

ISSN 1606-8459

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 32

JULIO - DICIEMBRE 2007



Administración: diversidad y desafíos

Rector General

Dr. José Lema Labadie

Secretario General

Mtro. Luis Javier Melgoza Valdivia

Rector de la Unidad Azcapotzalco

Dr. Adrián Gerardo de Garay Sánchez

Secretaria de la Unidad

Dra. Sylvie Jeanne Turpin Marion

Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Dr. Roberto Javier Gutiérrez López

Secretario Académico de la División

Mtro. Gerardo González Ascencio

Jefe del Departamento de Administración

Mtro. Salvador de León Jiménez

Coordinadora de Difusión y Publicaciones de la División

Dra. Elsa Ernestina Muñiz García

Gestión y estrategia

Comité editorial

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Elvia Espinosa Infante

Francisco Venegas Martínez

Guadalupe Huerta Moreno

Presidente

Elvia Espinosa Infante

Editor

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Asesores internacionales

Alejandro Medina Giopp
(República Dominicana)

Dagoberto Páramo Morales
(Colombia)

Diseño de portada

Origami Editorial

Fotografía de portada

Archivo Origami Editorial

Dirección electrónica

Gestión y estrategia en internet:
gestionyestrategia@correo.azc.uam.mx

Número de certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título 04-1998-101217372000-102

Certificado de licitud de título 6884 y contenido 7976
Depósito legal hecho según la ley

Producción editorial

Origami Editorial

2a. calle de Modesto Lechuga Núm. 13

Vicente Guerrero, Iztapalapa

09200, México, D. F.

Tel. 5642-7864

Tiraje

500 ejemplares

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 32

JULIO/ DICIEMBRE 2007

CONTENIDO

2 Presentación

5 Sumario

ARTÍCULOS

- 11 Colaboración en la Dirección Estratégica
¿Cómo la Gerencia Moderna logra el
Éxito Organizacional?

Salvador T. Porras Duarte

José R. Morales Calderón

- 21 La Planeación Estratégica como Palanca
de Alineación entre las Tecnologías de
Información y la Competitividad de los
Negocios Globales.

María Patricia Salcedo Guzmán

Fidel San Martín Reboloso

María Antonieta Andrade Vallejo

- 35 Análisis del Proceso Institucional del
Proyecto de los Segundos Pisos en
Viaducto y Periférico en la Ciudad de
México.

Heriberto Robles Alanis

Jesús Lechuga Montenegro

- 53 Evolución de las Fusiones Bancarias y
su Impacto en el Sistema Financiero
Venezolano, Período 2000 – 2004.

José Francisco Muñoz Rengel

Karen Elisa Requena Mago

- 67 El Papel del Dueño y/o Director de la
PYME en la obtención de Información y
el Proceso de Comunicación dentro de
la Empresa.

Jorge Rodríguez Martínez

- 83 La Carrera de Administración de la
Universidad Autónoma Metropolitana
de México, 1974-2005. Un Panorama
General.

Ernesto Navarro Guzmán

Óscar Cuéllar Saavedra

PRESENTACIÓN

El difícil arte de imprimir una revista universitaria nos obliga a recordar la importancia que tienen los textos en una sociedad, ya que es a través de ellos que las ideas trascienden y dan cuenta de la vida del grupo social. Si esto es cierto también se podrá por medio de éstos conocer la vida de una universidad y de uno de sus departamentos.

La revista *Gestión y Estrategia*, publicación del Departamento de Administración de la UAM-A, se publicó por primera vez en 1991, gracias a la iniciativa de varios profesores, en ella se han publicado artículos que tratan sobre: empresa y administración pública, privatización, globalización, género, políticas públicas, gobernabilidad, gestión municipal, desarrollo, industrialización y apertura económica, calidad, cambio y cultura organizacional, mercadotecnia, desarrollo organizacional, innovación, tecnología, economía y finanzas, así como temas de educación entre otros.

A lo largo de 16 años, la revista ha informado de la investigación que se desarrolla en el Departamento de Administración; a través de sus hojas se da cuenta del proyecto departamental en el que se inserta. Hoy se hace necesario renovar los retos y los compromisos que deben seguirse teniendo siempre en mente para la mejora de su calidad. La nueva gestión se propone: a) Contar con una estrategia que garantice la periodicidad regular de la revista; b) Conjuguar distintas alternativas de distribución –impresa y electrónica– para que llegue a un público más numeroso; y c) Con base en lo anterior, inscribir la revista en el patrón de excelencia de CONACYT y en distintas redes nacionales e internacionales.

Para dar pasos firmes en la dirección antes expuesta, procedió a revisar y actualizar los lineamientos de operación de la revista, apegándolos rigurosamente a los lineamientos universitarios, divisionales y alineándolos, en lo posible, con los requerimientos CONACYT. Una vez aprobados los lineamientos se nombró un nuevo Comité Editorial y se procedió a dar continuidad a la publicación de la revista con una alta rigurosidad en el proceso de dictaminación. Estamos seguros que redundará en una mejora constante y un futuro mucho más promisorio haciendo de la revista *Gestión y Estrategia* un referente en la discusión académica.

Es así que hoy tenemos en nuestras manos el número 32 de la revista en el se encontrarán seis trabajos; iniciamos con el artículo que lleva por título “Colaboración en la dirección estratégica ¿Cómo la gerencia moderna logra el éxito organizacional?”, de los profesores Salvador T. Porrás Duarte y José R. Morales Calderón ambos profesores de UAMI; ellos nos plantean que los retos y costos de las actividades en un mundo global han ido incrementándose día a día y que por ello, las organizaciones se orientan al establecimiento de relaciones comerciales diferentes a las formas tradicionales basadas en la adquisición de bienes y servicios en el mercado. Los autores nos plantean que esta situación toma fuerza a partir de los años 80, cuando los entornos organizacionales se volvieron cada vez más complejos e inciertos. En esos momentos las organizaciones se vieron obligadas a obtener materias primas, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados mediante estrategias que le permitieran seguir creciendo, estrategias basadas principalmente en la colaboración con otras organizaciones. Esta situación requiere que las organizaciones compartan sus recursos y actividades para poder alcanzar sus objetivos particulares. Varias son las formas de colaboración organizacional entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las aventuras conjuntas y las redes organizacionales (*networks*). Estas últimas consisten

en acuerdos mediante los cuales dos o más organizaciones buscan obtener resultados que de manera individual no pudieran lograr, relación basada en la confianza, comunicación y compromiso mutuo. En general, en este artículo, los autores, proponen que la dirección estratégica es una necesidad que tienen las organizaciones para poder sobrevivir en un mundo complejo, global y cada día más demandante.

En seguida María Patricia Salcedo Guzmán, Fidel San Martín Reboloso y María Antonieta Andrade Vallejo colaboran con el artículo “La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales”. Este artículo tiene como objetivo mostrar el impacto que tienen las Tecnologías de Información para lograr la competitividad de los negocios en un contexto global, utilizando a la Planeación Estratégica como el mecanismo de alineación entre los procesos de negocios y las Tecnologías de Información. En primer lugar los autores nos plantean que la competitividad es entendida como la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. En segundo lugar, nos dicen que, la Planeación Estratégica es un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección que permite al director definir la evolución de su organización y aprovechar las oportunidades actuales y futuras del entorno. Finalmente aseguran que las Tecnologías de Información tienen una importancia vital como recurso irremplazable dentro del proceso de toma de decisiones de los negocios. En este estudio, se comenta que el éxito de los negocios globales depende de su competitividad y que la Planeación Estratégica resulta ser la palanca de alineación con las Tecnologías de Información.

“Análisis del proceso institucional del proyecto de los segundos pisos en Viaducto y Periférico en la ciudad de México” es el artículo escrito por Heriberto Robles Alanís y Jesús Lechuga Montenegro y tiene como objetivo analizar el proceso institucional en la construcción de los segundos pisos en la ciudad de México; constituye un estudio del papel de las instituciones en la toma de decisiones. Los autores nos dicen que los arreglos institucionales determinan en gran parte el comportamiento de los agentes y los resultados que emanan de sus decisiones. Así pues la complejidad en la toma de decisiones se explica por el resultado del conjunto de interacciones, entre quienes participan en el proceso de discusión y decisión, en torno a distintas alternativas; de esta forma este estudio contribuye a evidenciar dicha complejidad en el proyecto de construcción de los segundos pisos. Particularmente se destaca la influencia del Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación, cuya naturaleza jurídica lo convierte en un ente ambiguo e incluso incongruente con el marco institucional.

El siguiente artículo es una colaboración de Karen Elisa Requena Mago y José Francisco Muñoz Rengel, su trabajo se titula “Evolución de las fusiones bancarias y su impacto en el sistema financiero venezolano, período 2000– 2004”. En él plantean que la banca venezolana ha sido en los últimos años escenario de las denominadas “fusiones bancarias”, las cuales se implementaron como medida para sobrevivir ante un cambio del ámbito económico. Así pues, el Estado venezolano contribuyó a que este proceso se efectuara en poco tiempo, por lo que se aprobó “Leyes Habilitantes”, que son las bases legales del proceso de fusiones. El objetivo de este trabajo consistió en estudiar la evolución de las mismas y su impacto en el sistema financiero venezolano, período 2000-2004, para lo cual se utilizó una investigación de carácter descriptiva y explicativa, y una estrategia de estudio documental.

“El papel del dueño y/o director de la PYME en la obtención de información y el proceso de comunicación dentro de la empresa”, fue escrito por Jorge Rodríguez Martínez y en él se presenta el proceso de obtención de información desde el punto de vista del dueño y/o director de la empresa pequeña y mediana (PYME) en México, haciendo énfasis en la empresa familiar. El autor adopta esta perspectiva asegurando que los dueños y/o directores de este tipo de empresas son el principal tomador y comunicador

de decisiones, y para ello actúa como selector y filtro de la información, decidiendo quién tiene acceso a que información y en qué cantidad. La persona al frente de la compañía decide la estrategia y dirección que va a seguir la empresa. Nos dice que las PYMES se distinguen de las compañías grandes, por tener un sistema de comunicación muy eficiente, tanto a nivel formal e informal. Su tamaño reducido, les permite reaccionar rápidamente a cambios que se dan en el mercado y responder a nuevas demandas de los clientes. Por otro lado, las PYMES tienen pocos recursos económicos, tecnológicos y humanos, por lo que tienen un margen de maniobra relativamente estrecho en caso de tomar una decisión equivocada.

El último artículo del presente número de la revista es un análisis realizado dentro de nuestra universidad, lleva por título “La carrera de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, 1974-2005. Un panorama general” y fue escrito por Óscar Cuéllar Saavedra y Ernesto Navarro Guzmán, el artículo analiza la información sobre la evolución de la matrícula y algunos aspectos del desempeño de los estudiantes de las carreras de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, de México, en las unidades Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, durante el período 1974-2005. Primero se presentan antecedentes sobre la evolución y los problemas recientes de la educación superior y se plantean algunas hipótesis generales. Luego se da una reseña de la organización de los estudios y se presentan los aspectos metodológicos relativos al tratamiento de la información. A continuación, se analiza la evolución de la matrícula y la significación de la participación femenina en el período 1974 a 2005. La última sección se destina al estudio de las situaciones escolares de los alumnos, poniendo el acento en los éxitos y las bajas y considerando la unidad de adscripción, los períodos de ingreso a la carrera y el sexo de los estudiantes. El trabajo termina con un resumen y una discusión de los hallazgos de la investigación.

Es muy agradable para todos los que participamos de una u otra manera en la producción de esta revista entregar este número, ha sido una tarea ardua, complicada en varios momentos; laboriosa y cansada en otros, pero sobre todo gratificante. Aun tenemos un largo camino que recorrer para ir mejorando, mejorando y creciendo, tenemos un compromiso para lograrlo, ha sido un gran logro que una revista universitaria tenga 16 años de vida, pero los retos para mejorarla son aún mayores. No queremos concluir sin agradecer a todos y cada uno de los que han participado, todos han sido importantes, sin su trabajo y entusiasmo esto no se habría logrado, pero merece una mención especial María Teresa Ángeles Arellano, secretaria de la revista en quien descansamos toda la logística.

Elvia Espinosa Infante
Presidente del Comité Editorial

Salvador de León Jiménez
Jefe del Departamento de Administración

SUMARIO

1. Colaboración en la dirección estratégica ¿Cómo la gerencia moderna logra el éxito organizacional?

Salvador T. Porras Duarte
José R. Morales Calderón

Los retos y costos de las actividades en un mundo global han ido incrementándose día tras día, por ello, las organizaciones se orientan al establecimiento de relaciones comerciales diferentes a las formas tradicionales basadas en la adquisición de bienes y servicios en el mercado. Esta situación toma fuerza a partir de la década de los ochenta, cuando los entornos organizacionales se volvieron cada vez más complejos e inciertos. En esos momentos las organizaciones se vieron obligadas a obtener materias primas, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados

mediante estrategias que les permitieran seguir creciendo, estrategias basadas principalmente en la colaboración con otras organizaciones. Esta situación requiere que las organizaciones compartan sus recursos y actividades para poder alcanzar sus objetivos particulares. Varias son las formas de colaboración organizacional, entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las aventuras conjuntas, y las redes organizacionales (networks). Estas últimas consisten en acuerdos mediante los cuales dos o más organizaciones buscan obtener resultados que de manera individual no pudieran lograr, relación basada en la confianza, comunicación, y el compromiso mutuo. En general, en este artículo se analiza la importancia actual de la dirección estratégica, así como la necesidad que tienen las organizaciones de colaborar para poder sobrevivir en un mundo complejo, global, y cada día más demandante.

1. Collaboration in strategic management How modern management achieves organizational success?

Salvador T. Porras Duarte
José R. Morales Calderón

Day by day activities' challenges and costs have been increasing around the world, for these reasons, corporate organizations are oriented to establish commercial relation in a different way that the traditional one based on the acquisition of goods and services from the market. This situation has taking off since the 80's, when organizational settings became more and more complex and uncertain. A that moment corporate organization were forced to get row material, abilities, innovation, financing and to access markets by different strategies that allowed them to continue growing, strategies mainly based on collaboration among them. This situation required sharing resources and activities in order to reach specific objectives. There are several forms of corporative collaboration; among them we can mention strategic alliances, partnership adventures and networks. Theses last ones consist on agreements where two o more corporations look for results that in other way couldn't get individually; these relations are base on trust, communication and mutual commitment. In general, this essay analyze the current importance of the strategic management , as well as the necessity for collaboration that corporations have in order to survive in a complex, global and even more demanding world.

2. La Planeación Estratégica como Palanca de Alineación entre las Tecnologías de Información y la Competitividad de los Negocios Globales.

María Patricia Salcedo Guzmán
Fidel San Martín Reboloso
María Antonieta Andrade Vallejo

El objetivo de este artículo es mostrar el impacto que tienen las Tecnologías de Información

para lograr la Competitividad de los negocios en un contexto global, utilizando a la Planeación Estratégica como el mecanismo de alineación entre los procesos de negocios y las Tecnologías de Información. Primeramente, la Competitividad es entendida como la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. En segundo lugar, la Planeación Estratégica es un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección que permite al Director definir la evolución de su organización y aprovechar las oportunidades actuales y futuras del entorno. Finalmente, las Tecnologías de Información tienen la importancia vital como un recurso irremplazable dentro del proceso de toma de decisiones de los negocios. Prácticamente todas las compañías hoy dependen de los sistemas para lograr sus metas económicas y su supervivencia en el contexto global. Se muestra cómo la evolución de las Tecnologías de Información ha transformando la naturaleza de la competencia en tres aspectos: 1) La estructura de la industria; 2) La creación de ventajas competitivas y 3) La incursión en nuevos negocios. En este estudio, se comenta que el éxito de los negocios globales depende de su Competitividad y que la Planeación Estratégica resulta ser la palanca de alineación con las Tecnologías de Información. En general, se sugiere no perder de vista que las Tecnologías de Información son un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismas.

2. Strategic planning as an alignment lever between information technologies and Global Businesses' competitiveness.

María Patricia Salcedo Guzmán
Fidel San Martín Reboloso
María Antonieta Andrade Vallejo

The objective of this essay is to show the impact that has technologies of Information to obtain the Competitiveness of the businesses in a global context, using to the Strategic Planning like the mechanism of alignment between the processes of businesses and the Technologies of Information.

Firstly, the Competitiveness is understood like the capacity that has an organization to increase, to consolidate and to maintain its presence in the market. Secondly, the Strategic Planning is a continuous, flexible and integral process that generates a direction capacity that allows the Director to define the evolution of its organization and to take the present and future opportunities the surroundings. Finally, the Technologies of Information have the vital importance as an irreplaceable resource within the process of decision making of the businesses. Practically all the companies today depend on the systems to obtain their economic goals and their survival in the global context. One is how the evolution of the Technologies of Information is transforming the nature of the competition into three aspects: 1) The structure of the industry; 2) The creation of competitive advantages and 3) the incursion in new businesses. In this study, one comments that the success of the global businesses depends on its Competitiveness and that the Strategic Planning turns out to be the handle of alignment with the Technologies of Information. Generally, it is suggested not to lose of view that the Technologies of Information are means to reach an aim and not an aim in themselves.

3. Análisis del Proceso Institucional del Proyecto de los Segundos Pisos en Viaducto y Periférico en la Ciudad de México.

Heriberto Robles Alanis
Jesús Lechuga Montenegro

El objetivo es analizar el proceso institucional en la construcción de los segundos pisos en la Ciudad de México; constituye un estudio del papel de las instituciones en la toma de decisiones. Los arreglos institucionales determinan en gran parte el comportamiento de los agentes y los resultados que emanan de sus decisiones. La complejidad en la toma de decisiones se explica por el resultado del conjunto de interacciones, entre quienes participan en el proceso de discusión y decisión, en torno a distintas alternativas; de esta

forma este estudio contribuye a evidenciar dicha complejidad en el proyecto de construcción de los segundos pisos. En particular se destaca la influencia del Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación, cuya naturaleza jurídica lo convierte en un ente ambiguo e incluso incongruente con el marco institucional.

3. Institutional process analyses of Mexico City' highways project (Segundos pisos de Periférico y Viaducto).

Heriberto Robles Alanis
Jesús Lechuga Montenegro

The objective is to analyze the institutional process of Mexico City's highway building; this is a study on rol regarding the decision making of institutions. Institutional adjustments settle at large extend the behavior of agents and the results of their decisions. The complexity in the decision making is explained by the result of a group of interactions, between those who participate in discussion and decision, around different alternatives; in this way this study contributes to demonstrate the complexity of Mexico City's highway building project. In particular "the Improvement of Communication channel's Trust" influence is highlighted; whose legal nature turns into an ambiguous and even incongruous being within the institutional frame.

4. Evolución de las Fusiones Bancarias y su Impacto en el Sistema Financiero Venezolano, Período 2000 – 2004.

José Francisco Muñoz Rengel
Karen Elisa Requena Mago

La banca venezolana ha sido en los últimos años escenario de las denominadas "fusiones bancarias", las cuales se implementaron como medida para subsistir ante un cambio en el ámbito económico. Así pues, el Estado venezolano contribuyó a que este proceso se efectuara en poco tiempo, por lo que aprobó en Leyes Habilitantes, las bases legales del proceso de fusiones banca-

rias. En tal sentido, el objetivo fundamental de este trabajo consistió en estudiar la evolución de las mismas y su impacto en el sistema financiero venezolano, en el periodo 2000-2004 para lo cual se utilizó una investigación de carácter descriptiva y explicativa, así como una estrategia de estudio documental. Todo se dio de acuerdo con lo previsto, pero las causas que inicialmente justificaban este proceso, que era el de fortalecer al Sistema Financiero y prestar un mejor servicio al cliente, quedaron atrás. Por el contrario, todo pareciera indicar que dicho proceso ha sido el gran negocio del siglo xx, pues los bancos más fuertes, a nivel de captaciones y colocaciones, incrementaron desproporcionadamente sus ganancias y eliminaron gran parte de su competencia.

4. The evolution of merging bank and their impact in the venezuelan's financial system, period 2000-2004.

José Francisco Muñoz Rengel
Karen Elisa Requena Mago

During the last years Venezuelan's banking has been scenery of what we call "banks merging", this was implemented in order to survive the changing economical environment. That's why Venezuela's government helped to develop this process in a short time, by creating facultative laws as a legal base for the process of merging. In such sense, the main target of this work consisted on studying its evolution and impact on Venezuelan's financial system from 2000-2004, for which the method used was descriptive and explanatory as well as placing a documental strategy. Everything was done according to the fore-planning, but the causes that originally justify this process, strengthen the Financial System and offer a better service for clients, were left behind. It seems that the process was used most as a great business in the twentieth century for the most powerful banks because they increase unproportionally its gains and eliminates much of their competition.

5. El Papel del Dueño y/o Director de la PYME en la obtención de Información y el Proceso de Comunicación dentro de la Empresa.

Jorge Rodríguez Martínez

En ese artículo se presenta el proceso de obtención de información desde el punto de vista del dueño y/o director de la empresa pequeña y mediana (PYME) en México, haciendo énfasis en la empresa familiar. Se adopta esta perspectiva, ya que ésta es la persona dentro de la empresa que es el principal tomador y comunicador de decisiones, y para ello actúa como selector y filtro de la información, decidiendo quién tiene acceso a que información y en qué cantidad. La persona al frente de la compañía decide la estrategia y dirección que va a seguir la empresa. Las PYMES se distinguen de las compañías grandes, por tener un sistema de comunicación muy eficiente, tanto a nivel formal como informal. Su tamaño reducido, les permite reaccionar rápidamente a cambios que se dan en el mercado y responder a nuevas demandas de los clientes. Por otro lado, las PYMES cuentan pocos recursos económicos, tecnológicos y humanos, por lo que tienen un margen de maniobra relativamente estrecho en caso de tomar una decisión equivocada. En una encuesta realizada en México, por el autor de este artículo, entre dueños o directores de PYMES de los sectores de manufactura y de servicios, se encontró que la persona que se encuentra al frente de la compañía es, en general educada, tiene formación universitaria, y habla en promedio un idioma extranjero. La información que el dueño o director recibe de diferentes fuentes (humanas, medios masivos o institucionales), de manera formal o informal, la codifica antes de ser enviada. La información se puede clasificar en: información comercial y de mercado; de tipo regulatoria y legislativa; la que se complementa con información económica, financiera, técnica, científica e información política. La comunicación que se da entre el dueño y sus empleados puede ser verbal, no verbal o por escrito. La información que se comunica hacia el interior de la compañía es

un reflejo de las condiciones del comportamiento del mercado, las variables macroeconómicas, cambios en los gustos de los clientes, así como en la constante evolución de la tecnología. Sin embargo, la información se debe ver como un medio para acercarse a los objetivos planteados para la compañía, y no como un fin en sí mismo.

5. Small Business, owner or director role in obtaining information and process of communication within the Company.

Jorge Rodríguez Martínez

This essay presents the process of obtaining information for the small or median size company's owner or director, standing from his or her point of view, with special emphasis on family base companies. We take this perspective, since this one is the person within the company that takes and communicates decisions, and acts as selector or filter for information, deciding who and how much of information could have access. People that stand at the front of a company decides the strategy and direction that is going to follow the company. Small Business are different from big companies, because they have a system for very efficient communication, in both, formal and informal levels. Their small size, allow them to react quickly to any change in the market and respond to clients' new demands. On the other hand, Small Business count with few economic, technological and human resources, reason why they have a relatively narrow maneuver margin in case of making an incorrect decision. In a survey, performed in Mexico, among Small Business owners or directors from the manufacture and services sectors, the author found that the person at front of the company is in generally well educated, has a bachelor's degree, and speaks in average one foreign language. The information that the owner or director receives from different sources (human, media or institutional), official or unofficial it is codified before sending it. The information can

be classified as: commercial or marketing, regulatory and legislative that is complemented with economic information, financial, technical, scientific and political. Communication that occurs between the owner and his/her employees can be verbal, nonverbal or in written. The information deliver within the company reflects the market conditions, macroeconomic variables, changes in client's preferences, as well as constant evolution of technology. Nevertheless, information has to be seen as vehicle to reach the company's planned objectives, and not like an aim in itself.

6. La Carrera de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, 1974-2005. Un Panorama General.

Óscar Cuéllar Saavedra
Ernesto Navarro Guzmán

El artículo analiza la información acerca de la evolución de la matrícula y algunos aspectos del desempeño de los estudiantes de las carreras de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, de México, en las unidades Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, durante el periodo 1974-2005. Primero se entregan antecedentes relativos a la evolución y los problemas recientes de la educación superior, y se plantean algunas hipótesis generales. Luego se da una reseña de la organización de los estudios y se presentan los aspectos metodológicos concernientes al tratamiento de la información. A continuación, se analiza la evolución de la matrícula y la significación de la participación femenina en el periodo 1974 a 2005. La última sección se destina al estudio de las situaciones escolares de los alumnos, en particular tanto en los éxitos como en las bajas, y considerando la unidad de adscripción, los periodos de ingreso a la carrera, y el género de los estudiantes. El trabajo concluye con un resumen y una discusión de los hallazgos de la investigación.

Sumario

6. Administration Bachelor degree at Mexico's Metropolitan Autonomous University, 1974-2005. A General Perspective.

Óscar Cuéllar Saavedra
Ernesto Navarro Guzmán

The essay analyzes information regarding the evolution of matriculation and some aspects of the students' performance at Mexico's Metropolitan Autonomous University in Azcapotzalco, Iztapalapa and Xochimilco's campus, from 1974 to 2005. First, antecedents regarding evolution

and recent educational problems are delivered, and some general hypotheses are considered. Then, a curricula organization's review is given and some methodological aspects regarding data processing are presented. Next, matriculate evolution is analyzed as well as the meaning of female participation from 1974 to 2005. Finally, the last section is destined to study some student's aspects, in particular success or losses in relation to the university campus, time of entrance and gender. This essay finished with a summary and discussion of the research findings.

COLABORACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ¿CÓMO LA GERENCIA MODERNA LOGRA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL?

Salvador T. Porras Duarte

Profesor Investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-I

José R. Morales Calderón

Profesor Investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-I

En la globalización, la única tarea económica que se le permite al Estado y se espera que éste cumpla es mantener un "presupuesto" equilibrado al reprimir y controlar las presiones locales a favor de una intervención más vigorosa en la administración de los negocios y en la defensa de la población ante las consecuencias más siniestras de la anarquía del mercado.

Sygmunt Bauman

Introducción

La dirección estratégica orienta a las organizaciones a encontrar una mejor ubicación en su relación producto-mercado. Así, la dirección estratégica es un vínculo entre las organizaciones y el medio ambiente en el que se desenvuelven. Son variadas las formas en que las organizaciones pueden implementar las estrategias que les permitirán lograr objetivos y metas particulares. Los retos y costos que viven las organizaciones en un mundo global las han orientado a establecer relaciones de colaboración con otras organizaciones, lo cual les permitirá alcanzar los objetivos planteados en la estrategia que han fijado. La colaboración requiere, entre otras cosas, que las organizaciones tengan que compartir sus recursos y actividades con otras organizaciones para que

de manera conjunta y coordinada puedan alcanzar sus objetivos particulares. Esta situación toma fuerza a partir de la década de los ochenta, cuando los entornos organizacionales se volvieron más complejos y turbulentos. Bartlett y Goshal (1989) por ejemplo, plantearon la importancia para las organizaciones de distinguir entre las realidades locales y las operaciones internacionales. Así, ellos proponen la existencia de diferentes tipos de empresas: las multinacionales, empresas ligadas a las realidades locales; las empresas globales, orientadas a los mercados globales; las empresas internacionales cuyas competencias se adaptan a los contextos locales, y las empresas transnacionales, que desarrollan un conocimiento que se comparte en todo el mundo.

En este contexto, las organizaciones se ven obligadas a obtener materiales, habilidades, in-



Se puede afirmar que el mundo está dominado por las poderosas organizaciones multinacionales que están presentes en la mayor parte del mundo.

novación, financiamiento o acceso a mercados mediante una estrategia que les permitirá seguir creciendo, y eso se logra por medio de la colaboración. Varias son las formas de colaboración organizacional entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las aventuras conjuntas, y las redes organizacionales (networks), que consisten en acuerdos por medio de los cuales dos o más organizaciones trabajan mediante mecanismos de confianza, comunicación y compromiso mutuo, con el objeto de lograr resultados que de manera individual no pudieran obtener. Las redes pueden ser duraderas y ofrecen ventajas para las organizaciones que en ellas participan, entre otras, la reducción de riesgos y costos.

En este artículo hablaremos de la dirección estratégica, así como de la necesidad que tienen las organizaciones de colaborar para poder sobrevivir en un mundo complejo y cada día más demandante.

1. Globalización y organizaciones en el nuevo milenio

De acuerdo con Etzioni (1979) vivimos en una sociedad organizacional¹ ya que todo individuo pasa la mayor parte de su tiempo en ellas; la escuela, el trabajo, donde compramos los productos que necesitamos para vivir, donde solicitamos servicios, donde nos divertimos, etcétera. En la actualidad las organizaciones son los centros fundamentales para el desarrollo de actividades y el logro de los objetivos de los seres humanos. Se puede afirmar que el mundo está dominado por las poderosas organizaciones multinacionales que están presentes en la mayor parte del mundo (Clegg 2007, Hertz 2002).

En el mundo globalizado² en el que nos encontramos, las organizaciones requieren obtener el máximo de beneficios de sus relaciones. La globalización relaciona e involucra tanto a per-

sonas –en su carácter de particulares– como a estados, sociedades, y organizaciones, de esta manera describe un poder oculto que mueve al mundo y determina nuestra vida de la misma forma en que nos domina cada vez más. Clegg (2007:133) considera que la globalización es la integración mundial de las interacciones organizacionales de manera virtual en todas las esferas; igual afirma que la globalización abarca cuatro actores clave, así como los flujos entre ellos: las Naciones-Estado, el sistema mundial, las personas y la humanidad; los cuales están ligados en circuitos de producción y consumo organizacional. Asimismo señala que la globalización trajo consigo una nueva división internacional del trabajo, y un nuevo sistema financiero internacional, en donde el tiempo deja de tener importancia y cada vez más, en paradoja, el espacio es más importante. Por ello, la triada conformada por Londres, Nueva York, y Tokio hoy día representa centros mundiales de negocios. La nueva división del trabajo se convirtió en global, al comprimir y fragmentar tanto el espacio como la distancia, de manera tal, que no sólo la producción sino que diversas organizaciones de servicios de negocios se ubicaron en lugares remotos, lo cual produjo gran incertidumbre y complejidad en el mundo, en los inicios de éste siglo.³

Esta idea está planteada, en el libro de Jowitt (1993), *The New World Disorder*. El Nuevo Desorden Mundial, el cual señala, que a lo largo de la era moderna nos habituamos a la idea, de que el orden equivale a ejercer el control. Y, éste postulado de ejercer el control, es lo que más se extraña, porque la imagen del desorden global refleja, más bien, la nueva conciencia de la naturaleza esencial y contingente de las cosas que antes parecían estar controladas o, al menos, ser controlables desde el punto de vista técnico.

Contradictoriamente, en la globalización el mundo ya no presenta el aspecto de una totalidad, más bien semeja un campo de fuerzas dispersas y desiguales que se cristalizan, en lugares difíciles de prever, y adquieren un impulso que nadie sabe cómo detener. La globalización, en su significado más profundo, expresa el carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado

de los asuntos mundiales, es decir, la ausencia de un centro, una oficina de control, un directorio, o una gerencia general. Esta nueva economía global a nivel mundial, es capitalista, todo el planeta es capitalista o depende, en gran medida, de los procesos económicos capitalistas (Castells 2001: 81).

La globalización está definida por la integración de la tecnología y los mercados desregulados. La sustentan los sistemas de información y comunicación, así como la facilidad de transportar todo tipo de mercancías. En ese sentido, los actores activos del proceso de globalización son las organizaciones involucradas en intercambios internacionales que implican inversión, comercio, y la colaboración para el desarrollo de productos, producción, aprovisionamiento y marketing. Por tal razón, las actividades internacionales posibilitan la entrada de empresas a nuevos mercados, explotan las ventajas tecnológicas y organizacionales, así como la disminución de costos y riesgos. Como señala Castells, en el nuevo mundo global la productividad y la competitividad son en general, una función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución; las actividades mundiales tienen carácter mundial, es decir, poseen la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real, o en un tiempo escogido, a escala planetaria (2001:81).

De manera paradójica, como lo señala Porter (1998), la ventaja competitiva en una economía global, está representada por factores claves como las ventajas locales y regionales, el conocimiento y las relaciones interempresariales, las cuales hacen a las organizaciones flexibles y adaptativas a las condiciones y retos que plantea una economía globalizada. De esta manera, es importante mencionar la creciente ventaja competitiva que presentan los clusters, mismos que han sido definidos por Porter (1998:78) como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular”. De hecho, los clusters son una masa crítica de organizaciones que se encuentra en una ubicación en particular, ya sea en un país, esta-

do, región o incluso, en una ciudad. Los clusters incluyen organizaciones de diferente tipo en industrias relacionadas; incrementan la productividad de las organizaciones al mejorar el acceso a recursos especializados; por medio de facilitar la complementariedad entre organizaciones y de hacer eficiente el desempeño. Asimismo, un resultado importante en muchos clusters es mejorar la innovación.

De esta manera se puede afirmar que en la sociedad organizacional-global,⁴ el poder se encuentra en manos de quienes elaboran las decisiones estratégicas, no solo de las empresas sino también de los líderes de los países, que se convierten en instrumentos de las grandes corporaciones, las cuales ejercen su influencia y poder para controlar las naciones en las que llevan a cabo sus actividades económicas (Clegg 2007; Hertz 2002). Para lograr sus objetivos, los ejecutivos se valen de la dirección estratégica y la colaboración, como herramientas fundamentales de éxito.

2. Dirección estratégica

En un mundo globalizado caracterizado por la incertidumbre y la rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales, los directivos deben contar con elementos que les permitan lidiar con las situaciones características de la globalización. Por su parte, las organizaciones requieren de procesos de planeación que les permitan lograr cierto nivel de certidumbre para lograr sus objetivos.

Ohmae entiende la dirección estratégica como

la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes (1982:92).

Por su parte Smith considera que la estrategia

es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esque-

ma para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior (1977:5).

Para Mintzberg y Quinn, “la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre la organización como instrumentos de percepción y acción colectivas” (1993:22).

De esta manera podemos entender la dirección estratégica como el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno (conociendo las propias fuerzas y debilidades), permita a la organización aprovechar las oportunidades, así como defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta, con el fin de conseguir sus objetivos declarados. Las características que en general se asocian con los términos decisiones estratégicas y estrategia, son:

- Las decisiones estratégicas afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia a cómo lograr ciertas ventajas para la organización.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.
- La estrategia puede exigir que se produzcan cambios trascendentales en los recursos de una organización.

La dirección estratégica tiene que ver con decisiones y actividades de largo plazo, lograr ventajas competitivas, tener en cuenta el contexto en todas sus variables y modificar las estructuras y todos los componentes internos de la organización, lo cual se puede resumir, en llevar a cabo una gestión que permita el éxito de la organización de manera permanente. Asimismo la direc-

ción estratégica tiene diferentes vertientes en su definición, las cuales van desde las ideas de “estrategia como posición” hasta “estrategia como visión”. En general, la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. De manera ejecutiva, formular una estrategia comprende tres pasos:

1. Generar el mayor número posible de ideas acerca de a quiénes buscar como clientes, qué ofrecerles, y cómo proceder.
2. Escoger de esa serie de ideas las que va a adoptar la organización, y descartar todas las demás.
3. Implementar la idea o ideas escogidas, que presenten flexibilidad permanente ante los cambios que sobrevengan en el ambiente externo.

