devenidos por sus creencias, valores familiares, estudios, cultura en la que se ha desarrollado, tradiciones y otros muchos factores que influyen de una manera u otra en nuestro comportamiento y modo de actuar. Por regla general tratamos de ignorar la percepción que otras personas tienen sobre un mismo aspecto, lo que de hecho nos limita en la búsqueda de soluciones a los problemas que pueden ser revolucionarias en un momento dado.

Los paradigmas afectan directamente nuestras decisiones al influir en las percepciones que tenemos del mundo exterior. Y es que casi de manera fisiológica los seres humanos ven “mal” lo que no se ajusta a sus paradigmas.

“Lo que puede ser imposible de hacer con un viejo paradigma puede ser fácil de hacer con un nuevo paradigma”. Coom(1996). Esta fue la concepción que revolucionó la industria del Japón al finalizar la segunda Guerra Mundial con las ideas de Deming y Juran, la que desplazó a Suiza por el Japón en la producción de relojes, a Sears por Walmart, a la Chrysler por la Toyota entre otros; y es que la resistencia a lo nuevo ha sido el fracaso de incontables sucesos.

Sin duda que, en virtud de la confluencia hombre – tecnología, se ha compulsado la transición de la era industrial a la era informacional y por consiguiente de la economía de capital a una economía basada en el conocimiento, posibilitando así, la aparición de un nuevo paradigma que comienza a identificarse como “Nueva Economía o Economía del Conocimiento, cuyo impacto sobre la organización convencional trae consigo significativos cambios que a la postre, se convierten en el causante del surgimiento de esos nuevos modelos de empresas mucho más eficientes.

Es por ello que las pequeñas y medianas empresas hoy emergen como tendencia frente a las tradicionales grandes empresas y la calificación del personal y su competencia se imponen para ratificar la importancia del dominio de la tecnología y del conocimiento.

Este nuevo paradigma introduce, como imperativo indispensable, la necesidad de revitalizar la concepción de la gestión del conocimiento en la empresa, para atemperar o renovar la base estructural y organizacional de su enfoque, de



manera que a través de ella se potencie aún más los niveles de eficiencia que se reflejarán en el valor añadido que se ofrece a los clientes en los nuevos productos o servicios que sea capaz de generar.

## **DESARROLLO.**

El conocimiento debe estar presente en el momento preciso, ser accesible y estar protegido; aspecto este último de extraordinaria importancia para cualquier empresa u organización ya que facilita la innovación y en definitiva proporciona ventaja competitiva en el mercado.

Tal empeño tendrá mayor éxito si se gestiona estratégicamente el conocimiento utilizando adecuados modelos de gestión y de dirección organizacional capaz de adaptarse con acierto a las exigencias de la estrategia organizacional.

Por lo tanto en la “Era del Conocimiento,” asistimos al nacimiento de un nuevo paradigma no solo de carácter gerencial y económico, sino social, cultural y científico–tecnológico cuyo factor desencadenante se encuentra en el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, bajo cuyos efectos el conocimiento se convierte en un factor primordial de la eficiencia productiva en la empresa, a partir de un procesamiento eficaz de la información como elemento inicial e inseparable del saber, corroborando así, la vigencia de la expresión que plantea: **“La información es al conocimiento lo que el lenguaje es al pensamiento: su forma de expresión.”**

Estas reflexiones nos revela, a todas luces, una contradicción asociada a la falta de correspondencia entre la necesidad de la organizaciones de mantener su estabilidad frente a la turbulencia del entorno y las posibilidades de cambio que para ello les ofrecen las diferentes estrategias que se aplican en los diferentes sistemas de Gestión en la actualidad.

### **¿Qué características presentan los paradigmas?**

a) Los paradigmas son formas de conducirse las personas; todos tenemos paradigmas.

b) Los paradigmas son útiles pues nos permiten identificar lo que es importante para nosotros.

c) Los paradigmas son peligrosos en tanto nos limiten a ver otras opciones o posibilidades en la solución de los problemas. “Los que dicen que no se puede hacer, deben quitarse del camino de los que ya lo están haciendo” Coom (1996).

d) Por regla general las personas que crean nuevos paradigmas son externas de la comunidad; no tienen nada que perder al crear un nuevo paradigma.

Esto nos dice que los nuevos paradigmas vienen de afuera de los sistemas, de los márgenes, sus reglas están escritas en las orillas y no tienen que ver con las reglas del viejo paradigma. Así surgió el movimiento ecologista, el movimiento de los gay, la identificación de los valores compartidos en las estrategias empresariales, etc.

e) Cada persona puede escoger sacudirse de sus viejos paradigmas y tomar nuevos paradigmas que le den una perspectiva renovadora a la solución de sus problemas.

