



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Campus San Juan del Río

ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS Pymes DEL
SECTOR TEXTIL DE SAN JUAN DEL RÍO, QRO.

Tesis que para obtener el Grado de
Maestro en Administración

Presenta
José Luis Delgado Herrera

Dirigido por:
Dr. León Martín Cabello Cervantes

SINODALES


Dr. León Martín Cabello Cervantes
Presidente


Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretaria


Dra. Graciela Ayala Jiménez
Vocal

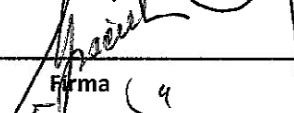
Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

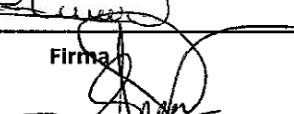
Dra. Jovita Georgina Neri Vega
Suplente



Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director Fac. de Contaduría y Administración

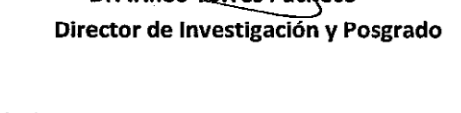

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

RESUMEN

El entorno de negocios para las PyMES del sector textil es muy difícil por la desarticulación que tiene con los diferentes organismos como: gobierno, instituciones civiles y escuelas; para San Juan del Río este sector ha sido un ícono en el desarrollo del municipio, pero en las dos últimas décadas la falta de competitividad ha propiciado que estas empresas se aislen y mantengan como principal objetivo la supervivencia de las mismas.

Es necesario que el sector se revitalice a través de la aplicación de instrumentos más afines a la época actual, de nuevo se debe buscar el enfoque de rescatar su tradición exportadora, pero es fundamental que se logre adoptar un estilo diferente para liderar estas pequeñas empresas que se tornarían fuertes si estuviesen dispuestas a asociar su desempeño con las llamadas “alianzas estratégicas” y “gestión de conocimiento”, los directivos e instituciones económicas deben apostar al logro de la “competitividad” para que finalmente esta misma les permita entrar y mantenerse de nuevo en el escenario global en que participa este sector. Recordemos que ahora países como la India, China, Brasil y algunos de Centroamérica están pugnando por ser líderes en la exportación mundial en los productos textiles.

Por medio de este análisis exploratorio se expondrá la situación actual que vive regionalmente el sector de PyMES (Ramo textil), para que pueda establecerse un punto de partida para futuros estudios que tengan una mayor profundidad.

Palabras claves: (alianzas estratégicas, gestión del conocimiento, competitividad)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

SUMMARY

The business environment for PyMES (from its initials in Spanish – small and medium-sized businesses) of the textile industry is very difficult due to its disarticulation from different organizations such as: government, civil institutions and schools. For San Juan del Río, this sector has been an icon in the development of the municipality; however, in the last two decades the lack of competitiveness has caused these businesses to become isolated, having survival as their chief objective. It is necessary for this industry to revitalize itself through the application of instruments more in tune with the times. It should again seek to focus on its exporting tradition. Nevertheless, it is imperative to adopt a different style for leading these small enterprises which would become strong if they were willing to associate their performance with the so-called “strategic alliances” and “knowledge management.” Management and economic institutions should seek to achieve “competitiveness” so that finally this competitiveness will allow them to again become a part of the global scenario in which the sector participates. We must remember that now countries such as India, China, Brazil and some Central American countries are seeking to become leaders in the world exportation of textile products. Through this exploratory analysis, the present situation experienced by the PyMES (textile industry) at a regional level will be set forth in order to establish a starting point for future, more in-depth studies.

(Key words: Strategic alliances, knowledge management, competitiveness)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIA

Con especial cariño para mis padres que siempre me han brindado su confianza y apoyo para lograr las metas, de la misma forma dedico este trabajo a la memoria de mis abuelos que me indicaron el camino para ser una persona entregada y comprometida en los retos que me permiten mejorar, finalmente a mi esposa e hijas que han sido comprensibles con mis responsabilidades al realizar mi agenda de vida, la cual incluye la obtención de este grado.

AGRADECIMIENTOS

Esta etapa de mi vida me permite reflexionar sobre las grandiosas oportunidades que la vida nos presenta, es motivo de orgullo concluir este nivel que enmarca sobre todo, la gran confianza y apoyo que me ha brindado toda mi familia.

Son tantas personas a las que debo este triunfo a fin de lograr alcanzar la culminación académica. También doy gracias a Dios y la vida por permitirme llegar a este punto que me regocija y me compromete.

GRACIAS por darme la posibilidad que de mi boca emane la palabra...FAMILIA. Madre, Padre y hermanos serán siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, gracias por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo al final recompensa. Su esfuerzo, se convirtió en su triunfo y el mío.

A mi esposa Lourdes que siempre me ha comprendido y brindado su apoyo incondicional, gracias por darme parte de tu vida y sobre todo confiarme la oportunidad de tener dos hermosas hijas que son la energía de nuestra vida.

A todos mis amigos en especial a Elizer, Jairo y Alma, compañeros y maestros que me han ayudado a crecer y madurar como persona, agradezco entrañablemente al Dr. León que ha sido un valioso apoyo al tener la responsabilidad de asesorarme en este trabajo y sobre todo de transmitirme el ánimo para continuar en mi formación futura.

Para Lourdes y Berenice que son mi cariño y representan el mayor motivo para continuar cosechando éxitos. GRACIAS hijas.

INDICE

Contenido

RESUMEN.....	2
SUMMARY.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
INDICE	6
INDICE DE FIGURAS.....	8
GLOSARIO.....	9
1.0 INTRODUCCIÓN	10
2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Planteamiento del problema.....	16
2.3 Delimitación del problema.....	19
2.4 Justificación	21
2.5 Objetivo general y objetivos específicos	23
2.6 Proceso de investigación	26
3.0 MARCO TEORICO.....	30
3.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
3.2 Origen de la gestión del conocimiento	32
3.3 Entorno de la gestión del conocimiento	33
3.4 Retos de la gestión del conocimiento	36
3.5 Modelos de gestión del conocimiento	39
3.5.1 Modelo de KPMG Consulting	41
<i>a) Los factores condicionantes del aprendizaje.....</i>	<i>42</i>
<i>b) Los resultados del aprendizaje.....</i>	<i>44</i>

3.5.2 MODELO SECI (NONAKA, TAKEUCHI, 1995)	44
<i>1. Origen del Modelo SECI</i>	44
<i>2. La conversión de conocimiento</i>	47
3.5.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	50
3.6 MODELOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	52
3.6.1 La empresa conjunta o Joint Venture	53
3.6.2 Cláusulas para crear un Joint Venture	55
3.6.3 Alianza estratégica con aportación de capital	56
3.6.4 Proceso de creación de una alianza estratégica	57
3.6.5 Evaluación y seguimiento	60
3.6.6 Alianza estratégica sin aportación de capital	61
3.7 COMPETITIVIDAD	63
3.7.1 Competitividad sistémica	65
<i>a) El Nivel Meta</i>	66
<i>b) El Nivel Macro</i>	67
<i>c) El Nivel Meso</i>	67
<i>d) Nivel Micro</i>	68
4.0 ESTUDIO DE CASO	70
4.1 Situación actual del sector textil	70
4.2 Alianzas del sector	72
4.2.1 Alianzas con instituciones educativas	72
4.2.2 Alianzas con autoridades de gobierno y cámaras del sector	75
4.2.3 Limitaciones del sector textil para ser competitivo	78
4.3 Gestión del Conocimiento	81
4.4 Relación entre las variables involucradas	83
4.5 Propuesta para el sector	84
5.0 Conclusiones	90

INDICE DE FIGURAS

1. Cuadro de congruencia de investigación	28
2. Proceso para la toma de decisión.....	33
3. Modelo de KPMG Consulting.....	40
4. Modelo SECI.....	44
5. Procesos de conversión del conocimiento en la organización.....	46
6. Perspectiva del conocimiento tácito y explícito.....	48
7. Fases para crear alianzas estratégicas.....	56
8. Relación de la competitividad con otras variables.....	82
9. Modelo propuesto para la mejora de Pymes.....	84

GLOSARIO

Pymes: Pequeñas y medianas empresas

GC: Gestión del conocimiento

TLC: Tratado de libre comercio

Know-How: Conocimiento adquirido

GAP: Diferencia o área de oportunidad en los negocios

Cluster: Grupo de empresas que se focalizan a actividades de un sector de negocio

ALC-UE: Cumbre América Latina, el Caribe y Unión Europea

KPMG Consulting: Modelo para la gestión del conocimiento

SECI: Modelo para la adquisición, conversión y creación del conocimiento

OCDE: Organización para la cooperación y el desarrollo económico

KMAT: Modelo para evaluar la administración del conocimiento

Joint-Venture: Acuerdo comercial de inversión conjunta realizado entre dos o más
empresas con visión de largo plazo

COPARMEX: Confederación Patronal de la Republica Mexicana

1.0 INTRODUCCIÓN

Los Pymes del sector textil en la región de San Juan del Río se encuentran en una situación muy comprometedoras que difícilmente le permite sobrevivir, al tener que superar tantas restricciones que de índole tecnológica, financiera y humana. Es difícil entender la situación que viven y no se visualiza en el horizonte ninguna política seria de parte del gobierno (Departamento económico) o de aquellas cámaras que integran a este importante sector.

El no contar con soporte de ningún tipo ha obligado a estas Pymes a entrar a una dinámica que no le lleva a nada, es evidente su incapacidad para desarrollar nuevas competencias que le permita crear ventajas competitivas, por lo que solamente se han perfilado como organizaciones anacrónicas que viven una época que se ha ido hace tantos años y de ahí la necesidad de buscar esquemas de productividad solo con el esfuerzo invaluable de su personal, al que no se le ofrecen herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia o efectividad de sus resultados.

Es muy palpable que las estructuras de trabajo de estas organizaciones se encuentran incapaces de responder a cuadros eficientes de productividad, por lo que en muchas ocasiones se tiende a violar derechos básicos de los trabajadores a fin de ahorrar centavos que son vitales para mantener rentable el resultado general, pero que demerita en gran medida el compromiso de los colaboradores que ahí laboran; por lo que se

detecta que el reclutamiento de nuevo personal es cada vez más difícil al no ser competitivo el cuadro de contratación que es ofrecido al trabajador.

La necesidad de cambiar esta inercia que mantiene en una pobre dinámica a este sector de negocio; urge, a que las distintas entidades que tienen amplios intereses se involucren y se comprometan a apoyar de manera irrestricta a las Pymes que requieren una buena dosis de oxígeno puro; se debe ser consciente sobre la trascendencia de rescatar un sector que vive vocacionalmente en la sangre de la región de San Juan del Río, además de que este tipo de negocios aligera en gran medida a las autoridades sobre la responsabilidad de dar empleo a un amplio sector de nuestra comunidad.

Esta capacidad generadora de empleos puede retomarse siempre y cuando se logre transformar el negocio en un atractivo integral; donde los mismos trabajadores consideren y se convenzan de aplicar su mejor esfuerzo, al palpar claramente que no son marginados y que tienen la oportunidad real de crecer. Al igual cuando los inversionistas puedan constatar que son considerados en la gran cartera de negocios que apoyan de forma activa las autoridades y que les facilitan el acceso de financiamiento a tasas competitivas que sean atractivas para la toma de riesgos, seguramente se retomara la confianza logrando una mayor inyección de los flujos de capital.

Las instituciones educativas son otro sector que deberá jugar un papel crucial en la mejora del modelo de negocio, sin duda la forma de poder profesionalizar y energizar el sector es por medio de conocimiento fresco que le permita generar nuevas estrategias

para ser más competitivo en los mercados y sobre todo emprender un modelo que es muy recomendable y que ha sido sugerido en muchas ocasiones para el éxito de este tipo de organizaciones (Pymes Textiles) al cual llaman “*Paquete completo*”, este modelo requiere de Pymes que sean competentes para el desarrollo de nuevos productos y muy eficientes en su manufactura a fin de poder competir localmente y sobre todo a nivel global. Son tantas las necesidades de las Pymes que no pueden cubrirse de forma aislada, debe existir un esfuerzo grupal para que se logre la sinergia necesaria para transformar el curso de estas organizaciones.

Quizá exista la voluntad para que en el futuro cercano se pueda focalizar mayor cantidad de recursos con el firme propósito de fortalecer la dinámica, no es siquiera un acto de buena fe, sino debiera ser una verdadera política económica que respondiera a un clamor social que demanda una cantidad importante de trabajos que sean mejor remunerados y sobre todo que permitan el crecimiento personal y profesional de todas aquellas personas que participan en el sector.

2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1 Antecedentes

El sector Textil es un ramo que ha sido muy castigado en los últimos 30 años debido a que no han existido políticas social-económicas que le permitan alcanzar los niveles competitivos que hoy en día demandan los mercados globales. En el año de 1965 fue establecido el programa de industrialización fronteriza, se dio un gran paso en la política industrial que en aquel tiempo requería de atraer capitales extranjeros para invertir en nuestro país a fin de promover el desarrollo de habilidades, generar una dinámica en la proveeduría local y sobre todo permitir un equilibrio en el déficit comercial; posteriormente en el año de 1989 se realizó un segundo esfuerzo en aras de lograr la integración y regulación del sector de la maquila, estas acciones estaban enfocadas a mejorar el nivel competitivo de la industria interna y por otra parte promover el desarrollo y transferencia de tecnología a México.

Todas estas estrategias han quedado cortas en el resultado que han logrado, si bien el propósito ha sido bueno y ambicioso los resultados no se han aquilatado, posiblemente porque ha existido una escasa integración en todas las entidades que participan en el negocio de las maquilas, es importante recalcar que las estructuras corporativistas del sector y las legales que se conforman por dependencias gubernamentales tampoco han realizado un esfuerzo conjunto que tenga la visión de lograr los cambios de fondo que se requieren para que haya sustentabilidad a mediano y largo plazo. Es importante que se trabaje en esquemas de trabajo que sean innovadores

en su propósito de alcanzar un nivel de competitividad mayor al que tradicionalmente está acostumbrado el empresario mexicano, para ello es decisión toral que se tome como base dos variables que son:

Las alianzas estratégicas y la Gestión del Conocimiento; ambas tienen un gran potencial para ser la plataforma que proyecte el atrevimiento a participar en escenarios económicos que se apertura con el fenómeno de la globalización de los mercados.