Por lo anterior consideramos que la dirección estratégica es en lo fundamental una actividad de espíritu emprendedor impulsado por el mercado y por el cliente, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades de mercado, así como una observación perspicaz de las necesidades del cliente, y el deseo de aprender a correr riesgos. Todo lo anterior constituye, los aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la organización. Cuando se habla de dirección estratégica, es necesario mencionar que existen varios niveles de la estrategia corporativa (Thompson y Strickland III 2001:46-55), los cuales son los siguientes (véase el Cuadro 1):

PRIMER NIVEL. La estrategia de negocios; está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas de los propietarios o gente relacionada con el negocio y añadir valor a las distintas partes del negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con la finalidad de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica.

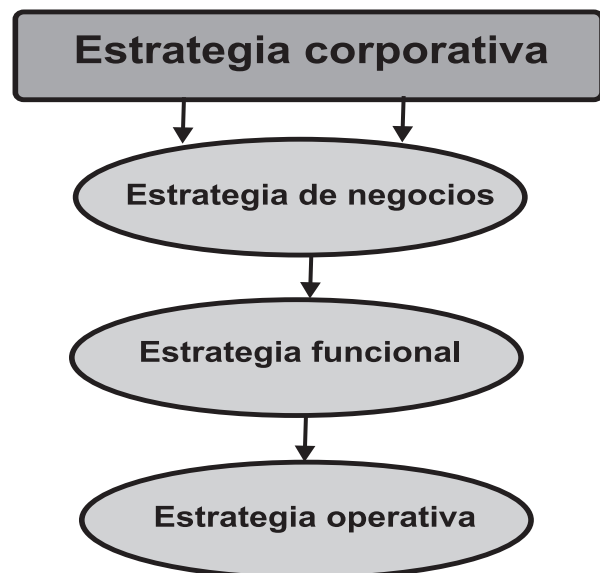
SEGUNDO NIVEL. La estrategia funcional; se refiere al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante al interior de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing servicio al

cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etcétera, en cuanto a que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades decisivas desarrolle para la estrategia de negocio.

TERCER NIVEL. La estrategia operativa; la cual concierne a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea al interior de un negocio (distritos de ventas, plantas, centros de distribución) y, a la forma de desempeñar de manera estratégica tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas de publicidad).

Johnson y Sholes (2001:16-20) señalan que los tres elementos fundamentales del proceso de la

Cuadro 1



Fuente: Elaborado con base en Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III, A. J. (2001) *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México, pp. 46-47.

dirección estratégica son: el análisis estratégico, proceso mediante el cual el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; la elección estratégica, tiene que ver con las formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y la implantación de la estrategia, que se ocupa de la planificación relativa a cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cam-

bios necesarios. Las tres etapas fundamentales de la dirección estratégica son:

- 1.- El análisis estratégico. Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, así como las expectativas e influencia de los tomadores de decisiones, por tal razón, la finalidad del análisis estratégico es conseguir (tener) una visión de las influencias clave respecto del bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización.
- 2.- La elección estratégica. Implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia con la finalidad de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de algunas de ellas. Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.
- 3.- La implantación de la estrategia. Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico. Puesto que el cambio estratégico requiere, a su vez, una

acción por parte de los directivos respecto al modo que gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utilizan para ello, estos mecanismos probablemente afecten no sólo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los aspectos culturales, así como a la capacidad para superar las barreras políticas al cambio (véase el Cuadro 2).

La dirección estratégica no debe considerarse como un proceso formal de planeación, sino como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan en las organizaciones a partir de la experiencia de los directivos, de su sensibilidad a los cambios en el contexto externo, y de lo que aprenden en su participación en los mercados. El proceso de dirección estratégica es trascendente para la sobrevivencia y el éxito de las organizaciones.

Así, una vertiente actual de la dirección estratégica plantea la colaboración organizacional, la cual se produce cuando una o más organizaciones comparten sus recursos y actividades para realizar una estrategia, misma que les permitirá tener acceso a materiales, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados, en el logro de sus objetivos organizacionales.

Cuadro 2

Modelo básico del proceso de dirección estratégica



Fuente: Johnson, Gerry y Sholes, Kevan (2001) *Estructura y diseño de la organización*, en; Dirección Estratégica, 5ta. edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, p. 16.

3. ¿Qué es la colaboración organizacional?

Se ha argumentado que la colaboración organizacional es una necesidad para que las organizaciones puedan competir en economías globales y puedan tratar con medios ambientes turbulentos (Park 1996). La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional en un mundo en donde las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, lo cual ha ocasionado que los actores individuales puedan desarrollarse por sí mismos de manera aislada. Las nuevas condiciones de competencia también juegan un papel importante en las relaciones organizacionales: intensas guerras de precios; bajo crecimiento del mercado; descenso de la productividad y creciente proteccionismo obligan a las organizaciones a internacionalizarse en mundos globales en donde las barreras comerciales están cayendo, entre



La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional en un mundo en donde las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, lo cual ha ocasionado que los actores individuales puedan desarrollarse por sí mismos de manera aislada.

otras causas por los acuerdos de libre comercio, y la intervención de instituciones internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), es necesario que las organizaciones cambien su perspectiva tradicional de corto plazo, basada en la competencia, por una perspectiva de largo plazo basada en la colaboración.

La intención de colaborar es entender mejor la variedad de nuevos retos que plantea un medio ambiente cambiante, con el objeto de asegurar sobrevivencia y prosperidad. Las organizaciones buscan combinar sus fuerzas con otras organizaciones con el objeto de disminuir sus propias debilidades e incrementar sus fuerzas competitivas. Algunas de las razones que las organizaciones expresan para establecer relaciones de colaboración se relacionan con el acceso rápido a nuevas tecnologías o nuevos mercados, lograr economías de escala, compartir riesgos, tener acceso a recursos escasos, complementar habilidades y reducir costos de desarrollo. La investigación y desarrollo

de nuevos productos ha pasado a ser una necesidad vital que involucra una variedad de costos crecientes como son el acceso seguro a recursos escasos, incluye las materias primas, la experiencia, el conocimiento y la mano de obra.

Existe una gran variedad de planteamientos sobre la colaboración, así por ejemplo, Rebecca Ament (1987) identifica cinco criterios para que una relación sea caracterizada como colaboración: programas o proyectos que son designados y monitoreados conjuntamente; alguna autonomía es sacrificada por los participantes; diversos recursos son contribuidos; las organizaciones se benefician mutuamente; los administradores están involucrados o apoyan la relación y mantienen poderes finales de decisión.

Algunos investigadores consideran que las organizaciones tienen que establecer diferentes formas de interacción cuando tratan con 'medios ambientes turbulentos' (Emery y Trist 1965), por ello, las organizaciones tienen que establecer



Los objetivos se deben de establecer un conjunto de factores clave de desempeño (FCD), que permitan medir los resultados de la aventura.

vínculos de colaboración que les permitan sobrevivir. Las organizaciones necesitan unir esfuerzos para disminuir la incertidumbre causada por medios ambientes de creciente complejidad; no es posible que las organizaciones sigan actuando solas cuando las condiciones que enfrentan son cada vez menos predecibles y mucho más difíciles de controlar. La colaboración es una respuesta de las organizaciones de todo tamaño para adaptarse al medio ambiente. Para las pequeñas y medianas empresas (PYME), la colaboración contribuye a tener acceso a recursos que requieren y de los cuales no disponen: para las grandes empresas, colaborar les ayuda a tener acceso a conocimientos, nuevos mercados que le son ajenos y, sobre todo les permite ser flexibles en mundos caracterizados por la velocidad de las acciones.

Otras investigaciones sugieren que la colaboración entre organizaciones ocurre cuando se da un cierto traslape en su misión y dominio (Gray 1989; Thorelli 1986). De hecho, Thorelli (1986) sugiere que sin la existencia de ese traslape en la operación de las organizaciones, la colaboración difícilmente puede lograrse. El dominio puede ser en una o varias de las siguientes dimensiones: producto (o servicio) ofrecido al medio ambiente; clientela atendida; funciones desarrolladas (modo de operación); territorio y tiempo (Thorelli 1986).

Varias investigaciones sugieren que la colabo-

ración puede ser exitosa y hacer que los participantes en la misma obtengan los beneficios que causa la sinergia de dos o más organizaciones, sin embargo, es importante señalar que no todas las relaciones de colaboración tienen éxito, algunas fallan. Por ejemplo, Clegg, Hermens y Porras (2002) consideran que las colaboraciones exitosas combinan la fuerza de dos o más organizaciones creando una competencia clave que no se podría alcanzar de manera individual. Entre los elementos que caracterizan una colaboración exitosa se incluyen, una clara definición de metas y objetivos los cuales deben de estar ligados a beneficios para todas las partes involucradas, no se tiene éxito si solamente una de las partes obtiene beneficios; un alto compromiso por parte de los participantes para que la aventura sea exitosa, lo cual incluye la asignación de suficientes recursos a la aventura; una constante y fluida comunicación que permita a los participantes conocer en todo momento la situación, avances y problemas a los que se enfrentan; el monitoreo constante del avance de los objetivos establecidos en la colaboración, es decir que al establecer los objetivos se deben de establecer un conjunto de factores clave de desempeño (FCD) que permitan medir los resultados de la aventura, y si esas medidas no existen o no son claras o están definidas por adelantado, esto puede ser una fuente potencial de

conflicto. Por último, es importante señalar que la colaboración es solamente una etapa temporal para los participantes, no puede ser una estrategia permanente, la colaboración tiene límites establecidos.

Conclusiones

En el mundo global que vivimos hoy día, todo dirigente organizacional debe estar consciente de que las organizaciones están en un proceso de una competencia feroz, en un contexto turbulento y cambiante, en el cual hay oportunidades y peligros. Por ello, las organizaciones están en un proceso permanente de orden-caos, éxito y decaimiento, por tanto, es de suma importancia utilizar la dirección estratégica, que nos permite buscar el éxito organizacional basado en la colaboración. Organizaciones sin estrategia claramente definida, tendrán muchas dificultades para lidiar con medios ambientes globales caracterizados por ser dinámicos, y en donde la competencia entre organizaciones se ha incrementado de manera exponencial. Así, la colaboración es una manera socorrida por las organizaciones que desean sobrevivir y tener éxito, mediante el establecimiento de relaciones de igualdad con otras organizaciones dentro de su misma industria o fuera de ella; con organizaciones que son competidoras o no; o con socios que pueden estar en el país o en el extranjero. La colaboración es una herramienta más de la que se vale la dirección estratégica para lograr los objetivos organizacionales, bien llevada y con los socios adecuados, la colaboración puede ser de gran utilidad para crecer y sobrevivir en mercados altamente competitivos, sin embargo, 'colaborar' con socios inadecuados puede llevar a la organización a la ruina. Hay que hacer notar que la colaboración tiene efectos positivos, pero también efectos negativos para las organizaciones. Entre los beneficios de colaborar se pueden mencionar: la reducción de costos, economías de escala, compartir costos y riesgos, mayor especialización, creciente responsabilidad y flexibilidad, y una gran eficiencia de operaciones (Porrás 2003). Los principales costos de colaborar incluyen el incremento de los costos

directos de inversión, negociación y de transacción; costos asociados a comportamiento oportunista por parte de los socios; costos de organización de la relación; costos por obligaciones estratégicas; creciente dependencia en organizaciones externas, así como una mayor necesidad de coordinación que conduce a una mayor burocracia. No todas las relaciones de colaboración son exitosas, unas perduran en el tiempo, pero otras fracasan. La colaboración es útil, pero no una panacea para el éxito organizacional.

Notas

- ¹ "Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos, buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo gastando, jugando y rezando en organizaciones" (Etzioni 1979:1).
- ² Goran Therborn, define a la globalización contemporánea como "tendencias a un alcance o poder mundial, impactos o conectividad de los fenómenos sociales o hacia una conciencia mundialmente entrelazada entre los actores sociales" (citado por Clegg 2007: 135).
- ³ ".....Habiéndose soltado el lastre de la maquinaria voluminosa y las enormes dotaciones de las fábricas, el capital viaja ligero, sólo con equipaje de mano: una cartera, un ordenador portátil y un teléfono celular....." (Bauman 2001:37).
- ⁴ En la medida en que el mundo se está tornando económicamente global está ampliamente restringido a Japón y los países del sudeste asiático recientemente industrializados, Europa Occidental y Norteamérica. La integración tecnológica, económica y cultural se está desarrollando dentro y entre estas tres regiones y es evidente en los patrones de flujos del comercio inversión internacionales. Las alianzas estratégicas interempresas están fuertemente concentradas entre las empresas de estos países. Es aquí donde se concentra el poder científico, la supremacía tecnológica, el dominio económico, la hegemonía cultural y, por lo tanto, la capacidad de gobernar el mundo en el futuro. (Clegg 2007:138).

Fuentes bibliográficas

- Aldrich, Howard E. y David A. Whetten (1981), "Organization-Sets, Actions-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity", en P.C. Nystrom y W. H. Starbuck, comps. *Handbook of Organization Design*, 1, New York, Oxford University Press, pp. 385-408.

- Bartlett, Christopher A. y Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Great Britain, Century Business.
- Bauman, Zygmunt (1999), *La globalización: consecuencias humanas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Castells, Manuel (2001), "Tecnología de la información y capitalismo global", en Hutton, Will y Anthony Giddens, Eds. *En el límite: la vida en el capitalismo global*, Barcelona, Tusquets Editores, pp. 81-111.
- Clegg, Stewart (2007), "Encontrando Sentido a la Globalización en la Teoría de la Organización", en Porras, Salvador T. *Estudios organizacionales y asuntos globales*. México, UAM-I, pp.133-169.
- Clegg, Stewart, Antoine Hermens y Salvador Porras (2002), 'Virtual Collaboration' en *Business: The ultimate resource*, Londres, Perseus, pp. 167-168.
- Etzioni, Amitai (1979), *Organizaciones modernas*, México, UTEHA.
- Gray, Barbara (1989), *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Johnson, Gerry y Sholes, Kevan (2001) "Estructura y diseño de la organización", en *Dirección Estratégica*, 5ta. edición, Madrid, Prentice Hall / Pearson Educación.
- Jowitt Ken (1993), *The New World Disorder*, University of California Press.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública /UAEM, pp. 79-103.
- Mintzberg, Henry y James B. Quinn (1993), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ohmae, Kenichi (1983), *La mente del estratega*, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, Michel E. (1985), *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.
- Rosen Robert, Patricia Digh, Marshall Singer y Carl Philips (2000), "La cultura de las empresas del siglo XXI", en *Éxito global y estrategia local*, Buenos Aires, Vergara/Business, pp. 41-66.
- Smith, Theodore A. (1977), *A Dynamic Business Strategy. The Art Of Planning for Success*, New York, McGraw-Hill Book Co.
- Steiner, George A. (1988), *Planeación estratégica*, México, CECSA.
- Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III, A. J. (2001), *Administración estratégica*, México, McGraw-Hill.

Publicaciones periódicas

- Ament, Rebecca R. (1987), "Collaboration in Adult Education", Overview, ERIC Digest No.60.
- Child, John (1972), "Organization Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choice", *Sociology*, núm. 6, pp. 1-22.
- Emery, Fred L. y Eric L. Trist (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
- Park, Seung H. (1996), "The interfirm collaboration in global competition", *Multinational Business Review*, vol. 4, núm. 1, pp. 94-106.
- Porras, Salvador T. (2003) "De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización", *Denarius*, núm. 8, pp. 99-124.
- Porter, Michael E. (1998) "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 77-90.
- Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*. vol. 7, pp. 37-51.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PALANCA DE ALINEACIÓN ENTRE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS GLOBALES

María Patricia Salcedo Guzmán

Profesora de la Universidad La Salle, A.C. México.

Fidel San Martín Reboloso

Profesor de la Universidad La Salle, A.C. México.

María Antonieta Andrade Vallejo

Profesora investigadora de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional.

Introducción

El objetivo general de este artículo es mostrar de manera cualitativa el impacto que tienen las Tecnologías de Información (TI) para lograr la competitividad de los negocios en un contexto global, utilizando la planeación estratégica de las organizaciones como el mecanismo de alineación entre los procesos de negocios y las tecnologías de información.

Con la finalidad de lograr una mejor aproximación al tema, a continuación se presentan los conceptos principales, que lo sustentan:

- *Las Tecnologías de Información (TI)* son la integración de la comunicación a distancia (telecomunicaciones) y el tratamiento automático de la información (informática). (Morales, 2001:3).
- Se entiende por *competitividad*¹ al manejo de habilidades y recursos para lograr una posición

diferenciada y sostenida dentro de un sector integrado por rivales que pretenden lo mismo.

- *La planeación estratégica* es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno. (García, 1993).
- Por su parte, la *globalización* es la tendencia al intercambio entre todos los países del mundo. (Pazos, 1998:18). Es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad este fenómeno ha afectado profundamente a individuos, empresas y naciones porque ha alterado los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos cincuenta años. (Bassi, 1997:25).

1. Metodología

El desarrollo de este artículo atiende al método establecido por la *mayéutica*.² Por lo que de una manera interpretativa se discurre y dialoga con varios autores especialistas en los temas pertinentes, para dar como resultado

el demostrar en forma cualitativa el impacto que tienen las tecnologías de información (TI) para lograr la competitividad de los negocios en un contexto global, utilizando a la planeación estratégica de las organizaciones como el mecanismo de alineación entre los procesos de negocios y las TI.

Así como llegar a conclusiones que inviten al lector a la reflexión; ambos, objetivos fundamentales de este trabajo.

De acuerdo con dichos lineamientos, el artículo describe los aspectos relevantes del tema siguiendo un orden metodológico, en donde:

Primero, se describe a la globalización como el contexto en donde convergen los tres conceptos medulares que se vinculan en el estudio, siendo éstos: la competitividad, las tecnologías de información y la planeación estratégica.

Segundo, se presenta la revisión de la literatura pertinente a los conceptos citados en el párrafo anterior.

Tercero, mediante la deducción lógica y utilizando como premisas el discurso establecido con los autores, se argumenta mediante silogismos deductivos el impacto cualitativo que las tecnologías de información tienen sobre la competitividad de los negocios y por ende de las naciones.

Por último, a partir de los elementos planteados, se ofrece al lector una serie de conclusiones, que más que significar el cierre de un trabajo, pretenden abrir el camino hacia la reflexión del tema.

2. La Globalización. Contexto de la Competitividad, las Tecnologías de Información y la Planeación Estratégica

Como es sabido, la globalización de los mercados sirve esencialmente para desarrollar a los países.

Sin embargo, este proceso es muy controversial y no bien aceptado por todos, ya que genera tanto beneficios como perjuicios. Ejemplos de ello son la apertura de mercados de bienes y servicios, y la apertura de flujos financieros; en donde esta última parece ser, el factor que determina que los países obtengan más una crisis económica, que un lucrativo intercambio comercial.

En la opinión de Jeffrey D. Sachs, administrador del Instituto de la Tierra, la globalización es promovida por la tecnología y el comercio, y debe utilizarse para generar prosperidad, estabilidad, y seguridad en el mundo. Sachs advierte que cuando los países se abren a los tratados comerciales, éstos se benefician aparentemente porque compran y venden más. Sin embargo, afirma que abrir mercados no significa permitir a las empresas pedir préstamos sin regulación y supervisión; ya que la apertura a flujos financieros sin la regulación apropiada, provoca que los países queden expuestos a las inversiones a corto plazo de bancos extranjeros que los pueden colapsar económicamente en el momento en que todos los inversionistas retiran su dinero al mismo tiempo. (Sachs, 2000).

3. La Competitividad y sus Métodos de Medición. Perspectiva Micro y Macroeconómica

Como se dijo anteriormente, la competitividad consiste en el manejo de habilidades y recursos para lograr una posición diferenciada y sostenida dentro de un sector integrado por rivales.³ Es entendida también como la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado, y tiene que ver más con el progreso continuo de la propia organización, que con el choque frontal en contra de los competidores. (Álvarez, 1998:49).

Desde el punto de vista de la Microeconomía, Sharon Oster afirma que el éxito de las organizaciones depende de su grado de competitividad, y que ésta está en función de su planeación estratégica; la cual a su vez, está determinada por la comprensión de los principios económicos y administrativos que la sustentan. (Oster, 2000:125-142).

Por otra parte, y ahora desde la perspectiva de la Macroeconomía, Peter K. Cornelius observa que la única manera en la que los países pueden soportar las turbulencias económicas es apoyándose en la robustez de sus economías, las cuales dependen directamente de los factores de la competitividad. (Cornelius, 2003).

Al revisar tanto el enfoque micro como el macroeconómico de la competitividad global se encontró que existen métodos para medirla, algunos de ellos muy conocidos y difundidos. Estos instrumentos de medición difieren entre sí según sus autores, variables de medición y criterios en los que se encuentran sustentados. (Véase la gráfica I).

A continuación se presentan los métodos de medición más importantes de la competitividad global.

3.1 Reporte de la Competitividad Global (Global Competitiveness Report)

El Foro Económico Mundial que anualmente se celebra en Davós, Suiza, proporciona a los líderes mundiales marcos de referencia para dirigir asuntos globales. El Foro maneja un programa de competitividad en donde se emite un Reporte de la Competitividad Global denominado: *Global Competitiveness Report*. (World Economic Forum 2000-2001 & 2002-2003). Por medio de este reporte se proporciona al mundo un marco de referencia para calificar el desempeño del comercio internacional. Se utiliza la fuente de datos del Banco mundial, la Institución de las Naciones Unidas sobre los flujos comerciales de todos los países y se comparan las industrias de cada país con las de otros países, proyectándolas en función de las tendencias de la demanda global.

En este reporte se presenta un ranking de la competitividad mundial con el propósito de examinar las perspectivas de crecimiento económico y de productividad en los países, permitiendo la comparación de las fortalezas y debilidades de las economías del mundo.

En él, también se establecen cuáles países están en posición de mantener un crecimiento sos-

tenible y lo más importante, cuáles no. (World Economic Forum, 2003).

3.2 El Índice de Crecimiento Competitivo (Growth Competitiveness Index-GCI)

Este índice (GCI) por sus siglas en inglés, fue desarrollado por Jeffrey D. Sachs, Andrew Warner y John McArthur. Es de tipo Macroeconómico y se enfoca en el crecimiento competitivo de las naciones. (Sachs, Warner y McArthur, 2003).

El GCI estima las condiciones de crecimiento a mediano plazo (5 años) de los países. Se basa en tres subíndices: tecnología, instituciones públicas, y entorno macroeconómico. A continuación se describe cada uno de los subíndices para establecer la vinculación que existe entre ellos, y el que sustenta el Índice de Crecimiento Competitivo.

Tecnología. Es un hecho, que sin tecnología los países pueden alcanzar un alto nivel de vida pero no necesariamente pueden sostener un crecimiento económico. En economías poco desarrolladas, el crecimiento económico depende de la compra y asimilación de tecnología (difusión tecnológica); mientras que en economías más avanzadas, este crecimiento depende de la propia innovación tecnológica (investigación y desarrollo); asimismo, en economías de altos ingresos, la innovación con la que cuentan genera a su vez más innovación, lo que les permite mantener un desarrollo económico. De acuerdo con este subíndice, el GCI distingue a los países por su grado de desarrollo tecnológico en:

- Países *Core*. Son aquellos países que se caracterizan por ser innovadores, es decir, son los que hacen investigación y desarrollo tecnológico. Según esta clasificación, un país se considera *Core* cuando registra por lo menos 15 patentes útiles al año, en Estados Unidos, por cada millón de habitantes.
- Países *Non – Core*. Son los países que compran y asimilan tecnología. Tal es el caso de México.

Instituciones Públicas. Son las instituciones, al interior de los países, que garantizan la protección de la propiedad intelectual de los derechos.

Este subíndice se basa en dos variables:

- El grado de corrupción percibida, y
- El papel de la ley, y los contratos.

Entorno Macroeconómico. Son las políticas fiscales, monetarias y la estabilidad de las instituciones que afectan el crecimiento económico a corto, mediano y largo plazo.

3.3 El Índice Microeconómico de Competitividad (The Microeconomic Competitiveness Index MICI).

El índice MICI emplea indicadores microeconómicos para medir la correcta utilización de los recursos de un país, marcando su potencial productivo. Este índice fue desarrollado por Michael E. Porter, y evalúa las condiciones que definen, en los países, el nivel actual de la productividad de las organizaciones. Aplica el enfoque microeconómico para describir las condiciones que sustentan el nivel de productividad sostenible, medido como una función del Producto Interno Bruto per cápita – Gross Domestic Product (GDP). (Porter, 2003).

El índice MICI está en función de dos subíndices:

1. La sofisticación de las estrategias y operaciones de la compañía, y
2. La calidad del entorno de negocios a nivel nacional.

3.4 Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook, wcy)

El *Institute for Management Development* (IMD) es una de las escuelas de liderazgo de negocios a nivel mundial que edita un Anuario de Competitividad Mundial – *World Competitiveness Yearbook* (wcy), en el que se analiza, clasifica y ordena a las naciones por su entorno económico, de negocios, gobierno e infraestructura.

El wcy, al igual que el *Global Competitiveness Report* (GCR) es también un reporte que presenta un ranking de los países. De manera adicional ge-

nera un análisis del respaldo que cada contexto nacional ofrece a la competitividad de sus empresas. (IMD, 2003).

Este anuario está dirigido a diferentes usuarios:

- Líderes de negocio, quienes lo utilizan como herramienta para determinar planes de inversión y ubicaciones para nuevos negocios.
- Líderes de gobierno, quienes lo utilizan para establecer comparaciones competitivas - Benchmarking con sus políticas.
- Sector académico, ya que incluye datos para analizar los complejos mecanismos de la competitividad mundial.

3.5 Indicadores de Competitividad del Banco Mundial (The World Bank Group).

El Banco Mundial, Institución de las Naciones Unidas, utiliza una serie de indicadores de competitividad que permiten valorar el desempeño del contexto económico mundial para el desarrollo de negocios competitivos en un gran número de países. (World Bank Group, 2003).

En este caso muy particular, la competitividad está fundamentada en la productividad, y en la magnitud y promedio del cambio de los valores agregados que alcanzan las empresas.

Estos indicadores han sido recolectados de varias fuentes por *The Business Environment Group* perteneciente al Departamento de Desarrollo del Sector Privado del Banco Mundial.

Cabe aclarar que los indicadores del Banco Mundial son utilizados como insumo por otras metodologías, como es el caso del Anuario Mundial de la Competitividad (wcy).

Para efectos de clasificación, el Banco Mundial agrupa a sus indicadores en cinco categorías:

1. Desempeño general.
2. Dinamismo macroeconómico del mercado.
3. Dinamismo financiero.
4. Clima de infraestructura e inversión.
5. Recursos humanos.

En conclusión, estos indicadores permiten al usuario tener una fotografía del entorno de negocios del país de su interés. Por una parte compa-

ran la situación de cada país con los promedios de la región o del grupo al cual cada uno pertenece; y por otra, establecen un *ranking*, es decir, la presencia relativa de cada país de acuerdo con el indicador requerido. Por último, se les encuentra ordenados en forma ascendente y descendente, o bien en orden alfabético, lo que permite al usuario una rápida comparación.

Una vez establecidos los aspectos relevantes relacionados con la competitividad Micro y Macroeconómica desde el punto de vista de sus métodos de medición, a continuación y de manera similar se revisan los rubros concernientes a las Tecnologías de Información.

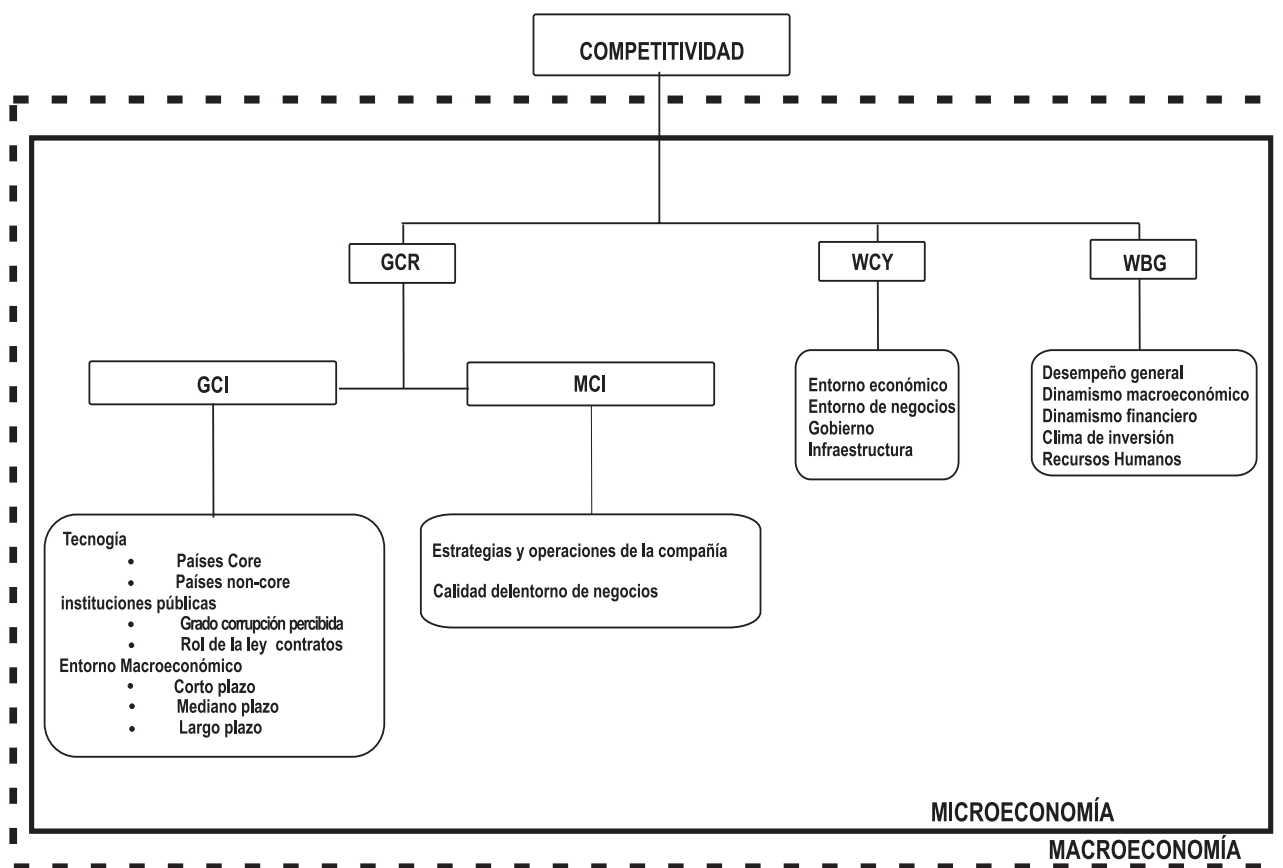
4. Las Tecnologías de Información (TI). Su Importancia y Evolución

Como fue definido en la parte introductoria, las tecnologías de información (TI) integración de la comunicación a distancia (Telecomunicaciones) y el tratamiento automático de la información (Informática). Donde, la Informática, ha tomando mayor relevancia en los últimos años para hacer frente a la apertura económica en el ámbito internacional (Morales, 2001:3).

La Informática es considerada como soporte de conocimientos y comunicaciones al interior de los ámbitos técnicos, económicos y sociales de la organización. (Morales, 1998).

Desde el punto de vista de los ejecutivos del sector empresarial se considera la utilización de las TI como parte de la estrategia competitiva

Gráfica I
Métodos de la Medición de la Competitividad en el entorno Microeconómico y Macroeconómico



GCR. Global competitiveness Report (Reporte de Competitividad Global).
 GCI. Growth competitiveness Index (índice de crecimiento competitivo).
 MCI. The Microeconomic Competitiveness Index. (Índice Microeconómico de competitividad).
 WCY. World competitiveness Yearbook (Anuario de Competitividad Mundial).
 WBG. The World Bank Group. (Grupo del Banco Mundial).

Fuente : Elabación Propia

de una empresa, y como un factor para la creación de valor. (Franco, 2000:5).

Según Michael Porter (Véase el Gráfica II), especialista connotado en estrategia competitiva, la evolución de las TI ha transformando la naturaleza de la competencia en tres aspectos fundamentales. (Porter, 1999:82):

- La estructura de la industria.
- La creación de ventajas competitivas.
- La incursión en nuevos negocios.

Las Tecnologías de Información cobran cada día mayor importancia como herramienta y recurso insustituible dentro del proceso de toma de decisiones en los negocios. En general, todas las empresas de las diferentes naciones, hoy día, dependen de los sistemas de informática para lograr sus metas económicas, o más aún, para lograr su supervivencia.

En la opinión de Enríquez Cabot (Véase el Gráfica II), el triunfo de una nación está en función de su habilidad para entender y aplicar cambios en tecnología; ya que lo que realmente vale en una economía globalizada son las ideas e inventos de quienes entienden un nuevo idioma tecnológico, digital y genético. Desde la perspectiva de Enríquez Cabot, la evolución de la tecnología se explica por medio de las siguientes etapas: la revolución industrial, la revolución tecnológica, la revolución digital, la revolución celular, las revoluciones científicas, y las tendencias tecnológicas para el año 2020. (Enríquez Cabot, 2000:11).

A continuación se presenta un análisis de las etapas de la evolución del desarrollo tecnológico, con la finalidad de mostrar cómo, a través del tiempo, la tecnología ha impactado en la competitividad de los negocios y de las naciones.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. Antes de la revolución industrial, la ventaja competitiva de las naciones estaba fundamentada en la disciplina del trabajo manual, ejemplos de ello fueron China y la India. A partir de la revolución industrial, el escenario mundial cambió; y los países que lograron desarrollar maquinaria se convirtieron en potencias agrícolas y como consecuencia se volvieron más ricos, tal es el caso de Europa y de Estados

Unidos. Esto generó la riqueza necesaria para financiar su crecimiento industrial, construir redes de transporte y educar a su gente. (Enríquez Cabot, 2000:11-13).

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA. A través del tiempo, la economía mundial ha pasado por varios motores de desarrollo: primero fue manual, después agrícola, más tarde de servicios (que incluye la creación y el uso de la información) y por último, la creación de conocimientos.

Resulta ser que las reglas de una economía de conocimientos son diferentes a las de manufactura. Las economías que manufacturan requieren gran cantidad de trabajadores, cientos de puntos de venta, un país poderoso, y mucho tiempo para generar riqueza. En cambio, las economías de conocimientos requieren de algunas mentes, mucho trabajo, y de poco tiempo para generar una gran fortuna; como son los casos de Jeff Bezos, de Amazon, y de Bill Gates, de Microsoft.

De tal manera que lo escaso ya no resulta ser lo más valioso, sino que lo que vale son las ideas, y lo que vende son los conceptos. Por tanto, esto significa que los países que fabrican y ensamblan en lugar de pensar, son más pobres. (Enríquez Cabot, 2000:21-23).

LA REVOLUCIÓN DIGITAL. La forma de usar y transmitir la información ha cambiado. El idioma de comunicación actual es el digital, esto es, el sistema binario con el cual los mensajes se codifican y decodifican a gran velocidad a través de computadoras. Cuando existe un idioma común como lo es el digital, los pueblos se juntan y las compañías también, generando riqueza. En otras palabras, la tecnología acelera los cambios y detona el desarrollo económico. Y esto trae como consecuencia, la obligación por parte de los países de no sólo producir conocimientos y protegerlos, sino también el difundirlos.

Ahora bien, respecto de la protección intelectual se tiene que la generación de conocimientos se mide por el registro de patentes. Y resulta lamentable que el número de patentes registradas por los países en vías de desarrollo está disminuyendo a diferencia de países como Estados Unidos, y Corea donde van en franco aumento. (Enríquez Cabot, 2000:59-61).

LA REVOLUCIÓN CELULAR. El desarrollo tecnológico del pasado siglo xx dio como resultado la revolución celular, la cual ha generado el conocimiento que hace posible la lectura del código genético que descifra y modifica la vida. Por tanto, el tiempo de vida, la calidad y la salud de los seres humanos dependen del entendimiento de este código. (Enríquez Cabot, 2000:85-88).

REVOLUCIONES CIENTÍFICAS. La economía global se nutre de conocimientos y los países que no los generan se rezagan. Las revoluciones tecnológica, digital y celular han producido la riqueza de muchos países y la pobreza de otros. (Enríquez Cabot, 2000:105-108).