Este dilema entre necesidad de cambiar y posibilidad de realizar el cambio a partir de nuevos enfoques se mantiene presente en nuestros días, constituyendo una barrera en la Gestión del Conocimiento, y aunque se avanza

en este sentido en la medida que los seres humanos van construyendo nuevos niveles cognitivos, no deja de ser una limitante que refleja la contradicción entre el “ser y el hacer”. En este sentido, las tecnologías de la información y las comunicaciones en la actualidad han creado una nueva plataforma de reflexión y comportamiento que no podemos ignorar.

### **Gestión del Conocimiento.**

Debemos comenzar por el concepto de gestión, entendiéndose: Aquel proceso que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dentro y fuera de la institución, dirigido a: preservar, desarrollar y difundir la cultura; promover el talento humano, competente y motivado, que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización, para alcanzar los objetivos de la organización, en un clima social adecuado.

Entonces, la definición de Gestión del Conocimiento está íntimamente ligada al análisis del capital intelectual. Por ello, autores que se centran en este último concepto, también hacen referencia al primero. Es destacable, desde este enfoque, la definición de Roos & Roos, Dragonetti y Edvinsson(1997, pag. 26) que afirman que el capital intelectual es el resultado de integrar los activos intangibles y la Gestión del Conocimiento. Edvinsson (1990, pag.90) dentro del modelo de gestión del conocimiento denominado “Navigator”, identifica como corazón del modelo el enfoque humano y dentro del mismo, el intercambio de conocimientos. Es por ello que se considera necesario urgir con cierta profundidad el tratamiento del tema de la Gestión del Conocimiento.

A Didrikson (1999) expresa al respecto que “Se produce una transición social y económica hacia una sociedad del conocimiento que está determinada por escenarios que articulan reglas y estilos organizacionales alrededor de conceptos contradictorios como el localismo y la fragmentación frente a la globalización y la integración, así como la subordinación dependiente frente a la articulación creativa.

Homero (2006) define la gestión del conocimiento como “Proceso teórico y praxiológico, práctica política y cultural comprometida con la promoción y la formación de los valores profesionales y sociales, que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad”. Esta definición es consecuente con la propia gestión de las instituciones de educación superior, de ahí la relevancia que adquieren las universidades en la Revolución del Conocimiento y en la transformación de la sociedad a una Sociedad del Conocimiento.

Lo que distingue a las actuales formas de gestión del conocimiento que se desarrollan en las nuevas organizaciones, de las formas de gestión empleadas en modelos empresariales ya obsoletos, es su renovada forma de proceder como consecuencia del impetuoso desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, cuya influencia resulta tan determinante, que aquellas empresas que mantienen inerte sus formas clásicas de organización del trabajo frente a las exigencias del nuevo entorno, solo tendrán dos opciones: evolucionan hacia estadios cualitativamente superiores o desaparecen por su incapacidad de adaptación. Es en este punto donde la problemática de la resistencia a los cambios se puede convertir en un detonante existencial.

### **Tendencias de la Gestión del Conocimiento.**

Desde la perspectiva de los países en desarrollo, como los de América Latina, la capacidad académica – intelectual, concentrada en las instituciones de educación superior, resulta relevante para mantener una trayectoria de superación endógena, para interactuar de manera fundamental en las nuevas perspectivas de la transición mundial.

En este sentido se pueden considerar como tendencias, las siguientes:

1. La creación de Observatorios políticos, sociales, económicos y ambientales, que permitan la identificación en tiempo real de los cambios que se operan en estas dimensiones.
2. Transformación de los controllers, en gestores de Información que permitan definir, crear, capturar, compartir y utilizar la misma por parte de las organizaciones.
3. Utilización de Instrumentos Metodológicos que permite una implementación y percepción real de las estrategias en organizaciones basadas en la gestión de intangibles.
4. Surgimiento de nuevos modelos pedagógicos basados en la gestión y transmisión de información a distancia, que permita el amplio acceso e internacional de los procesos formativos.
5. Proceso gradual de transformación de las organizaciones en “Organizaciones que aprenden”
6. Gestión basada en la creación, tratamiento y utilización de redes internacionales y Bases de Datos.

La gestión del conocimiento en su tendencia dinámica se proyecta como un proceso abierto, flexible, y no identificable a un sector determinado, sino constituido por una trama de relaciones que involucran a diferentes actores, sujetos e instituciones, gubernamentales y no-gubernamentales, nacionales e internacionales.