De acuerdo a comentarios vertidos por Ramírez (2000), en su tesis de grado los empresarios mexicanos y dependencias económicas (gobierno) no pudieron manejar exitosamente la apertura del mercado domestico a la entrada de productos y servicios que se ofrecieron del exterior entre 1982 a 1988, este proceso no se dio por convicción de los industriales sino por la eminente necesidad que imperaba al responder a un nuevo proceso que estaba gestándose a nivel mundial y que pronto sería conocido como “*La globalización*”, a partir del sexenio de Miguel de la Madrid el país empezó a ejercer un modelo económico que es conocido como “*Neoliberalismo*” mismo que basa sus acciones en una fusión de lo económico y lo político, tomando como eje rector la atracción de los capitales extranjeros y de ahí la negociación de uno de los tratados comerciales más grandes del mundo (TLC celebrado con Estados Unidos y Canadá) el cual ha tenido beneficios tangibles, pero también ha dejado sin oportunidades a un sector de maquilas que por su tamaño (Pymes) no han sido incluidas en el mapa de soporte que el gobierno mexicano delinea desde hace casi tres décadas, al final se ha creado una fuerza de trabajo que carece de habilidades y/o competencias para poder alcanzar los niveles de productividad y eficiencia que son requeridos

Para fortalecer la competencia es necesario trabajar en un esquema fuerte de transferencia de conocimiento (Gestión del conocimiento) de procedencia externa hacia la estructura humana de las organizaciones, sumado a esto también cabe señalar que dentro de los resultados se resalta que la riqueza de las entidades productivas se concentra en un grupo más reducido dejando sin oportunidades al 80% de las mismas que requieren urgentemente un cambio en sus estructuras tecno-humanas a fin de fortalecer 4 grandes debilidades que no han sido cubiertas en las últimas décadas y que merman de forma importante el desempeño de las organizaciones (Ramírez, 2000).

- ❖ Desarrollo del capital humano
- ❖ Inversión económica
- ❖ Visión empresarial
- ❖ Falta de tecnologías aplicadas

Al hablar de maquilas estamos considerando al sector textil que durante años fue la piedra angular del desarrollo económico en México y que debido a la falta de visión de nuestros empresarios y autoridades económicas se interno en una debacle que ha posicionado al ramo textil en un sentido de vulnerabilidad para poder competir incluso en el mercado interno que se compone de organizaciones que se desempeñan con una gran heterogeneidad dejando sin oportunidades a una gran parte de las entidades económicas.

2.2 Planteamiento del problema

El sector textil que actualmente está en una situación de notable parsimonia es indudable que podría despegar y ser el pilar de un mejor desempeño económico para nuestro país, si añadimos que este ramo alberga una gran cantidad de las Pymes de México y que según datos económicos se ha demostrado que estas proporcionan al menos el 70% del empleo que gozan los mexicanos, por ello este sector merece atención y sobre todo el total convencimiento de los protagonistas que dirigen esta importante industria (INEGI, 2005).

Indagando más a fondo sobre las causas que han originado la desaceleración de este tipo de manufacturas son aquellas que tienen una gran relación para propulsar la competitividad, no es posible competir ni siquiera en los mercados nacionales al no tener la capacidad de innovar en los productos para poder ofrecer mayores alternativas a los clientes, el reto es mayúsculo cuando somos conscientes de que este sector esta carente de capital humano que tenga habilidades consistentes y congruentes con la época actual, también se carece de adquisición de tecnologías que puedan coadyuvar al alcance de una mayor eficiencia y productividad, seguramente el adquirir nuevas tecnologías no es solamente un acto de voluntad, muchas veces las Pymes no disponen de financiamiento por lo que su alternativa es poder pertenecer a una cadena productiva que tenga un propósito común (Alianza estratégica), este concepto es sin duda la gran oportunidad del sector textil; la integración de esfuerzos, recursos, talentos y conocimiento pueden darle un giro radical a un sector deprimido por la embestida de los últimos años.

Si el sector se ha mantenido es debido a que este se mueve en un mercado donde la mano de obra es muy abundante y puede conseguirse a bajos costos, compensando así la ineficacia en otros tantos aspectos que componen la dinámica económica; el reto es revertir una realidad donde el capital humano no ha trascendido debido a que no se han aplicado modelos que permitan realizar una adecuada gestión del conocimiento, Sveiby (1997), define la GC como “*el arte de crear valor a partir de los activos intangibles*”. Una estrategia basada en la definición de este concepto es lo que podría revertir un desempeño pobre, el éxito de cualquier plan estratégico esta siempre sustentado en “La gente” por lo que es necesario desarrollar competencias claves en el personal, para ello se debe crear un esquema que permita la eficaz difusión de la información (Conocimiento), compartir las experiencias y lecciones aprendidas son acciones claves, para que las Pymes se puedan proyectar a otra dimensión del entorno económico.

Debemos de entender que las condiciones actuales no pueden perdurar por siempre y tampoco sabemos si las ventajas competitivas se mantendrán a lo largo del tiempo, pero es irrelevante pronosticarlo, el punto en cuestión es que podamos brindar mejores oportunidades para empresarios y empleados que están involucrados en el importante negocio de la textilería.

De no tomar las medidas pertinentes se corre un alto riesgo que este sector tienda a desaparecer ante el embate de la gran maquinaria económica que es llamada “China” que ha estado estableciendo estrategias novedosas para poder abatir la competencia en países que se distinguían por ser líderes en lo textil, visto así no tenemos otra alternativa más que buscar esquemas de alta competitividad mismos que deben ser tomados como

columna vertebral para que logremos reposicionar en el entorno económico macro al ramo textil, para poder determinar con precisión las acciones específicas se desconoce el total de las variables independientes que pueden estar involucradas en la problemática explicada pero comprendido el entorno actual, se deduce que al menos las siguientes variables juegan un papel preponderante para la solución del problema planteado:

1. Alianzas estratégicas
2. Gestión del conocimiento

Si abordamos las problemáticas antes explicadas desde un ángulo vinculado con las dos anteriores variables es muy factible que logremos cambios trascendentales para lograr que la variable dependiente “Competitividad” y que es la esencia de nuestro estudio pueda verse afectada de una forma positiva para ayudar al posicionamiento de un sector que tiene un gran dinamismo en nuestro mercado local y en el internacional; bien manejado el sector brindaría oportunidades magnas a toda una economía que requiere de un motor de alto caballaje y que podría ser sin duda la actividad textilera, por su tradición y penetración que tiene en la cultura laboral y económica de nuestro país.

2.3 Delimitación del problema

La problemática del sector textil es muy parecida en todo el territorio nacional por lo que podemos encontrar maquiladoras que comparten los mismos retos y carencias, por lo que esto sin duda requiere de un plan integral a nivel nacional para que se puedan conjuntar los esfuerzos de los diferentes actores que deben participar en la solución de la problemática planteada, aunque esto es lo ideal se ve aun lejana la posibilidad de que así suceda ya que la experiencia de los últimos 30 años nos indica que tanto las instancias oficiales del ramo económico y los empresarios no han podido sinergizar y lograr tener una visión compartida, de ahí también porque se indica que ambas partes han tenido una falta de visión empresarial que les pueda dar sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

Para propósito de esta investigación nos enfocaremos a abordar la problemática con un alcance regional que tendría como limite todo el municipio de San Juan del Río, Querétaro; esta región ha tenido una fuerte orientación a la maquila por lo que existe un buen “Know-How” suficiente para poder intentar la implementación de nuevas soluciones que toquen de fondo las causas que generan los problemas y evitar solo resolver áreas coyunturales, que dejan a lado la oportunidad de implementar estrategias consistentes que en el mediano plazo pueden sentar una importante base para poder cubrir las deficiencias estructurales de esta entidad económica, que mucho pudiera hacer por generar mayor prosperidad a nuestra región.

El reto que tenemos es desafiar a la propia idiosincrasia empresarial que ha habituado a los actores a realizar una dinámica poco productiva, por ello es importante

analizar el problema desde una perspectiva holística que permita entender con objetividad la verdadera raíz de los problemas.

Muchas de las áreas de oportunidad son consecuencia de varios factores, desde formas de visualizar la economía hasta cuestiones culturales, entre las que se encuentran las características del empresariado mexicano (Taboada, 2004).

Una alternativa para incrementar la competitividad es mejorando el entendimiento y la aplicación de nuevas tecnologías que están disponibles en el mercado industrial pero como se ha mencionado la heterogeneidad de las diversas empresas textiles, generan un gran GAP entre las posibilidades que pueden tener cada una de ellas, por lo que la adquisición de tecnologías de punta no son asequibles para todas, lo cual pone en desventaja a la gran mayoría, por lo tanto no es una solución que todos puedan aplicar; y aun que se aplicara hay otros aspectos complementarios que no son menos importantes y que se enfocan a trabajar en los intangibles que pueden ser el Recurso Humano, sistemas de información, Gestión del conocimiento, entre otros que son los que generan verdaderas competencias centrales y que en el mediano o largo plazo crean las ventajas competitivas necesarias para cualquier organización productiva, en este estudio el enfoque versa a este tipo de variables que han sido descuidadas por seguir con el espejismo de las aparentes ventajas competitivas (Mano de obra barata, localización geográfica con absoluta cercanía al mercado más grande del mundo) que ya no pueden seguir manteniéndose como eje rector de las decisiones torales que toma este sector para tratar de seguir compitiendo en un mercado que se torna complicado.

2.4 Justificación

La región de San Juan del Río es muy apropiada para albergar la industria textil y sobre todo que tiene una buena experiencia debido a que tradicionalmente se ha mantenido una fuerte dinámica de este ramo, si remontamos al origen de la industria en esta localización geográfica podemos confirmar que el origen fue precisamente la textilería quien emprendió los primeros esfuerzos de actividad económica, desafortunadamente la proyección de los últimos años para este sector fue de poca evolución en tantos aspectos que definieron su futuro y el enfoque se concentro en generar ganancias inmediatas sin pensar en que era necesario crear fortalezas consistentes.

Actualmente la población de organizaciones que pueden considerarse sanas y con muchas perspectivas para mantener su competitividad en periodos futuros son muy pocas y se clasifican como maquiladoras grandes que tienen una buena disponibilidad de recursos financieros (Entre otros Kaltex), pero pululan tantas otras que hoy pueden estar operando y en un corto tiempo desaparecer, esto ha dado una gran incertidumbre a los inversionistas pero también al personal que puede hacer de este trabajo una forma de proveer recursos para sus familias.

Precisamente el dar una mayor certeza de negocio a estas entidades económicas es la piedra angular de esta investigación, existen muchas áreas de oportunidad que pueden capitalizarse para que los negocios sean más productivos para todas las partes involucradas, el reto que se propone es mayúsculo pero demasiado interesante y convincente para correr el riesgo de emprender nuevas acciones, por ello se buscara

plantear los argumentos de una forma estructurada a fin de que se reúnan los elementos que justifiquen el trabajo actual, la aplicación de estas medidas no tienen un periodo para implementarse con mayor efectividad sino que solamente debe existir una estrategia para que se pueda iniciar un proceso evolutivo donde la columna vertebral sea el capital humano, el aprovechamiento de la tecnología y mejorar la capacidad de aprendizaje acumulativo (*Gestión del conocimiento*).

Es incuestionable la pregunta ¿existe potencial en la región para atreverse a reconstruir la plataforma para el despegue de actividad económica en el ramo textil? anteriormente se permeo un legado de conocimiento que desafortunadamente no pudo evolucionar por carecer de procesos que permitieran la gestión adecuada, tanto internamente como del exterior hacia la estructura de la maquila, dar continuidad a una actividad irrupida hace tantos años, significa una labor desafiante para convencer con argumentos sólidos a los protagonistas que toman las diversas decisiones económicas, sociales y tecnológicas.

Si hablamos de un sector que tiene una gran heterogeneidad y que se considera como una de las grandes oportunidades que tiene para mejorar su desempeño, entonces tendremos que enfocarnos a lograr visualizar la integración de todas las partes que están inmersas en la cadena productiva, mientras el sector no promueva una integración sobre todo vertical no existirá oportunidad de poder proyectarse con fortaleza hacia los periodos venideros, sin duda las grandes compañías textiles tienen una gran responsabilidad para liderar este proceso en el cual ellas podrían ser como la gran máquina que estira y promueva una cantidad de Pymes que esperan por mejores oportunidades, este proceso no significa que las mejores ventajas de este proceso las

tengan solo las pequeñas organizaciones sino que indudablemente las grandes, requieren de la capacidad complementaria que brindan una cantidad importante de proveedores que pueden resultar potencialmente estratégicos para que los llamados “Clúster” emprendan nuevos estándares de productividad y competitividad, logrando así la fortaleza para encabezar un proyecto que llevaría a todas las partes a un nivel de beneficio compartido y muy superior a lo que actualmente pueda estar devengando.

Esperando que esta exploración permita cimentar el interés para que en el futuro estudios de mayor especialización permitan abordar oportunidades coyunturales que puedan resaltar los resultados de actividades específicas que son claves para un desempeño sustentable.

2.5 Objetivo general y objetivos específicos

Al realizar un estudio exploratorio que pueda contribuir a entender las causas que generan la problemática en el sector textil es fundamental para el presente estudio, regularmente se comete el error de atender los problemas en el campo donde se refleja el efecto y este tradicionalmente es en el área de proceso donde se visualizan desviaciones como:

- ❖ Tecnologías obsoletas
- ❖ Desmotivación de los empleados
- ❖ Pobre reconocimiento al personal
- ❖ Capacidad muy baja para acumular conocimiento
- ❖ Nula integración de una cadena productiva
- ❖ Niveles de eficiencia no suficientes

El objetivo general tiene como misión que se reúnan los fundamentos necesarios para convencer a los actores principales sobre la necesidad de romper viejos paradigmas que han atado el pensamiento y actuación de quienes toman las decisiones, muchas de las justificaciones que soportaron por mucho tiempo un estilo de liderazgo, ya son caducas y requieren ser renovadas por acciones que sean visionarias y que sobre todo consideren la integración de nuevas herramientas que vinculen a las alianzas estratégicas con la gestión del conocimiento y que en conjunto coadyuven a una mejor adaptación en el entorno actual de negocios.

En últimos años han ocurrido varios eventos que han marcado todo un desafío para una industria que vive en un mundo que ha quedado atrás, la globalización ha alcanzado todos los rincones de este planeta y por supuesto nuestro país no podía ser la excepción y mas considerando la gran cercanía que tenemos con el país que demanda la mayor cantidad de productos que son manufacturados en México, eventos como la conclusión del Acuerdo de Textiles y el Vestido (ATV) y el desgravamiento arancelario en el marco de los tratados comerciales (Tratado de libre comercio TLC y acuerdos comerciales de alcance relevante con la Unión Europea (ALC-UE).