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA EL AÑO 2020. En el siglo XXI el motor más importante de la economía mundial es la habilidad para entender y modificar el código genético. Por tanto, la riqueza de los países está en función del entendimiento y uso de los cambios tecnológicos que de esto se derive.

Por otra parte, la revolución digital permite la comunicación sin tiempo y espacio, por lo que

para el año 2020 el panorama económico existente se verá así (Enríquez Cabot, 2000:117-118):

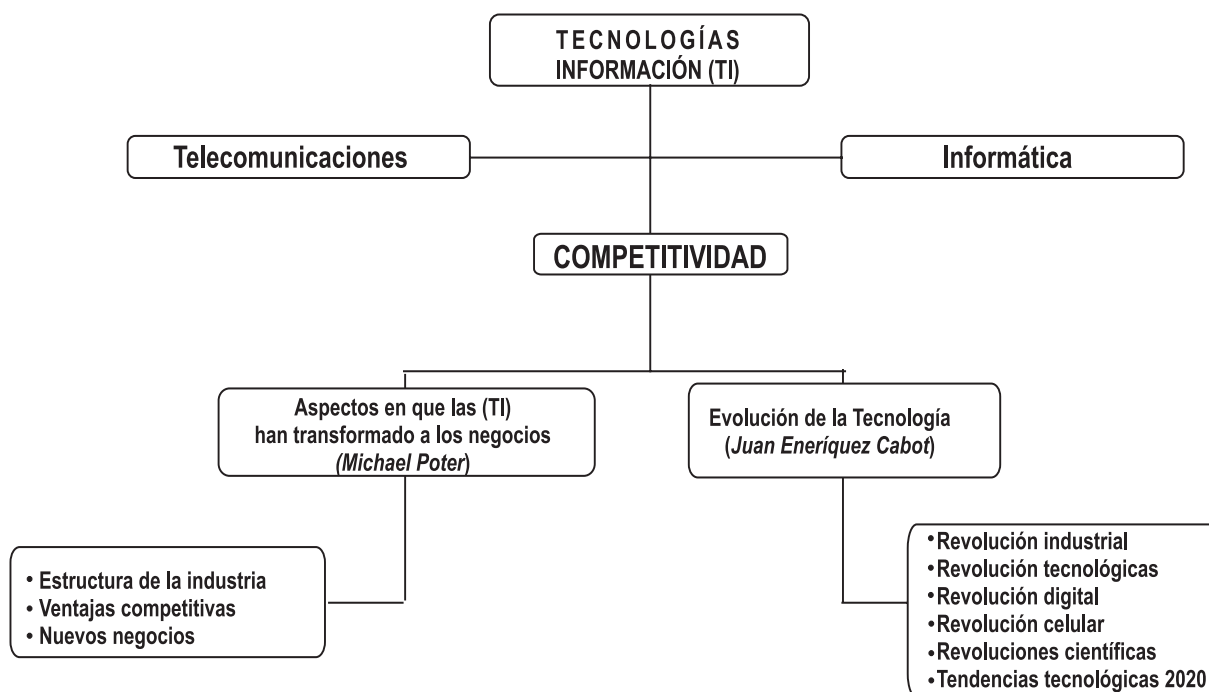
- Conglomerados Industriales resultantes de la fusión de grandes compañías.
- Cientos de miles de pequeñas compañías de alta tecnología.
- Millones de empresas de servicios y manufacturas básicas.
- Miles de millones de personas marginadas de la tecnología y cada vez más pobres.

Toda vez que se ha revisado lo relativo a las TI, toca el turno a la planeación estratégica la cual es analizada, en la siguiente sección, como el mecanismo que vincula cualitativamente a la competitividad con las Tecnologías de Información

5. La Planeación Estratégica. Mecanismo de Alineación entre la Competitividad y las Tecnologías de Información

Por medio del análisis del ambiente competitivo se pueden encontrar las características que ha-

Gráfica II
Relación de las Tecnologías de la información (TI) con la Competitividad y la Evolución de la Tecnología



Fuente : Elaboración Propia

cen que una empresa sea mejor que sus rivales.

En las organizaciones, el proceso de la planeación estratégica competitiva y sus resultados, está constituido por el análisis ambiental (*ambiente competitivo*), el análisis situacional (*dentro de la empresa*), y el análisis de sus rivales (*empresas competidoras*).

Asimismo, la calidad y desempeño de la planeación estratégica están determinados por la comprensión de los principios económicos y administrativos que la sustentan.

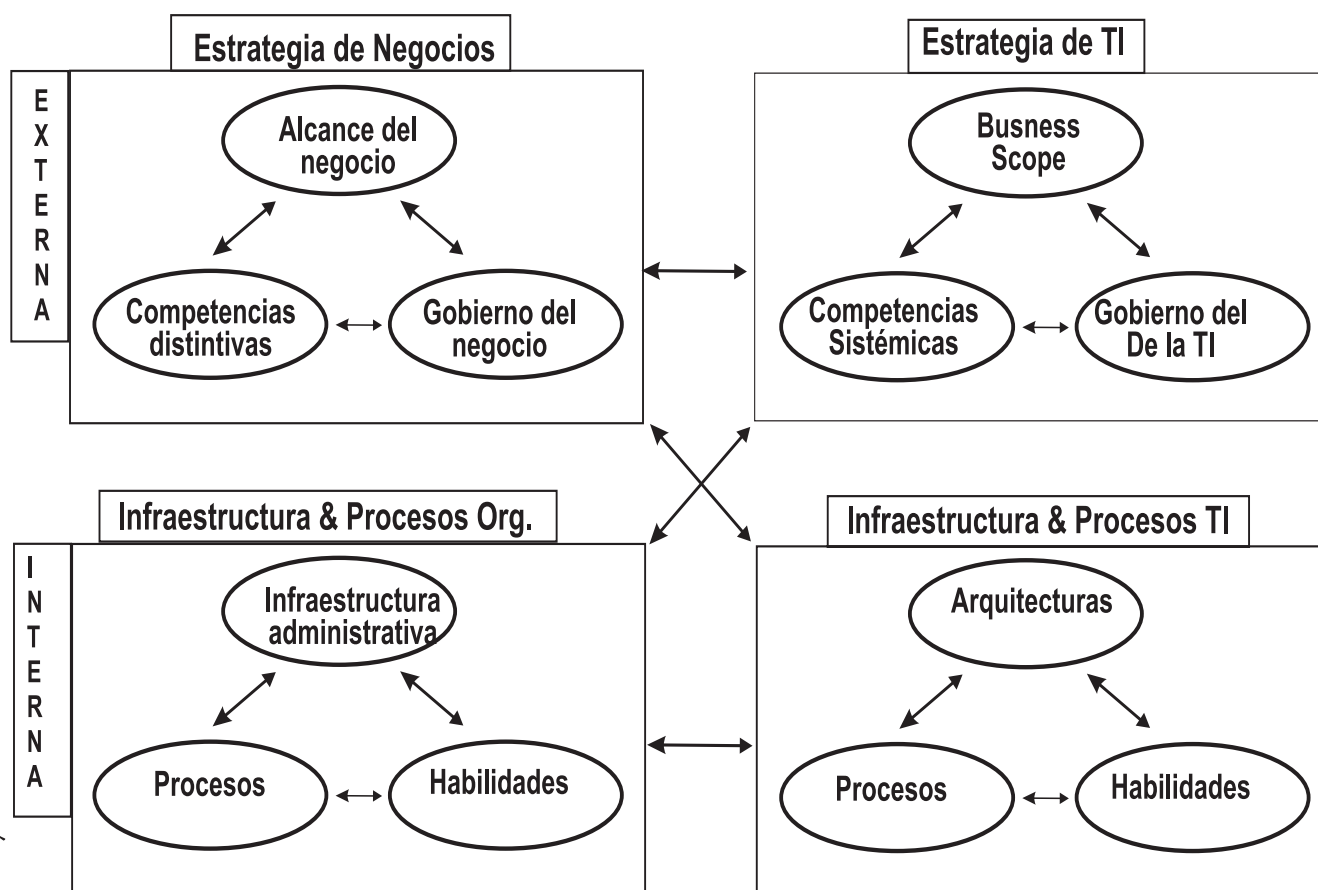
Por consecuencia, el sistema de planeación estratégica, establece que su alineación con las estrategias de negocios contribuye a clarificar las clases de conocimiento que necesitan los ejecutivos para producir un plan eficaz de tecnologías de información. (Oster, 2000:125-142).

De acuerdo con el análisis de Jerry Luftman (Véase el Gráfica III), el modelo de alineación estratégica debe contener cuatro elementos (Luftman, 2001:21-22):

- La estrategia de negocios.
- La estrategia de tecnología de información.
- La infraestructura y procesos organizacionales.
- La infraestructura y procesos de tecnología de información.

Hoy día, las TI se han infiltrado en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan

Gráfica III
Modelo de Alineación entre la Estrategia de los Negocios y las Tecnologías de las Información (TI)



Fuente: Competing un the Information Age: Strategic Alignment in practice (Jerry N. Luftman)

las actividades creadoras de valor, así como la naturaleza de los enlaces entre ellas. De tal manera que una empresa es rentable cuando el valor que crea, excede el costo de las actividades necesarias para crearlo, a lo cual contribuyen las TI quienes en sí mismas crean y sostienen ventajas competitivas.

Según Michael Porter (Véase la Gráfica IV), la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Este sistema de valor se ubica en una cadena de suministro que está incrustada en un campo de actividades alineadas dentro de la organización. (Porter, 1992:51-54).

Para obtener ventajas sobre las demás empresas en contra de la competencia, las organizaciones deberán realizar sus actividades a un costo inferior o bien en forma diferenciada, de tal manera que genere un mayor valor para los clientes.

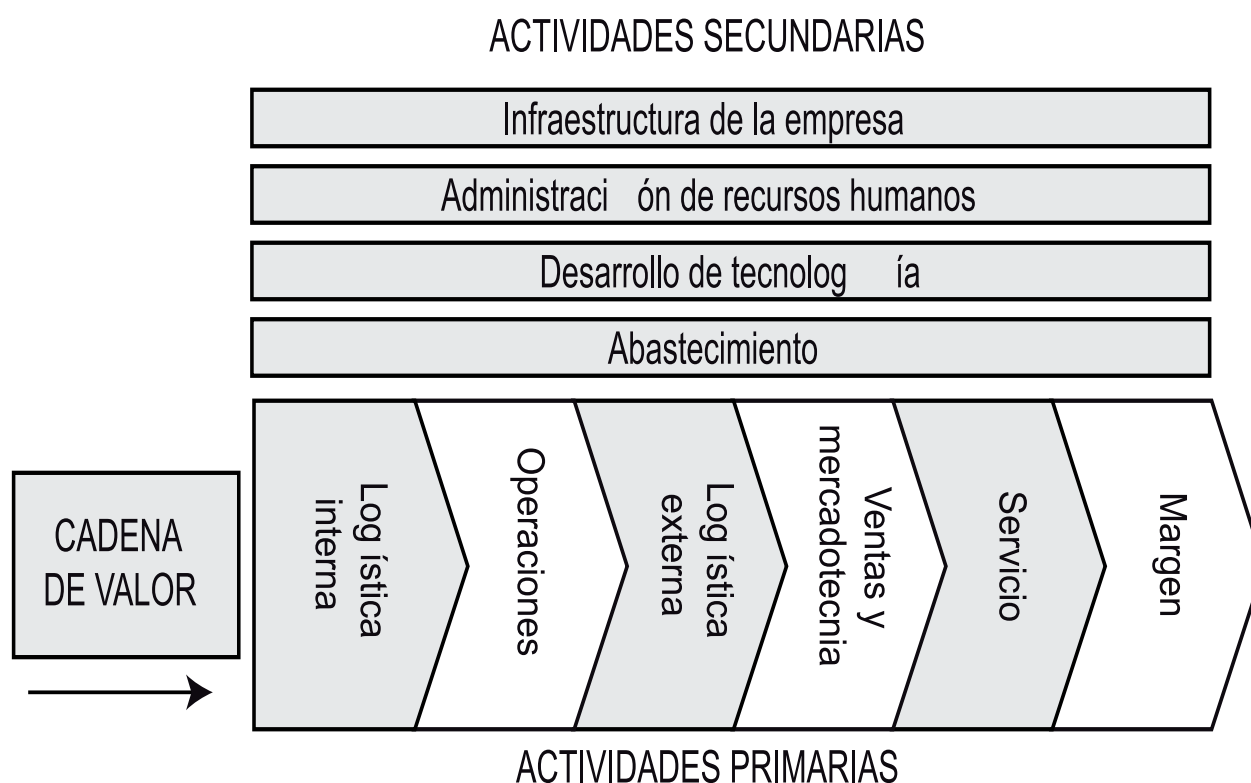
Las actividades creadoras de valor se denominan primarias cuando son relativas a la creación física del producto, la comercialización y distribución (logística interna, producción, logística externa, mercadotecnia-ventas, y servicio pos-venta).

Se consideran actividades creadoras de *valor auxiliares o secundarias* a la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y compras; que son las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias.

Asimismo, Michael Porter también afirma que en la búsqueda de ventajas competitivas, las empresas suelen diferenciarse en la amplitud y características de sus actividades creadoras de valor. (Porter, 1999:46).

Por otro lado, Philip Evans explica que cuando

Gráfica IV
Modelo de Cadena de Valor



Fuente: Competitive Advantage (Michael Porter).

se describen cadenas de valor, se tiende a visualizar un flujo lineal de actividades físicas, pero lo que fluye a través de esas actividades y las mantiene unidas es netamente *información* (Evans, 2000:9).

En estudios relativos a la competencia a nivel internacional, Michael Poter (Véase la Gráfica V) establece que la prosperidad y competitividad de una nación dependen de la capacidad que tiene su industria para innovar y mejorar sus procesos. En ese mismo estudio, Porter presenta un modelo en donde se aplican cuatro atributos genéricos que integran el *Diamante Nacional* de un país y que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales, fomentando o entorpeciendo la creación de ventajas competitivas, dichos atributos son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo, y por último, la estrategia, estructura, y rivalidad de la empresa. (Porter, 1999:110-111).

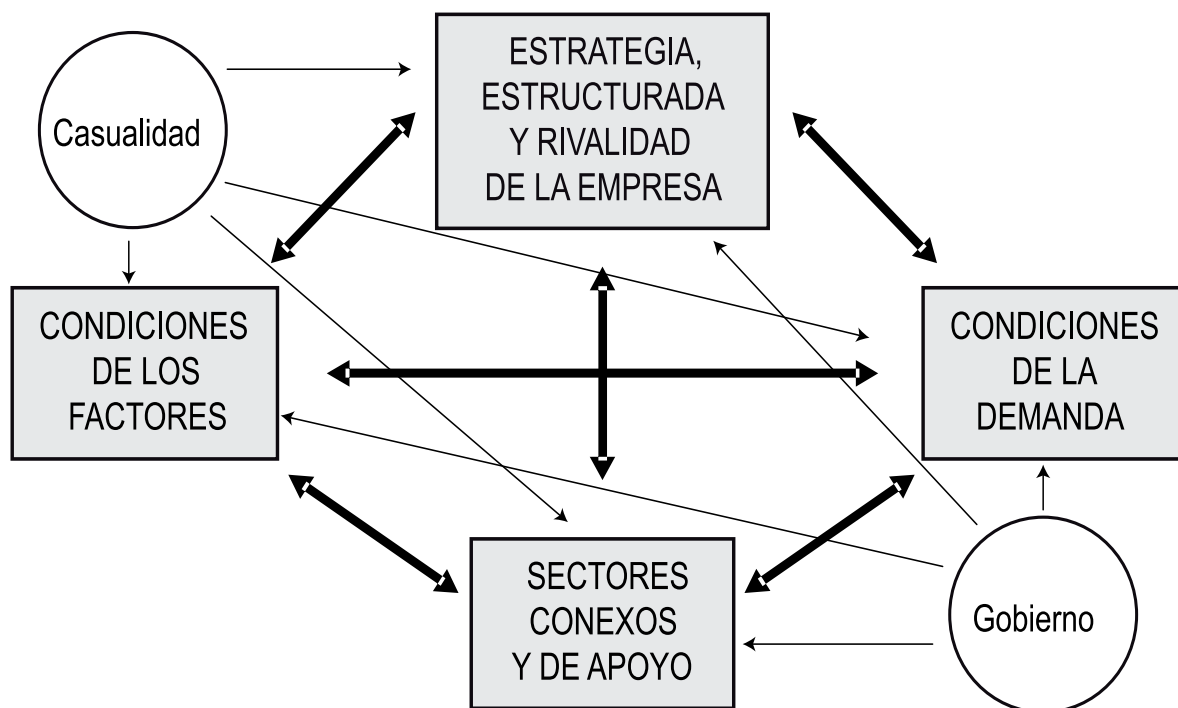
Asimismo, Porter sostiene que las diferencias

de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen al éxito competitivo. Pero el único concepto significativo de la competitividad en el ámbito nacional es la productividad que depende tanto de la calidad y de las características de los productos como de la eficiencia con la que son producidos.

Como consecuencia, el nivel de vida de una nación está en función de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo. Y el crecimiento continuo de la productividad demanda que la economía se mejore a sí misma de manera permanente.

Por ende, las empresas de una nación deben mejorar sin descanso la productividad de sus sectores existentes, elevando la calidad de los productos, añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología y aumentando la eficacia de su producción.

Gráfica V
Modelo de Determinantes de la Ventaja Nacional (Diamante Nacional)



Fuente: Competitive Advantage (Michael Porter).

De acuerdo con Porter, sólo pocas naciones tienen empresas, en ciertos sectores con verdadera ventaja competitiva internacional. Y resulta estratégico y parte de su planeación que éstas ventajas competitivas se ubiquen en determinados campos, buscando aquellas que hagan uso intensivo de la tecnología y del conocimiento; y que además se sustenten en una alta y creciente productividad. (Porter, 1999:848.-911).

Por último, en esta sección, el análisis de la planeación estratégica como palanca de alineación entre la competitividad y las Tecnologías de Información, corresponde al siguiente apartado mostrar el impacto que existe entre ellas.

6. Impacto Cualitativo de las Tecnologías de Información en la Competitividad de los Negocios

A continuación se presenta una serie de silogismos deductivos que llevan a demostrar mediante argumentos cualitativos “que las tecnologías de información impactan favorablemente en la competitividad de los negocios y por consecuencia, de las naciones, siendo la planeación estratégica el mecanismo que las vincula dentro de un contexto global”. (Véase la Gráfica VI).

Primer argumento:

Puesto que el proceso de globalización ha generado una competencia de supervivencia *darwiniana* entre las organizaciones de los diferentes sectores industriales, y las organizaciones exitosas son aquellas que compiten ventajosamente en contra de los rivales de su sector.

Y que es necesario el desarrollo de una metodología de administración estratégica organizacional que guíe la acción directiva hacia una óptima toma de decisiones en el ámbito de la definición, ejecución y control de ventajas competitivas organizacionales.

Entonces resulta indispensable que la planeación estratégica de las organizaciones incluya el desarrollo de las tecnologías de información como parte de sus ventajas competitivas.

Segundo argumento:

Puesto que la competencia en el ámbito nacional o mundial, sustentada por una estrategia coordinada y fundamentada en tecnologías de información, puede producir una ventaja sobre los competidores de orden local, nacional o mundial.

Y que gracias a los avances en la tecnología, ahora es posible constatar que la información que se intercambia libremente en la era industrial adquiere mucho mayor poder cuando se le captura, digitaliza, indexa y almacena en forma electrónica. (Aldrich, 2000:287). Entonces resulta evidente la necesidad de alinear la estrategia de tecnologías de información con la estrategia de los negocios para competir en forma exitosa en el ámbito global.

Tercer argumento:

Puesto que las tecnologías de información van generando más datos a medida que una empresa realiza sus actividades.

Y que esto permite a las organizaciones captar o reunir información que antes no era obtenible, brindándoles la posibilidad de emplear y analizar de modo global una creciente cantidad de datos.

Entonces se creará para todos un acceso igualitario a la información que será lo más parecido al mercado perfecto de la economía clásica de Adam Smith.⁴ (Kermally, 2000:98).

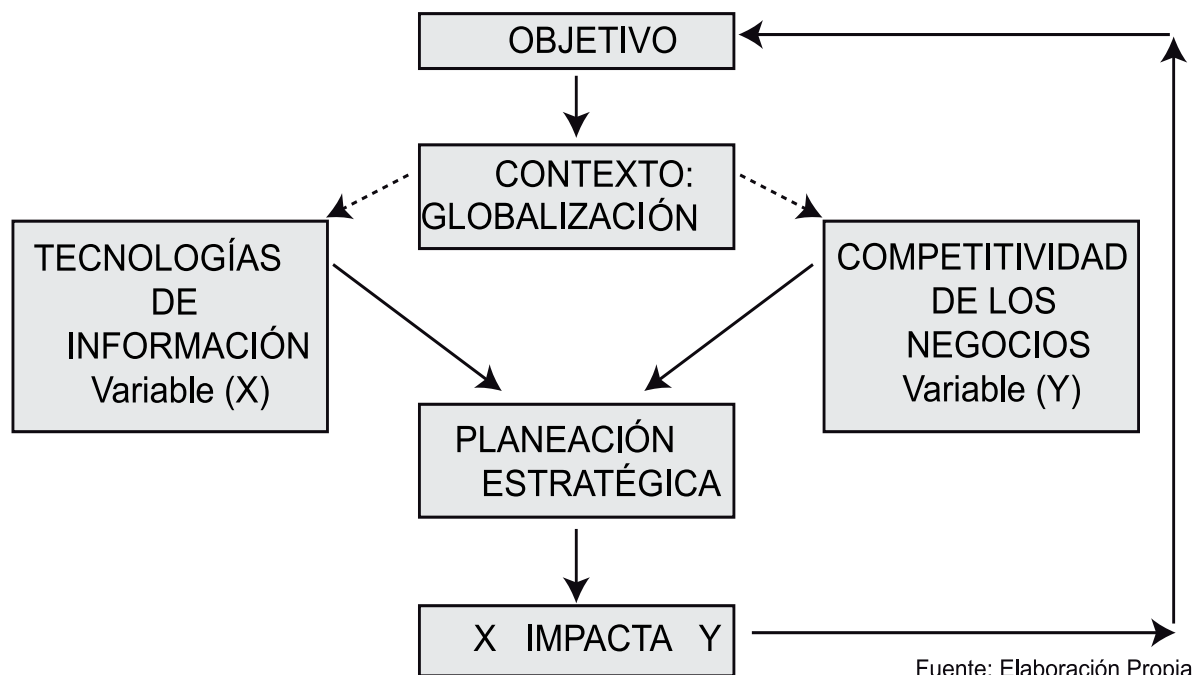
Cuarto argumento:

Puesto que la información desempeña un gran papel en el proceso de innovación y mejora.

Y que una vez que las empresas logran la ventaja competitiva por medio de la innovación que sólo puede mantenerse mediante la mejora continua

Entonces el conocimiento y la innovación se vuelven cada vez más importantes para la obtención del éxito competitivo. (Nonaka y Takeuchi, 1999:177).

Gráfica VI
La Planeación Estratégica como palanca de alineación entre las Tecnologías de la Información y la Competitividad de los negocios.



Conclusiones

A partir de las conjeturas anteriores, a continuación se presenta una serie de conclusiones que pretenden invitar al lector a la reflexión respecto de la importancia que tienen las tecnologías de información en la competitividad de los negocios, y las ventajas competitivas que ofrecen para enfrentar los retos de un mundo globalizado.

- Hoy más que nunca la riqueza de las naciones está en función de la tecnología, y para que los países pobres puedan competir contra los ricos e incluso contra grandes conglomerados industriales deberán crecer rápido, fusionarse, contratar mejor gente y tecnología que la competencia, y sobre todo educar a su gente. (Enríquez Cabot, 2000:158). Por lo que las tecnologías de información son un factor que no puede estar ausente en su planeación estratégica ya que son elemento fundamental en la creación

de ventajas competitivas. Y estas últimas son las que determinan el éxito o fracaso de los negocios en el ámbito global.

- La revolución de la información se ha extendiendo por toda la economía mundial. Ninguna empresa puede escapar a los efectos de las Tecnologías de Información ya que han adquirido un valor estratégico que modifica la estructura del sector y altera las reglas de la competencia, crea ventaja competitiva con nuevos medios para superar a los competidores, y origina negocios totalmente nuevos (Porter, 1999:81-82).
- Las Tecnologías de Información cobran cada día mayor importancia como herramienta y recurso insustituible dentro del proceso de toma de decisiones en los negocios, por tal razón es primordial para la competitividad de las empresas que éstas se mantengan alineadas al desarrollo estratégico de sus negocios.



La revolución de la información se ha extendido por toda la economía mundial. Ninguna empresa puede escapar a los efectos de las Tecnologías de Información.

- La planeación estratégica es la herramienta que hace posible que las empresas puedan alinear las tecnologías de información al servicio de los objetivos de su negocio, creando con ello una ventaja competitiva.

Al concluir el desarrollo de este artículo, se tiene que fue mediante un diálogo entre autores como se llegó a la elaboración de argumentos y conclusiones que muestran cómo, por medio de la planeación estratégica es posible alinear las tecnologías de información al servicio de los objetivos de un negocio para producir una ventaja que permita lograr el éxito competitivo de las empresas en una economía globalizada.

Por último, se deja una idea más para la reflexión y ésta es que aunque las tecnologías de información impactan en forma favorable a los negocios y les permiten competir exitosamente en un mercado global, no debe perderse de vista que es un “medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismas.”⁵

Notas

¹ Los autores.

²Mayéutica. Método filosófico socrático en donde el *maestro*, mediante el planteamiento de razonamientos y cuestionamientos guiados por el discurso, provoca en el *alumno* el hallazgo de la verdad que éste ya tenía dentro de sí. Y en donde el discurso consiste en razonar y discurrir metódicamente sobre alguna materia.

³ Los autores.

⁴ Nota de autor. Economista clásico que consideraba que la fuerza de la competencia actúa como una “mano invisible” que reconcilia los intereses particulares con el bien común de manera armónica.

⁵ Los autores.

Fuentes bibliográficas

Aldrich, D.F., (2000), *Dominio del mercado digital. Estrategias para la competitividad en la nueva*

- economía* (1ª.ed.), México, Oxford University Press.
- Álvarez, M.G. (1998), *Manual de competitividad* (1a.ed.), México, Panorama Editorial.
- Bassi, E. (1997). *La globalización de negocios* (1a. ed), México, Editorial Limusa.
- Enríquez, C. J. (2000), *El reto en México- tecnología y fronteras en el siglo XXI* (1a. ed.), México, Editorial Planeta.
- Evans, P., Wuster, T.S. (2000), *Volando en pedacitos* (1ª. ed.), México, Oxford University Express.
- García, A. (1993), *Programa de administración estratégica. Estrategia competitiva* (1a. ed.), México, Innestec.
- Kermally, S. (2000), *Cuando la economía significa oportunidad. La nueva economía en la era de la información* (1ª. ed.), España, Pearson Educación.
- Luftman, J. N. (2001), *La Competencia en la era de la información. La alineación estratégica en la práctica* (1a. ed.), México, Oxford University Press.
- Morales, J. (2001), *Las TI en la administración* (1a. ed.), México, Editorial PAC.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H, (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (1ª. ed.), México, Oxford University Press.
- Oster, S. M. (2000), *Análisis moderno de la competitividad*. (3a. ed.), New York, University Press.
- Pazos, L. (1998), *La globalización: riesgos y ventajas* (1a. ed), México, Editorial Diana.
- Porter, M.E. (1992), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ª. ed), México, Compañía Editorial Continental.
- Porter, M.E. (1999), *La Ventaja competitiva de las*

naciones (1ª. ed.), Argentina, Javier Vergara Editor.

Porter M.E. (1999), *Ser competitivo* (1ª. ed), España, Ediciones Deusto.

Publicaciones periódicas

Morales, J. (1998), "Control de gestión en un área informática", en *Investigación Administrativa* No. 82, México, D.F.

Otras fuentes

- Cornelius, P. (2003), *Programa global de competitividad del foro económico mundial*, <http://www.weforum.org>
- Franco, L.F. (2000). *Identificación de los problemas para la instrumentación de tecnología de información en el ámbito empresarial*. Tesis de Maestría inédita, Universidad La Salle, México.
- The World Bank Group Competitiveness Indicator*, <http://wbln0018.worldbank.org/psd/compete.nsf>
- Porter, M. (2003), *Instituto para estrategia y competitividad*, Harvard Business School, <http://www.weforum.org>
- Sachs, J.D. (2000). *The crash: interviews*, <http://www.pbs.org/wgbh/sachs.html>
- Sachs, J., Warner, A. y McArthur, J. (2003), *Centro para el desarrollo internacional. Harvard University*, <http://www.weforum.org>
- World Competitiveness Yearbook*, <http://www01.imd.ch/wcy>
- World Economic Forum (2000-2001 y 2002-2003), *Global competitiveness report*, <http://www.weforum.org/global+report+programme>

ANÁLISIS DEL PROCESO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO DE LOS SEGUNDOS PISOS EN VIADUCTO Y PERIFÉRICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Heriberto Robles Alanis

Maestro en Administración y Políticas Públicas

Jesús Lechuga Montenegro

Profesor Investigador del Departamento de Economía, DCSH, UAM-A

Introducción

En el Distrito Federal como en otras esferas de Gobierno –federal, estatal o municipal– las licitaciones para la provisión de bienes y servicios se han generalizado. Para el caso de los segundos pisos en la Ciudad de México, la decisión de realizar las obras estuvo inmersa en un complejo proceso de discusión entre los distintos actores que intervinieron; argumentos a favor y en contra, tanto técnicos como ambientales, legales y de relevancia política se entremezclaron en un proceso que desde sus orígenes estuvo polarizado por la diversidad de explicaciones.

Distintos fueron los posicionamientos acerca de la factibilidad en el Proyecto de los Segundos Pisos y de ello deriva el interés para participar en una discusión más ordenada acerca de la naturaleza de esta obra. El Nuevo Institucionalismo Económico constituye un marco de referencia adecuado para analizar los efectos que tienen las instituciones en los procesos decisorios y las dificultades que se presentan, sobre todo cuan-

do intervienen varios actores, cada uno desde su esfera de influencia. La complejidad institucional que significó dicha obra, concretamente con la creación del Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación (FIMEVIC),¹ es reflejo de una sintomatología que parece mermar las amplias ventajas de la incorporación de mecanismos de mercado a la esfera gubernamental, por lo que a obra pública se refiere. Cabe señalar que la presidencia de FIMEVIC estuvo a cargo de la Secretaria del Medio Ambiente.

El objetivo del artículo es analizar el proceso institucional en la construcción de los segundos pisos en la Ciudad de México; constituye un estudio del papel de las instituciones en la toma de decisiones. Para abordar el tema, en la primera parte se describe brevemente el contexto de la problemática del transporte y vialidad en la Ciudad de México y su Zona Metropolitana; en la segunda se revisan los principales elementos del Nuevo Institucionalismo Económico. Y en la tercera parte se revisan las competencias de las secretarías involucradas en el diseño del Programa Integral

de Transporte y Vialidad 2001-2006, en el cual se considera el Proyecto de los Segundos Pisos; se analiza la complejidad institucional derivada de la falta de claridad en materia de competencias; y se revisan los argumentos que lo justifican y las consideraciones de la iniciativa privada respecto de la sustentabilidad del mismo.

1. Contexto del Transporte y la Vialidad en la Ciudad de México

En la Ciudad de México, la movilidad constituye un factor esencial para el desarrollo de las actividades diarias, de ahí que, en la medida en que haya armonía entre demanda de transporte y oferta de vialidades, las actividades económicas se verán favorecidas no sólo al interior de la ciudad sino en toda la zona metropolitana de la cual forma parte.²

Para la implementación de políticas públicas en materia de transporte y vialidad en la ciudad, es necesario considerar los efectos de la contaminación ambiental producida por vehículos automotores, además de los efectos en el desarrollo urbano; éstas son cuestiones que no pueden analizarse de manera independiente, lo que indica la necesidad de crear consensos entre las instituciones involucradas en este tipo de políticas.

La Ciudad de México se extiende en una cuenca semi-cerrada, debido a lo cual está sujeta, de manera natural a condiciones que no favorecen una adecuada ventilación de la atmósfera, pues el entorno montañoso dificulta la libre circulación del viento y la dispersión de los contaminantes. La población total de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZM) es de un poco más de 18 millones de habitantes (18% de la población total del país), de los cuales 8.6 millones corresponden a la población del Distrito Federal, lo que la ubica como la segunda entidad más poblada del país, con una participación de 8.8%; siendo la primera el Estado de México, cuya población de 13.1 millones representa 13.4% del total nacional.³ Hay que considerar también que en el Distrito Federal se presenta la llamada población itinerante, calculada en más de 4 millones de personas que llegan diariamente a trabajar de manera formal o informal, a adquirir bienes o hacer uso de servicios públicos.

La Zona Metropolitana tiene una tasa de crecimiento anual de 1.7%, y un incremento más rápido, de población, en los municipios conurbados (2.8% anual) respecto de las delegaciones del D.F. (0.6% anual), algunas de las cuales presentan tasas de crecimiento a la baja.⁴

En un escenario como el descrito, el diseño de políticas públicas sustentables, desde el punto de vista de desarrollo urbano, para los aspectos relacionados con la reducción de la contaminación, la movilidad de personas y de mercancías en la ciudad, hace necesario contar con una estructura institucional clara donde los mecanismos de coordinación sean estrechos entre las dependencias involucradas en los temas de transporte y vialidad.

La Secretaría de Transporte y Vialidad tiene una serie de atribuciones que se consideran en la *Ley de Transporte y Vialidad del Distrito Federal*, en ella se establece la relación con otras secretarías con la finalidad de elaborar el *Programa Integral de Transporte y Vialidad*. La interrelación entre dependencias nos lleva a establecer que la complejidad de las decisiones conjuntas, entre secretarías que legalmente tienen competencias convergentes en temas de transporte y vialidad, puede llevar a formular políticas no muy claras a nivel institucional y, por tanto, provocar confusión respecto de cuál debe ser la secretaría que debe dar las directrices sin descuidar la coordinación inter-organizacional e intersecretarial.

2. Nuevo Institucionalismo Económico

El Nuevo Institucionalismo Económico (NIE), en sus vertientes económica y sociológica, aplicado al análisis organizacional, lleva al rechazo de los modelos de "actores racionales" derivados de la teoría micro y macroeconómica acerca del comportamiento individual y la agregación de preferencias, donde estas últimas son estables y consistentes; pero en un escenario donde los individuos tienen limitaciones cognitivas, información incompleta y dificultades para monitorear y forzar acuerdos. En ese sentido, la institucionalización se concibe como un proceso dependiente del Estado que hace a las organizaciones menos racionales instrumentalmente al limitar las opcio-

nes que pueden seguir.⁵ La diferencia en ambas concepciones tiene que ver con la forma en que responden al conflicto y el papel de la cultura en la dinámica organizacional.

Respecto del NIE, tiene como objetivo de estudio, conceptos como los costos de transacción asociados a la jerarquía en las organizaciones para coordinar y asignar de manera eficiente los recursos; los efectos del oportunismo asociado a la información incompleta y asimétrica; problemas de selección adversa derivados de dichas asimetrías en la información; el problema del agente principal generado por la delegación de control y los costos que implica su vigilancia y supervisión; y el papel de los derechos de propiedad en la asignación de recursos públicos.⁶ El desarrollo teórico de esos conceptos es la materia propia del NIE, y son el basamento de sus principales argumentos respecto de la toma de decisiones por individuos que si bien actúan de manera racional, en contextos institucionales concretos, la optimización de sus elecciones no puede ser completa debido a restricciones de tiempo, recursos e incluso de conocimiento, por tanto, se abre la puerta al análisis de cómo toman sus decisiones bajo dichas premisas.