La gestión del conocimiento toma muy en cuenta el “aprendizaje participativo”, el cual debe interpretarse desde una perspectiva social, institucional y organizacional, como un concepto clave para la comprensión del papel que pueden desempeñar las Instituciones de Educación Superior de países no desarrollados.

### **Gestión del Conocimiento y las TIC.**

Es común escuchar actualmente la frase de que vivimos en la era del conocimiento y la información. Los últimos avances vertiginosos en la tecnología de la información y las comunicaciones han convertido al mundo en la llamada “aldea global” cuyas fronteras coinciden con los límites de nuestro planeta. En este mundo globalizado, el poder se ha basificado en las economías de los países desarrollados que atesoran las tecnologías y los secretos tecnológicos, producto de todo el pensamiento mundial que ellos pueden atraer y pagar. Sin embargo el fenómeno de la globalización también ha permitido a gran parte del mundo tener acceso a la información, catalogada como una de las principales fuentes de poder. Hoy en día se tiene acceso a tantas fuentes de información como no se había tenido jamás. Es tal el fenómeno que en muchos casos se experimenta un exceso de información mayor que la que somos capaces de procesar.

El cambio de paradigma institucional a partir del uso intensivo de los recursos de información a través de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, requiere de nuevos enfoques, métodos y estrategias organizacionales que permitan sintonizar las estrategias empresariales e

institucionales en los nuevos ambientes tecnológicos. Para el cambio de visión se requiere del desarrollo de una cultura informacional coherente con las prácticas de una sociedad postindustrial que se orienta al uso de la información y el conocimiento, como activos fundamentales de una estrategia institucional exitosa. La gestión del conocimiento solo es posible cuando se reconoce la necesidad de estar abiertos a las nuevas concepciones que el mundo globalizado plantea en el ámbito del desarrollo social.

En este sentido se requiere de una revisión del comportamiento directivo ante las tendencias que el desarrollo impone:

#### **¿Qué hacen los directivos en la actualidad?**

- Se desenvuelven en un ambiente de mucha presión por los resultados económicos financieros. Si son intermedios están atrapados entre el fuego de las exigencias corporativas y las demandas obreras.
- Dedicar la mayor parte de su tiempo a reuniones y juntas con directivos superiores y clientes en la realización de informes.
- El trabajo operativo los abraza por deficiencias en la delegación de autoridad y en la falta de exigencia por el cumplimiento de las metas.
- Son obstáculos para su trabajo las limitaciones financieras del país y del sector, la falta de liquidez, el entorno altamente regulatorio.
- La participación de los trabajadores es limitada en el proceso de análisis y valoraciones estratégicas, debido a la desconfianza y temor.
- Dedicar gran parte de su tiempo al control y centralización del trabajo interno, prestando poca atención al trabajo estratégico y a la capacitación.

#### **¿Qué debían hacer los directivos en la actualidad?**

- Incrementar la comunicación dentro de la organización.
- Desarrollar el liderazgo a todos los niveles.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Propiciar una mayor participación de los implicados, que genere compromiso organizacional.
- Proyectarse en una mayor búsqueda de oportunidades, y la exigencia de un trabajo con calidad.

En los países desarrollados se propician políticas para la conformación de un “sistema nacional de innovación”, que puede ser entendido como un sistema de flujos de interacción entre industria, gobierno y academia, en la creación y transferencia de conocimientos de valor económico. No obstante, este aspecto que le da coherencia y dinamismo al desarrollo del conocimiento (triple élice) no está presente, o adolece de insuficiencias en la mayoría de los países en vías de desarrollo, como es el caso de México, por encontrar en ese sistema de flujos e interacción, intereses divergentes y unilaterales entre cada uno de estos componentes.

#### **¿Qué papel deben jugar las instituciones de educación superior en la producción y transferencia de conocimientos?**

- En el incremento de los niveles de inversión. Dado que cada vez más los costos de la investigación y el trabajo académico de punta son mayores.
- Incrementando la rapidez necesaria en la formación de recursos humanos (talento humano) en nuevas áreas de conocimiento.
- Identificando la ubicación del desarrollo de los conocimientos en áreas determinadas con alto potencial creativo y fuerte demanda.

- Crecimiento e importancia de la gestión, sobre todo en lo relativo a la creación y transferencia de tecnologías.
- Creación de mecanismos y nuevas estructuras que relacionan educación superior, con las diferentes ramas de la cultura, así como con la producción y los servicios.