La incursión en estos tratados con países extranjeros no es meramente una casualidad, esto es producto de reformas económicas que fueron gestándose durante la década de los noventas y que llegaron a concretarse inminentemente en los últimos quince años, no debería haber sido una sorpresa todo lo que se ha derivado a partir de estas reformas, si acaso el cuestionamiento es válido, nos preguntaríamos porque conociendo los impactos que generaría toda esta nueva dinámica económica no se tomaron acciones de fondo para poder fortalecer a una industria textil que era un icono

en México y que reclamaba un suministro de oxígeno para mantenerse en operación sustentable.

Proyectando la investigación a mayor fondo se busca reencontrar el entendimiento de las variables independientes (Alianzas estratégicas y Gestión del conocimiento) que restringen con mayor fuerza el crecimiento de la industria textilera para la región de San Juan del Río, por esta razón es necesario profundizar en los aspectos de capacidad de integración o para realizar alianzas verticales o horizontales con organizaciones homologas y también sobre la capacidad para adquirir conocimiento acumulativo que provenga de cualquier fuente externa a la organización.

Como objetivos específicos se determinan los siguientes:

- ❖ Identificar como limita la competitividad la falta de alianzas estratégicas y Gestión del conocimiento.
- ❖ Identificar como se aplican las alianzas estratégicas en el sector textil.
- ❖ Identificar como se aplica la gestión del conocimiento en el sector textil.
- ❖ Explorar el entendimiento del concepto competitividad en el sector textil.

Al final lo importante es dejar un planteamiento que promueva soluciones integrales que brinden beneficio a todos los grupos de interés, que se mueven en torno a la industria en estudio, estas maquilas deben ser conscientes de que tienen una responsabilidad social por lo que deben proyectar los beneficios hasta la misma sociedad “Producción social” y permitir el crecimiento personal y profesional del Recurso

Humano que contribuye a la generación de riqueza que es finalmente el propósito genuino de toda inversión de capital y que se manifiesta por medio de organizaciones que integra toda la gama de recursos para el logro de objetivos complejos.

2.6 Proceso de investigación

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Basados en los conceptos aportados por Dankhe (1986) por ejemplo, si alguien desea investigar lo que opinan los habitantes de alguna ciudad sobre su nuevo alcalde o gobernador y cómo piensa resolver los problemas de ella, revisa la literatura y se encuentra con que se han hecho muchos estudios similares pero en otros contextos (otras ciudades del mismo país o del extranjero). Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas que puede hacer; sin embargo, el alcalde y la ciudadanía son diferentes, la relación entre ambos es única.

Además, los problemas son particulares de esta ciudad. Por lo tanto, su investigación debe ser exploratoria -al menos en sus inicios-. De hecho, si comienza a preguntarles a sus amigos lo que opinan sobre el nuevo alcalde, está comenzando a explorar.

Los estudios exploratorios son útiles para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de

llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Tal fue el caso de las primeras investigaciones de Sigmund Freud que surgieron de la idea de que los problemas históricos estaban relacionados con las dificultades sexuales, los estudios pioneros del SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida), los experimentos iniciales de Ivan Pavlov sobre los reflejos condicionados e inhibiciones, el análisis de contenido de los primeros videos musicales, las investigaciones de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric. Todos estos hechos son de distintas épocas y realidades, pero con un común denominador: explorar algo poco investigado o desconocido.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el `tono' de investigaciones posteriores más rigurosas" (Dankhe, 1986, p. 412). Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos (buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible). Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Por ahora para la investigación de “La competitividad en los Pymes del sector textil” en la región de San Juan del Río, aplicaremos esta metodología exploratoria en la cual tendremos como objetivo el recabar información básica para poder entender las necesidades fundamentales que vive el sector, y que a través de estudios subsecuentes se podría abordar desde perspectivas más cuantitativas.

Para esta línea de investigación no se encontró información que pudiera actuar como antecedente por lo que es necesario iniciar con un proceso exploratorio a fin de poder tener datos que nos conduzca a enfocar de forma objetiva todo esfuerzo de investigación que suceda en el futuro inmediato.

Para esta investigación se tomarán como variables independientes a la Gestión del conocimiento y a las alianzas estratégicas; en las cuales se enfocara de forma objetiva la indagación que se logre sobre la línea de investigación, se tomarán como referencia diferentes pensamientos y modelos que se han desarrollado para aplicarse en diversos casos que suceden en la práctica.

La variable dependiente es “la competitividad” que es una resultante de la aplicación de conceptos diversos y que en sí, es el propósito final de esta investigación de carácter exploratorio.

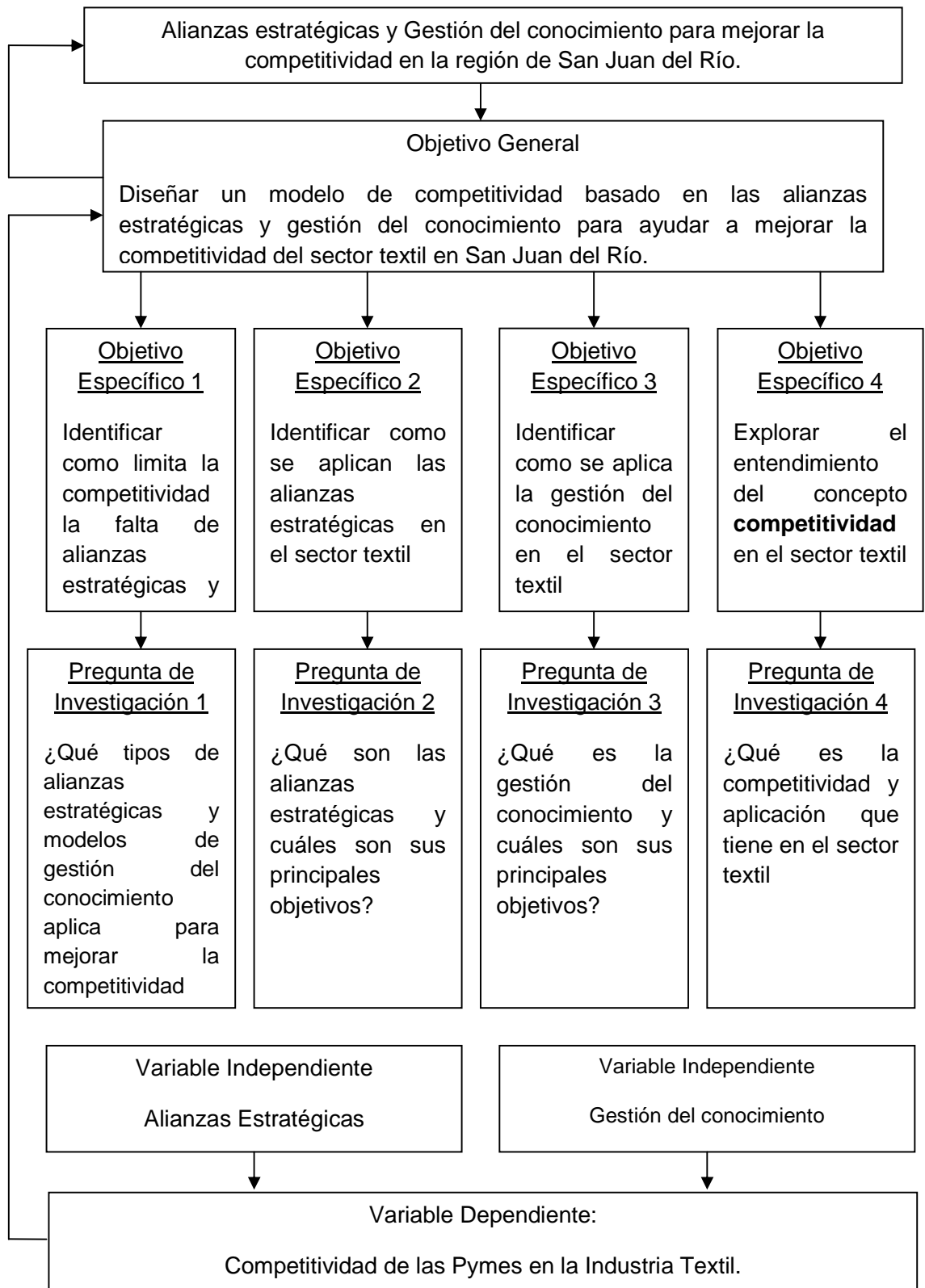


Figura 1. Cuadro de Congruencia de investigación
Fuente: Elaboración propia a partir de: Rivas 2004

3.0 MARCO TEORICO

3.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este Concepto es revolucionario y manifiesta un fuerte reto para las organizaciones que han sido ordinariamente dirigidas con estilos socráticos o Taylorista, entre otros; regularmente la información y datos tiende a permearse de manera desorganizada, de esta forma no es posible lograr formalizar un sistema de gestión que permita generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir el conocimiento existente en una organización.

Las organizaciones en su mayoría no han logrado tener un convencimiento total sobre las ventajas que existen al contar con sistemas contemporáneos que ayuden a gestionar la capacidad de aprender que tienen los seres humanos, sin duda la información estructurada y con objetivos específicos son herramientas vitales para que se alcancen propósitos superiores, como son el incremento del capital intelectual que al final proyecta competencias centrales para el beneficio integral de organización.

Según Puleo (1985), el conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos entidades diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto del conocimiento.

El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, un cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Autores reconocidos internacionalmente tales como: Nonaka, Arthur Andersen, Takeuchi, P. Senge, E. Schein, entre otros han investigado la GC, el Aprendizaje Organizacional, cada uno de ellos desde su perspectiva y de acuerdo a su percepción al respecto. Por mucho tiempo se ha polemizado hacia la idea de considerar al hombre erróneamente como un recurso y sólo administrarlo como tal mientras que lo crítico y escaso es el recurso que este posee, “el conocimiento”.

Partiendo de esta aseveración es posible crear nuevos modelos para que el aprendizaje individual se pueda compartir y las organizaciones apunten su crecimiento basadas en el conocimiento colectivo el cual puede ser disponible y aplicable en las diversas actividades que se desempeñan cotidianamente y no por ello menos importantes, dicho de esta manera porque comúnmente es necesario realizar planes sofisticados, estrategias y se toman decisiones críticas; un mayor nivel de conocimiento permite que las personas realicen procesos cognitivos más completos y que los conduzcan a decisiones asertivas, de ahí la gran importancia de gestionar el conocimiento con argumentos sólidos de índole científica.

Según Drucker (1994), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación aplicable a ser a otra aplicable a hacer, es decir de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

3.2 Origen de la gestión del conocimiento

Durante mucho tiempo las organizaciones enfocaron a generar valor a través de los activos tangibles como son toda clase de activos físicos (edificios, maquinas, equipos, herramientas, entre otros), el objetivo era acrecentar sin limite el valor de todo aquello que en los libros contables podía fácilmente convertirse a efectivo, pero al pasar el tiempo y conocer los nuevos retos del entorno de negocios se ha podido confirmar que la apuesta con más sentido es cambiar el paradigma a fin de generar oportunidades

sustentables a partir de la gestión eficaz del conocimiento tácito y explícito de las personas que integran las organizaciones.

Segun Hitt, M., Ireland. R. y Hoskisson. R. (2008), establecen que el aporte de los activos intangibles, al crecimiento económico de los Estados Unidos había registrado un incremento general a partir de principios del siglo XX. En 1929 la proporción de capital empresarial intangible a capital empresarial tangible era del orden del 30 a 70 por ciento y ahora en la actualidad la proporción explicada es totalmente a la inversa.

3.3 Entorno de la gestión del conocimiento

Actualmente la gestión del conocimiento esta incrustándose con mayor fuerza dentro de las estructuras organizacionales al tener una clara necesidad de aplicar sistemas innovadores que impulsen al alcance de resultados más consistentes y sustentables, además cabe mencionar que el mundo globalizado está generando infinidad de tecnologías aplicables a los negocios y ello hace más complejo el entendimiento de los mismos por ello se requieren personas con mayor talento en competencias técnicas, administrativas e incluso emocionales.

Cuando las organizaciones comprenden que el éxito ahora más que nunca se sustenta en las personas que aportan ideas, crean y participan activamente en la solución de las problemáticas; se dan a sí mismas la oportunidad de emprender acciones que los llevaran a transitar entre desafíos interesantes y de gran valor para lograr la visión compartida de los directivos y personal participante.

Para que este sistema funcione se requiere de directivos que tengan la convicción para apoyar en todo aquello que surgirá al emprender la estrategia de gestión del conocimiento, la oportunidad radica en que se debe formalizar todo aquel conocimiento tácito para transferirlo a explícito a través de sistemas estructurados, de esta manera el conocimiento siempre estará en las bases de datos de la compañía, por lo que este ya no dependerá de que las personas se mantengan indefinidamente, por el contrario se preponderara la existencia de sistemas y métodos que contienen toda aquella información clave para las operaciones o toma de decisiones que ocurran en la organización.

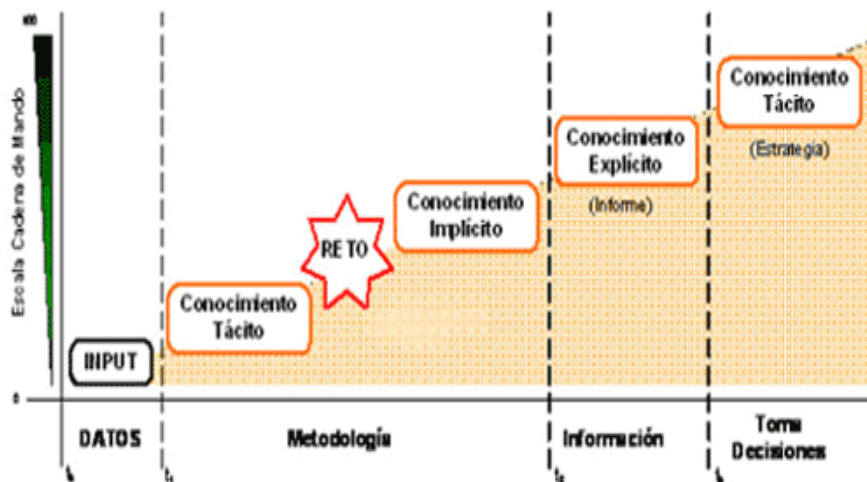


Figura 2. Proceso para la Toma de decisión
Fuente: Alberto G. Valencia

La creación de tecnologías que tienen como base el software son cada vez más complejas por lo que es necesario tener capital humano con mayor calificación en competencias relacionadas a las tecnologías de punta, aunque en aquellos tiempos cuando las innovaciones revolucionarias comenzaban a gestarse se llegó a pensar que las

maquinas y/o tecnologías inteligentes podrían desplazar la necesidad de ocupar personal para la realización de trabajos de cualquier índole, ahora estamos consientes que esto no sucederá nunca, debido a que el talento y conocimiento del ser humano es insustituible por cualquier tipo de inteligencia artificial.