Para el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), cuyos principales exponentes son Selznick (1957), Meyer y Rowan (1977) y March y Olsen (1989), el rendimiento institucional está en función tanto de las prácticas formales como de las informales. Sin embargo, distingue entre los procesos que siguen los criterios racionalistas medios-fines y los procesos de institucionalización sujetos a marcos de referencia valorativos, adaptativos y sensibles.⁷ El Nuevo Institucionalismo Sociológico busca superar la visión instrumentalista del Nuevo Institucionalismo Económico y enfatiza los aspectos culturales e históricos.

La combinación de los análisis tanto del NIE como del NIS, representa un marco adecuado de referencia conceptual para estudiar el proceso institucional para el Proyecto de los Segundos Pisos (SPS). No obstante que privilegiamos la visión económica del Nuevo Institucionalismo por ser ésta la que tiene que ver con un proceso que a primera vista debiera ser resultado de eleccio-

nes racionales en un contexto institucional del sector público, con todas las limitaciones que el mismo enfoque plantea, en la realidad y a la luz de la evidencia estudiada, resulta que también tienen impacto, sobre el proceso decisorio, aspectos culturales e incluso históricos.

El Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) es una respuesta a lo que la teoría económica convencional no hace referencia, es decir al papel que tienen las instituciones para el desempeño de los mercados. No hay duda que las instituciones afectan el desarrollo económico, por ello se requiere que éstas sean eficientes, aquéllas que no lo son propician el surgimiento de fallas de mercado y del Estado; los mercados suelen ser débiles e incompletos, generan conductas oportunistas, encadenamientos productivos precarios y una injusta distribución del ingreso.

El análisis institucionalista pasa de la esfera de la asignación de recursos en condiciones de escasez (producción) a la esfera del intercambio, donde las jerarquías desempeñan un elemento importante por cuanto que buscan reducir los costos de transacción. Se trata de una interpretación de la empresa u organización como una red de contratos entre los poseedores de diferentes recursos que la empresa requiere para generar un producto en particular; de ahí que los costos de transacción desempeñan un papel importante debido a que la información no es perfecta y los agentes poseen *racionalidad limitada*, es decir, los individuos no poseen racionalidad completa como lo supone la teoría económica neoclásica; y de ello se desprenden las limitaciones que enfrentan los individuos para tomar decisiones en contextos institucionales.

Para el NIE son necesarias nuevas y más eficientes instituciones para mejorar el desempeño económico; Ayala (1998) habla incluso, de que hay un desfase entre el desarrollo económico y las instituciones que lo rodean; y que el retraso relativo de estas últimas puede convertirse en un obstáculo para el desarrollo económico. Temas como el intercambio, elecciones económicas, derechos de propiedad, contratos, información, costos de transacción, la organización y el desempeño económico; constituyen diversas pers-

pectivas para estudiar un mismo tema, el papel de las instituciones en el desarrollo económico. El institucionalismo no abandona las categorías e instrumentos de la teoría económica convencional, pero sí los critica y además incorpora el papel de las instituciones, las normas, los valores y la cultura en el intercambio (Ayala, 1998).

Las instituciones son "*mecanismos de control social*" que restringen el comportamiento egoísta y racional de los individuos, sin ellas se conducirían a un "estado de naturaleza". En este sentido, el mercado como el principal mecanismo de asignación de recursos sólo se explica por las instituciones que estructuran los arreglos entre los agentes para llevar a cabo el intercambio. De acuerdo con Ayala (1998:18) "Se ha dicho con razón que colocar al mercado como el mecanismo que siempre conduce a resultados eficientes y óptimos conduce a pensar que cualquier resultado es óptimo por definición".

Simon (2000) se pregunta por qué en las sociedades modernas hay mercados y organizaciones, y qué determina los límites entre esos dos entes para la organización social. Estas preguntas van al corazón de las reglas de las diversas instituciones políticas y administrativas, públicas y privadas, en la sociedad contemporánea. Para el autor, los mercados y las organizaciones permiten a los individuos hacer juntos por medio del intercambio de información y la coordinación subsiguiente de la actividad, cosas que no podrían hacer de manera independiente. La coordinación implica organizar la actividad en tal forma que responda a los problemas que surgen porque el comportamiento de cada participante depende en algunos aspectos del comportamiento de otros.

En la actualidad, no vivimos en una economía de mercado sino en una economía de coordinación, o al menos en una economía organización/mercado, con un predominio de lo organizacional sobre la actividad de mercado. Para entender el crecimiento de organizaciones, negocios y gobierno, es menester entender la habilidad de las organizaciones para coordinar actividades eficientes y en los niveles más altos que los mercados pueden conseguir. Las organizaciones de gobierno son necesarias para hacer cumplir las

reglas del juego, facilitar la coordinación de las organizaciones privadas y proporcionar servicios que son improbables de realizar por el sector privado.⁸

Los institucionalistas se preocupan por las estructuras de poder en el papel del Estado en la formación y mejoramiento de la operación de los mercados, por lo cual es relativo el papel del mercado para el logro de la eficiencia. Para Veblen (1978):

la economía es una red de instituciones y valores que organizan y moldean el comportamiento económico de los individuos y que, en consecuencia, los individuos no sólo reaccionaban y tomaban decisiones frente a los cambios en los precios (relativos), sino también considerando a las instituciones.⁹

Además las instituciones, vistas no sólo como cuerpos burocráticos y administrativos sino como un conjunto de reglas y normas que restringen el comportamiento económico de los individuos en las organizaciones, pueden empeorar o mejorar la asignación de recursos. Es preciso tener presente esta doble connotación del término "Institución", es decir como cuerpo administrativo y como el conjunto de reglas formales e informales, pues constantemente haremos alusión a ella.

Es importante subrayar que

El nuevo institucionalismo supone que los costos de transacción se elevan dramáticamente si las instituciones son ineficientes, ambiguas o no existe una autoridad que las haga cumplir y, a su vez, los costos de transacción influyen decisivamente en los costos de transformación (Ayala,1998:34).

Aun cuando el neo-institucionalismo incorpora en mayor o menor medida los supuestos convencionales de la economía, siempre destaca el papel de las instituciones en el intercambio, y este es su rasgo distintivo.

El NIE es importante para el análisis de la asignación eficiente de recursos precisamente porque incorpora a las instituciones como objeto de estudio

y con ello desmitifica al modelo neoclásico, aquél donde se suponen individuos (*homo economicus*) cuya conducta maximizadora lleva a decisiones óptimas no sólo individuales sino colectivas. El NIE en cambio resalta la importancia de las reglas y normas como marcos decisionales, definidos formal e informalmente y que moldean el comportamiento de los individuos.

El NIE “sugiere que los problemas de información elevan los costos de transacción, en el ámbito del diseño y aplicación de las políticas públicas y, en consecuencia, éstas pueden resultar en la asignación de recursos ineficientes”, además “las instituciones y las estructuras jerárquicas en las organizaciones económicas son aspectos que pueden cambiar las elecciones y acciones de los individuos y grupos” (Ayala,1998:34-35). Si bien es cierto que el NIE no es un cuerpo conceptual homogéneo, ello debido principalmente al grado en que sus representantes teóricos relajan los supuestos económicos neoclásicos, en ellos destaca el papel de las instituciones en su análisis económico.

No hay una definición única de Institución, sin embargo, en el sentido más amplio entendemos aquí este concepto, como el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Para que las reglas sean consideradas como instituciones es necesario que éstas sean conocidas y se acepte su cumplimiento, de manera voluntaria o coercitiva.

Desde la perspectiva del NIE el intercambio depende de la información que cada uno posea, del logro de acuerdos sobre el uso de los derechos, y de las restricciones legales existentes, entre otros. Ello significa que la toma de decisiones conlleva riesgo e incertidumbre; de ahí que las instituciones sean importantes para reducir los costos y la incertidumbre asociada a la elección económica.

March y Olsen presentan una respuesta a la ambigüedad en la toma de decisiones, la cual se explica porque la racionalidad completa no existe;¹⁰ es decir, que los individuos se enfrentan a procesos decisorios en condiciones de información incompleta, inseguros de sus intereses y vacilantes entre intereses contradictorios. Dicha

ambigüedad hace necesario buscar una respuesta acerca de cómo los individuos guían su comportamiento en las organizaciones. Para los autores el marco institucional es el conjunto de reglas, normas, prácticas informales y tradiciones creadas al interior de las organizaciones. Dicho marco permite explicar el comportamiento de los individuos en la organización, tales prácticas no son cuestionadas porque se asumen como parte de la realidad, como una manera de hacer las cosas, son aceptadas por todos los miembros de la organización.

Existe una relación estrecha entre organización e institución. Toda organización es susceptible de institucionalizar patrones de comportamiento, los cuales son producto de la necesidad de liberar atención organizacional mediante el establecimiento de rutinas sobre acciones que no requieren toma de decisiones concretas.

En las organizaciones los actores no deciden con la expectativa de maximizar, sino con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones generadas en las organizaciones. Los individuos se guían por la lógica de lo apropiado al decidir de acuerdo con las atribuciones y obligaciones de sus papeles específicos y no como resultado de un cálculo racional maximizador.

Las instituciones crean una cultura organizacional homogénea, la cual permite a los miembros de la organización interpretar correctamente las acciones e intenciones de sus colegas y facilita la cohesión de sus miembros. Dicha cohesión uniforma las preferencias de los actores respecto de los fines que se persiguen, esto reduce la complejidad que implicaría tomar decisiones específicas a situaciones que pueden generalizarse.

Las instituciones son la fuente más importante de estabilidad para las organizaciones; esa estabilidad es resultado de la obediencia de los individuos a un conjunto de normas. Una vez que las normas se han instituido, el comportamiento de los individuos se reproducirá en el tiempo hasta que las condiciones externas exijan una adecuación del comportamiento de éstos.

Las instituciones, formales e informales, uniforman las preferencias de los individuos, y al ser

aceptadas se reduce la incertidumbre generada en los individuos respecto de su comportamiento. Los actores aceptan las normas de comportamiento porque las consideran apropiadas al desempeño de sus funciones, seguirlas genera certidumbre, pues es lo que ha sido establecido como adecuado. Los procesos rutinarios definen el comportamiento de los individuos y la creación de instituciones es lo que permite explicar la permanencia y coherencia de la toma de decisiones en condiciones de racionalidad limitada.

La existencia de marcos institucionales al interior de las organizaciones, al establecer pautas de comportamiento y acción, permite en cierta medida prever la conducta de los individuos mediante el consenso de sus miembros. La admisión de prácticas aceptadas para actuar apropiadamente provee de legitimidad al proceso de toma de decisiones al interior de las organizaciones.

Por su origen las instituciones pueden ser sociales y estatales. Las primeras son convenciones que se establecen en una sociedad y no es necesario el poder público para forzar su observancia. Las segundas, en cambio, son impuestas de manera externa a los individuos, forzadas para su cumplimiento por el Estado mediante sanciones legales. El Gobierno tratará de disminuir las expectativas de riesgo asociadas al intercambio.¹¹

3. Diseño institucional en materia de transporte y vialidad

De acuerdo con la Ley de Transporte y Vialidad del Distrito Federal, las facultades relevantes de la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI) del D.F. son las de la utilización adecuada de la vialidad, infraestructura, equipamiento auxiliar y servicios, realizar estudios relativos a la oferta y demanda del servicio público de transporte, y elaborar el Programa Integral de Transporte y Vialidad del D.F.; sin embargo, para ello depende en gran medida de la interdependencia con las secretarías de Desarrollo Urbano y Vivienda,¹² del Medio Ambiente, de Obras y Servicios,¹³ y de Seguridad Pública,¹⁴ además de otros organismos descentralizados y desconcentrados como son el Sistema de Transporte Colectivo-Metro,¹⁵ el Servicio de Transporte Eléctrico,¹⁶ y la

Red de Transporte de Pasajeros,¹⁷ todos ellos pertenecientes a la administración pública del D.F.

Las funciones e interrelaciones que guardan las distintas secretarías y organismos en materia de transporte y vialidad son muy estrechas, cada una operando desde sus ámbitos particulares de acción. Como el transporte está íntimamente ligado al medio ambiente, para trabajar en conjunto en este terreno la SETRAVI se coordina con la Secretaría del Medio Ambiente del D.F. donde se diseñan las normas de control ambiental.

Esta interdependencia de actores incide sobre la capacidad de la SETRAVI para coordinar la cooperación entre diferentes autoridades en la materia, puesto que establecer los acuerdos resulta complejo cuanto mayor es el número de actores y donde cada uno tiene objetivos distintos. Las relaciones con otras dependencias y organismos se pueden definir en un modelo de red que

se centra en las relaciones que puede establecer la SETRAVI y otras organizaciones y grupos que, independientemente de su jerarquía, prestigio y objetivos se ven involucrados en un mismo conjunto o entramado de relaciones. De este modo, ésta secretaría, en su intento de llevar a la práctica su proyecto, establece conexiones directas o indirectas con otros contextos o ambientes organizacionales, mismos que pueden prevalecer en el tiempo y conformar una estructura que puede incluso institucionalizarse más allá de lo que diga o prescriba la ley (Arellano, 2002:19).

En un escenario institucional como éste nace en la SETRAVI del D.F. el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006. A continuación se revisa dicho programa enfocado en particular en el Proyecto de los Segundos Pisos (Proyecto SPS).

3.1 Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006 (PITyV)

El objetivo general del Programa es

diseñar las actividades que las dependencias de la Administración Pública del Distrito Federal deberán realizar para, dentro de un marco sus-

tentable, lograr que el gobierno de la ciudad garantice la movilidad¹⁸ de las personas y los bienes a las regiones de la Ciudad de México y facilite la accesibilidad a su entorno urbano.¹⁹

En el Programa se señala la creciente demanda de movilidad como resultado de la consecuente expansión de la población urbana, la cual se ha desplazado de la llamada ciudad central hacia delegaciones periféricas, en particular al poniente, al sur y al oriente. El crecimiento poblacional ha provocado cambios importantes en los patrones de viaje, pues mientras que en 1983 los viajes con origen y destino en las delegaciones del D.F., representaban casi 62%, en 1994 su participación se redujo a 56.4%. Por su parte, los viajes metropolitanos (los que cruzan el límite del D.F., y el Estado de México) pasaron de 17% a casi 21%. Mientras que los viajes al interior de los municipios conurbados representaron 23.1%. Un dato importante es que los viajes por Delegación, sean de origen o destino realizados en automóvil, son en promedio 28.18%, mientras que los demás se realizan en otro tipo de transporte (taxi, minibús, autobús, trolebús, metro, etc.).²⁰

Los segundos pisos en Viaducto y Periférico constituyen una de las acciones concretas del Programa para contribuir a solucionar los problemas de movilidad de la ciudad:

Una de las acciones más importantes en este sentido sería la construcción del segundo piso en Periférico y Viaducto, cuyo objetivo principal es lograr una mejor fluidez en la vialidad y una reducción en los índices de contaminación. El Proyecto se dividió en cuatro etapas, sumando una longitud total de 35 km. en conjunto para ambas vías; para el año 2002 se contemplaba desarrollar la primera etapa en una longitud de 13.8 km., en el Viaducto Miguel Alemán y Río Becerra, entre el Anillo Periférico y la Avenida Coyoacán. Además de mejorar las condiciones operacionales y ambientales del Anillo Periférico y del Viaducto, con esta obra se pretendía potenciar la vocación de estas vías como vías rápidas de acceso

controlado, de comunicación zonal y regional en el sentido Norte-Sur y Oriente-Poniente, y su integración con la red vial primaria y secundaria. (Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006:44-45).

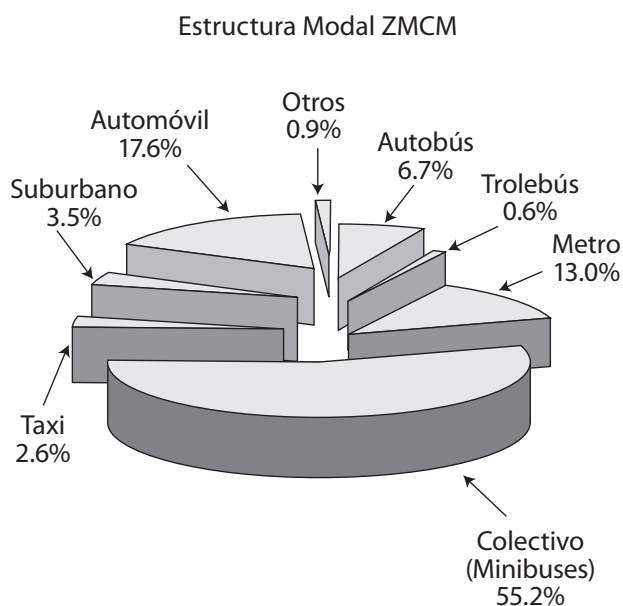
3.2 Críticas a la propuesta de los segundos pisos de Viaducto y Periférico

En su momento hubo comentarios a favor y en contra del Proyecto. Una de las posiciones más significativas fue la de Gabriel Quadri de la Torre,²¹ quien planteó argumentos críticos a la construcción de los segundos pisos, partiendo de una serie de experiencias en otros proyectos de este tipo; en su estudio, *“Un segundo Piso a Vialidades Troncales en la Ciudad de México. Riesgos y Conjeturas”*, Quadri consideró la necesidad de evaluar cuidadosamente los beneficios privados y sociales desde una perspectiva constructiva que contribuyese al análisis de las posibles consecuencias de esta obra.

En el estudio se tocan temas relativos a movilidad sustentable,²² accesibilidad,²³ estructura modal,²⁴ tránsito inducido,²⁵ congestión y externalidades. En el documento se destaca que el costo de oportunidad de los 8 mil millones de pesos que supuestamente implicaría el Proyecto era en exceso muy alto, considerando todas las alternativas que podrían emprenderse con mejores relaciones costo-beneficio privado y social.

Quadri analiza, a la luz de la evidencia de otras experiencias internacionales y del propio PITYV los riesgos que implican este tipo de obras (Viaducto y Periférico). Su principal argumento es que el Proyecto, dada la magnitud necesaria de recursos para financiarlo, no estaba justificado mediante estudios técnicos serios de los impactos a mediano y largo plazos que podría tener en la ciudad, en cuestión de movilidad, contaminación y desarrollo urbano.

La concentración de los 36 millones de viaje-persona-día está en minibuses y automóviles (que representan 72.8% del total de medios de transporte), donde el automóvil es utilizado sólo la quinta parte de la población.



Fuente: INEGI, DDF-GEM. 1994 encuesta de Origen - Destino de Viajes Residentes del Área Metropolitana de la Ciudad de México

El que haya más vehículos automotores significa mayor contaminación, y sus efectos sobre el medio ambiente son mayores que aquéllos que no contaminan, como el Transporte Colectivo-Metro.

El hecho de que los sistemas de transporte colectivo, como el Metro, dejan de ser competitivos en términos de la disminución en su utilización, caso de la Ciudad de México, es porque no cubren las necesidades de movilidad y accesibilidad de los viajeros a sus destinos. En este sentido, mayores vialidades significan mayor demanda de viajes para vehículos automotores, a los que puede beneficiar en el corto plazo, pero que al paso del tiempo se traduce en mayor congestión y mayor contaminación, lo cual se conoce como tránsito inducido.

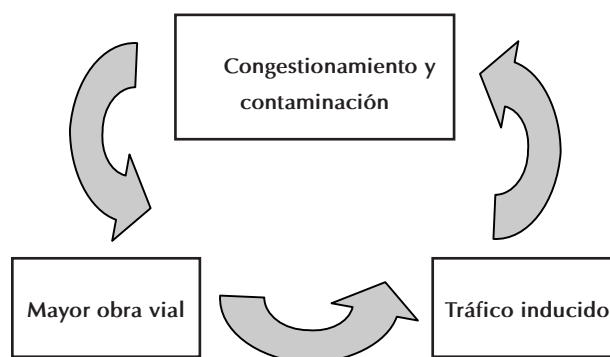
Principales críticas al *Programa Integral de Transporte y Vialidad*.²⁶

- Siendo la movilidad y el transporte procesos que rebasan fronteras políticas e integran funcionalmente a la ciudad no hay una visión metropolitana.
- Los problemas de movilidad rebasan por

mucho al diagnóstico estrictamente vial que ofrece el Programa del GDF, y son de naturaleza bastante más compleja.

- No hace referencia a la necesidad de atender un problema fundamental de la ciudad y que es la grave distorsión en la estructura modal de transporte, menos aún surge de una visión de sustentabilidad respecto de la movilidad urbana.
- Más de 60% de la inversión en transporte que realizaría el GDF correspondería a incrementar la oferta de vialidades, utilizadas fundamentalmente por el transporte privado, que contribuye con menos de 17% de los viajes a un elevado costo en materia ambiental y urbana.
- Una obra de la magnitud del “segundo piso” exige, de acuerdo con la legislación vigente, una minuciosa evaluación de impacto ambiental y urbano, y una amplia y sólida consulta pública.

Tomando en cuenta lo planteado por Quadri, y con base en la evidencia que encuentra en otros países, el resultado de las obras viales de los segundos pisos se traduciría en un círculo vicioso que lo único que haría sería aliviar el problema de manera temporal, trasladando sus costos al mediano y largo plazos. Sin un programa maestro que tome en cuenta cuatro elementos básicos de análisis objetivo -movilidad, accesibilidad, impacto urbano y contaminación- en el diseño de políticas públicas en materia de transporte y vialidad, los costos pueden ser mayores que los beneficios producidos.





Se espera que el Proyecto SPs tendrá un impacto ambiental al aumentar la velocidad promedio de recorrido, en la actualidad de menos de 20 km./hr a 45 km/hr.

Es interesante recordar que la SETRAVI, para formular el PITYV supone la participación de las secretarías de Medio Ambiente, y Desarrollo Urbano; sin embargo, a la luz de los argumentos de Quadri pareciera que el Proyecto SPS no tuvo el sustento técnico necesario para pensar en los beneficios de la obra.

El análisis de Quadri es importante en la medida en que establece nuevos puntos de vista respecto de la justificación del Proyecto SPS. En él se destaca que pareciera ser más bien una decisión política sin un análisis sustentado y adecuado; era necesario tomar en cuenta aspectos, como los arriba mencionados, que en realidad plantearan criterios técnicos más adecuados para establecer las prioridades en materia de transporte y vialidad acordes a las necesidades de la Capital.

En un estudio presentado por el Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación (FIMEVIC),²⁷ llamado Problemas de Movilidad en la Ciudad de México, originado por los argumentos en contra de los segundos pisos, se plantean algunas razones por las cuales el Gobierno del

Distrito Federal considera que las obras son necesarias. El documento es una respuesta al debate producido en la sociedad con autoridades locales, federales, diputados y partidos políticos; además de organizaciones empresariales y civiles, agrupaciones de profesionistas y colegios de académicos.

En el documento Problemas de Movilidad en la Ciudad de México, se señalan los siguientes puntos:

- El Viaducto y Periférico se encuentran entre los grandes corredores de movilidad, principales orígenes-destino de la población norte-sur y oriente-poniente, donde se enlazan áreas de residencia con áreas de trabajo, cultura, servicios y recreación tanto para las delegaciones de la ciudad como para el área metropolitana conurbana; éstos presentan graves déficits en su capacidad de tránsito y en el acceso controlado.
- Se espera que el Proyecto SPs tendrá un impacto ambiental al aumentar la velocidad promedio de recorrido, en la actualidad de

menos de 20 km./hr a 45 km/hr, así como el consecuente ahorro de combustibles y la reducción de emisiones contaminantes.

- El impacto sobre el congestionamiento será más amplio y abarcará vías primarias y secundarias próximas al Viaducto y Periférico, al disminuir las cargas vehiculares, y permitirá desplazamientos a una mayor velocidad. Este impacto se califica como positivo y permanente.
- Otro argumento es la reducción de costos al aprovechar la infraestructura ya creada; no afecta usos del suelo porque se trata de aprovechar los derechos de piso ya creados, y por ello evita que se afecte el suelo de conservación; y sus impactos ambientales y urbanos se reducen porque el principal impacto se hizo cuando fueron creadas estas vialidades en los años cincuenta y sesenta.
- Se concluye, basándose en la metodología denominada *Evaluación Económica de Proyectos* utilizada por el Banco Mundial y considerando para ello una inversión de 160 millones de dólares para la primera etapa, una vida útil de 20 años, una tasa de actualización de 8% y tasas de crecimiento anuales del tránsito de 1.1% (observada) y de 3% (de tránsito inducido). Asimismo que los ahorros en costos de operación tanto para los automovilistas como para el primer año de operación serán del orden de los 32.2 millones de dólares. Al analizar los impactos en un lapso de 20 años, el modelo arroja beneficios del orden de los 340 millones de dólares, considerando para ello 71 millones de dólares en ahorros de costos de operación y 269 millones de dólares provenientes de los ahorros en los tiempos de recorrido. La relación beneficio-costos arroja una relación de 1.84, a 20 años, lo cual da idea de la rentabilidad del Proyecto si se considera que el gobierno local invertirá en una obra que redundará en importantes beneficios económicos para la ciudadanía.²⁸

Los argumentos económicos son distintos a los de naturaleza pública. Si el objetivo de la SETRAVI es mejorar la movilidad, considerando los aspectos ambientales y posición geográfica dentro de la Zona Metropolitana, los estudios sobre movilidad presentados, originaron controversias de naturaleza técnica y económica en una arena política caracterizada por la falta de acuerdos entre el Poder Legislativo, la Secretaría del Medio Ambiente del D.F., la SETRAVI, y la sociedad misma.

En nuestra opinión, pareciera que el diseño de la política no siguió un método preciso, sino que las propias dinámicas generadas por el marco institucional en los procesos decisorios generaron ambigüedad, no en el sentido de que las reglas hayan sido franqueadas sino que ellas mismas permitieron la creación de un aparato burocrático (el FIMEVIC, cuya naturaleza y atribuciones revisaremos en el siguiente apartado) que no puede ser categorizado como una institución, cuyas características y atribuciones representan un quiebre con los más fundamentales elementos que una institución debería reunir.

Desde la perspectiva institucional se observa que hubo una falta de claridad normativa respecto de las dependencias competentes. Pareciera que la *Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F.*, si bien otorga funciones específicas a cada una de las secretarías, las competencias de cada una, por lo que toca a la formulación del PITVV son ambiguas. Los objetivos se traslapan, no hay una clara coordinación entre ellas, lo cual se traduce en un complejo proceso de diseño de políticas de transporte. El hecho de que el FIMEVIC haya sido administrado por una secretaría distinta a la que originalmente correspondía es resultado de esta falta de claridad institucional.

La SETRAVI tampoco posee la capacidad para determinar por sí misma las necesidades de la ciudad en materia de vialidad, debido a que el proceso decisorio depende también de otras secretarías. Es difícil para la SETRAVI diseñar un programa de vialidad que incorpore los objetivos de cada una de las secretarías, lo cual se pone en evidencia cuando un proyecto que bien podría haber sido coordinado por ella, fue coordinado por la Secretaría del Medio Ambiente del D.F.



Parece evidente que la SETRAVI no contó con una metodología clara para determinar, cuándo, un proyecto es más benéfico que otros.

No obstante las controversias para realizar las obras, aun cuando se esperaba que la SETRAVI llevara a cabo los procesos de licitación y contratación de las distintas etapas de la obra, en los hechos fue creado un ente de la administración pública denominado FIMEVIC, mismo que a continuación se describe.

3.3 Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación

El objetivo general del FIMEVIC consiste en realizar las erogaciones tendientes a la construcción y desarrollo del Proyecto SPS.²⁹ La presidencia de este fideicomiso quedó a cargo de la Secretaría del Medio Ambiente del D.F. Los fideicomisos son contratos mediante los cuales la Administración Pública del Distrito Federal, por medio de la Secretaría de Finanzas de la misma entidad federativa en su carácter de fideicomitente, destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria, con el propósito de auxiliar al Jefe de Gobierno o a los Jefes Delegaciones, en la realización de las funciones que legalmente les corresponden. La misma naturaleza de los fi-

deicomisos es resultado de la inexistencia de un cuerpo normativo, el cual dé claridad respecto de las condiciones en que se debe crear, así como de quién debe dirigirlo; la constitución de un fideicomiso se convierte en un acto discrecional a disposición del Jefe de Gobierno para auxiliarle en funciones concretas.

El FIMEVIC es una entidad paraestatal, de carácter auxiliar para la realización de funciones concretas, sujeta a los lineamientos que en materia de gasto establezca la legislación correspondiente, con autonomía de gestión, y se reserva al Jefe de Gobierno la capacidad expresa, de revocarlos.

Una vez explorados los distintos argumentos tanto del gobierno como de Quadri, pueden identificarse algunos elementos importantes de la discusión. Los análisis de la estructura modal que presentó el gobierno, en particular los que se refieren a la información sobre origen y destino, parecen no ser lo suficiente profundos para determinar la necesidad del Proyecto, a la luz de otros argumentos; ya que aun cuando dicha zona se considera conflictiva en términos de movilidad, la construcción de los segundos pisos no garantiza la mejor alternativa. Consideramos que, como lo indica la evidencia cotidiana y los usos de los

SPS, los únicos beneficiados serían los automovilistas privados que representan una tercera parte de los viajes. Es decir, los argumentos planteados acerca de lo prioritario del Proyecto para mejorar la movilidad, resolver los problemas de congestión y contaminación, no parecen sostenerse considerando otras alternativas factibles, presumiblemente más benéficas en términos de cobertura social.

Otro aspecto es que si bien el Proyecto es rentable en términos de un análisis de costo-beneficio, ello no significa que sea el mejor criterio para determinar sus beneficios sociales. Los análisis costo-beneficio tienen limitaciones sobre todo en las políticas públicas, donde se busca analizar el impacto distributivo de las decisiones desde el punto de vista social, no del privado. Además, al considerarse sólo el análisis costo-beneficio, debido a que no se realizó el mismo análisis para otras alternativas distintas a los segundos pisos, eso llevaría a pensar que cualquier proyecto puede ser rentable sin haber establecido cuál de ellos es el más rentable. Por ello, al ser posible que los resultados de la evaluación de un mismo proyecto sean negativos en la evaluación privada (económica) y positivos en la evaluación social; en el gobierno es mayor el riesgo para determinar que un proyecto sea positivo en la evaluación económica cuando es negativo en la evaluación social.

Haber utilizado la metodología del Banco Mundial para evaluar sólo un proyecto cuando había más alternativas, constituye una deficiencia y a la vez un argumento en contra del mismo, pues dejó de lado otras alternativas que posiblemente habrían sido más eficientes y menos costosas; además de que podrían haber incrementado el bienestar social de un número mayor de población que requiere trasladarse en menor tiempo a su destino. En ese sentido, no puede establecerse de manera categórica que la construcción del Proyecto SPS contribuye a reducir los problemas de movilidad en la zona, debido a que no hay un análisis exhaustivo de otras alternativas viables. Parece evidente que la SETRAVI no contó con una metodología clara para determinar, cuándo, un proyecto es más benéfico que otros. Es ineludible establecer de manera

inequívoca los objetivos que se persiguen con la construcción de este proyecto, con la finalidad de valorar de manera formal su pertinencia. Sobre todo porque no se ha hecho un análisis indispensable del Proyecto SPS a la luz de otras alternativas capaces de cumplir con los propósitos buscados, así como por la presunción dada, de que tanto los impactos como los costos y riesgos serían significativos, los cuales no han sido contrastados con los beneficios esperados.

Los análisis de origen-destino dicen muy poco acerca de los beneficios que tiene para el transporte público la construcción de los SPS, el cual representa más de 70% de los viajes en las diferentes delegaciones de la ciudad. Ello indica que el Proyecto efectivamente no contribuye a mejorar los problemas de movilidad para el mayor número de usuarios, sino sólo para un conjunto pequeño de los viajeros. Es posible que un análisis de costo-efectividad pudiera dar mayor claridad y justificación a proyectos de esta naturaleza, pues no se consideran los beneficios económicos sino los sociales.

Independientemente de los argumentos a favor y en contra de un proyecto de esta naturaleza, es difícil si no imposible establecer los criterios más adecuados para determinar cuándo una política es mejor que otra. La imposibilidad de aplicar el modelo racional exhaustivo abordado por Lindblom (1979) es evidente en este caso: definir un problema, recopilar la información pertinente, jerarquizar los valores, evaluar las alternativas y seleccionar la mejor resultan acciones complejas para individuos con "racionalidad limitada" y un amplio abanico de posibilidades.

Caben otras consideraciones metodológicas puesto que "la eficiencia no es el único valor social, la dignidad humana, la equidad distributiva, la oportunidad económica y la participación política son valores que merecen consideración junto con la eficiencia" (Weimer y Vining, 1999:59). Forester (1984) establece la existencia de "condiciones para la acción administrativa planificadora"; allí se resumen las implicaciones prácticas originadas por las limitaciones de la racionalidad y la complejidad que, para los administradores públicos, planificadores y analistas, supone la toma de decisiones

Para el caso del Proyecto SPS estas dificultades no son la excepción; la diversidad de percepciones acerca de qué es lo más conveniente, tiene que ver tanto con el contexto donde uno se encuentra como con las capacidades para incidir sobre una decisión.

De acuerdo con Majone (1996), las políticas tienen una doble dimensión en la búsqueda de la eficacia. Una de esas dimensiones es la racionalidad instrumental, que implica la búsqueda de soluciones técnicas a los problemas que plantea la realización de objetivos. La segunda dimensión es la de racionalidad comunicativa, que se refiere a la necesidad de formular argumentos que convengan a los ciudadanos y agentes decisores respecto de las acciones que han de realizarse. Ambas dimensiones se conjugan con el objetivo de lograr consensos políticos sobre las decisiones públicas mediante argumentos técnicamente racionales. A la luz de nuestro estudio, observamos que éste no es un proceso sencillo, sino que cada uno de los actores defenderá posturas que difícilmente pueden calificarse de mejores o peores, ya que todas reflejan una arista diferente de la realidad.

Siguiendo a Majone, el análisis de las políticas públicas está ligado al ejercicio de la dialéctica como el mecanismo que permite la deliberación pública, más que a las técnicas formales de solución de problemas. La dialéctica se define como la práctica del gobierno de elaborar discursos críticos razonables, en aras de resolver problemas existentes bajo contextos particulares, con el uso de argumentos persuasivos que pueden ser rechazados o aceptados por los demás, de acuerdo con la percepción que tienen de los asuntos en cuestión.

El diseño de políticas públicas no es lineal, presupone una gran variedad de actores con distintos valores,³⁰ esferas de acción, influencia, recursos, capacidades, entre otros factores, que afectan las decisiones. A propósito Majone (1997) señala que:

Los analistas no están en libertad de formular supuestos simplificadores, sino que deben examinar la forma como los instrumentos de las políticas están efectivamente restringidos por

factores políticos, administrativos e institucionales en general, así como por los esfuerzos que hacen los individuos para manipular tales factores a su favor..., y en virtud de que el contexto en el que se elabora la política pública incluye valores, normas percepciones e ideologías, las consideraciones técnicas son insuficientes como criterios de elección (Majone, 1997:161).

Si bien es verdad que es difícil definir los criterios correctos para determinar cuándo una política es mejor que otra, sobre todo en contextos complejos, puesto que siempre habrá diferencias de percepción cuando se involucran varios actores con cierto nivel de influencia en la decisión, al menos se esperaría que una vez tomada la decisión respecto de las acciones a seguir éstas sean apropiadas para la realidad institucional existente.

En las instituciones, los beneficios que representan estas acciones en términos de reducción de los costos de transacción, del papel que tiene la información y los costos que implica obtenerla y utilizarla para alcanzar objetivos, son elementos que dan cabida a un análisis más exhaustivo sobre el desempeño de dichas instituciones.

Conclusiones

Las atribuciones que tiene la SETRAVI no son claras en términos de coordinación con la Secretaría del Medio Ambiente del D.F. en el tema ambiental; el FIMEVIC es una entidad en la que se desdibujan las responsabilidades que deberían atribuirse a una secretaría en particular no sólo desde el punto de vista institucional.