Por otra parte, la existencia de un conjunto de temas inherentes a la Economía Digital que mucho se ha discutido en diversos forum y que hoy se mueven como una gran órbita alrededor de la empresa o sea: Globalización, Conocimiento, Innovación, Digitalización, Virtualización, Interconexión en red, Orientación al cliente, Inmediatez, Desintermediación , etc. están compulsando la necesidad de que la gestión del conocimiento en las nuevas empresas dejen de ser funcional para ser cada vez más estratégica pues, no se trata del simple hecho de conectar a los miembros de la organización con los sistemas y procesos que se utilizan para la distribución y transferencia de conocimientos; por el contrario, de lo que se trata es de aprovechar al máximo las potencialidades de estos agentes tecnológicos para establecer un equilibrio coherente entre el Capital Intelectual y las necesidades de gestión estratégica del conocimiento que presente la organización para contribuir en grado sumo al mejoramiento de los niveles de eficiencia y competitividad.

## **CONCLUSIONES.**

La Gestión del Conocimiento, como parte de esta revolución del desarrollo del talento, constituye un proceso irreversible, que transforma toda la sociedad y ello implica profundas consecuencias en lo actitudinal para la educación, la producción de los conocimientos y en general para las instituciones de educación superior.

Las organizaciones en general y las universidades en particular, como institución social, en cualquier país, requiere del compromiso social y profesional, flexibilidad y trascendencia para responder mejor a las expectativas y necesidades de la sociedad y de los sujetos, lo que implica el desarrollo y mejora de todo el proceso formativo donde el ser humano perciba la realidad que lo rodea de manera precisa y objetiva.

Una condición que debe estar presente en el replanteamiento de las relaciones entre las universidades y la sociedad debe ser la conciencia y el consenso de la necesidad de cambios de fondo en las instituciones, desde adentro hacia afuera y viceversa, generando los cambios que la sociedad reclama a sus universidades, en términos de calidad, esto puede ser entendido como pertinencia, impacto y optimización.

## **Bibliografía.**

- Barker J. (2001). El negocio de Descubrir el Futuro. Colombia. Mc Grow Hill.
- Caston A. (1975). Cambio de paradigmas empresariales. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Carrión Maroto J.: Modelo general para la creación del conocimiento. Fundación Iberoamericana de gestión del conocimiento.com
- Colina F. (2014). La Formación Basada en Competencias en la Educación Superior. México: MileStone.
- Colina F. (2015) Políticas Públicas para una Administración con perspectiva

empresarial en el siglo XXI. Edit. Altres Costa Amic. México

Didrikson A. (1999) Competencias en la Edicación. Colombia. Norma

Homero C. (2006). Gestión del Conocimiento en el Contexto Latinoamericano. Cuba. Retos de la Direccion.

Nonaka I. (2000) La empresa creadora de conocimiento. En gestión del conocimiento. Harward Deusto Business Review. Ediciones Deusto.Blboo.

Sanguino R. La Gestión del Conocimiento. Su importancia como nuevo recurso estratégico. Dispuesto en: [http:// WWW. 5 campus. Org / lección / Km](http://WWW.5campus.Org/lección/Km).

Sakaiya T.(2007). Historia del futuro. La sociedad del conocimiento. Chile. Andrés Bello.

## CRITERIOS PARA LA PRESENTACION DE ARTICULOS

ESTRUCTURA	DESCRIPCION
Título del artículo	
Nombre del autor o autores	Especificando grado académico e identificación e institución de procedencia, correo electrónico.
Abstract	Resumen en un párrafo no mayor de 12 líneas, en idiomas español e inglés.
Palabras clave	En español e inglés.
Introducción Desarrollo	Importancia del tema, antecedentes y objetivo. Diagnóstico, análisis, síntesis, métodos empleados, resultados obtenidos, tablas, gráficos.
Conclusiones	Evidencias del trabajo, aportaciones técnicas y prácticas, inclusión de sugerencias futuras, posibles limitaciones.
Bibliografía	Deberá ir al final del artículo. Utilizar Método Harvard

Los artículos no deben exceder las 25 cuartillas, en una columna, en Word, letra Arial, tamaño 12, utilizando letras mayúsculas y minúsculas. Deberá enviarse en formato electrónico al Centro de Investigación de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala Av. Ribereña s/n Col. Centro Tlaxcala, Tlaxcala, 90000 México, tel. 01(246) 4623631 ext. 3406, correo electrónico: [colinag2001@yahoo.es](mailto:colinag2001@yahoo.es) con copia electrónica a: [icea@uaeh.edu.mx](mailto:icea@uaeh.edu.mx), [sipfca\\_uat@yahoo.com.mx](mailto:sipfca_uat@yahoo.com.mx).