Una vez superada esta incertidumbre los directivos y personal en general toman de nuevo la seguridad de que el motor de cualquier organización está en su gente por lo que es momento de apostar en estrategias innovadoras que permitan compartir toda aquella información y datos para que en una acción de compilación se le de forma y se convierta en conocimiento estructurado que permita el aprendizaje continuo y eficaz de todo el capital humano que coexiste en el entorno productivo que circunda una organización.

El promover que las lecciones aprendidas se compartan es tarea central de todos los directivos que se han convencido de las bondades de gestionar el conocimiento, esto acelerara la capacidad de incrementar las competencias centrales, que son el pilar para forjar las ventajas competitivas que finalmente hacen o permiten la diferencia entre las entidades de negocios.

La gestión del conocimiento no es accesible para la gran mayoría de Pymes que no disponen de recursos suficientes para la adquisición de consultoría, o bien democratizar el aprendizaje, así como gestionar mejor su conocimiento, (José Moya, 2008).

En un ámbito de democratización como el descrito, interactuar con las personas y poner este conocimiento a disposición y alcance de todos, crea sinergias y ayuda a romper la asimetría de la información de los mercados, Joseph E Stiglitz (2001).

3.4 Retos de la gestión del conocimiento

La práctica de la gestión del conocimiento es la base para el logro de metas subsecuentes y que son de gran envergadura dentro de las organizaciones, el enfoque que toma el propósito de la GC es lograr una integración tal de conocimiento que pueda ser la semilla para catalizar el talento que existe de forma natural en cada ser humano y que es el activo realmente sustentable que puede tener toda organización.

Esta comprobado que el talento humano es conveniente desarrollarlo dentro de la compañía, para ello se debe crear el sistema de GC que permita atraer pero sobre todo desarrollar y retener el talento, dicho esto en otras palabras es un nuevo reto estratégico que deben enfrentar las entidades económicas del siglo XXI (Juan Carrión / ESIC).

La ventaja de desarrollar el talento de las personas que ya están dentro de la organización es que tienen un buen entendimiento de las raíces culturales y que son fundamentales para cohesionar el propósito, por ello en primera instancia es preferible acudir a los recursos internos y posteriormente podría tomarse como segunda alternativa el atraer nuevo talento probado; el concepto de GC no se ha permeado con fuerza en las organizaciones por lo que el reto inmediato es convencer a los directivos de que el verdadero futuro está en el conocimiento que podamos generar en nuestra gente, una organización que solo se dedica a adquirir tecnología material no tiene ninguna garantía

de que su permanencia en el mercado se mantenga de forma continua, la tecnología necesariamente debe acompañarse o administrarse por personas talentosas a fin de que puedan interactuar de la forma más asertiva para lograr los resultados que esperan los inversionistas.

Cuando las organizaciones han logrado el desarrollo de conocimiento y posteriormente lo han capitalizado en talento vivo, viene un segundo reto que podría ser mayúsculo si no es abordado de la forma correcta, el reto es como retener el talento que ha sido creado y el cual puede emigrar hacia mejores oportunidades externas, este riesgo es real y verdaderamente grave si no es calculado para implementar las estrategias de Recursos Humanos que son requeridas para estas situaciones; es obvio que cuando se desarrolla talento es seguro que las aspiraciones de las personas crecen y por esto se deben buscar esquemas que permitan un Ganar – Ganar a fin de que el personal siga considerando a la organización como su mejor opción.

Para lograr este tipo de nuevas estrategias de Recursos Humanos se requiere de mentalidad innovadora y revolucionaria, regularmente se piensa en cómo retener al personal pero bajo las condiciones que en generalmente benefician solo a la compañía dejando de lado las expectativas y aspiraciones de las personas. Imaginemos una persona con talento por encima del promedio que puede elegir seguir trabajando en el actual sitio o pudiera ser llamado a integrarse a una nueva organización, como ver esta acción con total naturalidad, no para evitar hacer algo sino para potencializar la capacidad de aplicar acciones.

Las personas de alto talento valoran las características organizacionales que permiten la continuidad del desarrollo de su conocimiento, para ello enfatizan la libertad de pensamiento y un ambiente donde las ideas puedan ser expresadas, escuchadas y tomadas en cuenta para tomar decisiones relevantes en las estrategias de la compañía.

A continuación algunas de las principales características organizacionales que deben ser creadas cuando se ha decidido emprender el camino de la Gestión del Conocimiento

- ❖ Clima laboral
- ❖ Confirmar que exista carrera de vida
- ❖ Oportunidades económicas
- ❖ Retos que permitan mejorar su talento

Es importante que los departamentos de Recursos Humanos puedan considerar que las personas son individuos y que por lo tanto tienen diversas necesidades y por lo tanto capacidades, pero cuando hablamos de personas diferentes con capacidad de mayor discernimiento es considerar entornos más complicados, por lo que las estrategias de retención deben ser diferentes y convincentes a fin de que el talento se sienta “Mimado” y verdaderamente valorado; finalmente es momento idóneo de comprender que la supremacía de las personas está sobre cualquier tipo de invento tecnológico, por lo que no se puede seguir apostando totalmente hacia estrategias solo materialistas que no generan ventajas sustentables y competitivas.

Un primer paso de la GC es cuando la organización decide iniciar el proceso de integrar su información en un sistema de gestión documental que resuelva la administración de los archivos e información utilizada y además coadyuve a la

automatización de operaciones manuales por medio de archivos electrónicos y con capacidad de disponibilidad inmediata para todos los usuarios que deben tomar las decisiones organizacionales.

3.5 Modelos de gestión del conocimiento

En la búsqueda de Gestionar el conocimiento se han creado diversos modelos para este propósito, todos abordan diversas formas de crear y desarrollar conocimiento pero al final coinciden en que lo importante es que se comparta entre todos los miembros a fin de poder impulsar el crecimiento de todo el núcleo organizacional.

Existen diversas organizaciones con características muy diferentes unas de otras debido a que su misión tiende a divergir en base al enfoque de su negocio, unas pueden dedicarse a la fabricación de productos y otras a la generación de servicios, pero aun entre giros similares pueden existir una gran cantidad de diferencias (Cultura organizacional, estructura, sistemas de información, reglas de organización, entre otras), por esta razón se genera la necesidad de tener alternativas para seleccionar el mejor modelo que se adapte a las condiciones propias del negocio.

Son varias las propuestas que podemos encontrar en el medio de la GC, algunos llegan a tener un enfoque muy particular, pero existen aquellos que pueden ser plenamente adaptables a diversos giros, esta flexibilidad permite que se reconozcan más en el entorno de los especialistas.

Es casi imposible poder hablar de Competitividad en las organizaciones si dejamos a lado el concepto de la GC, por muchas décadas los gurús de la administración propusieron diversos métodos para incrementar la eficiencia en los centros de trabajo como la administración científica, la funcional, Relacionismo, Teoría Z, Desarrollo organizacional y Calidad Total; ahora tenemos una alternativa para hacer más efectivo el propósito de las organizaciones y no es una técnica que desplace a las ya mencionadas, la propuesta de la Gestión del conocimiento complementa y fortalece a cualquiera de las ya mencionadas, pero sin duda tiene una mayor afinidad con las creadas en los últimos 50 años.

A continuación se realiza una breve explicación de algunos modelos que son plenamente conocidos al tener una relevancia internacional y/o nacional debido a que han generado resultados mayúsculos cuando fueron aplicados en diferentes organizaciones, una vez que estos fueron probados y pudieron mantenerse en operación se muestran cambios relevantes los cuales son la mejor evidencia para convencer a los directivos a seguir promoviendo este tipo de nuevas técnicas que son la frontera entre el pasado y el mundo altamente tecnificado que es producto de la globalización de la cual somos parte.

3.5.1 Modelo de KPMG Consulting

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. Su forma de funcionar es muy alineada a los principios holísticos bajo los cuales se debe administrar todo sistema de operación que es exitoso y está diseñado para lograr la sinergia de todos sus elementos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí. (Gestiondelconocimiento.com)

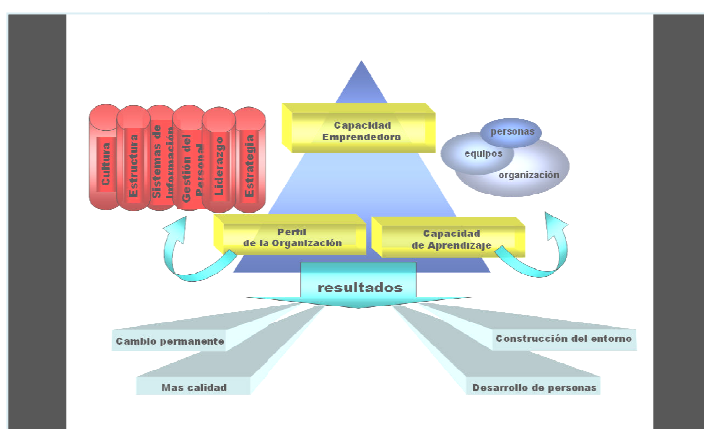


Figura 3. Modelo de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre 1998),
Fuente: Modelo adaptado por Universidad Yacambu, Javier Carnevali

a) Los factores condicionantes del aprendizaje.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- 1) Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos, finalmente el conocimiento es generado por todas las secciones de la organización y eso lo vincula no solo con el aspecto educativo sino con todos los recursos que fluyen entre estas.

- 2) Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares; pero siempre debe contar con mecanismos que permitan la interacción y movimiento del conocimiento que adquieren las personas.

- 3) Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse. Una organización se compone de un entorno y este debe ser amigable y capaz de motivar a la integración de esfuerzos ante todas aquellas estrategias clave que se emprendan.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

b) Los resultados del aprendizaje.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

1. La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
2. Una mejora en la calidad de sus resultados.
3. La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
4. Capacidad para desarrollar competencias diferentes a sus competidores (Ventajas competitivas).
5. Una mayor cantidad de alternativas para tener ideas creativas que ayuden a posicionar a la organización.
6. Capacidad de entendimiento de aquellas tecnologías que exigen amplia innovación en los subsistemas de la organización.

3.5.2 MODELO SECI (NONAKA, TAKEUCHI, 1995)

1. Origen del Modelo SECI

Este modelo se caracteriza por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido Epistemológico y Ontológico; Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, y de naturaleza dinámica y continua. Nonaka y Takeuchi se centran en el origen del conocimiento en sí mismo y le da poca importancia a su pertinencia con el

entorno o la contingencia que lo rodea y el conocimiento fluye de la siguiente manera: de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por conversión, de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación.

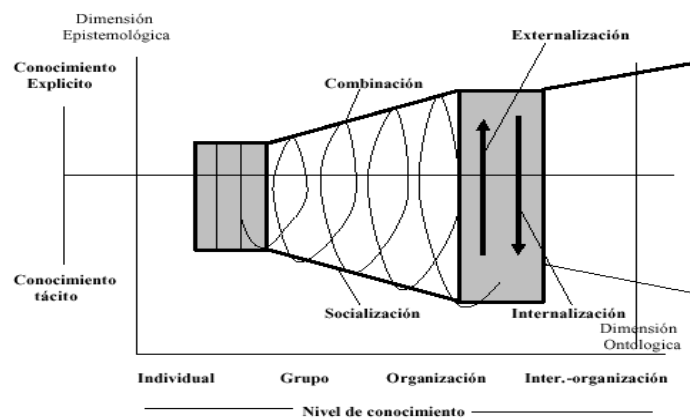


Figura 4. Modelo SECI
Fuente: Nonaka y Takeuchi 1997

La propuesta de Nonaka y Takeuchi se basa en Karl Polanyi que fue un científico social que analizó varias perspectivas económicas y que dejó un legado importante para que autores contemporáneos pudieran realizar planteamiento de relieve en entornos sociales diferentes que demandan la aplicación de otras variables más complejas, de ahí el argumento de que la distinción entre el conocimiento tácito y explícito proporciona una comprensión de la creación y de la gestión del conocimiento, este pensamiento fue organizado e introducido por Nonaka y Takeuchi desde una perspectiva Japonesa aplicada en los negocios.

Las fortalezas de este modelo son amplias, se puede mencionar dos de las más importantes y que dan la distinción a este modelo:

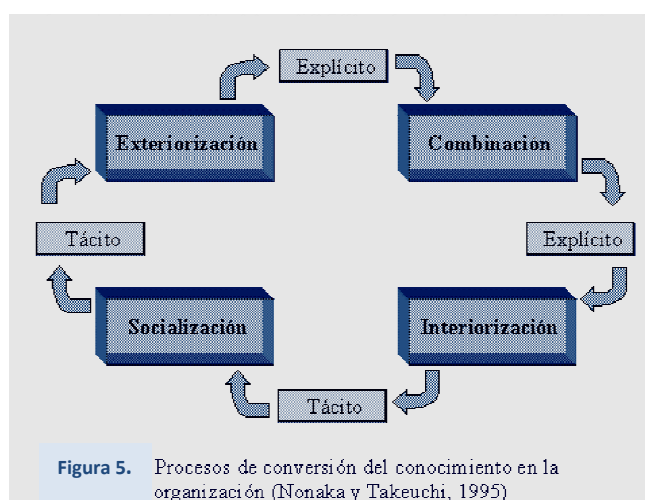
1. Aprecia la naturaleza dinámica del conocimiento y de la creación del mismo.
2. Proporciona un marco para enfatizar en la gerencia de los procesos más relevantes que componen a una organización.

El modelo también tiene al menos una restricción importante que debe ser considerada al tratar de aplicarlo a los diversos sectores de nuestro entorno; primero, debe de considerarse que este modelo se basa en el estudio profundo de las organizaciones Japonesas, que confían de una forma amplia en el conocimiento tácito debido a que al menos cuando fue desarrollado este modelo se consideraba que los empleados permanecen de por vida dentro de una misma organización, fenómeno que no puede ser considerado de aplicación análoga para las organizaciones occidentales. (Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge - Creating company*).

De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento (fundamentado en la espiral de creación de conocimiento), defendido por Nonaka y Takeuchi (1997) para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional.

Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, los autores señalan la necesidad de que exista una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. La capacidad de poder transformar conocimiento tácito a explícito es lo que llamamos la sistematización del conocimiento, el tipo tácito es generalmente experiencia y/o conocimiento acumulado a nivel de individuo o grupos que no han logrado colectivizarlo para lograr catalizar los resultados que se buscan a nivel organizacional.