La interrelación institucional en temas concretos puede ser vista como una oportunidad para la toma de decisiones conjuntas en contextos cooperativos; sin embargo, hay que considerar dos aspectos: el diseño de políticas públicas es una tarea compleja en una realidad compleja e implica diversidad de opiniones (incluso entre los actores inmersos en el proceso de decisión); si se añade que no hay claridad respecto de la coordinación entre dependencias gubernamentales con agendas distintas e incluso contradictorias, es de esperar que los acuerdos se conviertan en una arena de discusión poco fructífera.

Para el caso de la SETRAM la falta de reglas que indiquen los criterios claros para realizar la coordinación y los mecanismos formales de solución de controversias se traduce en ambigüedad institucional, como resultado el proceso decisorio se vuelve complejo y costoso cuando no hay jerarquías definidas. De este modo, la coordinación resulta ser un proceso complejo, donde cada uno de los actores buscará utilizar la información que posee en su esfera de influencia para intervenir en la decisión.

La Secretaría de Obras Públicas, por lo que a la Ley de Obras Públicas del D.F. respecta, es la encargada de planear, formular y dar seguimiento a las obras de infraestructura vial; sin embargo, la posibilidad que tiene el gobierno del D.F., para crear fideicomisos como el FIMEVIC, destinados a realizar una actividad en particular, y cuya responsabilidad en la realización de alguna actividad no está claramente determinada para una institución en específico, conlleva a que se den prácticas un tanto ajenas a las funciones de cada una de las dependencias. Esto explica el porqué, la Secretaría del Medio Ambiente haya quedado a cargo del fideicomiso, no obstante que sea en el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006 donde deben considerarse aspectos ambientales y que además es uno de los objetivos del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2003. Los objetivos ambientales parecen haberse sobrepuesto a los objetivos de infraestructura vial, de ahí que no hay una clara definición de las jerarquías institucionales.

El FIMEVIC está diseñado para atender funciones específicas, las cuales puede encomendar el Jefe de Gobierno, por esa razón se convierte en un ente que favorece la discrecionalidad para crearlo, fijarle funciones, asignarle recursos, incluso revocarlo; su autonomía y escasa fiscalización lo definen como un instrumento político más que en promotor de la eficiencia en la asignación y distribución de recursos públicos.

Los arreglos institucionales juegan un papel importante en el diseño de políticas públicas, por tanto impactan sobre la eficiencia de las acciones; el caso analizado en materia de transporte y vialidad para el del D.F., es un ejemplo de ello. Si bien es

cierto que hay una dificultad inherente a la definición de alternativas, originada por la racionalidad limitada de los individuos, y dada la dificultad de agregar y ordenar todas las preferencias, resulta aún más complejo hacerlo cuando no hay claridad institucional. Los óptimos paretianos de racionalidad completa no existen, sin embargo, así como está diseñado el actual marco institucional en materia de transporte y vialidad, es fácil suponer que existen una serie de factores organizacionales y de coordinación que afectan el comportamiento de los individuos y sus resultados distan mucho de ser eficientes.

Cada institución tiene objetivos y funciones específicas, para ello han sido creadas. Cuando los objetivos se entrelazan con los de otras instituciones se abre la puerta a la cooperación y la coordinación; sin embargo cuando la coordinación es sustituida por una figura administrativa, como lo es el FIMEVIC, el proceso de las políticas se vuelve ambiguo, inestable, opaco, y genera poca certidumbre no sólo al interior del gobierno sino a la luz otros actores externos como la opinión pública.

Notas

- ¹ En diciembre de 2001 el Gobierno del Distrito Federal, por conducto de la Secretaría de Finanzas, y por el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, se suscribió el *Contrato de Fideicomiso* que se denominó Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación del Distrito Federal.
- ² La Zona Metropolitana del Valle de México está conformada por las 16 Delegaciones del DF, 58 Municipios conurbados del Estado de México y un Municipio del Estado de Hidalgo; y representa una superficie de más de 741 mil hectáreas (0.37% de la superficie total del país).
- ³ XII Censo General de Población y Vivienda. INEGI, 2000. Es preciso considerar que al momento de ser presentado el Proyecto, la información considerada fue la del censo referido.
- ⁴ Censo General de Población y Vivienda. INEGI, 2000; Censo de Población 1995.
- ⁵ Sánchez González, José Juan. *¿Existe como estudio del objeto de la administración pública el nuevo institucionalismo?* Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Chile, 2005.
- ⁶ Para una revisión más precisa de los conceptos mencionados, véase Arturo del Castillo. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*. Documento de trabajo, núm.

44. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México. División de Administración Pública. 1996; Heriberto Robles Alanis. *“Las Licitaciones en la Provisión de Infraestructura Pública: Evaluación del Proyecto de los Segundos Pisos en Viaducto y Periférico en la Ciudad de México.”* Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas. México: CIDE. División de Administración Pública. 2005. Además, Walter W. Powell y Paul J. Dimmaggio (comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis organizacional*. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. Universidad Autónoma del Estado de México, y Fondo de Cultura Económica. 1991.
- ⁷ Del Castillo, Arturo. *Ibid.*
- ⁸ José Juan Sánchez González. *¿Existe como estudio del objeto de la administración pública el nuevo institucionalismo?* CLAD. Chile, 2005.
- ⁹ Veblen, Thorstein. *“Why is economics a not an evolutionary science?”*, en *Classics of Economic Thought*. Illinois. 1978.
- ¹⁰ March, J. y J. Olsen (1989). *El redescubrimiento de las instituciones*. México, FCE.
- ¹¹ “La efectividad de una institución no sólo depende de sus objetivos y aceptación social sino también de su capacidad para estimular un comportamiento más cooperativo de los individuos en el intercambio”. (Ayala, 1998:65)
- ¹² Tiene a su cargo la planeación y orientación del crecimiento urbano, que repercute directamente en el ámbito del transporte y las vialidades, por la consecuente demanda de servicios.
- ¹³ Es la encargada de realizar cualquier obra vial en la red primaria, excepto la construcción de puentes peatonales. También es la responsable de construcciones para el Sistema de Transporte Colectivo-Metro.
- ¹⁴ Es la encargada de vigilar y hacer cumplir la mayor parte de las normas establecidas por la SETRAVI en materia de control vial.
- ¹⁵ Su labor es la operación y explotación de un sistema de trenes rápidos con recorrido subterráneo y superficial para el transporte colectivo de pasajeros en la Ciudad de México y parte del Estado de México; además de la operación y explotación del servicio público de transporte colectivo de personas por medio de vehículos que circulan por la superficie, cuyo recorrido complementa al servicio que ofrece el Metro.
- ¹⁶ Su función es la administración y operación de los Sistemas de Transporte Eléctrico, que fueron adquiridos por el Departamento del Distrito Federal (DDF); además de la operación de otros sistemas, ya sea de gasolina o diesel, que se establezcan como auxiliares de los Sistemas de Transporte Eléctrico del D.F. También está a cargo del estudio, proyección, construcción y, en su caso, operación de nuevas líneas de Transporte Eléctrico en el Distrito Federal.
- ¹⁷ Por Decreto del 7 de enero de 2000, es creada como organismo público descentralizado de la Administración Pública del D.F., con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la SETRAVI, teniendo como prioridad la atención de las necesidades de transporte de las áreas periféricas y de las clases sociales de menores ingresos.
- ¹⁸ De acuerdo con el FIMEVIC, la movilidad se refiere tanto a la demanda de viajes que requiere una población creciente y con empleos, viviendas y accesos a educación, cultura y comercio, cada vez más distanciados entre sí, como a la oferta de infraestructura vial de avenidas y calles, con sus intersecciones, así como a los diversos servicios que se utilizan para realizar los viajes, desde el auto particular, el transporte público de mediana y gran capacidad, como los autobuses y el metro, y una creciente dotación de transporte concesionado como los taxis y los microbuses.
- ¹⁹ Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006:7.
- ²⁰ Para una consulta más precisa sobre la estructura de los viajes de origen y destino delegacional y el de la Zona Metropolitana, véanse los Cuadros 1 y 2 del Anexo.
- ²¹ Director General del *Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable*.
- ²² Se refiere a la satisfacción de necesidades de libertad de tránsito y movimiento, accesibilidad, comunicación e intercambio económico sin sacrificar valores urbanos, sociales, humanos o ambientales (Quadri, 2002).
- ²³ La movilidad y el transporte son en lo fundamental sólo medios para lograr el verdadero fin que es la accesibilidad o facilidad con que distintas actividades y funciones sociales pueden cumplirse en un marco espacial, y a partir de un punto determinado. Claramente, puesto que la distancia reduce la accesibilidad al separar a las personas de sus hogares, centros de trabajo, de educación y de esparcimiento, la movilidad permite superar o mitigar ese obstáculo espacial. De ahí la importancia del concepto, sobre todo en grandes zonas metropolitanas. Sin embargo, es preciso advertir que la movilidad no es la única forma de mejorar la accesibilidad, existen otras opciones y políticas posibles que deben considerarse de manera integrada. Tal es el caso de cambios en la distribución espacial de actividades y de servicios, de modificaciones en la intensidad y usos del suelo, y del uso de tecnologías de telecomunicación (Quadri, 2002).
- ²⁴ Es la configuración de un entramado complejo, que se compone de vehículos y vialidades, de líneas y sistemas de movilización colectiva (Quadri, 2002).
- ²⁵ El tránsito inducido significa un movimiento a lo largo de una curva de demanda, ya que una nueva oferta vial hace que sea menos costosa la utilización del vehículo privado en términos de tiempo. En el largo plazo, el tránsito inducido resulta de un desplazamiento hacia afuera en la curva de demanda, conforme los usos del suelo, la estructura urbana y

los sistemas de movilidad se vuelven más dependientes al vehículo automotor privado, razón por la cual las personas utilizan aún más el automóvil, con el objeto de mantener un determinado acceso a bienes, servicios y actividades. Al aumentar nuevamente los costos producto de la saturación vial, se alcanza un nuevo nivel de demanda, el cual siempre será mayor al valor inicial.

- ²⁶ Es recomendable hacer una revisión completa del documento de Quadri, pues se trata de un análisis serio de investigación que agrega a la discusión de un proyecto particular nuevos elementos de análisis con relación a los argumentos oficiales.
- ²⁷ El FIMEVIC, como su nombre lo indica es un fideicomiso; como tal es un auxiliar del Gobierno en la realización de funciones concretas. Constituye una entidad paraestatal con autonomía de gestión y el Gobierno tiene la facultad de revocarlo a discreción. Más adelante analizaremos dicho ente gubernamental con mayor profundidad.
- ²⁸ La relación beneficio costo, significa que por cada peso gastado en el Proyecto el beneficio esperado en un plazo de 20 años es de 1.84 pesos.
- ²⁹ *Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F.*
- ³⁰ A este respecto Bardach (1981) y (2001) habla de la importancia que tiene la definición del problema en el análisis de políticas, pues es a partir de ello donde se construyen las soluciones, casi siempre "subóptimas" debidas a limitaciones políticas u organizacionales.

Fuentes bibliográficas

- Ayala Espino, José L. (1998), *Límites del mercado, límites del Estado: ensayos sobre economía política del Estado*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Ayala Espino, José L. (2000), "La teoría de las fallas del mercado y la intervención del estado en la economía", en *Mercado, elección pública e instituciones: una revisión de las teorías modernas del Estado*, México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 133-179.
- Ayala Espino, José L. (2000), "La teoría del estado en la escuela de la elección pública", en *Mercado, elección pública e instituciones: una revisión de las teorías modernas del Estado*, México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 243-301.
- Forester, John. (2003), "La racionalidad limitada y la política de salir del paso", en Aguilar Villanueva, Luis F., *La hechura de las políticas. Antología de Políticas Públicas*, México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 315-340.

Lindblom, Charles E. (1959), "La ciencia de salir del paso", en Aguilar Villanueva, Luis F., *La hechura de las políticas. Antología de Políticas Públicas*, México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 201-225.

Majone, Giandomenico (1998), *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, México, Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C y Fondo de cultura económica.

March, J. y J. Olsen (1989), *El redescubrimiento de las instituciones*, México, Fondo de Cultura Económica.

Robles Alanis, Heriberto (2005), *Las Licitaciones en la Provisión de Infraestructura Pública: Evaluación del Proyecto de los Segundos Pisos en Viaducto y Periférico en la Ciudad de México*, Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas, México, CIDE. División de Administración Pública.

Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comp.) (1991), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica.

Weimer y Vining (1999), *Policy Analysis*, New Jersey, Prentice Hall.

Publicaciones periódicas

- Arellano Gault, David, Efraín Coronilla Cruz, Raúl Coronilla Cruz, Alberto Santibáñez Rodríguez. (2002), *Hacia una política de transporte en el Distrito Federal. Propuestas de Reforma institucional y organizacional*. Documento de trabajo Num. 121. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México, CIDE. División de Administración pública.
- Carrasco Araizaga, Jorge (2005), "Seminario de información y análisis 1483", *Revista Proceso*, Abril.
- Sánchez González, José Juan (2005), *¿Existe como estudio del objeto de la administración pública el nuevo institucionalismo?* CLAD, Chile.
- Simon, Herbert A. (2000) "Public Administration in today's World of organizations and markets",

Political Science and Politics, vol. 33, núm. 4, diciembre, 2000, pp. 749-756.

Otras fuentes

Comparecencia de la Secretaria del Medio Ambiente ante la Asamblea Legislativa del distrito federal. México, Distrito Federal, 9 de octubre de 2003 [Consultado en <http://aldf.org.df> el 2 de junio de 2005]

Comparecencia del Secretario de Transporte y Vialidad la Asamblea Legislativa del distrito federal. México, Distrito Federal, 15 de octubre de 2003 [Consultado en <http://aldf.org.df> el 2 de junio de 2005]

Comparecencia de Secretario de Finanzas ante la Asamblea Legislativa del distrito federal. México, Distrito Federal, 15 de octubre de 2003 [Consultado en <http://aldf.org.df> el 2 de junio de 2005]

Estatuto de Gobierno del Distrito Federal
Finanzas Públicas enero marzo 2005

Análisis del proceso institucional del proyecto..., pp. 35-52

Informe de Avance Programático Presupuestal enero-diciembre 2002

Informe de Avance Programático Presupuestal enero-diciembre 2003

Informe de Avance Programático Presupuestal enero-diciembre 2004

Problemas de Movilidad en la Ciudad de México [consultado en la página <http://www.fimevic.df.gob.mx> el día 15 de marzo de 2005]

Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2003.

Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006

Leyes:

Ley de Obras Públicas del Distrito Federal

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 8 de mayo de 2003)

Ley de Transporte y Vialidad del Distrito Federal
Reglamento de la Ley de Obras del Distrito Federal

Anexo

Cuadro 1

Porcentajes de origen y destino por Delegación						
Delegación	Porcentajes de viajes de origen en			Porcentajes de viajes de destino en		
	Automóvil	Otros	Total	Automóvil	Otros	Total
Distrito Federal	28.18	71.82	6625804	26.1	7390	8327191
Alvaro Obregón	30.91	69.09	552528	33.61	66.39	506199
Azcapotzalco	22.79	77.21	341022	20.26	79.74	424670
Benito Juárez	53.44	46.56	598788	39.78	60.22	805083
Coyoacán	34.45	65.55	488454	26.85	73.15	695753
Cuajimalpa	19	81	99539	18.94	81.06	87374
Cuauhtémoc	24.54	75.46	628493	23.73	76.27	1714960
Gustavo A. Madero	24.59	75.41	930627	24.01	75.99	1016693
Iztacalco	25.31	74.69	372249	22.6	77.4	322187
Iztapalapa	21.3	78.7	867570	18.61	81.39	696530
M. Contreras	20.08	79.92	179363	24.85	75.15	118531
Miguel Hidalgo	35.27	64.73	342718	31.52	68.48	747067
Milpa Alta	5.1	94.9	25968	6.83	93.17	20734
Tláhuac	7.08	92.92	138872	8.17	91.83	95326
Tlalpan	32.08	67.92	380998	30.87	69.13	372182
V. Carranza	23.74	76.26	428041	22.37	77.63	525823
Xochimilco	22.99	77.01	250574	18.5	81.5	178079

Fuente: La Ciudad de México en el fin del segundo milenio, Gustavo Garza, Coordinador, México 2000.

Cuadro 2

Generación de viajes en la ZMVM (1994 – 2020)		
	1994	%
Ámbito Geográfico		
Distrito Federal	13 673.1	66.5
Viajes al interior del Distrito Federal	11 598.6	56.4
En delegaciones (viajes internos)	4 977.4	24.2
Entre delegaciones	6 621.1	32.2
Viajes metropolitanos	2 074.5	10.1
Municipios conurbados del Estado de México	6 900.6	33.5%
Viajes al interior de la ZMEM	4 744.1	23.1%
<i>En municipios (viajes internos)</i>	3 168.0	15.4%
Entre municipios	1 576.0	7.7%
Viajes metropolitanos	2 156.5	10.5%
Total de viajes en la ZMVM	20 573.7	100.0%
Total viajes internos	8 145.5	39.6%
Total viajes entre delegaciones/municipios	8 197.2	39.8%
Total de viajes metropolitanos	4 231.1	20.6%

Fuente: Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006.

EVOLUCIÓN DE LAS FUSIONES BANCARIAS Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA FINANCIERO VENEZOLANO, PERÍODO 2000-2004

José Francisco Muñoz Rengel

Profesor de la Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.

Karen Elisa Requena Mago

Profesora de la Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.

Introducción

A inicios del presente milenio, el mundo de la denominada “postmodernidad” se encuentra inmerso en un proceso de apertura comercial y financiero. Las naciones están en busca de nuevas fronteras (a partir de la integración de sus economías), que les permitan mejorar sus relaciones comerciales, y fortalecer sus ventajas competitivas, esto incluye, el reacomodo y la reestructuración de sus propias economías, las cuales, representan parte importante de sus sistemas financieros.

En tal sentido, debido en gran medida a la globalización, la mayor parte de las fronteras se han abierto, permitiendo que los capitales fluyan sin obstáculos y las fuerzas del mercado, sean las que, rijan la economía. Por ello, las organizaciones están en constante reestructuración, con la

finalidad de adaptarse a los cambios. Cabe destacar, que las instituciones financieras no han escapado a ello, tal es el caso de las fusiones bancarias, las cuales, pudiera señalarse, obedecen a tres propósitos: primero, ganar poder en el mercado; segundo, capturar sinergias o eliminar excedentes (tal vez el menos frecuente); tercero, absorber un banco menos eficiente por un banco más eficiente o con mayores costos, para resolver problemas de insolvencia puntual en el sistema.

En este contexto, refiere Vivancos (citado por Chacón, 2001), que lo que los bancos buscan al fusionarse, es la posibilidad de tener una mayor participación de mercado, con márgenes de rentabilidad superiores y con mayor capacidad de negociación de tasas y spreads financieros.

En este mismo orden de ideas, a mediados de 1998, expone Vivancos, que Venezuela transita por una de las recesiones más larga de la historia

José Francisco Muñoz Rengel y Karen Elisa Requena Mago

(iniciada a mediados de 1998), cuyas características principales fueron: la reducción del mercado, el declive del poder adquisitivo, la fuerte baja de la demanda, el aumento de desempleo, la inseguridad jurídica, la paralización de la inversión pública y privada, y la víspera de elecciones presidenciales (lo cual creó incertidumbre en los inversionistas); factores que afectaron de manera considerable el escenario económico nacional.

La banca ante este panorama, tomó la iniciativa, y, el proceso de fusiones bancarias se asumió como el camino expedito para adquirir dimensiones, clientes y cuotas de negocios que le permitieran reducir las imperfecciones del mercado, y sobre todo sobrevivir en él, ante un escenario que estaba siendo atomizado por la banca extranjera, con capitales en dólares y tecnología de punta.

Ahora bien, luego de entrado el año 1999, lo que llamaba más la atención no era precisamente la creación de nuevas oficinas bancarias, sino los cambios de nombre que se daban de la noche a la mañana, así como el cierre y mudanza de algunas de ellas, incidiendo de una u otra forma, positiva o negativamente, directa o indirectamente en el Sistema Financiero y en el consumidor final, incluso este proceso fue cuestionado por algunos banqueros, quienes señalaron que el modelo de fusión operacional llevado a cabo por la banca nacional no fue el más adecuado.

Bajo esta perspectiva, se abordó el tema de la evolución de las fusiones bancarias, y su impacto en el sistema financiero venezolano, tomando como caso específico, cuatro bancos universales del país (Mercantil, Provincial, Banesco y Banco de Venezuela), debido a que los mismos, han pasado durante los últimos cuatro años por una serie de reacomodos y fusiones, además están entre los primeros lugares del ranking bancario, en cuanto a activos totales, captaciones del público, y cartera crediticia.

Por otra parte, la banca nacional requiere experimentar un proceso sostenido de consolidación y fortalecimiento. Si bien las fusiones y adquisiciones pueden contribuir en cierta medida a estas demandas, no son la solución a todos sus problemas estructurales, debido a que, esto dependerá de qué tan exitoso sea el proceso de

fusión; ya que se puede dar el caso de que las instituciones ya fusionadas, arrastren los problemas o vicios que presentaban antes de fusionarse, y por tanto, siga siendo ineficiente, pero con un mayor tamaño.

Así que, los venezolanos han observado cómo los bancos (desde hace aproximadamente cuatro años), han enfrentado importantes cambios, reconociendo el grave error que tuvieron en el pasado cercano de sobredimensionarse mediante la apertura desmedida de agencias. De allí que el objetivo principal de la investigación consistió en determinar, las incidencias que han generado las fusiones bancarias en el Sistema Financiero Venezolano durante el periodo 2002–2004, tomando como referencia las instituciones bancarias, ya señaladas.

Si bien es cierto que, en Venezuela existe un número excesivo de bancos, y que le convenía muy bien a la economía “algunas” fusiones, no es menos cierto que debemos estar alerta al impacto negativo que pudiera ocasionar el tener menos bancos, puesto que éstos además de fusionarse deben adaptarse a los cambios económicos que, en esta nueva etapa del llamado “desarrollo endógeno”, está viviendo el país.

La investigación fue de carácter descriptiva y explicativa, para lo cual señala Arias (1997:48) que la investigación de carácter descriptiva consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”; mientras que la explicativa, expone Sabino (1992:60) “son aquellos trabajos que se centran en determinar las causas de un determinado conjunto de fenómenos”.

Con ello se pretende determinar el impacto de las fusiones bancarias en el sistema financiero venezolano, durante el periodo 2000-2004. Según la estrategia empleada, el estudio fue documental, puesto que se realizaron revisiones bibliográficas relacionadas con el tema, y se recogieron datos directos de la realidad.

Los datos fueron analizados mediante el método de análisis y síntesis, que según Muñoz (1998:192) es un método que “consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racio-

nal de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis)". Los mismos fueron sometidos a una clasificación y su representación fue dada por medio de gráficas.

Se espera que la divulgación del presente trabajo, aporte conocimientos acerca de este tema tan importante para cualquier economía, y ayude a las personas que están al frente de tan nombrado proceso, a tener mayor discernimiento, no sólo por el impacto que pudiera tener sobre el Sistema Financiero, sino más bien sobre el consumidor final, ya que constituye su activo máspreciado y sobre éste deben colocar sus mayores esfuerzos. Estamos a poco menos de 19 años de la crisis financiera que destruyó gran parte del sistema financiero, mismo que tuvo un costo superior al 15% del PIB.

1. Desarrollo. Sistema Financiero venezolano: un panorama general

1.1. Sistema Financiero Venezolano

La salud financiera de un país no se mide única y exclusivamente por los saldos que puedan tener los agregados macroeconómicos, tales como niveles de reservas internacionales, o el crecimiento o baja del producto interno bruto (PIB), entre otros, sino también por la situación y solidez que pueda presentar el Sistema Financiero Nacional en un momento determinado.

En el curso de esta sección se realizará una explicación global de cómo se ha formado el Sistema Financiero y cuáles son en Venezuela los principales organismos encargados de su supervisión.

1.2. Evolución

Señala Muñoz (2003:24) que la existencia del dinero fiduciario y del sistema bancario, como es conocido hoy, es prácticamente indisoluble. A finales de la Edad Media, el dinero, era dinero-mercancía; las monedas eran de oro y tenían el valor que éste les daba. Sin embargo, la introducción del cobre monetario causó grandes revueltas en países europeos, puesto que su valor frente al oro era ínfimo.

Indica el mismo autor, que no podía existir el dinero fiduciario mientras no hubiese en quien confiar como gobierno. Los grandes imperios absolutistas de los siglos XVII y XVIII dieron la base para su existencia. Hasta entonces, sólo era posible fiarse en los banqueros: florentinos, holandeses, y algún alemán como los Fugger o Fulcar, y eran precisamente ellos quienes emitían pagarés y hacían préstamos. Es hasta finales del siglo XVIII y principios del XIX que los gobiernos pueden hacerse cargo de sus finanzas, emitir monedas y poco después, billetes con un valor superior al del metal o papel en que se imprimen. Dando así los primeros pasos, a lo que hoy se conoce como el complejo Sistema Financiero, ya que simultáneamente al dinero fiduciario, inicia la historia de los bancos impulsada por la evolución del comercio, que en el caso particular de Venezuela, comienza en 1870 con el nacimiento del Banco de Venezuela, el cual se convirtió inmediatamente en custodio de los fondos del Gobierno. La prosperidad de este banco alentó la creación del Banco Caracas y otros.

Asimismo, a partir de 1940, fecha de creación del Banco Central de Venezuela, así como de la modificación de la Ley de Bancos, es cuando realmente se puede hacer mención de un sistema financiero verdaderamente organizado, donde existe un conjunto de partes interrelacionadas, cuya finalidad es bastante sencilla: canalizar el ahorro del país hacia fines productivos, poniendo en contacto los agentes económicos que poseían excedentes, con los deficitarios.

Al 31 de diciembre de 2002, las instituciones financieras en el país se clasificaban de la siguiente manera: 18 Bancos Universales; 20 Bancos Comerciales; 8 Bancos de Inversión; 3 Bancos Hipotecarios; 4 Arrendadoras Financieras; y 6 Entidades de Ahorro y Préstamo.

1.3. Base Legal y Regulación

Son todas aquellas leyes propuestas y aprobadas por el Poder Legislativo (salvo las aprobadas por la Ley Habilitante), que actualmente está representado por la Asamblea Nacional, así como por todos los organismos autónomos adscritos al

Gobierno Central (Poder Ejecutivo) y/o al Ministerio de Finanzas, que a su vez tengan relación con el denominado Sistema Financiero. A lo largo del trabajo se irán definiendo y explicando de manera sencilla las principales leyes e instituciones que lo regulan.

Asimismo, las actividades de las instituciones financieras en Venezuela están reguladas por el Banco Central de Venezuela (BCV), la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), el Consejo Bancario (CN), la Junta de Emergencia Financiera (JEF), el Ministerio para el Poder Popular para las Finanzas (MPPF) y la Asamblea Nacional (AN). Mientras que el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE), es el ente que brinda apoyo a la estabilidad del Sistema Financiero.

2. Fusiones Bancarias

En tiempos actuales, fusión es una palabra que ya está incorporada al vocabulario cotidiano, ya que día tras día aparecen anuncios sobre empresas que se unen o que se compran unas a otras. Según afirma Jordan (citado por Gamboa, *et al*, 2001:132-152) las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos, con la finalidad de alcanzar un objetivo común, relativo a desplazar a los competidores o a tener la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, sin embargo, Weston y Brigham (1994) indican que: “fusión no es más que la combinación de dos empresas para formar una sola compañía” y, de acuerdo con los procesos que se han dado en el país, se pueden definir las fusiones bancarias como la unión de varias sociedades financieras que bien pueden ser especializadas (Entidades de Ahorro y Préstamos, Bancos Comerciales, etc.), o universales. La misma viene dada por la absorción en beneficio de una, como lo es el caso del Banco Mercantil Banco Universal e Interbank, o por la creación de una nueva sociedad que sustituya a otras existentes, situación presente en el surgimiento de Unibanca Banco Universal, que posteriormente fue absorbido por Banesco Banco Universal. (Muñoz y Requena, 2003:468).

2.1. Antecedentes

Las fusiones, señalan los mismos autores, no son un término nuevo a nivel mundial, ya que si se habla de las fusiones en estos términos se puede citar la del Chase Manhattan Bank, y el Chemical Bank la cual creó el mayor banco de Estados Unidos, y el cuarto más grande del mundo. Dicha operación no fue más que un paso en la ola de concentraciones bancarias que había comenzado a principios del verano del año 1995. Desde entonces se realizaron cinco grandes fusiones, y en opinión de los analistas, el movimiento de concentración respondió a una evolución lógica, ya que ninguno de los diez (10) mil bancos estadounidenses se situaba entre los veinte (20) primeros del mundo (*La Jornada*, 1995:22-25).

En el caso específico del país, la banca nacional ha recorrido un camino arduo y accidentado, desde la nacionalización bancaria de principios de los años ochenta hasta la paulatina presencia y predominio de la banca extranjera de los últimos años del presente siglo. Más allá de las falsas posiciones nacionalistas, lo que hoy sugiere el desarrollo nacional es una banca acorde con nuestra economía, que además sea ágil, eficiente y bien capitalizada de acuerdo con las normas internacionales en esta materia. La crisis de pagos de los años 1994 -1995 golpeó fuerte al sistema bancario y abrió nuevas posibilidades, sobre todo en el campo de la modernización, debido a la conciencia tomada por los principales actores del sector.

Ya desde 1998 el mercado mostraba una tendencia hacia el proceso de fusiones, si observamos un poco, expone Chacón (citado por Muñoz y Requena: 2003:32) que:

De ciento veinticuatro (124) instituciones, hoy sólo quedan ochenta y siete (87), de las cuales cinco (5) concentran el cincuenta y seis por ciento (56%) de los depósitos del sistema y catorce (14) aglutinan el treinta y tres por ciento (33%), es decir, diecinueve (19) bancos poseen más del noventa por ciento (90%) de los depósitos del sistema bancario nacional, debido a que previamente en los años 1996–1998 la estructura de la economía venezolana, la importancia del sector

petrolero para el país y la forma de inyección de liquidez vía gasto público crearon las condiciones para que se produjera un sobredimensionamiento del sistema financiero, ya que ante las expectativas de los futuros ingresos petroleros promovida por la llamada apertura petrolera, los bancos buscaron mantener el mayor nivel de captación posible sobre los agregados monetarios esperados, que a su vez le permitiera mantener e incrementar su cuota de participación en el mercado nacional.

Lo cual por supuesto no resultó del todo cierto, ya que, en cuanto entró el nuevo gabinete económico en 1999, no sólo se detuvo el proceso de apertura petrolera como estaba planteado, sino que se inició lo que se ha venido denominando como el desarrollo endógeno, es decir, la recuperación económica desde adentro, con las industrias propias de la nación.

2.2. Clasificación

Weston y Brigham (citados por Muñoz y Requena, 2003:32), clasifican los tipos de fusiones de la siguiente manera:

Según su alcance en los procesos: fusión horizontal, y fusión vertical.

Según su grado de relación: fusión congénérica, y fusión conglomerados.

Según el procedimiento para la adquisición: fusión amistosa, y fusión hostil.

En Venezuela se pueden clasificar en:

Según la forma legal que rige la fusión: fusión por absorción, y fusión por incorporación.

Desde el punto de vista operacional: fusión defensiva, y fusión pro-activa.

Según su grado de integración (de acuerdo con la opinión de los autores): fusión formal, y fusión de hecho.

2.3. Razones por las cuales se fusionan las instituciones financieras

La principal motivación por la cual se lleva a cabo una fusión es para incrementar el valor de la empresa combinada, al respecto González (2000:15) indica que las fusiones se dan por: la sinergia, el establecimiento de economías de escala e inte-

gración horizontal, eliminación de ineficiencias, y crecimiento.

En el caso específico de Venezuela, la larga recesión económica que venía padeciendo el país desde mediados de 1998, cuyas características principales fueron: Bancos tradicionales no acostumbrados a realizar ventas cruzadas, es decir, a colocar más de un producto a sus clientes; bancos de ladrillos y ventanas enfocados a operaciones y transacciones con absoluto desconocimiento de la rentabilidad, además de poca intermediación financiera; y aumento del desempleo.

Estos fueron factores que contribuyeron a que la banca nacional tomara otra vía, por ello, bajo este marco desalentador, se orientaron hacia las fusiones. Camino considerado como el más expedito para su sobrevivencia, mediante la disminución de sus altos costos de transformación que, a su vez, le permita ser competitiva en un mercado cada día más atomizado por la banca extranjera que en apenas diez (10) años de operación en nuestro país, abarca el cuarenta y dos por ciento (42%) de los depósitos del total del Sistema Financiero. Sin embargo, para el año 2004 éstas se han detenido, debido a fenómenos estructurales de la economía como: la desmonetización que se ha dado por la inflación y los mecanismos defensivos que usa el Gobierno para impedir la devaluación de sus patrimonios, así como por la desbancarización, que tiene su raíz en la pérdida del ingreso real, en una porción importante de la población.

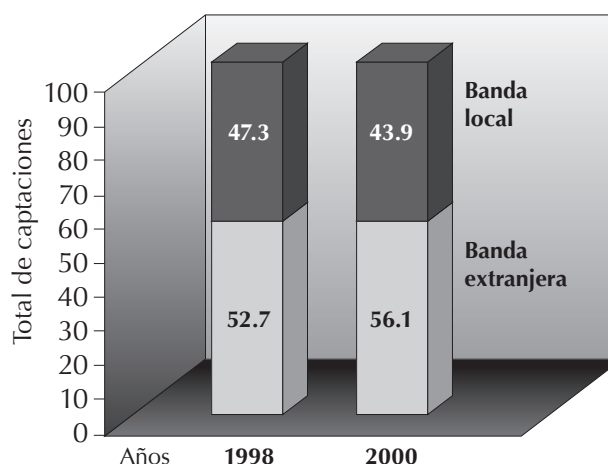
En este sentido, en Venezuela expresa, Chacón (citado por Muñoz, 2003:70):

Cuando se saca la cuenta del número de instituciones financieras que han desaparecido (en 1996 existían ciento veinticuatro (124) bancos), para el año 1999 existían ochenta y siete (87) y al cierre del 2000 sólo quedaban setenta y siete (77), de las cuales, veintiuna (21) de ellas en total no reúnen el tres por ciento (3%) del mercado, es decir, no tienen oxígeno o el volumen suficiente de operaciones y clientes que le permitan una razonable fuente de ingresos y que más bien distorsionan el mercado financiero con excesivas tasas de interés para atraer a los depositantes, además de que en cualquier

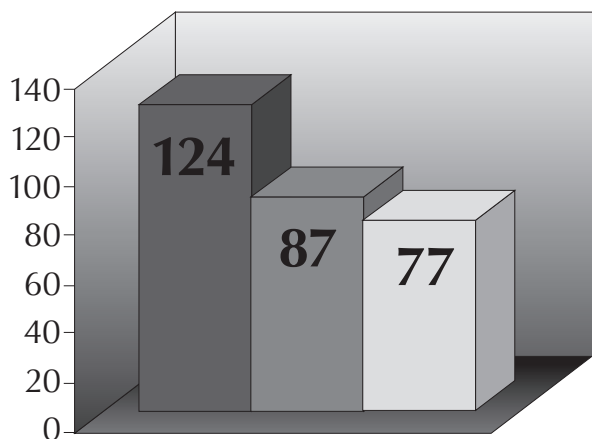
momento podrían venirse abajo o quebrar.

Toda esta delicada situación planteada por Chacón se puede visualizar en las gráficas 1 y 2 que se muestran a continuación.