A esta integración es lo que denominan “conversión de conocimiento” que se visualiza en la siguiente figura:



2. La conversión de conocimiento

Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y

práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

Externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La expresión del conocimiento tácito en forma de metáforas, conceptos, hipótesis, analogías o modelos. Este modo de conversión es considerado la llave o la clave para la creación de conocimiento, generando el conocimiento conceptual.

Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento. Se crea, con la combinación, el conocimiento sistémico que es un gran activo para toda aquella organización que logra integrar este tipo de conocimiento que es muy valorado por aquellos que entienden y valoran la metodología del Gestión del Conocimiento.

Internalización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, en la forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan

entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a escala individual (Gestiondelconocimiento.com).

El conocimiento aportado por Nonaka y Takeuchi (1997) ha dado pauta a que investigadores y especialistas focalicen aspectos más específicos de los planteamientos hechos, debido a ello en importantes escenarios se han abordado diversos conceptos que complementan o profundizan el modelo original de SECI, a continuación una perspectiva de explicación a lo que se entiende como conocimiento tácito y el explícito, mismo que son la base para crear el tan esperado “Capital Intelectual”, esta propuesta fue definida en un foro de la OCDE en el país de Dinamarca 2001.

Tácito	Capital Intelectual	Explícito
Capital Humano (Individual)	Capital Social (Equipo)	Capital Operativo (Organizativo)
<ul style="list-style-type: none"> • Expertizaje • Experiencia • Aptitudes • Capacidades • Creatividad • Adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes • Relaciones • Interacciones • Lenguaje • Configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad Intelectual • Procesos • Bases de datos • Flexibilidad

Figura 6. Perspectiva del conocimiento tácito y explícito
Fuente OCDE, Dinamarca 2001

3.5.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y American Productivity and Quality Center (APQC), está diseñada para ayudar a las organizaciones a realizar una evaluación inicial de alto nivel de que tan bien están gestionando el conocimiento.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que pueden ser usados para promover el conocimiento organizacional a través de procesos de gestión del conocimiento.

El modelo coloca las principales actividades y actividades de gestión juntas en un sistema dinámico. Cada una de las cinco secciones de la herramienta comprende un conjunto de prácticas de gestión.

Liderazgo.- Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura.- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología.- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición.- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos.- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Estos elementos condicionan el aprendizaje de las organizaciones y permiten la orientación hacia tareas relacionadas con el diseño de las organizaciones que aprenden.

Se propone la creación de estructuras flexibles que faciliten la transferencia de conocimientos, ya que las burocratizadas son un impedimento para el avance de las empresas, por lo que es necesaria una cultura organizacional que incremente la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas, que fomente la integración de las unidades, el trabajo en equipo y que sea tolerante con los errores como oportunidad para aprender y evitar la recurrencia.

En el modelo KMAT es de suma importancia la cultura organizacional la cual refleja el comportamiento que se tiene para favorecer el aprendizaje, la innovación y la flexibilidad frente a los cambios.

El proceso del conocimiento de acuerdo al modelo KMAT es un proceso cíclico y continuo en el que se debe prestar atención a las personas y la forma en que ellos adquieren conocimiento tanto del exterior como de experiencias en la misma empresa. Este proceso de aprendizaje implica el desarrollo de mecanismos adecuados para obtener el máximo provecho de la creación, captación, almacenamiento, transmisión e

interpretación de estos conocimientos tanto de las personas hacia la organización como de esta última a las personas.

La visión general de la gestión del conocimiento es la de desarrollar y alimentar el entorno “colaborador” con la finalidad de compartir de manera fácil los conocimientos y experiencias de la práctica mundial, permitiendo de esta manera a los líderes responder rápidamente a las necesidades organizacionales que existen actualmente (Gestiondelconocimiento.com)

3.6 MODELOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son una faceta del nuevo entorno de negocios, los mercados actuales son altamente demandantes por lo que se requiere una alta cantidad de recursos que difícilmente una organización por, si sola puede sufragar debido a esto es necesario realizar integraciones que producen fortalezas con las cuales pueden proyectarse con un nivel de competitividad adecuado para satisfacer los complejos requerimientos de los clientes.

La alianza estratégica es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos o capacidades para crear lo que comúnmente conocemos como ventaja competitiva, las alianzas son en definitiva vínculos que unen a las empresas para realizar intercambios de capacidades o recursos a fin de fortalecer la capacidad de desarrollar o distribuir los bienes o servicios en cooperación.

En general, el éxito de una alianza estratégica requiere que la conducta de todas las partes aliadas sea de cooperación para poder así potencializar los resultados, algunos ejemplos de conducta de cooperación que contribuyen al éxito son la solución activa de problemas, el ser digno de confianza y el buscar cómo crear la interdependencia de los recursos y capacidades de ambas organizaciones para crear un mayor valor (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

3.6.1 La empresa conjunta o Joint Venture

Esta es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una sola organización independiente desde el punto de vista legal con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades con el objetivo primordial de desarrollar una ventaja competitiva, este modelo de alianza es muy perdurable a largo plazo debido a que se mantiene una vinculación estrecha porque se comparte una amplia gama de recursos y capacidades, a través del tiempo los compromisos mutuos se fortalecen y mejora el entendimiento que existe entre los socios, además es una excelente opción para compartir el conocimiento tácito al existir una fuerte confianza en el uso de las estructuras y sistemas de las fuentes de información (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

Este concepto de negocio regularmente ha sido muy aplicado por organizaciones grandes y que tienen un fuerte posicionamiento en los mercados pero recientemente se ha pretendido fomentar entre las Pyme, para que superen algunos problemas derivados de su tamaño (Sociedades de Acción Colectiva). También es teóricamente posible que

una sociedad en funcionamiento se convierta en conjunta porque otras empresas adquieran sus acciones, con ánimo de controlarla en común.

A menudo, la constitución de empresas conjuntas se confunde con la fusión, De hecho, ha sido definida como una hibridación entre la cooperación y la fusión empresarial (Aragón y Haro, 2001, p. 49). La diferencia fundamental entre ambos tipos de operaciones es que las empresas que se fusionan dejan de existir y transmiten a la nueva sociedad su patrimonio a título universal.

En general, los motivos para constituir empresas conjuntas vienen a coincidir con los comentados acerca de la creación de filiales, solo que la iniciativa es común a varias sociedades. En la práctica, este tipo de empresas, aun cuando se constituyen como persona jurídica, rara vez tienen una vida superior a los cinco años, dado que su objeto social está casi siempre relacionado con proyectos tecnológicos de las empresas fundadoras.

En la inmensa mayoría de los casos, éstas se ponen de acuerdo para que sea una sola de ellas la que adquiera y, normalmente, absorba a la empresa conjunta (Bleeke y Ernest, 1995, pp. 97105).

Un problema importante en la creación de empresas conjuntas es distribuir los porcentajes entre empresas creadoras, que pueden ser muy distintas, de forma que normalmente ninguna de ellas ejerza el control. En el proceso previo a la constitución se planteará un problema de negociación y a veces de incentivos. Aun así, el conjunto de las empresas que se pusieron de acuerdo suele conservar, entre todas, el control mayoritario, de forma que puedan existir otros accionistas minoritarios.

El concepto de "joint-venture" no tiene un significado legal preciso. Desde el punto de vista académico, a menudo, se intercambia con el término Partnership, identificable como joint-venture contractual, y se emplean ambos indistintamente para designar acuerdos societarios o meras estrategias cooperativas. Ambas modalidades se usan frecuentemente en el ámbito de la cooperación comercial, aunque su importancia es mayor en los terrenos de la Investigación y Desarrollo tecnológicos y la producción industrial.

3.6.2 Cláusulas para crear un Joint Venture.

Es necesario que las partes antes de aventurarse a firmar cualquier contrato que obligue al cumplimiento de acciones es necesario que se dirima cualquier duda sobre la participación que deben tener en el nuevo negocio conjunto, regularmente las empresas conjuntas brindan muchas oportunidades cuando se realizan análisis completos y adecuados que permitan conocer y proyectar los beneficios que tendrán al vincular su fuerza en una sola compañía; por ello es necesario que al final de los análisis que realizan cada una de las partes se concluya en acuerdos conjuntos que generan el compromiso colectivo (Centro Europeo de empresas e innovación de Navarra).

A continuación se muestran unas de las cláusulas más típicas que suelen ser bien definidas al emprender una alianza de empresa conjunta:

- Presupuestar costos de inversión requeridos: Dinero, Tiempo.
- Definir el objetivo principal: Debe ser un objetivo del que todas las partes se verán beneficiadas.

- Especificar la contribución de las partes: Recursos físicos, Recursos financieros, Recursos tecnológicos, Talento humano.
- Definir el alcance: Participación en el negocio, productos o servicios incluidos, mercados.

3.6.3 Alianza estratégica con aportación de capital

Este tipo de alianza es al igual que la del Joint Venture la que genera un fuerte compromiso entre las marcas que deciden constituir una empresa conjunta en la cual tienen igual o diferente porcentaje de aportación de capital, por lo que son poseedores de una parte proporcional a la que se haya invertido en el capital social (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

Bajo este esquema también se comparten los recursos y capacidades de las empresas que deciden integrarse para mejorar su nivel de competitividad, en el mundo actual es prácticamente imposible que se cuente con la cantidad de recursos necesarios para poder confrontar las necesidades de los exigentes mercados, por ello deben fortalecerse aspectos como la comercialización, tecnología, innovación y desarrollo, distribución y logística, manufactura, entre otros.

Este tipo de alianza estratégica crea una relación muy formal que debe ser bien definida desde un inicio a fin de que no existan diferencias que puedan entorpecer el buen trabajo en el futuro, para asegurar que se establezcan lazos de mutuo beneficio debe seguirse un proceso claro.

3.6.4 Proceso de creación de una alianza estratégica

En el proceso de creación de una alianza estratégica se pueden distinguir las siguientes cinco fases:

FASE 1	FASE 2	FASE 2	FASE 4	FASE 5
Reconsideración estratégica ¿Por qué?	Elección del socio ¿Quién?	Construcción de la alianza estratégica ¿Qué?	Determinación de la estructura de la alianza estratégica ¿Cómo?	Formalización del acuerdo

Figura 7. Fases para crear Alianzas Estratégicas

Fuente: www.aedie.com

FASE 1: RECONSIDERACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de tomar la decisión de formar una alianza es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada, si es deseable para la empresa. Cuando sea conveniente, se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global. Incluso cuando se decida la conveniencia de llevar a cabo la alianza, la empresa debe ser consciente de la posible aparición de conflictos ante cambios bruscos en el seno de la misma. El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual.

Ha de tenerse en cuenta, que la estrategia de toda entidad debe ser acorde con su cultura y su estructura organizativa. Por lo tanto, un cambio en la estrategia deberá venir acompañado de una adaptación en los demás aspectos. El proceso para lograr este ajuste es, a menudo, largo y complejo, por lo que es necesaria una gestión eficiente del mismo.

FASE 2: ELECCIÓN DEL SOCIO

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo una alianza, la empresa tiene que procurar elegir el socio más adecuado. Para ello se precisa una selección consciente, es decir, no sólo se deben tener en cuenta las solicitudes de otras empresas para ser elegidas como socios, sino también aspectos como la experiencia previa en alianzas y las complementariedades existentes entre los potenciales socios.

Asimismo, se deberá analizar el poder de negociación de los posibles miembros de la alianza, junto con la posibilidad de que existan comportamientos oportunistas por parte de los aliados, que lleven a la utilización de la alianza por una empresa para fortalecer su propia posición competitiva, dicho en otras palabras buscar favorecer a una sola parte.

FASE 3: CONSTRUCCIÓN DE LA ALIANZA

Antes de sentar las bases de una alianza estratégica, la empresa debe analizar las actividades de su cadena de valor. A través de este análisis, se pueden detectar las tareas que realiza la propia empresa eficientemente y aquellas susceptibles de ser desempeñadas por determinados socios sin ningún tipo de problema o riesgo. De esta forma, se distribuirán las actividades de la cadena entre la empresa y sus socios, según un criterio de eficiencia o de consecución de algún tipo de sinergia.

Por otra parte, la empresa debe crear ciertas posiciones de reserva, es decir, la empresa debe “cubrirse la espalda” ante la posibilidad de que aparezcan posibles

comportamientos oportunistas o ineficientes por parte de los socios. Por ello es conveniente contar con alianzas intercambiables para una determinada actividad, así si surgen problemas con un socio, éste se puede sustituir por otro para la misma función.

Finalmente, es conveniente que se mantengan opciones estratégicas para hacer frente a futuros acontecimientos. Por lo tanto, se debe conservar una visión amplia, no sólo enfocada hacia la alianza.

FASE 4: DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ALIANZA

La estructura de la alianza es una cuestión muy importante para darle certidumbre y orden a la relación que existe al establecer la alianza, si no se define es muy probable que en el futuro se generen discrepancias que pudieran romper el propósito original que es el de agregar valor a las operaciones de todas las partes que componen el nuevo negocio.

Una característica fundamental, que debe incorporar la estructura de una alianza, es la flexibilidad, que permite la adaptación tanto a los cambios tecnológicos que se producen en el entorno como a las modificaciones de la estrategia de la empresa. La elección de una estructura concreta dependerá de las necesidades de la estrategia de los socios, así como del poder de negociación de cada uno de ellos.

FASE 5: FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

Una vez alcanzado el acuerdo general sobre la estrategia de la alianza se formaliza el acuerdo, mediante un contrato en el que figuren las cuestiones fundamentales. En cualquier caso se deberán recoger:

- ❖ Los mecanismos para el reparto de beneficios
- ❖ Los procedimientos de toma conjunta de decisiones
- ❖ Los sistemas de incentivos y de control que se van a instaurar

Este tipo de alianza es muy considerada en esquemas donde el manejo de proyectos se realiza con visión de mediano y largo plazo, para ello se hace amplia aplicación de alianzas estratégicas complementaria horizontal, lo que significa el aliarse con homólogos que están en el mismo negocio y al mismo nivel en la cadena del negocio, al ser ambas partes expertos en el negocio y mantener una posición competitiva en el mercado, se vuelve muy probable de que al compartir su conocimiento pueda alcanzarse un nivel que sería imposible hacerlo de forma separada.

3.6.5 Evaluación y seguimiento

En cualquiera de las etapas del proceso de creación o implantación de una alianza existe la posibilidad de cometer errores, que pueden poner en riesgo el éxito de la misma. Por ello se debe establecer un control de amplio alcance, que se denomina control de retroalimentación o “Retroalimentación”. Se trata de establecer un seguimiento exhaustivo y puntual para cuando surja un problema, sea sencillo conocer

en qué etapa es susceptible de cometer algún error. De esta forma, el proceso de adaptación de la alianza al cumplimiento de las expectativas será más sencillo y rápido.

El proceso de evaluación y control, sirve también para que la empresa conozca aquellas acciones que han dado buenos resultados. Se trata de un proceso de aprendizaje.

No hay que olvidar que el proceso de reevaluación conlleva unos costes, por lo que se debe tener mucho cuidado para no exagerar en los controles que pudieran disparar el costo presupuestado y que no sería justificado con los beneficios alcanzados.

3.6.6 Alianza estratégica sin aportación de capital

Este tipo de alianza es menos formal que las anteriormente explicadas, ya que no existe ninguna aportación económica al capital social, solamente se define el compartir parte de los recursos y capacidades para en conjunto crear alguna ventaja competitiva, este tipo de alianza no crea ninguna unidad de negocios separada en la cual se tenga propiedad de alguna parte (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

Para este tipo de alianza no es conveniente el manejo de algún proyecto que signifique por si solo complejo y que requiere cantidades importantes de transferencias de conocimiento tácito.

Generalmente este tipo de convenios se realizan para compartir con otros socios una estrategia complementaria vertical, esta alternativa tiene como objetivo hacer uso de alguna ventaja competitiva que tiene alguno de los actores que están en la cadena productiva del bien o servicio; estas alianzas se realizan a fin de continuar manteniendo

un posicionamiento en el mercado por medio de la reducción de costes, servicio al cliente, distribución de bienes, etc.

Una característica de este tipo de alianzas es que se comparten las actividades primarias de la organización para de esta manera mantener en total control así como concentrarse en totalidad en las actividades principales del negocio, que son las que generan el mayor beneficio (Tecnologías, Investigación y desarrollo, Manufactura compleja). Aquellos bienes o servicios que se mueven en los mercados de ciclo rápido también acuden a estas alianzas, ya que brindan posibilidad de poder fortalecer de manera inmediata alguna de las debilidades que tiene la organización y le permite rápidamente mantener una ventaja competitiva que se requiere en momentos específicos para responder a las necesidades de estos mercados que son inestables, imprevisibles y complejos.

Lo antes señalado no significa que algunas marcas importantes se limiten para poder realizar alianzas bajo el esquema de este capítulo, existen casos donde se realiza la integración de las mejores tecnologías de los socios a fin de lograr en conjunto responder a las demandas de mercados ampliamente complejos.

De cualquier forma esta relación tiene un riesgo alto, por lo que debe ser manejada por expertos en la materia de alianzas estratégicas a fin de poder estructurarla de tal forma que evite la tentación de que alguna de las partes pudiera tomar ventaja unilateral.

3.7 COMPETITIVIDAD

La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hamel (1994), “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”. Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Navarro y Minondo, 1999). Para Fernández (1995) este hecho es debido a que “mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las empresas nunca ha sido prioridad de los economistas”. La consecuencia directa es que cuando se han tenido que identificar las bases de la competitividad, se ha dirigido la atención hacia niveles superiores, como los países y regiones, o las industrias.

El Campo de la competitividad en el sector industrial es un campo muy poco explorado, aunque todo mundo dice saber y poder implementar cuadros de competitividad organizacional en realidad no se encuentran modelos claros y objetivos que puedan ser tomados como verdaderas referencias para la implementación generalizada, tal vez hasta ahora los expertos han considerado realizar el número de híbridos necesarios de acuerdo a cada empresa y a los propios objetivos.

La realidad es que hoy en día, es primordial que toda organización pueda proyectar su futuro de negocio sobre la base de esquemas competitivos, romper los paradigmas tradicionales de hacer negocios es necesario para que se tenga la oportunidad de aplicar modelos innovadores donde se pueda lograr la vinculación de todos los recursos de los cuales dispone una organización; pero es sumamente necesario que se pueda diferenciar a las personas de todos los demás recursos, por mucho tiempo se ha considerado que las personas son tan solo un recurso mas, y por ello se ha cometido el error de no lograr que estas maduren sus capacidades, las empresas modernas deben visualizar a las personas como la pieza clave para el logro de la alta competitividad.

Aun en el presente muchos altos directivos se resisten a abandonar la idea de que los modelos aplicados en el pasado se encuentren en muchos casos obsoletos, los conceptos de economías de escala, altos presupuestos de publicidad y los modelos mentales de la gerencia tradicional que por tanto tiempo parecieron tener éxito, ahora no pueden ser exitosos en un entorno donde se demandan nuevas competencias, organizaciones que suelen llamarse “Organizaciones del conocimiento” son las que tienen un futuro promisorio, debido a que serán capaces de enfrentar toda dificultad que le ofrezca el entorno interno y externo.

Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental donde la flexibilidad, la velocidad, integración y otros aspectos, jueguen un papel importante en el desempeño de su liderazgo, son estas posiciones donde radica el éxito de las políticas que se pretendan implementar dentro de las organizaciones, el estilo gerencial es el principal motor para lograr el convencimiento de los individuos y grupos que suelen existir en cualquier entorno de negocios (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa); (Galán y Vecino, 1997).

Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos (Salas, 1993).

3.7.1 Competitividad sistémica

Como parte de los debates existentes respecto a la competitividad, y primordialmente con respecto al concepto de competitividad estructural por parte de la OCDE. Que ha intentado sistematizar los diferentes enfoques de competitividad y condensarlos en un enfoque integral bajo el concepto de competitividad estructural, a fin de brindar bases estandarizadas bajo las cuales pueda regularse la implementación en cualquier entidad económica.

Los elementos medulares de este concepto son:

- a) El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico,
- b) Una organización empresarial situada más allá de las concepciones Tayloristas que han restringido por mucho tiempo el potencial de las organizaciones, ahora es requerido dar paso a la activación de técnicas

potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa.

- c) Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación. “(Esser, Klaus. Wolfgang Hillebrand. Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer, 1996: 40).

La competitividad sistémica, va más allá de los factores económicos considerados con anterioridad en la configuración de la competitividad, considerados por la OCDE, sino que incluye otros factores. Por lo que se muestra el esquema propuesto por Esser, sobre los factores determinantes de la Competitividad Sistémica.

El concepto de competitividad sistémica se caracteriza por contener cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí: el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro.

a) El Nivel Meta

Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los intereses del futuro. Que permitan cohesionar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia colectiva. Es decir, una formación social de

estructuras que permitan la modernización de la economía que es la base de sustentabilidad para alcanzar una sociedad prospera y con mayores oportunidades en lo individual y organizacional.

b) El Nivel Macro

Se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía.

“La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de la política fiscal. Y la presupuestaria, así como también de la monetaria y cambiaria” (Esser, et al, 1996: 42), con el fin último de mantener un equilibrio en todo el sistema económico de manera sostenible que permita el éxito en el mercado mundial.

c) El Nivel Meso.

Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores.

Dentro de este nivel se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos pero no por ello no interconectados. Dichas políticas están

encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial —como son las carreteras, transportes etc., y la educación— tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial, a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo.

d) Nivel Micro

“A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, etc.” (Rojas: 1999: 14). Siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital; la calidad, la flexibilidad y la rapidez.

Puesto que la las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de cluster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología, como lo son las universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras. También una mejor organización de los diferentes departamentos que conforman la cadena de valor, tanto para disminuir tiempos perdidos, como para disminuir inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado.

Por lo que la visión de la competitividad sistémica resalta a diferentes niveles los retos a los cuales se enfrenta la empresa, la región y las naciones ante los nuevos requerimientos de la industria, en un plano internacional

Este modelo de competitividad mantiene una propuesta interesante que integra todas las esferas que componen el entorno de la competitividad, el resultado que es logrado en las propias entidades económicas, realmente no lo puede lograr de manera aislada, para mejorar la efectividad global debe ser capaz de entender la dinámica compleja que está operando de manera continua en el mismo entorno que se coexiste, por ello en el proceso real existe falta de conocimiento profundo de parte de los directivos para tomar mayor ventaja del ambiente externo e interno.

El entorno de negocios ofrece sin duda retos que pueden parecer complejos de superar, pero si las organizaciones logran comprender y ubicarse en el nuevo contexto económico podrán de igual forma aprovechar las ventajas y herramientas que ofrecen los mercados globalizados en los cuales fluye gran cantidad de información y datos que correctamente interpretados pueden ser base para emprender nuevos esquemas de competitividad. Es importante resaltar que en el entorno actual la información brinda oportunidades valiosas, en otras palabras se dice que la información es “poder”, aquellos directivos que han logrado convencer y guiar a sus organizaciones hacia plataformas de conocimiento organizacional pueden proyectar y concretar un futuro muy promisorio para los negocios que dirigen.

4.0 ESTUDIO DE CASO

4.1 Situación actual del sector textil

La situación de este sector es crítica, ya que mantiene presencia pero en un estado agonizante que le incapacita para poder visualizar un crecimiento sostenido en el futuro, es evidente que el giro estudiado no ha contado con el soporte de los demás grupos de interés, aunque la región centro y en específico la de San Juan del Río se ha destacado por su vocación textilera, no existe el menor indicio o interés de que se pretenda reactivar el sector a fin de establecer las bases para un mejor futuro empresarial en este ramo.

En la investigación de campo se pudo constatar que los empresarios que aún se mantienen operando, son básicamente maquiladores que en su mayoría agregan muy poco valor agregado, fue explicado por ellos mismos que solo realizan lo que sus clientes les solicita y se limitan a realizar una simple copia de las prendas mostradas, su capacidad para aportar es muy limitada por lo que no ofrecen competitividad para integrar mayor valor agregado a los productos.

Por otro lado se confirma que la difícil situación del sector no ha mermado la capacidad y energía emprendedora de un puñado de empresarios que gracias a su propia valentía y al conocimiento del negocio les ha permitido seguir explotando un nicho que se encuentra muy deprimido; en algunos casos subsisten gracias a sus buenas relaciones con empresarios que están en la cadena vertical y que los ayudan a seguir manteniéndose

a través de la actividad maquiladora, pero es claro que no es el camino para definir un negocio fuerte y prospero, también se ve difícil que la participación pueda dar un giro inmediato, pues el capital humano se ha dedicado a las actividades mecánicas y repetitivas por lo que se ha mitigado la capacidad creativa y de innovación, ahora no sería fácil que el sector pudiera escalar en la verticalidad de la cadena productiva, pero en definitiva es necesario que se pueda dar un revés a la dinámica actual a fin de potencializar su capacidad que se ha quedado dormida por un gran tiempo.

Es preocupante que no exista voluntad de entidades gubernamentales del área económica para apoyar a este sector a jugar un papel más importante dentro de un negocio que por naturaleza es noble y altamente demandable en toda sociedad. Dicho esto porque es claramente identificable que existe una desintegración fuerte entre las mismas organizaciones que participan en este negocio, este fenómeno les hace aún más vulnerables a las variaciones que tiene el mismo mercado, por lo que pudo conocerse que empresas que fueron importantes y referencias del pasado, tuvieron que dejar su participación.

Ahora bien es importante señalar que la cantidad de personas que en estas se ocupa no es del todo depreciable, pues existe una gran cantidad de talleres que operan muchas veces en situación casi de clandestinidad, lo que pone en riesgo el quebranto de los derecho laborales de muchos trabajadores que deciden laborar en la textilería. En su mayoría se respetan los derechos dados por la LFT (Ley Federal del Trabajo) pero es evidente que las autoridades no tienen un control efectivo a fin de garantizar que la relación de trabajo se dé bajo un marco justo para el patrón y el trabajador.

Finalmente esto pudiera ser parte del causal de la baja productividad que tiene el sector lo que impide tener una participación más importante a nivel regional y nacional.

4.2 Alianzas del sector

Son casi inexistentes, en contados casos se encuentran inscritos a alguna cámara del sector pero en general no les brindan ningún valor, solamente se limitan a cumplir un requisito que les permite operar en la regulación que aplica en el campo. El estar casi aislados de los grupos de interés que pudieran facilitar su crecimiento o fortalecimiento en diferentes ámbitos no resulta en nada benéfico, es evidente que el sector requiere apoyo para desarrollar nuevas competencias de índole técnica y administrativa, por lo que no podrá hacerlo de manera aislada.

4.2.1 Alianzas con instituciones educativas

Son prácticamente inexistentes, en ninguno de los casos investigados se pudo confirmar que exista alianza con alguna institución técnica o universidad local, por lo que se mantienen paradigmas muy fuertes sobre las nuevas técnicas de administración y de operación, en las entrevistas realizadas se constata que el estilo administrativo es anacrónico y por lo tanto también se refleja en el estilo de liderar sus organizaciones.

La aportación que pudiera darse desde el seno de instituciones educativas sería de gran valor para que se gestara una nueva sinergia en el futuro, el objetivo propuesto es que estos negocios no tan solo pretendieran sobrevivir sino por el contrario lograr una posición fuerte que les garantizara sustentabilidad; este objetivo no es fácil de conseguir pero evidentemente se requiere sembrar una nueva semilla en el seno del pensamiento de

los administradores que actualmente dirigen, facilitarles la posibilidad de conocer el nuevo entorno del negocio textil es muy importante.

Países como China han logrado acaparar el gran porcentaje mundial de la operación textilera, dejando sin oportunidad a otros más para competir ante factores como el bajo costo de mano de obra y la implementación de tecnologías que hacen mucho más productivo el negocio.

El conocimiento que se tiene para lograr el financiamiento a fin de fortalecer su negocio es muy escaso, lo que limita la posibilidad de permear recursos monetarios a un negocio que requiere de nuevos flujos de tecnologías de diferentes índoles que resultan vitales para fortalecer la estructura de las Pymes del ramo textil. Es muy probable que en el mercado existan modalidades de financiamiento que muchas veces no son aprovechadas por falta de conocimiento para poder hacer uso de ellas; por eso sería de mucha utilidad que se educara en el sentido de nuevas prácticas de finanzas, en lo cual se debería enfatizar sobre alternativas de financiamiento y de retorno del capital que en muchas ocasiones impide que se tomen los riesgos necesarios para atreverse a inyectar capital fresco.

Por otro lado el implementar nuevas técnicas de trabajo en los procesos de manufactura es vital para el alcance de la productividad necesaria para competir, la fragilidad con la que se administra la eficiencia de la producción es muy tangible, los sistemas de medición promueven el descontento y hacen sentir a los trabajadores que son en algunos casos poco valorados, esto debido a que en realidad la alta eficiencia es requerida solo de parte de los trabajadores, pero se visualizan pocos esfuerzos del patrón

para implementar nuevos esquemas de operación que permitan una interacción virtuosa entre las nuevas tecnologías y la capacidad humana.