Gráfica 1
Grado de Concentración de los activos financieros



Gráfica 2
Número de instituciones

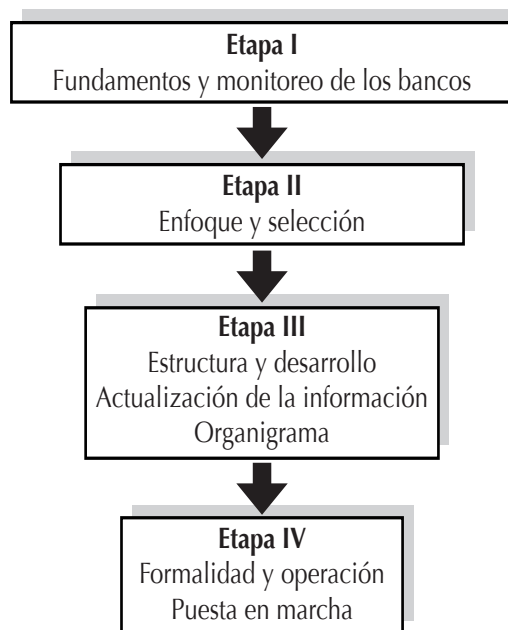


Fuente: Muñoz y Requena – 2005 (Gráficos armados con base a información estadística de la SUDEBAN y el BCV).

2.4. Etapas

En toda fusión, como se muestra en el Cuadro 1 se llevan a cabo las siguientes etapas:

Cuadro 1
Etapas de las Fusiones



Fuente: Muñoz y Requena - 2005.

Pero a pesar de todos estos esfuerzos del mercado financiero por reorganizarse y disminuir su tamaño, algunos especialistas como Purroy (2004:65) indica que “cincuenta y uno (51) bancos es un número que aún es considerado excesivo, ya que hay un grueso estrato del mercado que ostenta menos del 2% del *market share*”, lo que demuestra que 80% del mercado bancario tanto a nivel de captaciones como de créditos sigue estando en manos de pocas instituciones.

2.5. Base legal de las fusiones

Antes de la entrada en vigencia de la “Ley de Estímulo a la Competitividad, el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización de los Gastos de Transformación”, el 28 de febrero de 2001, y que por motivos prácticos se

abreviará en el presente trabajo como la (Ley de Fusiones); las instituciones financieras tenían que registrarse por El Código de Comercio para realizar los procesos de fusiones, el cual establece en su Artículo 345, ciertos requisitos y pautas que deben seguir las instituciones que decidan fusionarse, tales como; las publicaciones previas que debían realizarse, o las notificaciones a la asamblea de accionistas. Lo cual se traducía en un tiempo relativamente mayor al que se requiere para realizar estos procesos. Por otra parte, esta Ley de Fusiones establece que la SUDEBAN tiene la potestad de aprobar o negar los procesos de fusiones en un plazo de sesenta (60) días. Asimismo, esta Ley establece en su Artículo 5 que “La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras hará un seguimiento para que el ente resultante mantenga las condiciones y beneficios previstos en los planes de fusión presentados”.

Una vez que la SUDEBAN ha aprobado la fusión entre las instituciones solicitantes y que la misma ha sido publicada en la *Gaceta Oficial*, debe hacerse pública esta autorización por medio de la prensa de circulación nacional, en los días siguientes.

2.6. Estímulos oficiales para que las instituciones se fusionen

Por una parte, se observa que las fusiones bancarias han sido un proceso impulsado tanto por variables económicas como por variables estratégicas, permitiendo a las instituciones sobrevivir o crecer en un mercado muy atomizado en los últimos años por la banca extranjera. Por otra, el sector oficial encabezado básicamente por el Ministerio de Finanzas, ha estado en la búsqueda de fórmulas tendientes a realizar uniones estratégicas o algún tipo de alianza o fusión, que pudiera impedir el paso de las instituciones con muy poca participación en el mercado a manos del Estado, por insolvencia; como lo sucedido en la crisis financiera de los años 1994 y 1995, iniciada con la caída del Banco Latino, lo cual dio

origen a la intervención y estatificación de 19 instituciones financieras más, que por supuesto se convirtieron en una de las cargas más pesadas (financieramente) que ha tenido el país durante toda su historia. Por ello, el propio Estado ha establecido ciertas pautas legales que también han estimulado dicho proceso, entre las cuales se pueden citar:

En resumen lo que busca el Estado venezolano es, reducir el tiempo de tramitación en el proceso de fusión, y que dicha reducción también se traslade hasta los costos de tramitación.

2.7. Evolución de las fusiones los últimos cinco años del presente siglo

2.7.1. Principales fusiones a nivel nacional

En el caso específico del país, las fusiones no representan un fenómeno nuevo, ya que las mismas eran eventos que hasta el año 1995 se daban, pero con poca frecuencia. La mayor parte ocurrieron en la década de los sesenta, luego de las dificultades que experimentó el Sistema Financiero a partir de 1958, y según señala la Superintendencia de Bancos en *El Nacional* (2001: E-8) que:

Las pocas fusiones en el pasado tienen su origen en la concepción que prevalecía del negocio: la banca de un solo dueño o familiar, un ambiente protegido que permitía bancos de escala reducida, poca economía de escala, valor de licencia bancaria superior a lo que el negocio en sí generaba.

Tal vez porque en los procesos llevados a cabo antes de 1985 no se habían involucrado los principales bancos del país, sino más que todo a nivel regional o de Entidades de Ahorro y Préstamo (EAP).

Siguiendo un orden cronológico, las fusiones que se han dado en el país a nivel de EAP se mostrarán en el Cuadro 2, y a nivel de bancos en el Cuadro 3.

Cuadro 2 Fusiones a nivel de EAP

Año	ENTES	RESULTANTES
1985	La Familia – El Porvenir Horizonte – Miranda Asociación Guayanesa – Del Sur	El Porvenir Miranda Del Sur
1986	Futuro – Del Centro Progreso – Mérida	Del Centro Mérida
1987	Guárico – Apure Maracay – Valencia	Guárico Del Centro
1996	Maracay – La Industrial – Bancarios – El Porvenir – Caja Popular La Vivienda – Fondo Común	Caja Familia Fondo Común
2000	La Venezolana – Interbank Caja Familia – La Primera Del Centro – Fondo Común Oriente – Del Sur	Interbank Caja Familia Fondo Común Del Sur
2001	Mérida – Del Sur Valencia – Banco Noroco Fondo Común – Banco República Mi Casa – La Primogénita	Del Sur Noroco Banco Universal Fondo Común Banco Universal Mi Casa

Cuadro 3 Fusiones a nivel de bancos

Año	ENTES	RESULTANTES
1999	Fivenez – Banco Caracas Orinoco – Corpbanca Bolívar – Popular Provincial – Occidente	Banco Caracas Corpbanca Bolívar Banco Universal Provincial Banco Universal
2000	Interbank – Mercantil Unión – Caja Familia	Mercantil Banco Universal Unibanca Banco Universal
2001	Soficredito Banco de Inversión – Banco Venezolano de Crédito, S.A.C.A Banco República – Fondocomún E.A.P.	Banco Venezolano de Crédito Banco Universal Fondocomún Banco Universal
2002	Banco Caracas – Banco de Venezuela	Banco de Venezuela
2004	Banco Canarias adquiere Banco Bolívar y Fondocomún lo adquiere Total Bbank	Todavía no se ha dado el proceso de fusión en sí y por ende siguen funcionando las instituciones originales

Fuente: Muñoz y Requena – 2005 (Cuadros construidos con base a información de la SUDEBAN).

2.7.2. Evolución del Sistema Bancario Venezolano

De acuerdo con la información suministrada por la Superintendencia de Bancos y Otras

Instituciones Financieras (SUDEBAN), la banca venezolana está constituida de la siguiente manera (véase el Cuadro 4).

Cuadro 4**Sistema Bancario- Número de Bancos Privados y del Estado según subsistema al 30-de enero-2004**

Subsistema	Número de Instituciones	
	Privadas	Del Estado
Bancos Universales	17	0
Bancos Comerciales	15	1
Bancos con Leyes Especiales	0	4
Bancos de Inversión	5	1
Bancos Hipotecarios	2	0
Arrendadoras Financieras	0	1
Entidades de Ahorro y Préstamo	4	0
Fondos del Mercado Monetario	2	0
Total	45	7

Fuente: <http://www.sudeban.org.ve> 2005.

Lo cual es un escenario totalmente diferente al del año 2000, tal como se puede apreciar en el Cuadro 5.

Cuadro 5**Sistema Bancario- Número de Bancos Privados y del Estado según subsistema al 03-noviembre-2000**

Subsistema	Número de Instituciones	
	Privadas	Del Estado
Bancos Universales	16	0
Bancos Comerciales	23	2
Bancos con Leyes Especiales	0	4
Bancos de Inversión	11	1
Bancos Hipotecarios	4	0
Arrendadoras Financieras	4	1
Entidades de Ahorro y Préstamo	13	0
Fondos del Mercado Monetario	6	0
Total	77	8

Fuente: <http://www.sudeban.org.ve> 2005.

Ya que para el año 2000 el escenario económico estaba atomizado por una gran diversidad de instituciones financieras. Sin embargo, esa disminución que se ha dado tanto a nivel de bancos como de agencias, no se puede decir que se ha traducido en una merma del costo del servicio bancario para el cliente, ya que si se analiza el Cuadro 6, el cual condensa infor-

mación de los costos de las operaciones (tarifas por servicios) que se realizan en el Banco de Venezuela, sería imposible decir que los mismos han disminuido para el consumidor final, puesto que pareciera que sólo falta que le cobren por entrar a la oficina. Estos cobros por tarifa se aplican en la mayor parte de las instituciones financieras del país.

Cuadro 6 Tarifas por Servicio

BANCO DE VENEZUELA Grupo Santander		TARIFAS POR SERVICIOS Notificación a partir del 02-08-2004 Vigentes a partir del 01-09-2004		
CUENTA GLOBAL		CHEQUES DE GERENCIA		CAJEROS AUTOMÁTICOS
Personas Naturales * Monto de apertura Bs. 400000 * Saldo promedio Disponible Mensual Menor a Bs. 500.000 Bs. 2500 * Cuota de Mantenimiento Mensual Bs. 6000 Personas Jurídicas * Monto de apertura Bs. 1500000 * Saldo promedio Disponible Mensual Menor a Bs. 250.000 Bs. 10500 Entre Bs. 250,000,01 y 1,500,000 Bs. 8000 * Cuota de Mantenimiento Mensual Bs. 6000		Persona Naturales Clientes 0,2% del monto Mínimo Bs. 8800 Máximo Bs. 27500 No Clientes 0,3% del monto Mínimo Bs. 27500 Máximo Bs. 55000 Persona Jurídicas Clientes 0,2% del monto Mínimo Bs. 8800 Máximo Bs. 27500 No Clientes 0,3% del monto Mínimo Bs. 27500 Máximo Bs. 55000		Retiros y Consulta Bs. 600 por operación Transferencia entre cuentas Bs. 240 Rechazos por fondos insuficientes Bs. 500 CLAVE TELEFÓNICA Operación por operador Bs. 500 Operación automática Bs. 250 Envío por fax Bs. 500
CUENTA GLOBAL REMUNERADA		TARJETAS DE CRÉDITO		CONSULTA DE SALDO POR TAQUILLA
Personas Naturales * Monto de apertura Bs. 750000 * Saldo promedio Disponible Mensual Menor a Bs. 750.000 Bs. 3750 * Cuota de Mantenimiento Mensual Bs. 6000 Personas Jurídicas * Monto de apertura Bs. 2500000 * Saldo promedio Disponible Mensual Menor a Bs. 250.000 Bs. 10500 Entre Bs. 250,000,01 y 1,500,000 Bs. 8,000 * Cuota de Mantenimiento Mensual Bs. 6,000		Cuota de emisión y mantenimiento anual Tarjeta Clásica Bs. 40000 Tarjeta Clásica Adicional Bs. 33000 Tarjeta Dorada Bs. 48000 Tarjeta Dorada Adicional Bs. 42000 Tarjeta Platinum Bs. 72000 Tarjeta Platinum Adicional Bs. 66000 Reposición por robo o extravío 100% de la emisión Gastos Cobranzas (cuota vencida) Bs. 5000 Consumos en el exterior 6% Pago estaciones de servicio 4% Comisión efectivo clave 5% Solicitud estado de cuenta Bs. 1500		Persona Natural Bs. 4200 Persona Jurídica Bs. 7200 TAQUILLAS EXTERNAS Retiros, pagos y consultas Clientes * Días hábiles Bs. 1500 * Sábado, Domingos y feriados Bs. 1500 No clientes Bs. 2000
CUENTA AHORRO GLOBAL		TARJETAS DE DÉBITO CLAVE MAESTRO		OTROS SERVICIOS
* Monto de apertura Bs. 400000 * Saldo promedio Disponible Mensual		Cuota Semestral Bs. 6500 Reposición por deterioro o extravío Bs. 6500		Gastos por documentación de crédito Bs. 20000 Referencias bancarias c/u Bs. 3500 Fotocopiado de documentos * Menor a tres meses Bs. 4000 * Antigüedad de 3 a 6 meses Bs. 5000 * Antigüedad de más de 6 meses Bs. 6000
CYBERCUENTA GLOBAL UNIVERSITARIA		OPERACIONES TARJETAS DE DÉBITO EN EL EXTERIOR		
Personas Naturales * Monto de apertura Bs. 10000 *Mantenimiento de Cuenta Bs. 1000 * Chequera de 5 cheques Bs. 1000 * Emisión de cheque por monto <= 25.000 Bs. 100		Retiros de efectivo por cajeros automáticos US\$ 3 Consulta de saldos por cajeros automáticos US\$ 2,5 Pagos de consumo US\$ 3		

Fuente: *El Nacional - 2005:E-6.*

En este mismo orden de ideas es importante señalar que, aunado al deficiente servicio que le presta al cliente, las ganancias desproporcionadas de la banca se incrementan día tras día,

y no existe una mayor intermediación financiera, debido al jugoso negocio que tiene con su principal cliente “el Estado Venezolano”; la afirmación anterior es posible observarla en el Cuadro 7.

Cuadro 7
Utilidades de las Instituciones Financieras
Período 01-enero-2004 al 30-abril-2004

Banco de Venezuela	→ Bs. 134.825.430	→	Bs. 33.706.357,50
Banco Mercantil	→ Bs. 127.217.825	→	Bs. 31.804.456,25
Del Sur Banco Universal	→ Bs. 11.659.247	→	Bs. 2.914.811,75
Inverunión Banco Comercial	→ Bs. 2.858.470	→	Bs. 714.617,50

Fuente: *El Nacional* – 2005:E-6

Aunado a esto, es propicia la ocasión para traer a colación lo dicho por Faraco (2003:46), el cual expone que en las relaciones entre la banca y el Estado Venezolano, se ha establecido una situación en la cual los depósitos fluyen en cantidades y direccionamientos que no responden a lo que ha sido la práctica usual del país: casi 40% del presupuesto nacional está depositado en la banca. Entonces se tiene al Estado haciendo un enorme esfuerzo por conseguir ingresos extraordinarios –pechando más a la población–, o extraordinarios –endeudándose–, sólo para después depositarlos en la banca. El estímulo sobre el sistema económico no existe. ¿Cómo se explica, que una economía que está recibiendo un gran estímulo monetario –la tasas de crecimiento PIB está mucho más allá que la tasa de crecimiento de la tasa de interés– y un enorme estímulo fiscal –visto que se tiene un déficit más o menos importante– sea una economía que no se mueve? Se supone que ante eso debería darse algún nivel de actividad. ¿Por qué no se ve? Porque ese dinero se crea e inmediatamente se represa en los bancos, que a su vez lo terminan represando en el Banco Central de Venezuela.

En ese contexto, la ganancia obtenida por los bancos originada por los papeles oficiales no paga impuesto sobre la renta; en consecuencia, ¿cómo un banco va a prestarle a un cliente común (natural o jurídico) que siempre representa un riesgo, si tiene un cliente tan rentable y que hasta ahora ha resultado bastante seguro?

Pero las instituciones financieras que se han consolidado con las fusiones bancarias, no conformes con todas estas ganancias, cada día remuneran menos al golpeado depositante, para ello Faraco (2003:46) afirma que: “tanto mayor es la cuota de mercado controlada por el instituto, cuanto menor es la remuneración a los haberes de los depositantes, expresándose aquí el poder de mercado del sistema”. Sin embargo, el verdadero poder del sistema quedó demostrado con la paralización de actividades que llevó a cabo la banca durante el paro del 2002 y 2003, cuando desobedeciendo instrucciones directas de SUDEBAN, se negó a trabajar en el horario adecuado, y a limitar a los clientes el monto a retirar, pero luego las anunciadas amonestaciones y sanciones legales quedaron al aire, lo cual demuestra una vez más que las fusiones parecieran haber servido para consolidar, aún más, a las instituciones más poderosas del mercado bancario venezolano.

Conclusiones

La investigación consistió en estudiar cómo han evolucionado las fusiones bancarias, así como su impacto en el Sistema Financiero Nacional durante el periodo 2000-2004, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Venezuela asistió a un proceso de fusiones que favoreció a las entidades bancarias de mayor tamaño, suceso posible gracias a la



El cliente ahora se siente más desatendido por las instituciones financieras de mayores dimensiones, debido a que es más engorroso y lento el proceso de realizar una operación común.

- globalización, la desregulación, los avances tecnológicos, las innovaciones financieras y los capitales dolarizados. Evidenciándose así que los cuatro (4) principales bancos del país (Provincial, Mercantil, Banco de Venezuela y Banesco) siguen manteniendo el control, en cuanto a créditos y captaciones, se refiere.
- No hubo variación significativa en el Sistema, éste se mantuvo. No obstante, vale la pena destacar, que en el lapso estudiado se logró una importante reducción de instituciones, de 87 bancos existentes en el año 2000, en la actualidad sólo quedan 45, y de continuar esta tendencia, se estaría formando en el mercado financiero una estructura oligopólica .
- El proceso de fusiones llevado a cabo por la banca venezolana, y para el cual el Estado venezolano brindó todas las facilidades legales y tributarias posibles, sólo sirvió para afianzar aún más el control que los principales bancos mantienen sobre el mercado financiero nacional, así como sus desproporcionados ingresos.
- El cliente ahora se siente más desatendido por las instituciones financieras de mayores dimensiones, debido a que es más engorroso y lento el proceso de realizar una operación común y simple, tales como un depósito y/o un retiro de fondos.
- El principal cliente de la banca venezolana es el Estado, lo cual va en detrimento de las actividades normales de las instituciones financieras como lo es la captación de recursos del sector excedentario y la colocación de los mismos en el sector deficitario, denominado intermedia-

ción financiera y consagrado en la Ley General de Bancos del 13-de noviembre de 2001, en su Artículo 1. Esta delicada situación se visualiza cuando se determina que el índice de intermediación se ubica en 35%, es decir de cada 100 bolívares captados, solo 35 bolívares se destinan a los créditos.

- El descenso de las tasas ha repercutido sobre las activas, pero sin tener una consecuencia directa sobre los créditos, lo cual demuestra que no bastan unas tasas activas bajas para reactivar los créditos, sino que los mismos dependen en gran medida del desplome del poder adquisitivo, el desempleo y el desenvolvimiento del tablero político general.
- La banca extranjera no ha contribuido como se esperaba al mejoramiento del sistema financiero venezolano, ya que pareciera que su modelo de negocio de poca intermediación con el público, en general se ha adaptado al resto de las instituciones financieras, que ya operaban en el mercado venezolano. Además como es lógico, su interés no está perfectamente identificado con el interés nacional sino con su casa matriz.

Por último, lo que hoy sugiere el desarrollo nacional, es una banca acorde con la economía de la nación y que además sea ágil, eficiente y bien capitalizada de acuerdo con las normas internacionales en esta materia, ya que la banca no puede mantenerse con los mismos esquemas del pasado, porque la rentabilidad no será sostenible en el tiempo, para ello deberá someterse con urgencia a un proceso de reconversión en términos de capital humano, y modelo de negocios, que le permitan atender a ese grueso de la población bancarizable que, en general, opera en la denominada economía informal, y que muchas veces no tiene alternativa de financiamiento por los medios tradicionales, pero que también son muy importantes para el desarrollo del país.

Fuentes bibliográficas

- Arias, Fidias G. (1997), *El Proyecto de Investigación – Guía para su elaboración*. Venezuela, Editorial Episteme, C.A.
- Muñoz R., Carlos (1998), *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México, Prentice Hall.
- Sabino, Carlos A. (1992), *El Proceso de Investigación*. Venezuela, Editorial Panapo.
- Weston, F y Brigham, E. (1994), *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Mc. Graw Hill.

Publicaciones periódicas

- Banco de Venezuela (2004), *Tarifa por Servicios*. Prensa de circulación nacional. El Nacional, septiembre: E-6, Venezuela.
- Chacón, G. (2000), "Banca – Fusiones bancarias a la carta", en *Revista Dinero* (27): 32–35, Venezuela.
- González, F. (2000), "Fusiones en Venezuela", en *Revista Venezuela Analítica*. N° 12:13-17, Venezuela.
- Faraco, J. (2003), "La actividad financiera, un proceso decadente en Venezuela" en *Revista Bussines. Technology*. (7): 46 – 47, Venezuela.
- González, F. (2000), "Fusiones en Venezuela", en *Revista Venezuela Analítica*. N° 12:13-17, Venezuela.
- Faraco, J. (2003), "La actividad financiera, un proceso decadente en Venezuela" en *Revista Bussines. Technology*. (7): 46 – 47, Venezuela.
- Muñoz, José y Requena Karen (2003), "Impacto de la Fusiones Bancarias en los Clientes externos. Caso: Fondo Común Banco Universal", en *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 8, N° 23: 464 – 479, Venezuela.
- Muñoz, José y Requena Karen (2003), "Impacto de la Fusiones Bancarias en los Clientes internos. Caso: Fondo Común Banco Universal", *Revista Actualidad Contable*. FACES. Año 6, N° 7: 29-38, Venezuela.
- Purroy, Miguel I. (2004), "Los Bancos y las fusiones en Venezuela." en *Revista Gerente*. N° 204:65-67. Venezuela.

José Francisco Muñoz Rengel y Karen Elisa Requena Mago

Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (2005), *Economía Contemporánea*. Prensa de circulación nacional. *El Nacional*, Venezuela, Agosto 8.

Otras fuentes

Datanálisis (2003), *La economía venezolana en el 2001*. CD-ROM: 5-12. Venezuela.

Muñoz R., José F. (2003), "Las Fusiones bancarias y su Impacto en el Sistema Financiero Nacional. Caso: Fondo Común Banco Universal".

Venezuela, Tesis de Maestría. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Sudeban (2004), *Sistema Financiero*. <http://www.sudeban.org.ve>. Consulta: febrero 15/2004. Internet.

Venezuela, Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (1993), *Gaceta Oficial* N° 3.228.

Venezuela, Ley de Fusiones o Ley de Estímulo a la Competitividad, el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización (2000), *Gaceta Oficial* N° 37.076.

EL PAPEL DEL DUEÑO Y/O DIRECTOR DE LA PYME EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Jorge Rodríguez Martínez

Profesor-Investigador del Departamento de Procesos y Técnicas de Realización, DCyAD, UAM-A

1. Redescubrimiento de la importancia de la pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas, la mayor parte de ellas se encuentran en el sector servicios, forman la casi totalidad de las empresas de cualquier país. Las políticas de desarrollo de un gran número de países, tuvieron su basamento a finales del siglo XIX, así como en varias décadas del pasado siglo XX, en el apoyo de grandes compañías industriales como: el sector del acero, de la fundición, construcción de barcos, construcción de carros de ferrocarril, ensamble de automóviles, entre otros. No obstante, esta situación comenzó a cambiar a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, del siglo pasado. El ambiente económico a nivel mundial pasó de un periodo de relativa estabilidad a uno de gran turbulencia e inestabilidad; este cambio se debió

entre otras causas al embargo de los principales países productores de petróleo; lo cual afectó los precios, provocó el crecimiento desmesurado de la deuda nacional, y obligó a revisar las políticas de desarrollo. Por ejemplo, la mayor parte de los países de América Latina pasaron de una política de sustitución de importaciones a una apertura de mercados, y a una orientación a la exportación de materias primas y productos manufacturados. México, es un claro ejemplo de este cambio en la estrategia de desarrollo.

El uso extensivo de las tecnologías de la comunicación de la información, ha alterado de manera radical la forma de trabajo de las empresas. El proceso de integración de la economía mundial se extiende a los servicios financieros, y a una cultura que se vuelve homogénea en gran número de países. Las compañías transnacionales se caracterizaron durante las últimas décadas del siglo

pasado, por una tendencia de reducir su tamaño (*downsizing*) y por ende sus costos fijos; así como por buscar proveeduría en actividades de manufactura y de servicios (*outsourcing*). Esto permitió la incorporación de numerosas compañías PYMES de manufactura y servicio en la cadena de valor; cada vez es más común que estas compañías se encuentren en países con bajo costo de mano de obra (*off-shoring*).

Las compañías pequeñas y medianas, cada vez, tienen una participación más activa en sus mercados nacionales, ya sea de manera independiente, o como proveedores de compañías grandes en sus mercados nacionales. Los cambios antes descritos, a partir de la década de los ochenta, diversificaron la gama e incrementaron el número de los jugadores en el comercio internacional, el cual, hoy, ya no es dominio exclusivo de las compañías grandes. Se ha vuelto común, que las PYMES participen en mercados internacionales, por su propia cuenta, siguiendo a algún cliente importante, o actuando como proveedor de compañías grandes, algunas de ellas con presencia en un gran número de países.

Cambios en la tecnología de comunicación, permitieron que las compañías PYMES de servicios, comenzaran su internacionalización, este proceso dio inicio en la década de los noventa, una década más tarde en promedio, que sus similares de manufactura. La competencia entre naciones y compañías, en el presente, y aún más en el futuro, estará basada no en la producción de un producto físico sino en la generación de nuevos conocimientos innovadores; esta situación será crítica, en particular para las PYMES. El reto para las PYMES de países como México, en que la mano de obra ya no es tan barata como la de países de Centroamérica o del Sureste Asiático, es ofrecer un mayor valor agregado a sus productos, que tengan un diseño atractivo e innovador, y que el producto vaya respaldado por servicios complementarios.

En México, se le ha venido dando más importancia a nivel gubernamental, a la pequeña y mediana empresas. En el último sexenio (2000–2006) se creó la Subsecretaría de la

Pequeña y Mediana Empresas, en parte por las preocupaciones marcadas en los Planes Nacionales de Desarrollo, y por los rezagos de la planta industrial frente a la entrada cada vez más creciente de productos provenientes del extranjero; aunque otras razones para promover la formación de un organismo dedicado exclusivamente a las PYMES, son los compromisos adquiridos por el país con organismos internacionales como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y la Asociación Asia Pacífico (APEC), para apoyar económica, tecnológica y administrativamente a las pequeñas empresas. Uno de los objetivos fue concentrar los recursos y la información que necesitan los directivos y/o dueños de empresa en un solo sitio Web. La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa forma parte de la Secretaría de Economía, el sitio de acceso es Contacto PYMES: www.contactopyme.gob.mx, en este sitio se encuentra información para recibir capacitación, normatividad, talleres para mejorar la competitividad, etcétera.

2. La paradoja de la información como un elemento abundante y, a la vez, escaso

En la actualidad, la información es un elemento privilegiado que transforma la manera de hacer negocios, y para aquellas compañías que la poseen les puede dar una ventaja competitiva y estratégica sobre sus competidores (Porter y Millar 1985). Una de las características de la sociedad de la información, en la que estamos inmersos, es la gran cantidad de información que fluye y se transmite, en todo momento, por una variedad de medios. En este ámbito, de acuerdo con Macdonald (2000), la información es intangible, se encuentra en todos lados y es necesaria para la realización de cualquier actividad humana. La información que necesita una institución, empresa o persona, es necesario saber dónde encontrarla, adquirirla, procesarla e integrarla con el conocimiento ya existente. En la actualidad se hace necesario que las personas tengan una actitud crítica y selectiva para consultar de en-

tre la información disponible, únicamente la que se considera relevante; ya que si no existe una correcta selección, es fácil rodearse de información innecesaria.

Con la explosión en el uso de los medios electrónicos, las empresas y los individuos han sido capaces de comunicarse de manera cada vez más rápida y efectiva. Muchos cambios han ocurrido desde que McLuhan acuñó, en la década de los sesenta del siglo pasado el término de la "aldea global," para denotar como el hombre, sin importar el país en que viviera, estaba cada vez mejor comunicado e informado. Todo conocimiento se fundamenta en información, mas no toda información es conocimiento.

El tendido de cables trasatlánticos y posteriormente la puesta en órbita de los primeros satélites, han permitido la comunicación entre compañías y personas ubicadas en diferentes continentes. La gente común se acostumbró al uso del telégrafo, teléfono, telex y a su sucesor el fax, que permitieron el envío rápido de información a miles de kilómetros. Durante la segunda mitad del siglo xx se iniciaron las transmisiones directas de televisión vía satélite, llevando a las pantallas domésticas noticias o eventos deportivos, que podían ser originados en cualquier continente y ser vistas por gran parte de los habitantes del mundo.

Sin embargo, el parteaguas en la transmisión de información llegó en la década de los noventa, cuando la comunicación por medios electrónicos se volvió común; se aceleró la velocidad y la ubicuidad de los medios de comunicación al alcance de una cantidad cada vez mayor de personas. Un ejemplo son los teléfonos celulares, que permiten mantener el contacto con compañeros de trabajo, proveedores, clientes y amigos, donde la ubicación de las dos partes no tiene que ser fija. Sin duda, el elemento más importante de esta tendencia que conforma la sociedad de la información, fue la rápida difusión y adopción de la red mundial de comunicación que es la internet.

La internet permite el envío y recepción de información electrónica en forma de imágenes, música o textos en tiempo real y a bajo costo.

Esta red de redes permite el intercambio de información; millones de *bytes* transitan de manera instantánea entre personas de casi cualquier parte del globo terráqueo. La internet da cabida desde la diversión banal, hasta el envío de información de suma importancia. La internet también ha contribuido a que las formas de trabajo entre grupos cambien, los cuales se pueden encontrar en lugares distintos geográficamente, en diferentes países y horarios, pero gracias a internet se pueden comunicar y trabajar en el mismo proyecto con relativa facilidad.

3. El papel del dueño o director de la PYME en el proceso de la comunicación

En una compañía mediana, pero en especial en la pequeña, la figura central de la misma, es el dueño o director; la distinción se basa en si la empresa es de tipo familiar, o si se contrata a un profesional que se encargue de la dirección de la misma. Según algunos autores (Macdonald y Williamns, 1993; Menou, 1995; Holmlund y Dock, 1998), el dueño o director es la persona clave en la toma de las decisiones más importantes al interior de la compañía. Esta persona también desempeña el papel de filtro y selector de la información que es necesaria a su juicio para la compañía; tiende a conocer con detalle a sus competidores nacionales y extranjeros. Estar al frente de una compañía implica ser el principal emisor de información, por lo que es recomendable ser un buen comunicador.

La motivación personal del dueño o director es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la compañía, ya que además de darle dirección empresarial, enfoca la visión y estrategia de la misma (Markman and Baron 2003). Algunas características de la personalidad de los dueños de las PYMES que han sido exitosos es que son: audaces, perseverantes, dedicados, sociales y buscadores de nuevas oportunidades de negocios, según un estudio de la Unión Europea publicado en 2004 (EU 2004).

En México, la familia desempeña un papel muy importante en la sociedad. En un país en

que la inestabilidad económica ha sido una constante, en particular durante el periodo de 1976 a 1994, caracterizado por constantes devaluaciones, periodos de alta inflación, y un alto nivel de desempleo, la empresa familiar dio estabilidad a los miembros de un gran número de

familias, proporcionando empleo seguro para los miembros de la familia nuclear, así como parientes y otros miembros de la familia política.² Belausteguigoitia (2006) analiza las debilidades y fortalezas de las empresas familiares mexicanas, véase la Tabla 1.

Tabla 1
Las debilidades y fortalezas de las empresas familiares según Belausteguigoitia (2006, pp. 39-42)

(-) Debilidades de las empresas familiares	(+) Fortalezas de las empresas familiares
El nepotismo prevalece sobre la capacidad	Relaciones de afecto entre los integrantes
Las áreas dirigidas por familiares pueden convertirse en feudos o cotos de poder	Compromiso hacia la organización
El paternalismo y la autocracia prevalece	Verdadera vocación de servicio
Resistencia al cambio	Visión de largo plazo
Manipulación familiar	Rapidez en la toma de decisiones
Evaluación de desempeño poco crítica	La estabilidad de los ejecutivos, hasta 5 veces más que en empresas no familiares
Los familiares ineptos tienen la falsa seguridad de que no serán despedidos	Continuidad de las estrategias de la compañía, particularmente por el fundador
La falta de canales adecuados de comunicación puede dar origen a rumores	

Según Belausteguigoitia (2006), existen diferencias de tipo cultural entre las empresas familiares de los diversos países, sin embargo, existen más elementos que son comunes entre sí, como los lazos de sangre y la proximidad en los negocios, los cuales es común que se entremezclen entre sí, ya que la familia es una constante a nivel mundial. Las compañías familiares no son necesariamente pequeñas, este es el caso en México, de Bimbo, Televisa, TV Azteca, o de empresas como la Ford en el sector automotriz. Se han hecho estudios económicos acerca de la importancia de la empresa familiar y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de los países, y se ha encontrado que en Estados Unidos, este tipo de empresas contribuye con cerca de la mitad del PIB; en América Latina la influencia de las empresas familiares es aún mayor, ya que se estima que cerca de nueve de

cada diez empresas es de tipo familiar, o lo fue en su origen (Belausteguigoitia, 2006).

El grado de participación en mercados internacionales de una PYME depende en parte de la orientación cultural del dueño, de su apertura a otras culturas, y de su habilidad a adaptarse a condiciones cambiantes (Lloyd-Reason y Mughan, 2002). Otras características deseables de los dueños o directores es que tengan el llamado "don de gentes," que sean carismáticos, pero sobre todo que sepan coordinar y dirigir. Algunos autores (Donckels y Fröhlich, 1991)³ se han dado a la tarea de categorizar a los directores de empresas en cuatro tipos diferentes: el primero, es el de los bien balanceados (*all-rounder*), grupo de personas que atiende las diferentes áreas del negocio sin descuidar ninguna de ellas, y se adapta bien a cambios en los mercados; el segundo grupo, el de los pioneros,⁴ son aquellos dueños

que emprenden actividades y se arriesgan a iniciar nuevos negocios; el tercer grupo, lo conforman los organizadores, están más orientados a las actividades administrativas, son racionales y analíticos; el cuarto tipo es el de los rutinarios,⁵ los dirigentes que son demasiados cautos y se oponen a cualquier tipo de cambio.

Por tanto, es recomendable que la persona al frente de la compañía conozca todas las funciones básicas de la empresa, sin descuidar los cambios en los mercados, y debe tener acceso a información lo más actualizada posible. Es probable que el director tenga desarrollado, con los años de experiencia acumulados, una red de información a nivel social, técnico o empresarial, que le permita estar bien informado, a tiempo, respecto de amenazas u oportunidades que se pueden presentar.

4. La obtención de la información que se comunica en las PYMES con vocación internacional

El proceso de la obtención de la información que el dueño o director comunica al interior de la PYME sigue una secuencia que se puede definir, en especial en aquellas empresas que están interesadas o que ya tienen actividad internacional. En primer término, existe un detonador que despierta la necesidad de búsqueda de información relevante, la cual se obtiene de diversas fuentes de información mediante métodos formales e informales. A continuación se analizan con más detalle.

4.1 ¿Cómo se inicia la búsqueda de información de tipo internacional?

El director de una PYME sigue un proceso de obtención de información riguroso para después comunicarla al resto de la compañía. Según Liesch y Knight (1999), el detonador, o razón por la que se inicia la búsqueda de información, puede surgir por una oportunidad inesperada: expansión del mercado, cambios en las tendencias o gustos de los clientes, o por la presencia amenazante de

competidores en su mercado nacional o internacional. Cualquiera de las situaciones antes mencionadas, pueden desencadenar una búsqueda de información que se considera relevante, asimismo se busca que ésta provenga de fuentes confiables. La forma de adquirir la información puede ser por medios formales (instituciones privadas u oficiales, como es el caso de BANCOMEXT, OCDE, APEC, Secretaría de Economía) o informales (compañeros de trabajo, amigos, reuniones sociales, eventos culturales, científicos, en embajadas, etc.).