En el entorno actual de cualquier negocio es fundamental que los sectores puedan establecer vinculaciones con instituciones educativas, en este caso es primordial que se pudieran fusionar objetivos comunes que podrían coadyuvar a lograr las metas de los Pymes, así como a reafirmar la capacidad de las instituciones de educación para lograr atender las necesidades reales que requieren los negocios.

Existen evidencias de esfuerzos aislados que se han emprendido de ambas partes pero que tienden a perecer sin lograr consolidar resultados tangibles, por ello se debe dejar el lucimiento para retomar un interés genuino en el fortalecimiento de aquellos negocios como el de la textilera que tanto aporta en impuestos para las finanzas públicas, pero para seguir siendo uno de los sectores básicos que proporcionan tantas plazas de empleo deberá de romper la tendencia negativa hacia disminuir el grado de participación en mercados tan fuertes como el Americano.

Un área donde el sector requiere una fuerte asesoría profesional es en la trabajar e integrar una dinámica de participación en el esquema de paquete completo, modalidad que seguramente podría generar una cantidad importante de oportunidades para las Pymes textiles como las asentadas en San Juan del Río, que en la mayoría de ocasiones solo fungen como maquiladores de clientes que a la vez también son maquiladores de grandes intermediarios o bien en el mejor de los casos las Pymes locales trabajan la maquila para marcas departamentales que son de carácter nacional o internacional,

pero que exigen costos muy bajos, que con la capacidad actual se torna un tanto imposible lograr los objetivos, si no es con el sacrificio del personal que ahí labora.

4.2.2 Alianzas con autoridades de gobierno y cámaras del sector

Definitivamente las dependencias gubernamentales que deben prestar atención al apoyo de los diferentes giros de negocio, han dejado al olvido a las Pymes señaladas en este estudio, se realizan acciones sin sentido como la fuerte presión recaudatoria pero la pobre intención de apoyar en el establecimiento de bases firmes para el despegue de este sector, lo que en apariencia refleja como que son entidades económicas fantasmas que solo existen para aplacar la demanda de empleo que genera la sociedad.

Si la región de San Juan del Río se ha destacado por tener una fuerte vocación textilera lo que debería de ser una alternativa de apalancamiento para que las dependencias pertinentes de gobierno establecieran bases para el despegue de este ramo, en ningún momento se propone que el gobierno patrocinara los esquemas de negocio, solo sería justificado este patrocinio visto como financiamiento otorgado bajo lineamientos que brinden certidumbre para todas las partes, la propuesta de alianza entre las partes es con el enfoque de ayudar al sector a re-encontrar sus propias fortalezas que durante tanto tiempo le dieron brillo y lucidez al negocio textil.

Las cámaras del sector tienen un pendiente grande con sus afiliados que han esperado por largo tiempo un verdadero apoyo que derive de la fortaleza de estar integrados o afiliados a un gremio que cohesiona y unifica las capacidades, el propósito es no seguir siendo miembro de un organismo que solamente brinda fuerza política a

unos cuantos miembros que no operan con un sentido de vocación para apoyar y facilitar el crecimiento de sus agremiados.

Los Pymes requieren que los organismos gubernamentales y los del sector establezcan una nueva voluntad genuina para empezar la implementación de esquemas diferentes para el apoyo estructurado y eficiente, no existen probabilidades reales de que las Pymes puedan competir si no se definen esquemas que facilite la implementación de nuevas dinámicas de competitividad. Se tiene que permitir que este sector pueda proveerse de nuevas tecnologías tanto de operación como de información a fin de poder competir de par a par con aquellas que en muchas ocasiones, ni siquiera tienen oportunidad de conocer puesto que estas se encuentran operando en lugares tan lejanos como en otros continentes.

Si sumamos a la dificultad explicada la de competir con prácticas tan desleales como la piratería, se puede concluir que el sector no tendrá ninguna oportunidad de poder mantenerse competitivamente en un futuro cercano, en este rubro los organismos pueden ayudar a disminuir la piratería, es conocido por muchos que los esfuerzos que ha emprendido el gobierno no son suficientes para desalentar a los negocios que se encuentran fuera de la ley, la exigencia sería establecer un marco jurídico que permita dar ventaja a los productos que han sido manufacturados con el respeto de las reglas que permite ganar a todos los grupos de interés.

En últimos años ha sido imparable el ingreso de productos que no cumplen con los estándares de calidad pero que en apariencia lucen similares y tienen como factor

relevante que su precio es infinitamente inferior a lo que costaría una prenda de calidad verdadera, compuesta por materiales genuinos y fabricada en procesos debidamente controlados.

Específicamente en nuestra región las Pymes requieren aprender la técnica de la innovación para que puedan crear propuestas de nuevos productos para los mercados donde mantienen presencia, también es requerido que puedan desarrollar procesos y competencias humanas que pudieran reconocer los requerimientos de productos que se encuentren de moda y que por ende son altamente demandables, pero sobre todo mejor pagados para aquellos que participan en su manufactura.

En el estudio de las Pymes se detecto que la línea de productos en los cuales participan son aquellos que son de uso generalizado y que por su tipo no pueden ser bien cobrados al manufacturarse, ya que pueden ser elaborados por muchas empresas que se encuentran en el sector, los representantes de las empresas que fueron entrevistados manifestaron que existe demanda para la fabricación de productos que requieren mayor elaboración y por lo tanto se necesita mejorar la capacidad de sus maquinas así como las competencias que tiene el personal, en este campo es donde se debe aplicar una estrategia de mediano plazo para ayudar a que las empresas textiles puedan generar ventajas competitivas que los posicione en un lugar relevante dentro del giro.

Para lograr el apoyo demandado es requerido que las alianzas propicien un flujo adecuado y eficaz de recursos monetarios para aplicar en planes y estrategias que deberían de ser ampliamente revisados para asegurar la idoneidad de los resultados esperados, por otro lado el encontrar marcos jurídicos que permitan la practica justa de

la operación de los negocios es importante, para dar certidumbre a las inversiones y que permita sobre todo garantizar a los inversionistas el éxito de los negocios emprendidos; la comunicación entre los grupos de interés y las Pymes se encuentra altamente desarticulada o al menos no bien planeada porque no se puede explicar la existencia de bases de información que permitan la eficacia de las transferencias de datos a fin de poder articular estrategias conjuntas, que tengan el enfoque de fortalecer las bases estructurales que catalicen el éxito de estas empresas.

4.2.3 Limitaciones del sector textil para ser competitivo

El Marco Jurídico: es parte vital del ciclo de negocio para el ramo textil, no puede ser rentable si se carecen de leyes que impidan la actividad ilegal del contrabando, por lo que es necesario que se promueva una legislación controladora y promotora de acciones legales (COPARMEX). En últimos años la falta de esta regulación jurídica ha causado estragos profundos en la estructura económica del sector textil por lo que esto es parte importante de la depresión en la que se encuentra inmerso, grandes cantidades de mercancías ilegales han ingresado a la economía mexicana generando a nuestra textilera local incapacidad para competir, los ingresos ilegales de mercancías principalmente provienen de China, por lo que se debe analizar la forma de evitar el paso ilegal de productos que no han cumplido con el debido pago de impuestos reglamentarios.

Infraestructura Física: El uso de energéticos debe de ser optimizado a fin de que se pueda seguir gozando de su adquisición oportuna y que pueda proveerse a precios

competitivos; también es requerido que se mejoren las vías de comunicación y el sistema de transporte para eficientizar la logística de los productos, el gobierno que es proveedor de los principales servicios debe contar con infraestructura eficaz para medir los suministros y así las empresas puedan pagar precios justos y competitivos por los servicios (Granados, 2004).

Capacitación e inversión para el capital humano: Por mucho tiempo las organizaciones han descuidado el desarrollo de competencias del personal, lo que ha ocasionado una gran parsimonia en el conocimiento individual y organizacional, si el sector textil pretende continuar su lucha por ser competitivo en los mercados nuevos que exigen una mayor cantidad de ventajas competitivas, debe invertir en su capital humano para que sea el pilar de la plataforma de un negocio exitoso y con sustentabilidad en el futuro inmediato.

Telecomunicaciones: Las redes que permitan la comunicación rápida son vitales en este tiempo en el que es primordial comunicarse con celeridad, por ello es necesario que la calidad de infraestructura sea mejorada a través de políticas e inversiones estratégicas de parte del gobierno y del capital privado, el propósito de una eficaz infraestructura es que las empresas textiles puedan comunicarse con facilidad con sus clientes o bien por necesidades específicas derivadas del negocio de sus productos o servicios (granados, 2004)

Falta de Financiamiento: El sector textil ha sido muy castigado con los flujos de financiamiento, por lo que al enfrentar las variadas crisis económicas que ha atravesado

el país, muchas empresas no han logrado superar el enorme peso que significa continuar operando sin el soporte de los recursos que proporciona un sano flujo de efectivo, si consideramos que durante una crisis es momento de ser más productivo e innovador es prácticamente inalcanzable al contar con maquinas y equipos que no se han renovado en muchos años; con esto se logra consolidar un inquebrantable circulo vicioso del cual es prácticamente imposible de resolver (Granados, 2004).

Costo de Insumos: Este concepto es básico para el negocio de este sector textil, una debilidad que ha caracterizado es la falta de una cadena productiva que permita el manejo del llamado “Paquete completo”, si fuese posible lograr la integración exitosa se podría mantener una mayor control del precio de los insumos, ya que el producto final sería la referencia para establecer un marco de costos competitivos para todas las materias y productos (Primarios, secundarios) que son requeridos en este tipo de compañías, de esta forma pueden alinearse a un solo propósito los diversos intereses económicos que participan en un negocio tan esencial como el de la textileria (Granados, 2004).

Mano de Obra: La calidad requerida en los productos es base para lograr la competitividad, pero es necesario acentuar que esta depende de la mano de obra que desarrolle la compañía, es vital que este concepto se proyecte con una visión diferente, se considera que la mano de obra barata es una ventaja competitiva de las organizaciones establecidas en México, lo que en muchos casos ha generado abusos marginando a sus trabajadores para poder ejercer los beneficios que deja el trabajo ejercido por sus manos, las organizaciones deben pugnar por formar mano de obra que

sea de calidad para poder lograr la competitividad requerida por los mercados actuales y promover que esta se desempeñe en ambientes donde se priorice el trabajo de equipo como palanca para ejercer una sinergia fuerte entre todos los recursos a los que tiene alcance este sector (Granados, 2004).

4.3 Gestión del Conocimiento

En la investigación realizada en campo se percato de que los empresarios tienen muchos datos que les permite entender a su manera lo que está ocurriendo en su sector, pero dicha información no es suficiente para poder interpretar el complejo entorno en el cual se mueven sus compañías, toda su energía y el uso de información disponible esta aplicada solo para lograr la sobrevivencia, pero en pocos casos se enfoca a desarrollar nuevas posibilidades competitivas para sus respectivas organizaciones.

El conocimiento que tienen sobre su giro de negocio parece ser muy localista, no se tienen datos duros sobre las verdaderas ventajas competitivas de aquellas empresas que son su competencia y que pueden estar operando en regiones contiguas o en otros casos en lugares muy lejanos, el desconocimiento de su competidor les impide visualizar la necesidad imperante de indagar en nuevos campos, que cimentan la competitividad en el entorno globalista.

La capacidad que tienen los diferentes grupos de interés que actúan al margen de las Pymes no se visualiza nada solido en cuanto a verdaderas posibilidades para proveer de información valiosa para la toma de decisiones que deben realizarse de forma cotidiana y que les permitiría mantenerse a la vanguardia en cuanto a nuevas tendencias

de lo que ocurre en su ramo de operación; en cuanto a comunicación que promueva la integración de esfuerzos para aterrizar en objetivos de espectro mayor, definitivamente es muy difícil poder identificarlos, por lo que las posibilidades para emprender retos de mayor envergadura se reducen y en ocasiones se torna imposible siquiera imaginarlas.

Hacia el interior de las mismas organizaciones se confirma que existe un entorno de cultura de trabajo en el cual predominan hábitos que se han fortalecido a través de la implementación por la necesidad de sobrevivir, por lo que su cultura de reaccionar es clásica y no se visualizan alternativas en puerta para poder cambiar el curso de lo que es evidente hoy en día. El personal que labora en estas Pymes se ha formado a través en muchas ocasiones de procesos informales que estimulan pocas veces a tener un deseo genuino de crecimiento personal, el único motivo de aprender es para ganar un mayor ingreso económico.

La necesidad de generar dinámicas diferentes para promover el aprendizaje es urgente, no se puede crecer cuando el conocimiento está disperso y no es utilizado de forma estratégica para lograr en conjunto el crecimiento organizacional, no existen procesos formales para lograr que se comparta el conocimiento dentro de la organización, cada persona que labora tiene su experiencia pero es poco posible que comparta las lecciones aprendidas, es necesario que se diseñen procesos de gestión del conocimiento, a fin de que todo el conocimiento tácito se pueda transformar a explícito con la posibilidad de estructurarlo, permitiendo así transmitirlo de forma estratégica hacia el personal que por su naturaleza de funciones lo requiere.

4.4 Relación entre las variables involucradas

Las variables principales en el estudio realizado son las de “*Alianzas estratégicas*” y la de “*Gestión del Conocimiento*”, estas tienen un impacto muy importante en los niveles de competitividad que mantiene actualmente el sector textil en la región de San Juan del Río, de acuerdo a la información que pudo confirmarse se constata la necesidad de que los diferentes grupos de interés tengan una participación activa a fin de que puedan realizarse estrategias que promuevan las alianzas entre las empresas del sector, así como la imperante necesidad de que la gestión del conocimiento sea el vehículo principal para lograr el capital intelectual que requieren las Pymes del ramo textil.

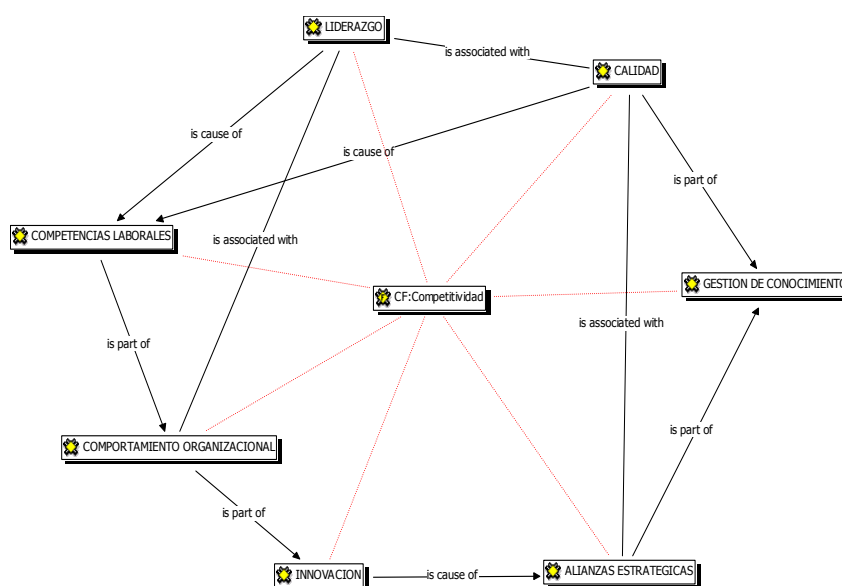


Figura 8. Relación de la competitividad con otras variables
Fuente: Propia, basada en entrevistas realizadas

4.5 Propuesta para el sector

Indudablemente que el sector requiere una aplicación de medidas efectivas a fin de reactivar una dinámica que ha estado prácticamente sujeta a los contrastes que el mismo sector ha generado y que desafortunadamente la gran mayoría han sido para restringir un desarrollo que ha sido buscado y anunciado por los diversos grupos de interés, pero que al final han concluido en esfuerzos estériles que en nada ayudan a la recuperación real de la competitividad.

Debido a estas condiciones poco favorables y en las que puede percibirse una clara desvinculación del sector con respecto de aquellos grupos de interés que pudieran realizar una aportación sustanciosa para el futuro sustentable del sector textil, se define que es prioritario implementar un modelo mediante el cual podamos integrar a todas las partes que tienen intereses en el sector.

Para entender la propuesta se anexa un modelo conceptual en el cual se manifiestan los diversos actores que deben participar en un esfuerzo coordinado y con verdadera vocación de política económica para catalizar este sector que actualmente se encuentra tan deprimido y con pocas posibilidades de superar su profunda crisis, que relega sin oportunidades a las organizaciones del sector textil.

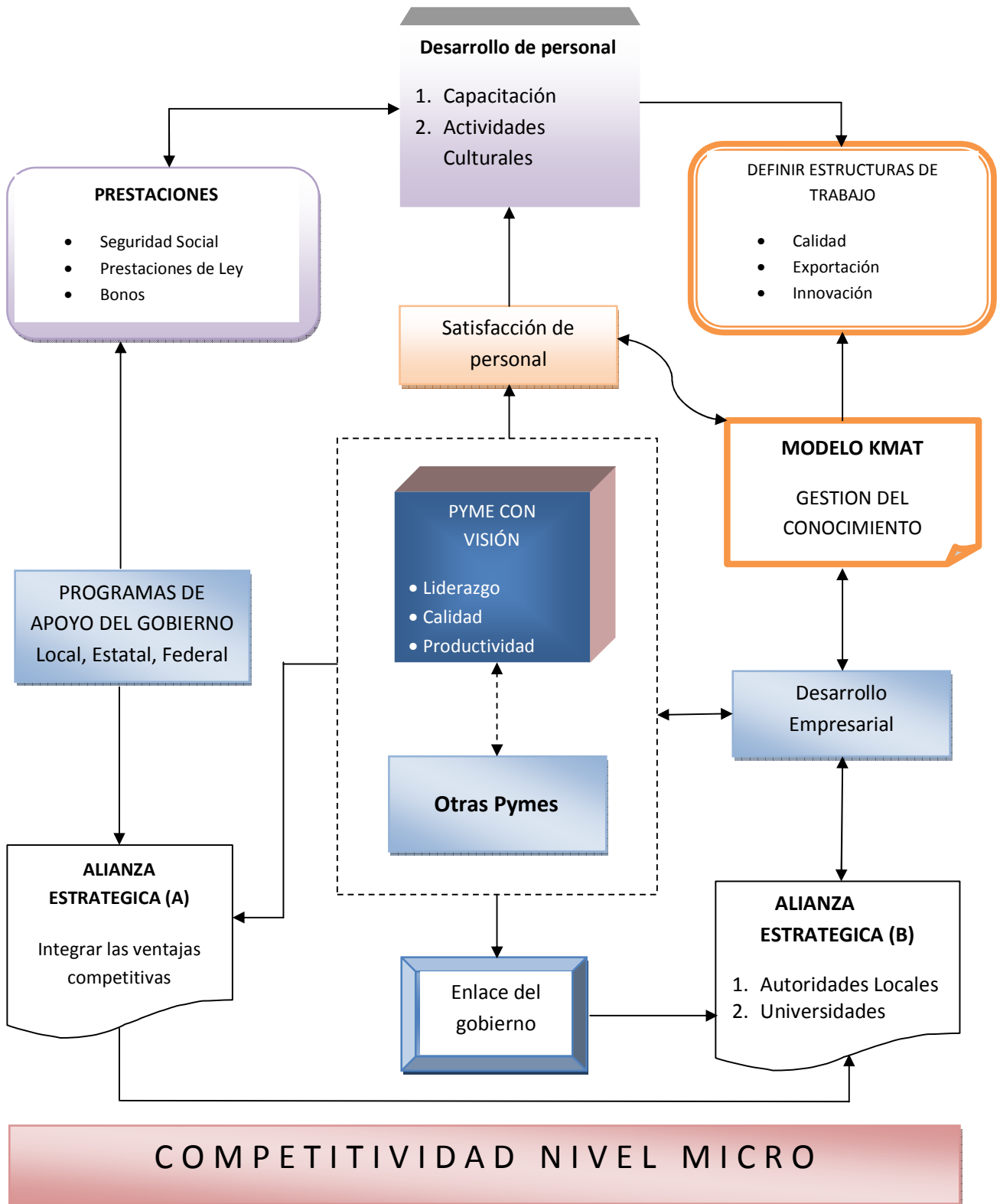


Figura 9. Modelo Propuesto para mejora de Pymes
Fuente: Elaboración propia basado en modelos analizados en el presente estudio.

Para las condiciones existentes en el sector analizado es conveniente adoptar un modelo práctico de Gestión del conocimiento, con el cual sea posible generar una dinámica interna para movilizar los flujos de conocimiento; de los modelos revisados es conveniente la aplicación del KMAT que funciona como un proceso cíclico y continuo en el que se debe prestar atención a las personas, de ahí la gran importancia de aplicarlo al ser un modelo práctico y que puede ser fácilmente aterrizable al tipo de organizaciones en las cuales estamos realizando el estudio, dicho de otra forma este tipo de empresa funciona con el pilar básico que es el recurso humano, que por consiguiente se debe de enfocar mucho del esfuerzo hacia las personas, las cuales se deben de profesionalizar en la competencia, a fin de que puedan ser parte de un nuevo reto que proyecte a sus organizaciones hacia un esquema de alta competitividad.

Se puede establecer la hipótesis de que para establecer alianzas de cualquier índole es requerido que se desarrollen esquemas básicos de operación con enfoque de mejor nivel de eficiencia y productividad, así como también establecer competencias primordiales para poder emprender cuadros de innovación en el desarrollo y manufactura de los productos manejados. Partiendo de esta aseveración se vuelve necesario que se emprendan esfuerzos importantes para tomar a la gestión del conocimiento como un pilar fundamental para crear competencias que permitan la negociación de cuadros de negocios con los diferentes actores que tienen participación en el ramo textil.

Liderazgo.- Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas, para ello la alta dirección

debe establecer un enfoque que fortalezca la aplicación objetiva de recursos básicos para crear y consolidar nuevas capacidades a partir del conocimiento.

Cultura.- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento, este concepto debe ser bien manejado para poder ser concreto en el objetivo perseguido, en la investigación de campo se pudo confirmar que el tipo de cultura de trabajo que existe es basada solo en la experiencia, que no en todos los casos se puede argumentar coherencia y por lo tanto se vuelven creencias o paradigmas que envuelven a la organización en un velo de restricciones, las que evitan la proyección de su futuro.

Es primordial que se inicie el proceso de alianza con instituciones y organismos a fin de que pueda ser posible la sinergia, y de esta forma se pueda dar inicio a una educación integral tanto de directivos como de personal operativo, dicho esto como una alternativa clave para poder fortalecer las creencias que permitan un análisis y razonamiento más profundo para la toma de decisiones en el negocio de las Pymes:

Tecnología.- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez, en este aspecto es posiblemente donde se ha ejercido un gran descuido, por lo que se puede encontrar que los directivos han aplicado inversión para renovar en algunos casos sus maquinas que requieren en los procesos de producción; pero es prácticamente inexistente la presencia de infraestructura que tenga enfoque de facilitar los flujos de información o conocimiento, por lo que todo lo relacionado se mueve por medio de mecanismos anacrónicos que dejaron de ser

eficientes hace tiempo; por lo tanto buscar la inversión planeada en este rubro es crítico para el futuro del negocio.

Medición.- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento, se propone que por medio de este modelo se ejerza un mejor control del desempeño de todas las actividades que están enfocadas a fomentar la gestión del conocimiento que es adquirido por los colaboradores y la forma en que se comparte con los demás miembros de la organización.

Es necesario que se aprenda a medir la efectividad de las competencias adquiridas, por ello se deben establecer mecanismos de medición en los resultados que se consiguen en la operación continua, esta recomendación es primordial y no puede posponerse debido a que es fundamental que las organizaciones (Pymes) desarrollen la capacidad de medir sus resultados y se den la oportunidad de emprender acciones cuando los resultados no son los esperados, es crucial que exista la capacidad de ser competitivo a partir de trabajar en la búsqueda y consolidación de estructuras de trabajo que reconozcan estándares de calidad y productividad.

Es posible desarrollar ventajas desde los conceptos de enfoque del modelo KMAT con el cual podemos visualizar la factibilidad de que se establezcan condiciones para crear relaciones de negocio con los grupos de interés como pueden ser las Asociaciones del sector, las autoridades, las instituciones educativas, instituciones de financiamiento, entre otras. Para estas Pymes se recomienda que una vez alcanzado un nivel en su

plataforma de negocio se indague en las alternativas de alianzas estratégicas, bajo el esquema de “Alianza Estratégica sin aportación de capital”, este esquema le puede permitir el integrar en conjunto con un socio, nuevas alternativas que tengan como formula el desarrollo de ventajas competitivas, con las cuales pudiera participar en nuevos mercados de negocio si se cuenta con competencias actuales, que puedan reconocer el entorno dinámico y demandante del mundo globalizado.

5.0 Conclusiones

El presente estudio exploratorio tiene como propósito presentar el estatus actual que vive un sector que gozó de amplio prestigio en la región de San Juan del Río, Qro. Han sido una gran cantidad de variables de carácter exógeno las que han determinado finalmente la situación real de las Pymes Textiles.

Es de carácter determinante la necesidad de que se establezca un gran plan estratégico que tenga como fin la integración de las fuerzas que se han dispersado y por ende debilitado el potencial del sector textil, por ello debe de manifestarse una voluntad genuina de todos aquellos sectores que pueden abanderar el liderazgo para definir estrategias de carácter sinérgico. Sin duda el departamento económico de la región tiene la gran responsabilidad de liderar y convocar a un innovador plan de negocio que permita reconstruir las ventajas competitivas que en otrora fueron una realidad.

También los poseedores de las Pymes que actualmente se han mantenido en la región tienen la oportunidad histórica de proyectar propuestas que promuevan el trabajo conjunto a fin de cohesionar la capacidad de todas aquellas entidades que hoy en día trabajan de forma aislada, es necesario que se cree la visión compartida para que las futuras prospectivas provengan de operaciones fundamentadas en alianzas estratégicas entre todas ellas.

Es obvio que una de las máximas restricciones del sector es la carencia de recursos financieros para la adquisición de nuevos sistemas de trabajo, tecnologías competitivas y sobre todo capacidad para mantener actualizadas las competencias del capital humano.

Es importante precisar que la dinámica del sector está fuertemente influida por la mundialización que hoy vivimos en los negocios y este no es la excepción; la pelea por mantener la operación en los respectivos países que han desarrollado la vocación textil.

Por ello las instituciones académicas de la región deben involucrarse para rescatar esta vocación, su papel es coadyuvar en la creación del capital intelectual que debe contener la esfera que actualmente dirige los negocios de Pymes, se observa que la pérdida de competitividad también es producto de la falta de visión de los ejecutivos de este sector, se debe remarcar la responsabilidad conjunta que las autoridades económicas y académicas han mantenido en la formación empresarial de los líderes, por esta razón es evidente el anacronismo con el cual se administran las Pymes, su dinámica es acotada y se remite a administraciones familiares que nunca permitirán el desarrollo de la ventaja competitiva.

El reto es que en el mediano plazo las Pymes puedan reestructurarse para que realicen la integración de las operaciones de sus negocios en modelos contemporáneos que reconozcan la realidad que vive el mismo sector no solo a nivel regional sino nacional y mas allá de nuestras fronteras, su sustentabilidad debe estar basada en perspectivas aliancistas y administradas con modelos de gestión que magnifiquen el desarrollo de las capacidades humanas (Motrices e intelectuales), para que en el futuro se pueda contar con Pymes florecientes que se integren a los llamados “Paquetes completos” que es una de las nuevas modalidades de hacer negocios rentables en el sector del presente estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Taboada, E. (2004). El reto competitivo de las empresas nacionales del sector textil. Análisis Económico. México. UAM-Azacapotzalco.
- Modelo de Gestión del Conocimiento (2010). Recuperado Octubre 20, 2010 desde http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm.
- Ramírez, L. (2000). Fortalecimiento de una Cultura Empresarial, una oportunidad de desarrollo dentro del sistema económico global para las PYMES Mexicanas. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Puebla.
- Ester, P. y Carcamo, L. (2008). Estrategias de Mercado para la Competitividad del sector textil y de la confección. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Toluca.
- Competitividad de la Industria Textil Mexicana frente al contrabando Chino (2010). Recuperado en Septiembre del 2010 desde http://catarina.udelap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ini/zarate_a_m/capitulo3.
- Fundamentos de Valoración de Empresas. Capitulo Duodécimo. Empresas Conjuntas (2005). Recuperado en Septiembre del 2010. Desde <http://eumed.net/libros/2005/agl/empresas%20conjuntas.htm>.
- Modelo de Gestión del Conocimiento (2010). Recuperado en Octubre del 2010. desde <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>.
- Arciniega, R. (2006). Régimen de Relaciones Industriales y Contratación Colectiva. Diagnostico de la industria textil en México. Universidad Autónoma del Estado de México.
- García, B. (2004). Panorama critico para la industria textil y del vestido mexicano. El cotidiano, Septiembre-Octubre, año/vol.20, numero 127, PP. 73-84. UAM-Azacapotzalco.
- Hitt, M., Ireland. R. y Hoskisson. R. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. México. Cengage Learning Editores.