4.2 La información necesaria para alcanzar los objetivos de la PYME

De acuerdo con Macdonald (2000), es difícil medir cuánta información se necesita. La información es versátil, pero por sí misma no tiene valor: solamente lo adquiere cuando se aplica. La información debe considerarse como un medio para alcanzar un objetivo, y no como un fin en sí misma. (Macdonald, 2000). Las actividades que llevan a cabo las empresas, necesitan información para su desarrollo tanto para operaciones de producción o distribución como en el proceso de la toma de decisiones (Kaye, 1995). Sin embargo, sólo una parte de la información que está disponible tiene utilidad, según sus características:

La información debe ser confiable, rápida y precisa..., puede llegar en la forma de información cuantitativa o cualitativa como son las opiniones; puede ser comercial, científica, técnica, legal, política o social; puede ser interna a la compañía o relacionarse con su ambiente externo. Cualquier organización de hecho es un sistema de procesamiento de información muy complejo, en el que cada acción, decisión, opinión y actitud ya sea de los individuos o grupos se deriva o es influenciada por la información que se adquiere y procesa (Kaye, 1995: 5).

Por ejemplo, una empresa de manufactura, sin importar su tamaño recibe materias primas y partes, donde participa personal que usa máquinas,

y mediante un proceso y método, las transforman física o químicamente, para dar un valor agregado al producto. Por ello, esta empresa necesitará información para que las actividades de control de producción, de costos y de calidad, se realicen de la mejor manera posible. Existen organismos que dictan normas internacionales, como es el caso de ISO, sin embargo, aunque existen algunos puntos en común en la normatividad, cada país tiene leyes y normatividad diferente; si se quiere tener negocios con compañías de otros países, es necesario estar bien informado de todas las disposiciones internacionales. El objetivo principal es que el producto o servicio que se ofrezca al consumidor potencial, ya sea nacional o internacional, sea lo más competitivo posible en el mercado y ofrezca una buena relación costo-beneficio respecto de las opciones existentes en el mercado.

4.3 Clasificación de las fuentes de información para las PYMES, en particular para aquellas con actividad internacional

La fuente es de donde proviene la información. Las fuentes están clasificadas en tres grupos, dependiendo de la característica principal que tienen en común: medios masivos, institucionales o humanos (Rodríguez, 2005):

- Fuentes de los medios masivos: transmiten información que va dirigida a una audiencia grande. Estos medios transmiten grandes volúmenes de información visual o auditiva. Se clasifican de acuerdo con el material usado: papel (periódicos, revistas, boletines, directorios comerciales y revistas académicas) o medios electrónicos (la radio, la televisión y la internet) (Kaye 1995). Algunos ejemplos de medios masivos son la televisión abierta y la de paga, que tienen una serie de programas especializados, como los del canal 22 y el 40, acerca de emprendedores de empresas. Los periódicos de circulación nacional, como *El Universal*, *Reforma*, *Excelsior*, o *La Jornada*, tienen una sección especializada en negocios; así como los que se dedican

únicamente al sector finanzas, como es el caso de *El Financiero*, o *El Economista*; o periódicos internacionales como el *Financial Times*, o *The Wall Street Journal*. Existen directorios especializados por sector económico, como es el caso del *Directorio de Exportadores* que publica BANCOMEXT, o directorios generales como es la *Sección Amarilla*, donde se anuncian todo tipo de empresas. Revistas de interés general que cubren temas acerca de las PYMES como la *Revista PYME*, y *Expansión*; o revistas internacionales como *Business Week*, *Fortune*, o *The Economist*. También las revistas de corte académico como *Comercio Exterior* de Bancomext, *Mercado de Valores* que publica Nafin, la revista de la Facultad de "Contaduría y Administración" de la UNAM, así como *Gestión y Estrategia*, publicada por el Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco.

- Fuentes institucionales: proporcionan información destinada a un sector específico. La constituyen organizaciones o instituciones de diferentes tipos: comerciales (exhibiciones comerciales y bancos), académicas (universidad y centros de investigación), educacional (conferencias, seminarios y bibliotecas), gubernamental (agencias de gobierno y sus centros de información), además de las fuentes profesionales (asociaciones profesionales y cámaras de comercio); por nombrar sólo algunas.

Las exhibiciones comerciales se realizan, dependiendo del sector, una vez o dos por año en recintos especializados como algunos que existen en la Ciudad de México: World Trade Center, El Centro Banamex y el Centro Bancomer, entre otros. Por ejemplo existen exposiciones del sector del mueble a nivel mundial, las más conocidas se celebran en Milán, Italia y en Valencia, España; en México, la exposición más importante se realiza en Guadalajara, Jalisco. Algunas de las fuentes profesionales son los colegios de las diferentes profesiones, este es el caso del Colegio de Ingenieros de México, el Colegio de Arquitectos de México, o el Colegio de Diseñadores Industriales y Gráficos de México.

- Fuentes humanas: proporcionan información que está destinada, en la mayor parte de los

casos, a satisfacer demandas específicas de información de una persona o de un grupo. Las personas que proporcionan información también son susceptibles de dar consejos, recomendar, persuadir, o incluso respaldar una decisión de negocios (Kaye, 1995; Welch, 1996; Jones, 2001). Las personas que fungen como emisores de información, pueden estar relacionadas con el trabajo, este es el caso de los clientes, proveedores, competidores, empleados, consultores, etc.; o pueden ser parte de una red social, como son parientes, amigos, conocidos y colegas profesionales. Los contactos que cultiva la persona al frente de una compañía, se acumulan a lo largo de los años, estas relaciones hay que mantenerlas actualizadas, y recurrir a ellas, o a contactos a los que podemos acceder por medio de personas conocidas o cercanas a uno.

5. El Proceso de la Comunicación Dentro de la Compañía

Una rama del conocimiento, como lo es la mercadotecnia, describe el proceso de la comunicación. Sin embargo, una diferencia importante es que la mercadotecnia está dirigida a consumidores o clientes externos (Kotler y Armstrong, 2004), mientras que el proceso de la comunicación que aquí se analiza, está enfocado al análisis de cómo la información se comunica hacia el interior de la compañía. Para que la comunicación exista, se necesitan por lo menos dos partes: un emisor y un receptor. En este caso, el emisor es el dueño o director de la compañía, mientras que los receptores son los empleados de la misma. Con base en el modelo del proceso de comunicación propuesto por Kotler y Armstrong, pero adaptado a un proceso interno, aunque tiene por objetivo mercados internacionales. Se incluyen los diferentes elementos del proceso de la comunicación, que a continuación se describen:

Emisor →→ codificación →→ mensaje →→
 canal →→ decodificación →→ receptor →→
 ruido →→ respuesta →→ emisor

- **Emisor:** es de donde proviene la información, en este caso es el dueño o director, juega el papel central al interior de la PYME, ya que evalúa la información que es necesario transmitir, y que puede provenir del ámbito nacional o internacional y que le servirá para alcanzar la estrategia marcada, o sus objetivos mediatos. Como un director de orquesta, el emisor puede dosificar o privilegiar algunas personas mediante acceso a información que pocos, o tal vez nadie más, va a recibir.
- **Codificación:** durante el proceso de obtención de la información, el emisor absorbe información que es tácita y explícita, misma que hay que “internalizar” y adecuar, para que tenga un beneficio para la organización y se pueda transformar en conocimiento (Knight y Liesch, 2002). La comunicación es recomendable que se dé tanto en un lenguaje como en un nivel de conocimientos apropiados a la audiencia. Cuando la información proviene de otros países, es necesario adaptarla o “tropicalizarla” a las necesidades de la empresa.
- **Mensaje:** es la información escrita, auditiva o visual que se transmite. Esta información puede ser de tipo general, para todos los empleados, o de tipo específico, solamente para una sección. Un ejemplo de información técnica, es la que aparece en los planos, o puede ser mediante fórmulas, como es el caso de sustancias químicas o de acabados para una superficie. Con la información especializada proveniente de otros países, se hace necesario apoyarse en la asesoría experta de consultores especialistas, para evitar errores de interpretación.
- **Canal:** es el medio por el que la comunicación es transmitida, ya sea mediante un boletín, un aviso, un plano técnico, o de manera personal. Un medio que es utilizado con mayor frecuencia son los correos electrónicos, que si bien pueden llegar a ser impersonales, permiten el envío de información a mayor número de personas, las cuales la recibirán de manera inmediata.
- **Decodificación:** el empleado, con el nivel de experiencia y conocimientos adecuados, le puede dar significado al mensaje enviado por el emisor, para hacer su trabajo.

- **Receptor:** es la persona a la que está destinada la información, en este caso los empleados de confianza o administrativos, los operarios de taller o los que proporcionan un servicio. Antes del envío de información a los receptores, es necesario sensibilizarlos acerca de la importancia de la información que van a recibir, en especial cuando el resultado, del trabajo del personal, va destinado a mercados internacionales.
- **Ruido:** puede ser cualquier tipo de distractor o distorsión que sufra el proceso de la comunicación, y que evita que se realice la comunicación de manera eficiente y clara. El ruido puede estar en el ambiente físico, o bien que el receptor esté saturado de información, o simplemente no tenga interés en el mensaje. Un factor de ruido puede ser el lenguaje en el que están escritos documentos que provienen de otros países, los cuales tienen que estar traducidos, al menos, en cuanto a indicaciones generales.
- **Respuesta:** es la reacción del receptor después de haber recibido el mensaje, si existen dudas se deben aclarar o proporcionar más información. Una forma de corroborar que la información fue entendida y aplicada correctamente, consiste en ver el resultado del trabajo.

La información se puede obtener por métodos formales, como es el caso de una cita de negocios, o la visita a una institución o dependencia de Gobierno. En estas reuniones de carácter formal, las partes, en general no se conocen, por ello tienden a ser breves y muy específicas. Este tipo de información puede ser de tipo tributario, normativo, técnico, o para cumplir con los procedimientos para exportar o importar un producto y/o servicio.

La manera más común de obtener información es por medio de métodos informales como: una charla con amigos o conocidos en los pasillos de una empresa, en la calle, en una reunión social, en un restaurante, etc. Este tipo de encuentros se da en un ambiente de confianza y tienden a cubrir una serie de temas, su duración puede ser de pocos minutos o hasta varias horas. El método informal permite al demandante de información, obtener información actualizada acerca de los movimientos de sus competidores nacionales o

internacionales; estar al tanto respecto de quiénes son los mejores proveedores; de las tendencias en la tecnología, el diseño, o de las mejoras en el servicio de productos.

6. Metodología

Los datos empíricos que aquí se incluyen, son parte de un extenso estudio realizado por el autor de este artículo sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de cinco países (Inglaterra, Francia, Finlandia, Australia y México). En cada uno de ellos se estableció contacto con 500 dueños o directores de PYMES. Este artículo se enfoca únicamente a los resultados que se obtuvieron en México. La encuesta se realizó por correo postal, la mitad de ellos pertenecen al sector de manufactura y la otra al sector servicios. El análisis se centró en la figura del director y/o dueño de empresa por ser la persona con más conocimiento acerca de las actividades de la empresa.

Se eligió como objeto de estudio a la PYME por su importancia económica y social. Pero es importante definir primero lo que se entiende por empresa pequeña y mediana, ya que existe una variedad de clasificaciones que toman en cuenta el número de empleados, las ventas, tipo de propiedad, o incluso la rama o sector al que se dedican (Storey, 1994). En este estudio, únicamente se tomó en cuenta el criterio propuesto por la Unión Europea, el cual establece que las compañías medianas son aquellas con menos de 250 empleados pero más de 50; es pequeña aquella que tiene más de 10, pero menos de 50 empleados, y por último, considera micro a las compañías con menos de 10 empleados. El criterio que se aplica en México⁶ es ligeramente diferente, ya que hace una distinción en cuanto a si la empresa pertenece al sector de la manufactura, de servicios, o del comercio.

En los países que son miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, entre ellos México, el porcentaje de las empresas con categoría de pequeñas o medianas está entre 96 y 99 por ciento respectivamente; son grandes generadoras de empleo, ya

que crean 30 o 70 por ciento del total de empleos. Asimismo tienen un gran peso económico, puesto que del 30 al 70 por ciento del Producto Interno Bruto de los países es generado por las PYMES (OCDE 1997 y 2000). En el caso específico de México, las PYMES representan cerca del 99 por ciento del total de casi 4 millones de empresas existentes, y contribuyen con cerca del 71 por ciento del empleo total.

En México existen, varias, bases de datos de empresas. La más completa es la del Sistema de Información Empresarial Mexicano (*www.siem.gob.mx*), la cual contiene un listado de más de medio millón de PYMES. Cabe destacar que los nombres de los directores o dueños no se proporcionan por considerarse información de tipo confidencial. No obstante, ésta información personal se consideró esencial, desde la visión del autor, para la realización del estudio. Con el pretendido de que la carta que acompañaba a la encuesta, y que iba a recibir el directivo, estuviera dirigida expresamente a él o ella, evitando el impersonal "a quien corresponda". Por ello, la información de los nombres, tuvo que recolectarse de los directorios de Cámaras de Comercio y otras organizaciones. Los datos de las empresas de manufactura provienen de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra); la información acerca de las empresas del área de servicios se obtuvo de la Secretaría de Turismo, así como de una asociación de publicidad y mercadotecnia.

A cada director se le envió un cuestionario dividido en cuatro apartados: Información de la empresa en general; información en general del gerente o dueño; actividades de la empresa y grado de internacionalización de sus actividades; y por último, el tipo de información que utiliza el dueño y la forma de obtenerla. La mayor parte de las preguntas fueron de tipo cerrado, y se formularon después de haber consultado la literatura relevante, y de haber realizado más de una docena de entrevistas con directores de empresa y funcionarios de gobierno. Las respuestas se analizaron con SPSS, software especializado para análisis de datos, que permite analizar de manera detallada, una o varias variables a la vez.

7. Las características del dueño o director de la PYME

7.1 Resultados

El presente artículo, se basa únicamente en los datos obtenidos de las PYMES mexicanas. De los 500 cuestionarios que se enviaron a directivos de empresas nacionales, se recibieron 106 respuestas, para un porcentaje de respuesta de 21.2%. La edad de los dueños o directores mexicanos que participaron en la encuesta está entre 30 a 60 años. En la mayoría de los varones encuestados la edad promedio es de 50, mientras que las mujeres son relativamente más jóvenes con edades de entre 30 ó 40. Así, 76% (81) son hombres, y 24% (25) son mujeres. Es importante mencionar que cada vez hay una mayor participación de la mujer al mando de empresas PYMES. De los 30 países miembros de la OCDE,⁷ cerca del 28% de los dueños de empresa son mujeres, y hubo un aumento significativo durante el periodo de 1970 a 1999 (OECD, 2000). Información a nivel mundial también muestra que las compañías que son propiedad o están dirigidas por mujeres, representan cerca de una tercera o cuarta parte de todos los negocios existentes (Weeks, 2001).

Un dato interesante es el alto nivel educativo de los participantes, ya que poco más de la mitad cuenta con estudios universitarios, y cerca de la cuarta parte ha obtenido estudios de postgrado.⁸ Lo que hace ver, que ya no es suficiente contar sólo con un título de educación superior, ya que los constantes cambios en la tecnología, obligan a que el dueño de empresa se tenga que actualizar constantemente; sea mediante cursos o seminarios cortos, o algunos de mayor alcance académico y de tiempo, como es el caso de diplomados, especializaciones o maestrías.

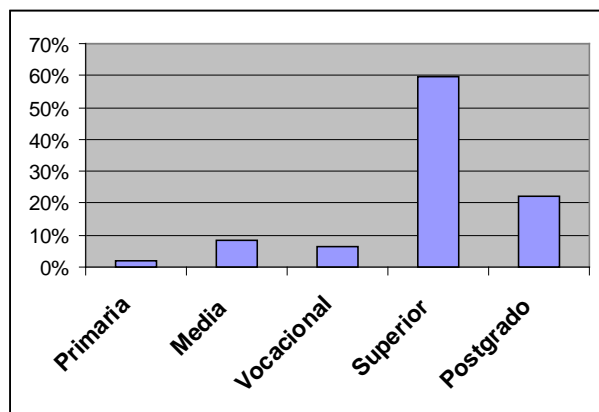
Este alto nivel de formación académica y profesional, obedece a que la información tiene un papel esencial tanto en la sociedad como en las economías actuales, porque estamos inmersos en lo que se ha denominado la "Sociedad de la Información," donde las tecnologías de la comunicación de la información transmiten enormes

volúmenes de comunicación. Por tanto el dueño o director, siempre recortado de tiempo, enfrenta un problema crucial; seleccionar sólo la información que le es útil, ya que de otra manera terminaría atiborrado de información irrelevante.

...la información es casi siempre un bien positivo. [Pero] en un mundo en donde la atención es un recurso en su mayoría escaso, la información puede ser un lujo muy caro, ya que puede distraer nuestra atención de lo que es importante a lo que no es importante (Simon, 1978: 13).

En la Figura 1 se aprecia el alto nivel de formación académica que tiene el grupo de directores mexicanos que participaron en este estudio, la mayoría cuenta con estudios superiores de licenciatura o de postgrado.

Figura 1. Dueños o directores mexicanos encuestados y su nivel más alto de estudios (n=107)



Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

El nivel de educación aparece como un factor muy importante, al momento de seleccionar la información que parece más importante y relacionarla con la que ya existe en la compañía. Uno de los beneficios que se obtienen con la educación, es que la persona, en este caso la cabeza de la empresa, es más selectivo con la información que se necesita, al elegir sólo aquella que

parece ser más relevante. Según Macdonald, en lo que respecta al director, entre más conozca un individuo, y tenga más experiencia, estará más al tanto de la nueva información que necesita adquirir (2000:14). La selección de sólo la información relevante, es una habilidad crítica entre los directivos al frente de la compañía; ya que mientras más pequeña sea la PYME, el directivo tendrá menos tiempo, ya que es muy probable que tenga que desempeñar una variedad de funciones tanto administrativas, de mercadotecnia o de solución de problemas técnicos y de procesos.

7.1.1 Idiomas extranjeros que hablan los dueños o directores

En el mundo globalizado actual, el dominio de una lengua extranjera resulta ser una característica primordial para que una empresa PYME pueda sobrevivir en los competidos mercados nacionales e internacionales. Un dueño o director que tiene el dominio de una lengua extranjera, puede comunicarse con más personas; más aún, esta habilidad le permite acceder a una mayor variedad de fuentes de información, y de manera directa sin tener que esperar a que se traduzca a su propia lengua. La habilidad lingüística de la persona al frente de la empresa, puede ser un factor importante al acortar los tiempos que se tarda una empresa en lanzar un nuevo producto o servicio, o en mejorar el actual. Este periodo de tiempo, denominado como *time-to-market*, puede ser la diferencia en que un producto salga a tiempo al mercado, ya sea dando respuesta a algún nuevo producto de la competencia, o en lograr ser el pionero en algún servicio o aditamento de un producto, que nadie más ofrece, en el mercado.

En el caso de los 106 dueños o directores de empresas mexicanas que respondieron la encuesta, se encontró que 77% de ellos respondió dominar el idioma inglés, mientras sólo 9% mencionó conocer otro idioma extranjero, el francés. El inglés se ha convertido en la *lengua franca*, no sólo en los negocios sino también en finanzas, cultura y tecnología. Por ejemplo, en la Unión Europea, que comprende 25 países, con casi el

mismo número de idiomas, el inglés se ha convertido en lenguaje común (Baker and Resch, 2001). Los dueños o directores que hablan el inglés pueden acceder directamente a una muchísima mayor variedad y cantidad de fuentes de información que se generan originalmente en ese idioma, el llamado "lenguaje de los negocios", de tal manera que no están limitados a lo que se genera en castellano, de lo cual, una gran parte son traducciones de lo escrito originalmente en los países de habla inglesa.

7.1.2 La comunicación del director o dueño de las pequeñas y medianas empresas

Como se ha venido mencionando a lo largo de este artículo, el director o dueño de las PYMES, es la figura principal en este tipo de empresas: obtiene y escoge información, que cree va ser útil para comunicar al interior de la empresa. Este proceso es selectivo en cuanto al tipo de persona, el momento, y quizás hasta el lugar en que se dará el proceso de comunicación de la información.

Las PYMES tienen un proceso de toma de decisiones que es rápido y directo (Rothwell, 1991; UNCTAD, 1993). Este proceso es facilitado debido a que existe una fuerte identificación personal entre el dueño y/o director general y sus empleados, y a la mayoría de ellos los conoce por su nombre, situación que es aún más común en las empresas familiares (UNCTAD, 1993). El dueño necesita tener una visión holista de lo que ocurre tanto al interior de la empresa como fuera de ella. Aunque mientras más pequeña sea la compañía, más actividades administrativas recaen sobre sus hombros, el dueño o director no sólo debe saber dirigir sino también conocer la forma en que se trabaja y se produce su producto o servicio; estar al frente de la compañía implica la gran responsabilidad de ser al mismo tiempo, la fuerza que mueve y da dirección a la compañía:

El señor Microcosmo, es el centro de toda la actividad..., actúa como su propio diseñador, analista de mercado, consultor de clientes, administrador, contador, supervisor, ingeniero in-

dustrial, etc.; y por lo tanto, como una persona que conoce de todas las actividades, no es realmente bueno, más que en una o dos de las funciones (Frölich and Puchler, 1998: 78).

El tamaño reducido de las pequeñas y medianas empresas, le permite tener una red de comunicación, hacia el interior y exterior de la compañía, que se pueda dar de manera informal y personal, y que sea muy eficiente (UNCTAD, 1993). Las PYMES se caracterizan por ser capaces de reaccionar rápidamente a cualquier cambio en los mercados, su falta de una estructura burocrática les permite el poder implementar los cambios que son necesarios dentro de la compañía (Rothwell, 1991; UNCTAD, 1993). Este grupo de empresas, se caracterizan por estar cercanas a sus clientes, tener un trato muy personal, ser adaptables a las demandas muy particulares de los clientes que solicitan cambios de última hora. Las PYMES también se destacan por servir nichos de mercado que requieren productos especializados, de gran variedad y en pequeños volúmenes.

El tipo de comunicación que tiene el dueño o director de la PYME con sus empleados, puede darse de manera verbal, cara a cara, o dirigida a un grupo; o por escrito, ya sea en forma de imágenes o de signos. La información que reciben los empleados es no sólo la de tipo verbal sino también aquella que no se dice pero se percibe, como son los gestos o señas, o incluso el lenguaje corporal. La información que se comunica puede también ser por medio de símbolos: la ubicación de la oficina del director, los materiales y muebles usados en su decoración, la secretaria que funge como filtro de llamadas telefónicas y solicitudes de citas y reuniones, de cuáles aceptar y cuáles no, y hasta el lugar en que se sienta el director en la sala de juntas de la empresa conlleva un mensaje para los empleados.

El dueño o director puede comunicar una variedad de información relacionada con el trabajo que desempeñan los empleados. Puede ser por medio de órdenes, explicando lo que se tiene que hacer y estableciendo prioridades. También puede girar instrucciones detalladas acerca de cómo realizar un trabajo, para cumplir con un

proceso o normativa interna a la compañía, o del sector al que pertenece. En ocasiones es necesario responder a disposiciones nacionales o internacionales de seguridad o de salud. La comunicación puede ser de tipo laboral o legal, como es el caso de contratos o disposiciones con las que hay cumplir. Además la comunicación puede transmitir información de tipo general, como son cursos de capacitación o actividades recreativas. La comunicación obviamente, puede también ser de tipo social y tratar temas no relacionados con el trabajo, como es el caso de eventos deportivos, artísticos o culturales.

7.1.3 El tipo de la información que se da al interior de la PYME

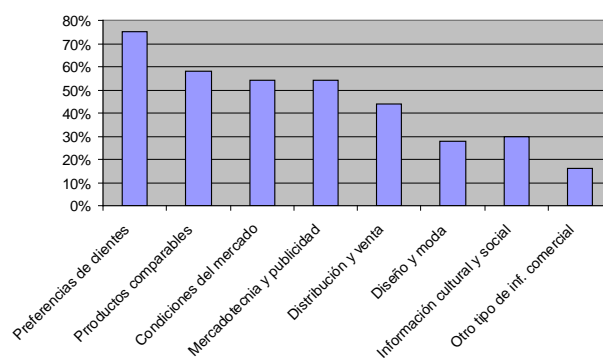
Existe una gran variedad de tipos de información. A los dueños o gerentes participantes en la encuesta, se les dio la opción para que escogieran de entre los tipos de información más comunes, aquella que ellos consideraban más relevante. La información se puede clasificar en varios tipos, pero para facilitar su análisis se propone clasificarla en cinco categorías, aunque de ninguna manera se pretende que esta sea una lista inclusiva (Rodríguez, 2005): información de mercado comercial; información legislativa y regulatoria; información económica y financiera; información técnica y científica; e información política.

A continuación se desglosan los cinco tipos de información más comunes:

- 1.- Información de mercado y comercial: este tipo de información es la más importante para el dueño o director cuyo enfoque está orientado al mercado. En primer término, antes de iniciar un negocio, y por ende el proceso de búsqueda de información, es necesario hacerse dos preguntas: la primera, relativa a si realmente existe un mercado para los productos o servicios que ofrece la compañía; y si la respuesta es afirmativa. La segunda pregunta, concerniente, a si es factible que la compañía pudiera acceder al mercado. El siguiente paso sería conocer a los clientes. Es común que una persona que ha obtenido expe-

riencia de trabajo en empresas grandes, donde al mismo tiempo, pudo haber recibido alguna capacitación extra, haya desarrollado nexos comerciales y sociales con competidores, proveedores y clientes; y por tanto decida independizarse y formar su propia empresa. Este nuevo negocio, lo funda por lo general en la misma industria donde trabajaba originalmente. Véase la Figura 2.

Figura 2. Información de mercado y comercial, para directivos mexicanos (n = 93)



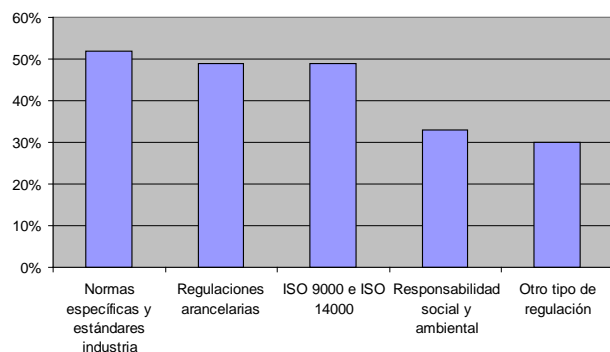
Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En este sentido, la información más importante para 76% de los entrevistados, comprende aquella, que lo mantiene al tanto de las preferencias de sus clientes, así como de sus necesidades. Esta información es reflejo de la habilidad que tienen las PYMES de estar cerca de sus clientes. En segundo lugar, para 58% de los dueños o directores, es importante contar con información para conocer los productos o servicios de la competencia que son comparables en el mercado. A esta actividad de investigación comparativa, también se le conoce como *benchmarking*. La tercera información más importante para 55% de los dueños, es la relativa a estudios económicos acerca de las condiciones y demandas del mercado, así como respecto de su tamaño, y, a su potencial, actual y a futuro. Otras informaciones son, en orden decreciente: información acerca de mercadotecnia, o de distribución y mercadeo. La información menos importante para los encuestados, tiene que ver con diseño y moda. Al parecer, este grupo de

directivos presenta poco interés en el desarrollo de nuevos productos, y quizá su estrategia sea competir con precios bajos, cuando en realidad la tendencia competitiva de las empresas exitosas se basa en la innovación de productos.

2.- Información regulatoria y legislativa: Las empresas deben cumplir con reglas tanto de salud, de condiciones ambientales, así como de condiciones laborales. En el estudio realizado se encontró que la información de mayor relevancia para 52% de los dueños o gerentes, es la que les da conocimientos acerca de las normas relacionadas con la industria específica a la que pertenece la compañía, y la que los mantiene al tanto de disposiciones locales, nacionales, o internacionales. Véase la Figura 3.

Figura 3. Información regulatoria y legislativa, para directivos mexicanos (n = 81)



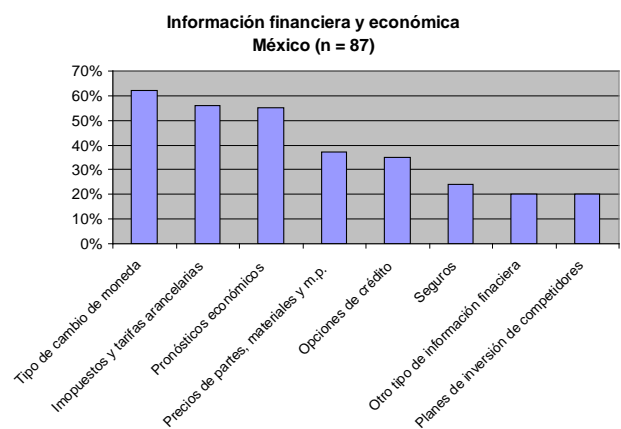
Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En segundo lugar, con 49%, los directores estiman como importante la información concerniente a las disposiciones aduanales y de aranceles. La compañía puede estar relacionada con los mercados es internacionales, sea de manera directa o indirecta, como cuando es proveedor para otra empresa que sí tiene actividades de exportación e importación. En tercer lugar en importancia, con 48%, los encuestados refieren interés acerca de información respecto de las normas ISO 9000, y 14000, la primera son estándares de calidad, mientras que la segunda, son estándares de administración ambiental. Estos dos estándares de calidad son reconoci-

dos, y exigidos, a nivel mundial. Por último, los directores también mencionaron como importante la información relativa a la responsabilidad social y ambiental.

3.- Información financiera y económica: a nivel interno de la compañía, esta información es vital para su buen funcionamiento, y para determinar la viabilidad misma de la empresa. La información más demandada por 62% de los dueños, tiene que ver con el tipo de paridad. En el caso de México es la paridad peso-dólar, reflejo de la interdependencia con Estados Unidos, país con el cual realiza más de las cuatro quintas partes del comercio internacional. Véase la Figura 4.

Figura 4. Información financiera y económica para directivos mexicanos (n = 87)



Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En segundo lugar en importancia, está la información sobre impuestos y aranceles, según contestaron 57% de los participantes. Los pronósticos económicos y estadísticas aparecen en tercer lugar para 56% de los dueños. En cuarto lugar, los precios de partes y materiales, ya que la compañía puede necesitar de la importación, ya sea de manera directa o indirecta, de partes, para su funcionamiento normal. En quinto lugar, están las opciones de crédito que son importantes, pero que desafortunadamente para las PYMES mexicanas, el crédito es escaso y caro.

4.- Información técnica y científica: dependiendo del giro de la empresa este tipo de información

puede ser relevante para empresas de manufactura. La más importante, para 45% de los dueños o directores, fueron los detalles de tipo tecnológico relacionados con los productos de los competidores, porque es necesario estar al tanto de los cambios que se generan en su área. Por otro lado, y en orden decreciente se registra la información respecto al uso y aplicación de nuevas tecnologías de manufactura para 44% de los participantes. Para finalizar, 44% de los participantes contestaron estar interesados en información acerca de nuevos materiales, mientras que 26% dijeron lo mismo acerca de las tecnologías de información.

5.- Información política: es interesante encontrar que aun los directores y dueños de las PYMES deben estar bien informados acerca de la estabilidad política de los países, esto es un reflejo de la internacionalización de la economía internacional. 22% de los encuestados tiene interés acerca de eventos políticos que ocurren en otras regiones. 19% de los dueños reportó que la información relacionada con el terrorismo era de importancia para ellos. Un ejemplo son las leyes de bioterrorismo que emitió Estados Unidos, como respuesta a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, con las cuales tienen que cumplir todas las empresas que quieren exportar, productos frescos y naturales, a ese mercado.

Conclusiones

La información que, el director y/o dueño de la empresa, comunica hacia el interior de la compañía, es recomendable que esté vinculada con las condiciones del comportamiento del mercado, y responda a las estrategias seguidas por los competidores nacionales e internacionales. La información refleja la ponderación de las variables macroeconómicas, y toma en cuenta los cambios en los gustos de los clientes, así como la evaluación de la constante evolución de la tecnología, nuevos materiales, nuevos procesos de fabricación, o la entrada de nuevos competidores nacionales o internacionales, entre una gran variedad de factores posibles.

El proceso de comunicación del dueño o director de la PYME hacia el interior de la empresa, es ideal que sea claro, conciso y entendible para los

empleados. La información que se trasmite, trata de llenar las necesidades de información de los empleados, es deseable que vean en ella un valor agregado y les facilite la realización de sus labores cotidianas. Es decir, la información obtenida tiene como propósito que la compañía alcance sus objetivos de producción y ventas, desarrolle nuevos productos, reduzca sus costos y mejore sus niveles de calidad.

Se sugiere que la política de comunicación que se sigue hacia el interior de la compañía, sea de puertas abiertas, exista confianza para que se den sugerencias y críticas constructivas. En el correcto funcionamiento de la empresa, es una ventaja que la comunicación sea tan frecuente y abundante como sea necesaria. Si la compañía desarrolla sus propios productos o servicios, es importante que se orienten y especialicen en nichos muy específicos de los mercados nacionales e internacionales, donde existe una competencia muy fuerte proveniente de Asia, particularmente de China.

En cuestiones de información, es recomendable que a nivel interno de la empresa se tenga una actitud abierta y flexible. Un ejemplo claro es cuando la compañía desarrolla nuevos productos,⁹ o rediseña productos existentes. La información inicial con la que se trabaja (también llamada el *brief* del producto), debe responder a la "voz del consumidor", es decir, a satisfacer sus necesidades reales y percibidas. Una manera de hacerlo es mediante el trabajo en equipo, donde el director o dueño marque la dirección, y los resultados se obtengan mediante la interacción de las diferentes áreas o personas de la empresa. Es recomendable que los nuevos productos cuenten con diseños atractivos, desarrollen una marca propia, sean fáciles de manufacturar, y se puedan manufacturar en volúmenes bajos. La empresa tiene que poner particular atención a aspectos tales como el envío correcto y a tiempo de la mercancía, así como en la manera en que el producto se va exhibir en tiendas. Es importante buscar alcanzar niveles de calidad aceptable, y de una mejora constante de los procesos de producción que le permita reducir sus costos de mala calidad.

En la sección de metodología de este artículo, se menciona que el estudio original del que parte este escrito, se basó en un estudio realizado por el autor, con directivos de empresas PYMES de cinco países: Inglaterra, Francia, Finlandia, Australia y México. En

este artículo únicamente se comentan algunos de los resultados que se encontraron de la muestra de las compañías mexicanas. Sin embargo, es importante destacar que de los cinco países estudiados, no obstante que México sea el único que no se puede considerar desarrollado, se encontraron gran número de elementos en común en las necesidades de información y estrategias de comunicación de los directivos de las empresas que fueron analizadas. El perfil educativo y de formación de los directivos es alto, es común el dominio de idiomas extranjeros, casi las tres cuartas partes, de los directivos mexicanos, y de constantes viajes al extranjero (aun cuando los directivos mexicanos son los que menos viajan, en comparación, con los directivos de otros países). La internacionalización de la economía mundial, el que los directivos de empresas tengan acceso a fuentes de información que son relativamente similares, y el hecho de que aprendan las mismas teorías en las escuelas de negocios y administración, y lean los mismos libros, hace que los resultados sean sorprendentemente parecidos. Esta situación se da, no obstante las diferencias culturales que existen entre directivos provenientes de tres continentes, y con mercados domésticos muy diferentes. Lo que tienen en común los directores y/o dueños de empresa, es conocer las preferencias de los clientes, el saber si hay un mercado para los productos o servicios que ellos ofrecen, y si pueden acceder al mismo.

Notas

- ¹ Un ejemplo de integración económica entre países son los tratados comerciales de tipo bilateral, como los que tiene México, como es el caso de Japón, o con un grupo de países, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica que desde 1994 rige las relaciones comerciales entre Canadá, Estados Unidos y México, o el firmado en el 2000 entre México y la Unión Europea.
- ² Según INEGI (2000), las familias se pueden dividir en tres grupos: la familia nuclear integrada por padres e hijos, que conforman 75% de los hogares mexicanos; la familia extendida, que se integra por la familia nuclear y parientes 22% de los hogares; y finalmente las familias individuales que son personas que viven juntas pero que no tienen ningún parentesco, los cuales forman 3% de los hogares. El INEGI indica que el promedio de miembros de una familia es de 4.8 integrantes.
- ³ Estas conclusiones se basan en un estudio de gran tamaño aplicado a dueños de pequeñas y medianas empresas europeas.
- ⁴ Este es el grupo de personas más inclinadas a desarro-

llar nuevos productos o innovaciones tecnológicas.

- ⁵ En un mundo en constante cambio, las compañías encabezadas por este tipo de personas, son las que están en mayor peligro de desaparecer al ser poco flexibles y adaptables.
- ⁶ En México las empresas micro son aquellas que tienen de 0 a 10 empleados en los sectores de, manufactura, servicio y comercio. Las empresas pequeñas tienen de 11 a 50 empleados en los sectores de manufactura y servicios, pero sólo hasta 30 en el sector comercio. Y finalmente se considera mediana a las empresas que tienen de 51 a 250 empleados en manufactura, de 31 a 100 empleados en comercio, y de 51 a 100 en el sector servicios (Secretaría de Economía y OECD 2007).
- ⁷ Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.
- ⁸ Las mujeres también han aumentado considerablemente su participación en la educación superior en todo el mundo y México no es la excepción.
- ⁹ Este tema ha sido tratado con mayor profundidad en un artículo previo de este autor, véase: Rodríguez Martínez, Jorge (2006), "El papel de la información en el proceso de desarrollo de nuevos productos", Anuario 2006 Administración para el Diseño, UAM-A, CYAD Procesos, pp. 174-192. Rodríguez Martínez, Jorge (2006) "Las dificultades en el desarrollo de productos como actividad innovadora: la perspectiva del diseño industrial", Revista *Gestión y Estrategia*.

Fuentes bibliográficas

- Amat, J. M. (2000), *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Editorial Planeta.
- Belausteguigoitia, I. (2006), *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*, Editorial, México, McGraw-Hill.
- Biosca, D. (2000), *Empresa y familia: Problemas y soluciones*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Editorial Planeta.
- European Commission (2004), *The Observatory of European SMEs-2003: Internationalisation of SMEs*, Luxembourg, European Commission.
- Fröhlich, E.A. and Pichler, J.H. (1998), "Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market," in Haahti, A., Hall, G. and Donckels, R.L. (eds.) *The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project*, London, Routledge, pp. 63-80.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004), *Marketing*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Macdonald, S. (2000), *Information for Innovation: Managing Change from an Information Perspective*, Oxford UK, Oxford University

- Press.
- OECD (2000), *OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000 Edition*, Paris, OECD.
- OECD (2007), *SMEs in Mexico: Issues and Policies*, Paris, OECD.
- Rodríguez, J. (2005), *The internationalization of the Small and Medium-sized Enterprise: The aware manager*, PhD. Thesis, Management School, Sheffield University, Sheffield, United Kingdom.
- Sánchez-Crespo, C., Bellver S., A., Sánchez y Sánchez, A. M. (2005), *La empresa familiar: Manual para empresarios*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Storey, David (1994), *Understanding the Small Business Sector*, London, Routledge.
- UNCTAD (1993), *Small and Medium-sized Transnational Corporations: Role, Impact and Policy Implications*, New York, United Nations.
- Weeks, J. R. (2001), "The face of women entrepreneurs: What we know today," in OECD (ed.) *Women Entrepreneurs insMES: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-Based Economy*, Paris, OECD, pp. 127-143.

Publicaciones periódicas

- Baker, S. y Resch, I. (2001), "Should everyone speak English?," en *Business Week*, agosto, pp. 1336-40.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991), "Are family businesses really different?: European experiences from Stratos", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 149-160.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1998), "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies", *International Small Business Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 46-63.
- Jones, M. V. (2001), "First steps in internationalisation: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms", *Journal of International Management*, vol. 7, núm. 3, pp. 191-210.
- Kaye, D. (1995), "The importance of information", *Management Decision*, vol. 33, núm. 5, pp. 5-12.
- Knight, G. A. y Liesch, P. W. (2002), "Information internalisation in internationalising the firm", *Journal of Business Research*, vol. 55, núm. 12, pp. 981-995.
- Liesch, P.W. y Knight, G. A. (1999), "Information internationalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal*

- of International Business Studies*, vol. 30, núm. 1, pp. 383-394.
- Lloyd-Reason, L. y Mughan, T. (2002), "Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, núm. 2, pp. 120-129
- Macdonald, S. y Williams, C. (1993), "Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, núm. 5, pp. 417-427.
- Markman, G. D. and Baron, R.A. (2003), "Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others?", *Human Resource Management Review*, núm. 134, pp. 1-21.
- Menou, M.J. (1995), "The impact of information — I. Toward a research agenda for its definition and measurement", *Information Processing and Management*, vol. 31, núm. 4, pp. 455-477.
- Porter, M. E. y Millar, V. E. (1985), "How information gives you competitive advantage" *Harvard Business Review*, vol. 63, núm. 4, pp. 149-160.
- Rothwell, R. (1991), "External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe" *Technovation*, vol. 11, núm. 2, pp. 93-112.
- Simon, H. A. (1978), "Rationality as process and as a product of thought", *The American Economic Review*, vol. 68, núm. 2, pp. 1-16.
- Stokes, D. and Blackburn, R. (2002), "Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, núm. 1, pp. 17-27.
- Welch, L.S. (1996), "Information behavior and internationalization", *International Journal of Technology Management*, vol. 11, núm. 1/2, pp. 179-191.

Otras fuentes

- INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, www.inegi.gob.mx
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, www.contactopyme.gob.mx
- Secretaría de Economía, www.economia.gob.mx
- SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx
- OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, www.oecd.org

LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA DE MÉXICO, 1974-2005. UN PANORAMA GENERAL

Ernesto Navarro Guzmán

Profesor-Investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Óscar Cuéllar Saavedra

Profesor-Investigador del Departamento de Sociología, DCSH, UAM-A

Introducción

Este artículo presenta un panorama general de la carrera de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana de la ciudad de México (UAM), desde el establecimiento de la institución en 1974, hasta 2005, dando especial atención a la evolución de la matrícula y a algunos aspectos del desempeño de los estudiantes a lo largo del tiempo. El análisis toma en cuenta el género de los estudiantes y las unidades académicas de la UAM (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco).¹ Las preguntas que se trata de responder son las siguientes: a), ¿cómo ha evolucionado la matrícula en las carreras de administración de la UAM, y qué ha sucedido con la participación femenina?; ¿hay diferencias según la unidad académica?;

b), respecto del desempeño de los estudiantes, ¿cómo han variado los porcentajes de éxito y de abandono de estudios?; ¿qué significación cuantitativa tienen aquellas personas que habiendo sido aceptadas no llegaron a incorporarse a la carrera?; ¿hay diferencias por unidad académica y por género de los estudiantes?

El trabajo se inserta en el campo de estudios definido por el interés en cuestiones de género, en particular, en la participación femenina en la educación superior. Respecto del desempeño escolar, se vincula con los temas de la “eficiencia terminal” y la “deserción”, que han constituido una de las preocupaciones importantes de la política educativa y de los estudios relativos a la educación superior a finales del siglo pasado. Pero, aunque se relaciona con estos temas, no centra la mirada en ellos solamente, sino que

se sitúa en una perspectiva más general y comprensiva que da cabida a otros fenómenos importantes desde el punto de vista institucional, que no siempre son considerados por los investigadores. Por ello, aquí prestamos atención a los tipos de “situaciones escolares” de las personas, alguna vez aceptadas, en la carrera. Además de los casos de “éxito” (es decir, de quienes cubrieron todos los créditos exigidos por los planes de estudio) y de “abandono” de los estudios (que puede ser considerado como co-extensivo de la “deserción”), este término también incluye otras situaciones relevantes, en especial las de quienes, habiendo sido aceptados, no llegaron realmente a incorporarse a la carrera y la de los estudiantes que se encuentran todavía cursándola, acerca de esto véase la sección de aspectos metodológicos.

La exposición tiene el siguiente orden: *con* la finalidad de ubicar nuestro tema dentro del ámbito de las preocupaciones de la política educativa, primero presentamos algunos antecedentes relativos a la educación superior en las últimas décadas y especificamos las hipótesis generales del trabajo. Luego reseñamos los aspectos relevantes de la organización y funcionamiento de la carrera de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana en las tres unidades consideradas; y damos cuenta de los aspectos metodológicos de la investigación. En las secciones siguientes hacemos un análisis global de la evolución de la matrícula a lo largo del tiempo, distinguiendo por unidad y género, para continuar con el estudio de los tipos de situaciones escolares de las personas, alguna vez, aceptadas en la carrera de administración tal como se presentaban hacia finales del año 2005. En las conclusiones resumimos los resultados y hacemos algunos comentarios generales relativos a la información analizada.

1. Antecedentes e Hipótesis Generales

El último cuarto del siglo XX se caracterizó por una política educativa orientada a ampliar las oportunidades de educación superior, dando continuidad a los esfuerzos y logros obtenidos en materia de educación básica, que constituyeron

una prioridad de los gobiernos posteriores a la revolución (Padua, 1989; Rodríguez, 1990). El mayor impulso se dio en la década de los setenta, en que se incrementó considerablemente el número de Instituciones Públicas de Educación Superior (IES) así como la matrícula, los cuadros docentes y las carreras ofrecidas. Sin embargo, este proceso se vio afectado por las crisis económicas de 1982-1983 y de 1986-1987: las instituciones de educación superior enfrentaron serios problemas de financiamiento, laborales, y en general de desempeño. Hacia mediados de los ochenta, empezó a disminuir el ritmo de crecimiento de la matrícula global, se plantearon los problemas del rezago escolar y la deserción (Tinto, 1989; Muñiz, 1996; Ortega, Loret, *et al.*, 1997), los cuales tuvieron desarrollos diferenciados en las distintas regiones del país. Tampoco fueron iguales, las consecuencias, tanto en las IES públicas como en las privadas. En efecto, mientras se estancaba o disminuía la matrícula global de la universidad pública en el Distrito Federal, se mantenía o crecía en las entidades federativas; por otra parte, hubo un importante crecimiento en el número de IES privadas, y en menor medida en la matrícula que ellas captaban, sobre todo en las grandes ciudades.

El tipo de crecimiento económico que se fue imponiendo durante la década de los ochenta también tuvo incidencia en la distribución de la matrícula: en general, ésta creció en las carreras vinculadas con los servicios modernos (comunicaciones, contaduría, administración, sistemas), mientras se mantenía o disminuía relativamente la de las ciencias sociales y de las ingenierías tradicionales. Asimismo, adquirió fuerza la preocupación por mejorar la calidad de la educación superior, y la política educativa se reorientó en el sentido de adecuarla a las exigencias de la política económica, mediante el establecimiento de sistemas de premios e incentivos basados en el rendimiento y la productividad, y de mecanismos de evaluación del desempeño institucional (Kent, 1997; Valenti, 2002; Rodríguez, *et al.*, 2003).

En la segunda mitad de la década de los ochenta, se publicaron varios trabajos acerca del rezago y deserción escolar –después, los con-

cernientes a la “eficiencia terminal”²– y los relativos a la participación femenina en la educación superior (Muñiz, 1988 y 1996; Villa, 1990). Los trabajos mostraron que había bajas tasas de titulación a la vez que alta deserción, y que la presencia femenina se había venido incrementando sostenidamente desde principios de la década de los setenta. Esto acontecía como consecuencia y correlato de otros cambios en la sociedad mexicana, en particular, el aumento generalizado de la escolarización básica, el descenso de las tasas de fecundidad desde mediados de la década de los setenta, y la creciente –aunque entonces todavía lenta– incorporación de las mujeres al mercado de trabajo (Ariza y de Oliveira, 2006), que en conjunto configuraban un amplio proceso de movilización social femenina.

Puesto que se trata de transformaciones estructurales de largo alcance, cabía esperar que la presencia femenina en la educación superior siguiera aumentando, aunque no de manera lineal, en particular debido a los trastornos provocados por las crisis económicas. En esta conexión, Tuirán (1994) mostró que frente al deterioro de las condiciones de vida, durante la década de los ochenta los hogares de la Ciudad de México, incorporaron más miembros al mercado de trabajo, sobre todo jóvenes. Por su parte, en su estudio acerca de la deserción y la titulación de los estudiantes de la UAM, Muñiz (1996) señaló que las respuestas de los hogares a la crisis tuvieron un impacto diferencial por género: los varones, cumpliendo su papel de género, se incorporaron al mercado laboral en mayor medida que las mujeres, con el resultado de que tuvieron más altos índices de rezago, y a la larga, de deserción. También habría contribuido el contexto general de movilización social femenina: las mujeres habrían estado más motivadas para seguir estudiando, superando a los hombres en las tasas de egreso y titulación.

Recientemente ha resurgido el interés por la participación femenina en la educación superior. Olga Bustos (2003) ha mostrado que en México, al igual que en muchos otros países de América Latina, el porcentaje de mujeres matriculadas en la educación superior ha pasado de menos de 20% en 1970, a la paridad con los hombres en el año

2000. Las áreas académicas en que se observan los mayores incrementos –o el mayor porcentaje de mujeres hacia el 2000– son las de ciencias de la salud, ciencias sociales y administrativas, educación y humanidades. La UAM no ha sido ajena a estos cambios: en total, las mujeres pasaron de 25% de la matrícula en 1974, a 45% en 2005, y en el área de ciencias sociales y administrativas, de 29 a 51%, aunque hay notorias diferencias por tipo de carreras y por unidad de adscripción (Bolívar y Cuéllar, 2007).³

El panorama anterior nos permite plantear las hipótesis globales que orientan el análisis: a) En principio, sería de esperar que la matrícula en la carrera de administración se hubiese incrementado a lo largo del tiempo, aunque no de manera lineal, debido a los efectos de la crisis de la década de los ochenta y mediados de la década de los noventa. Al mismo tiempo, no esperaríamos encontrar diferencias significativas debidas a las unidades de adscripción; b) Independientemente de los incrementos en la matrícula, esperaríamos constatar aumentos continuos en la participación femenina en todas las unidades; c) En relación con el desempeño de los estudiantes, según lo antes expuesto, cabría esperar que las mujeres tengan mayores porcentajes de éxito y menores bajas que los varones, sin diferencias importantes por unidades académicas, aunque sí por periodos de ingreso: los éxitos se estancarían o disminuirían en relación con las cohortes precedentes y las bajas aumentarían, especialmente entre los varones.

Antes de empezar el análisis, es importante tomar nota de las reglas que ordenan el funcionamiento de la carrera, en la UAM, y de algunas de las variaciones que se dan por Unidad, así como dar cuenta de los aspectos metodológicos del trabajo.

2. Organización de la Carrera y Aspectos Metodológicos del Trabajo.

2.1 Organización de la carrera

La UAM se creó en 1974, con tres Unidades: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, en todas

se estableció la carrera de administración. Con la finalidad de dar sentido unitario, teórico y práctico a la formación, se propició la contratación de profesores-investigadores de tiempo completo, y se estableció el concepto de enseñanza-aprendizaje como criterio orientador de la docencia.

Las Unidades se sujetan a una reglamentación común, aunque tienen bastante autonomía en sus formas de operación. Esa reglamentación incluye: 1) Un plazo máximo de diez años para cubrir todos los créditos exigidos, contados desde el momento en que el candidato aceptado se inscribe en la carrera; 2) Planes de estudio con una duración de 12 trimestres académicos, lo que bajo ciertos supuestos correspondería a una duración estimada (ideal) de cuatro años naturales;⁴ 3) La presentación de un “trabajo terminal” después de cubrirse los créditos del plan de estudios. Hay varias modalidades de trabajo terminal, entre ellas, la realización de una “tesina”; en todo caso las exigencias involucradas son bastante menores que las propias de una tesis tradicional; 4) Por último, se exige realizar el servicio social, que el estudiante puede inscribir después de haber completado 70% del total de créditos de la carrera.

El criterio de la autonomía académica ha estado presente en la manera en que cada Unidad ha organizado el currículo, así como las modalidades de llevar adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje. En las Unidades, Azcapotzalco e Iztapalapa los estudios de administración se dividieron en troncos –general, básico profesional y de especialización (o áreas de concentración)–, cada uno compuesto por un número variable de cursos que deben acreditarse hasta completar el total de créditos requerido para egresar. En el primero (tres trimestres académicos) se entregan conocimientos considerados básicos, de carácter interdisciplinario y previo a la formación profesional específica de la carrera. La formación propiamente administrativa se inicia con las asignaturas del tronco básico profesional (seis trimestres), para terminar en las áreas de concentración (Azcapotzalco) o área terminal (Iztapalapa) (tres trimestres). En éstas se ofrece un principio de especialización, que se espera se concrete en el desarrollo del trabajo terminal.

En Xochimilco, en cambio, la carrera se organiza mediante “módulos integrados de enseñanza-aprendizaje”, que buscan dar una formación integral, teórico-práctica al estudiante, evitando la separación y autonomía característica de cada materia y profesor, propia de modalidades más tradicionales de educación. A diferencia de las otras Unidades, la carrera se divide en dos, que corresponden al tronco general y al básico profesional de aquéllas. El primero comprende un módulo de materias inter-divisionales (un trimestre) y otro de materias divisionales (dos trimestres), mientras que el segundo se desarrolla en varios módulos de formación profesional (nueve trimestres) que acaban en el trabajo terminal. A partir del décimo trimestre el estudiante debe realizar su servicio social, y su trabajo terminal se desarrolla en los últimos dos trimestres, de suerte que se entrega cuando se completan los créditos del plan de estudios.

2.2 Aspectos metodológicos

En este trabajo usamos el Archivo General de Alumnos (AGA) de la UAM, (UAM, s.f.), que tiene información actualizada sobre todas las personas alguna vez matriculadas en las carreras de la institución en el periodo 1974-2005. Las variables que consideramos son: la unidad académica, género del estudiante, el año de ingreso a la carrera, y dos más acerca del estado académico-administrativo del estudiante, a finales de 2005 (“edo” y “edo2”). Aquí tomamos las dos primeras variables tal cual se presentan en el AGA, y construimos otras dos variables a partir del año de ingreso y de las variables relativas al “estado” académico-administrativo de los alumnos. A continuación describimos los procedimientos empleados para su construcción.

Periodo de ingreso. Con base en la estimación que hace la UAM de la duración ideal de la trayectoria académica exitosa, re-codificamos el año de ingreso en periodos cuatri-anales. En el texto hablaremos de periodos de ingreso y de cohortes de ingreso de manera equivalente, en el primer caso para poner de relieve el lapso en que

se ingresó a la carrera y en el segundo, para referirnos a los sujetos que ingresaron en él. Además, atendiendo a la importancia de la cláusula del plazo máximo, de diez años, para completar los estudios y a la necesidad de ofrecer una visión panorámica e inteligible de lo acaecido; en la sección última del trabajo volvimos a re-codificar el periodo de ingreso en dos grandes categorías o macro periodos: los que ingresaron entre 1974 y 1993 y los que lo hicieron entre 1994 y 2005 (es decir, distinguimos entre los estudiantes cuyo plazo venció, y los que a finales de 2005 todavía estaban a tiempo).

Situación escolar de los alumnos. El AGA tiene dos variables (“edo” y “edo2”) referidas a la situación escolar y administrativa del estudiante al momento de cerrarse la base de datos. El referente poblacional se define como “toda persona alguna vez aceptada en la carrera” y las variables de “estados” dan cuenta del avance en los estudios y de la situación jurídico-administrativa de los alumnos a finales de 2005. Para construir la variable “situación escolar o académica” de los alumnos, cruzamos las variables originales y reagrupamos las combinaciones resultantes en cinco categorías generales: estudiantes que tuvieron éxito; que causaron baja; que abandonaron sus estudios; que se encuentran avanzando en ellos, y estudiantes de “ingreso inconcluso”.

- a) La categoría “éxito” comprende a quienes cubrieron los créditos del plan de estudios, es decir, a quienes tienen los “créditos cubiertos”, a los “egresados” y a los “titulados”.
- b) La segunda (“bajas”) incluye a los que fueron dados de baja por haberse cumplido el plazo de diez años sin haber cubierto los créditos exigidos; a los que se dieron voluntariamente de baja, y las bajas establecidas por dictamen de autoridad colegiada.
- c) El “abandono” reúne a los que se encuentran todavía dentro del plazo de diez años, pero que han dejado de inscribirse por más de dos años consecutivos. Su importancia radica en que es el antecedente inmediato de la baja.

- d) La categoría de los que “avanzan” agrupa a los estudiantes dentro del plazo que prosiguen sus estudios, estuviesen o no inscritos en el último trimestre de 2005.
- e) Los ingresos incompletos son las personas aceptadas por la UAM, pero que por algún motivo no se registraron efectivamente en la carrera.

Las incluimos en el análisis con la finalidad de tener una visión más amplia del desempeño que la que ofrecen los estudios sobre eficiencia terminal (Bolívar y Cuéllar, 2006).

La institución otorga número de matrícula, y considera como matriculados a todos los aceptados, independientemente de su incorporación efectiva a los estudios. Respetando el criterio institucional, aquí los consideraremos parte de la matrícula.

3. Panorama General de la Carrera de Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana.

En esta sección veremos cómo han evolucionado la matrícula y la participación femenina a lo largo del tiempo, tomando en cuenta las Unidades de adscripción de los estudiantes.

Los datos más generales se presentan en el Cuadro 1. En el periodo 1974 a 2005, en total fueron aceptadas 27,789 personas en la carrera de Administración. Azcapotzalco e Iztapalapa han tenido poco más de 36% cada una, y Xochimilco 27%. Algo más de 39% del total de aceptados han sido mujeres. En cuanto a la matrícula global, de acuerdo con lo esperado, creció continuamente hasta fines de la década de los ochenta, para disminuir durante la década de los noventa y recuperarse algo en el último periodo de ingreso.

A finales del 2005, del total de personas alguna vez aceptadas en la carrera, más del 40% había tenido éxito –es decir, habían cubierto los créditos exigidos, habían egresado o se habían titulado- y 36% había causado baja. Otro, 4.4% había abandonado sus estudios por más de seis trimestres y poco más de 12% se encontraba avanzando en sus estudios. El resto, 6.5% eran



Es difícil determinar si la tendencia a la estabilización en la matrícula desde la década de los noventa es efecto de las crisis económicas o de cambios en la política institucional.

personas que habiendo sido aceptadas, no se incorporaron formalmente a los estudios.⁵

Hasta aquí, los datos generales. Con el propósito de someter a prueba la hipótesis general sobre la evolución de la matrícula a lo largo del tiempo, veamos ahora los datos sobre el número de matriculados (aceptados en la carrera) por periodo de ingreso, y Unidad de adscripción (Cuadro 2).

En consonancia con lo expuesto en la primera parte de este trabajo, el crecimiento de la matrícula global de la carrera de Administración alcanza su cúspide en el periodo 1986-1989, en que más que triplica el ingreso en comparación con el periodo inicial, para luego, durante la década de los noventa, experimentar un descenso pronunciado y acabar con una leve recuperación final (Cuadro 2, panel superior). Todas las unidades exhiben la misma tendencia ascendente a finales de la década de los ochenta, con la salvedad de Xochimilco, que alcanza su mayor matrícula a principios de la década de los noventa para disminuir desde entonces, aproximándose a Iztapalapa en su último periodo. Agreguemos que, con los datos disponibles, es difícil determinar si la tendencia a la estabilización en la matrícula desde la década de los noventa es efecto de las crisis económicas o de cambios en la política institucional.

Cuadro 1 Carrera de Administración de la UAM. Variables del análisis: frecuencias y porcentajes, 1974 / 2005*

Variables	Frecuencias	Porcentaje
Unidad Azcapotzalco	10158	36.6
Iztapalapa	10065	36.2
Xochimilco	7566	27.2
Total	27789	100.0
Género	Frecuencias	Porcentaje
Mujeres	10919	39.3
Hombres	16870	60.7
Total	27789	100.0
Periodo de ingreso	Frecuencias	Porcentaje
1974 / 1977	1500	5.4
1978 / 1981	3615	13.0
1982 / 1985	4470	16.1
1986 / 1989	4700	16.9
1990 / 1993	4109	14.8
1994 / 1997	3057	11.0
1998 / 2001	3032	10.9
2002 / 2005	3306	11.9
Total	27789	100.0
Situación escolar	Frecuencias	Porcentaje
Nuevo Ingr. No pres.	1817	6.5
Éxito	11281	40.6
Baja	10030	36.1
Abandono	1224	4.4
Avanzan	3437	12.4
Total	27789	100.0

*Este cuadro y los siguientes fueron elaborados por los autores con base en la información del Archivo General de Estudiantes, AGA, de la Rectoría General de la UAM. Los registros incluyen a todas las personas alguna vez matriculadas en la Universidad desde su fundación, en 1974 y hasta el último trimestre de 2005.

Al examinar la participación relativa de las Unidades por periodos de ingreso (Cuadro 2, panel inferior), vemos que hay alternancia entre Azcapotzalco e Iztapalapa en el primer lugar, con Xochimilco en el tercero (salvo el período 1990-1993, en que supera ligeramente a Iztapalapa). Xochimilco, la Unidad de menor participación en la matrícula total, se caracteriza por incrementos irregulares hasta principios de la década de los noventa y decremento posterior, tendiendo a la estabilidad (entre 28% y 30% de la matrícula global).

Cuadro 2 Carrera de Administración de la UAM. Distribución de la matrícula por periodo y Unidad académica (1974 - 2005)

Periodos de ingreso	Unidades			
	Azcapotzalco N. Abs.	Iztapalapa N. Abs.	Xochimilco N. Abs.	Total UAM N. Abs.
1974-1977	617	571	312	1500
1978-1981	1268	1563	784	3615
1982-1985	1516	1781	1173	4470
1986-1989	1675	1811	1214	4700
1990-1993	1460	1301	1348	4109
1994-1997	1117	1063	877	3057
1998-2001	1228	945	859	3032
2002-2005	1277	1030	999	3306
Total	10158	10065	7566	27789
Periodos de ingreso	Azcapotzalco (%)	Iztapalapa (%)	Xochimilco (%)	Total UAM (%)
1974-1977	41.1%	38.1%	20.8%	100.0%
1978-1981	35.1%	43.2%	21.7%	100.0%
1982-1985	33.9%	39.8%	26.2%	100.0%
1986-1989	35.6%	38.5%	25.8%	100.0%
1990-1993	35.5%	31.7%	32.8%	100.0%
1994-1997	36.5%	34.8%	28.7%	100.0%
1998-2001	40.5%	31.2%	28.3%	100.0%
2002-2005	38.6%	31.2%	30.2%	100.0%
Total	36.6%	36.2%	27.2%	100.0%

El Cuadro 3 da información sobre la participación femenina para toda la carrera (panel superior) y por Unidades y periodos de ingreso. Ya vimos que las mujeres representan casi 40% del total de la matrícula en todo el tiempo considerado. Al distinguir por periodos de ingreso, llama la atención la magnitud y la regularidad del incremento en su participación: pasan de poco más de la quinta parte de los estudiantes al inicio, a casi la mitad en el último periodo de ingreso. Por otro lado, este aumento no se vio afectado por la disminución de la matrícula global de la década de los años noventa.

Azcapotzalco es la Unidad que ha tenido mayor presencia femenina global (42,5%), seguida por Xochimilco (38.3%) e Iztapalapa en último

lugar (36.8%). En todas las Unidades el aumento porcentual de la participación femenina ha sido fuerte y en general, regular a lo largo del tiempo, aunque con diferencias en los ritmos. En efecto, mientras que en Iztapalapa y en Azcapotzalco más que se duplicó la participación femenina, llegando a la mitad o más de los estudiantes en el último periodo, en Xochimilco el incremento fue menor: pasó de 25% en el primer periodo a casi 47% en el último. El aumento de la participación femenina no fue afectado por las variaciones de la matrícula: se dio tanto durante los periodos de crecimiento como en los de disminución o estabilización de ésta.

Cuadro 3 Carrera de Administración de la UAM. Distribución por género de la matrícula, según Unidad y periodo de ingreso

Unidad y periodo	Género			
	Mujeres	Hombres	Porcentaje	N. Absolutos
Total UAM				
1974 / 1977	22.7%	77.3%	100.0%	N= 1500
1978 / 1981	30.2%	69.8%	100.0%	N= 3615
1982 / 1985	33.8%	66.2%	100.0%	N= 4470
1986 / 1989	40.4%	59.6%	100.0%	N= 4700
1990 / 1993	42.7%	57.3%	100.0%	N= 4109
1994 / 1997	43.3%	56.7%	100.0%	N= 3057
1998 / 2001	45.7%	54.3%	100.0%	N= 3032
2002 / 2005	49.1%	50.9%	100.0%	N= 3306
Total	39.3%	60.7%	100.0%	N= 27789
Azcapotzalco				
1974 / 1977	24.0%	76.0%	100.0%	N= 617
1978 / 1981	33.4%	66.6%	100.0%	N= 1268
1982 / 1985	37.7%	62.3%	100.0%	N= 1516
1986 / 1989	43.5%	56.5%	100.0%	N= 1675
1990 / 1993	46.3%	53.7%	100.0%	N= 1460
1994 / 1997	47.1%	52.9%	100.0%	N= 1117
1998 / 2001	48.9%	51.1%	100.0%	N= 1228
2002 / 2005	50.8%	49.2%	100.0%	N= 1277
Total	42.5%	57.5%	100.0%	N=10158
Iztapalapa				
1974 / 1977	20.0%	80.0%	100.0%	N= 571
1978 / 1981	25.5%	74.5%	100.0%	N= 1563
1982 / 1985	32.3%	67.7%	100.0%	N= 1781
1986 / 1989	38.5%	61.5%	100.0%	N= 1811
1990 / 1993	39.7%	60.3%	100.0%	N= 1301
1994 / 1997	43.3%	56.7%	100.0%	N= 1063
1998 / 2001	45.9%	54.1%	100.0%	N= 945
2002 / 2005	49.2%	50.8%	100.0%	N= 1030
Total	36.8%	63.2%	100.0%	N=10065
Xochimilco				
1974 / 1977	25.0%	75.0%	100.0%	N= 312
1978 / 1981	34.3%	65.7%	100.0%	N= 784
1982 / 1985	30.9%	69.1%	100.0%	N= 1173
1986 / 1989	38.9%	61.1%	100.0%	N= 1214
1990 / 1993	41.6%	58.4%	100.0%	N= 1348
1994 / 1997	38.4%	61.6%	100.0%	N= 877
1998 / 2001	40.7%	59.3%	100.0%	N= 859
2002 / 2005	46.6%	53.4%	100.0%	N= 999
Total	38.3%	61.7%	100.0%	N= 7566

En resumen, la creciente incorporación de las mujeres a los estudios superiores también se presenta en la carrera de Administración de la UAM, prácticamente equiparándose con los hombres en el último periodo considerado. Este proceso ha sido más pronunciado que en la carrera de Economía de la UAM, que no había llegado a la paridad en el año 2005; pero muy distinto en el de Sociología de la misma institución, en que siempre han predominado las mujeres (Bolívar y Cuéllar, 2007).

4. La Situación Escolar de los Estudiantes

Hasta aquí hemos presentado un panorama general de la matrícula según el género de los alumnos, el periodo de ingreso y las Unidades de la UAM. Ahora veremos la información sobre la situación escolar o académica de los estudiantes a finales del año 2005. De acuerdo con nuestra hipótesis general, esperamos encontrar diferencias por género favorables a las mujeres, sin diferencias significativas por Unidad de adscripción.

4.1. Situaciones escolares globales por Unidad, y género.

El Cuadro 4 presenta la información. Lo analizaremos partiendo por el nivel más general, para luego comparar por Unidades, y género.

- i) Global. La fila de "total" del (Cuadro 4, panel superior), reitera la información general dada en el Cuadro 1: durante toda la existencia de la UAM, el total de "éxitos" llega a casi 41% y el de bajas, a 36%. Podemos agregar que las mujeres superan ampliamente a los varones: en efecto, ellas tienen mayor porcentaje de éxitos y menor de bajas que los varones (12 y 16 puntos porcentuales de diferencia, respectivamente). Es decir, casi la mitad de las mujeres terminaron los estudios y apenas poco más de la cuarta parte causó baja, en comparación con sólo 36% de éxitos y 42% de bajas de los hombres.

Por otra parte, aunque hay relativamente más mujeres que hombres avanzando en sus estu-



Nuestra hipótesis general, esperamos encontrar diferencias por género favorables a las mujeres.

dios, los porcentajes de ingresos incompletos y de abandonos son prácticamente iguales para ambos.

- ii) Unidades. Al distinguir por Unidades de adscripción (Cuadro 4, paneles inferiores, columna de totales), surgen variaciones en la importancia de los éxitos y las bajas. Los éxitos fluctúan entre alrededor de 37 y 46 y las bajas, entre 32 y 42 por ciento, respectivamente.

Azcapotzalco tiene el mayor porcentaje global de éxitos y el menor de bajas (45.6 y 31.5, respectivamente o 14 puntos de diferencia porcentual). Xochimilco se ubica en segundo lugar, con casi 39% de éxitos y casi 35% de bajas, mientras que en Iztapalapa las bajas superan a los éxitos (42% de bajas y 37% de éxitos).

Respecto de las otras situaciones, la variación es pequeña tratándose de los abandonos, y de quienes se encuentran avanzando en sus estudios, pero algo mayor en los ingresos inconclusos: éstos llegan casi a 9% en Xochimilco, en comparación con menos de 6% en las otras Unidades.

Si se considera que el abandono predice adecuadamente la baja, cabría esperar que en el futuro próximo en Azcapotzalco ésta aumente, acortándose la distancia con los éxitos, y que en las demás Unidades las bajas superen a los éxitos.

Cuadro 4
Carrera de Administración de la UAM.
Situación escolar por Unidad, y género

Unidad	Situación escolar	Género		
		Mujeres	Hombres	Total
Toda la UAM	Ingreso inconcluso	6.4%	6.6%	6.5%
	Exito	48.0%	35.8%	40.6%
	Baja	26.4%	42.4%	36.1%
	Abandono	4.2%	4.5%	4.4%
	Avanzan	12.5%	10.7%	12.4%
	Total	100% (N=10919)	100% (N=16870)	100% (N=27789)
Azcapotzalco	Ingreso inconcluso	5.8%	5.4%	5.6%
	Exito	53.4%	40.0%	45.7%
	Baja	21.8%	38.7%	31.5%
	Abandono	3.9%	4.2%	4.1%
	Avanzan	15.1%	11.7%	13.1%
	Total	100.0% (N=4322)	100.0% (N=5836)	100.0% (N=10158)
Iztapalapa	Ingreso inconcluso	5.8%	5.8%	5.8%
	Exito	45.1%	32.1%	36.9%
	Baja	30.1%	48.3%	41.6%
	Abandono	4.2%	3.7%	3.9%
	Avanzan	14.8%	10.0%	11.8%
	Total	100.0% (N=3702)	100.0% (N=8363)	100.0% (N=10065)
Xochimilco	Ingreso inconcluso	8.2%	9.2%	8.8%
	Exito	43.7%	35.5%	38.7%
	Baja	28.5%	38.9%	34.9%
	Abandono	4.6%	6.1%	5.5%
	Avanzan	15.1%	10.3%	12.1%
	Total	100.0% (N=2895)	100.0% (N=4671)	100.0% (N=7566)

iii) Género. Hemos visto que, en el agregado, las mujeres tienen mayor porcentaje de éxitos, y menor de bajas que los varones. Al comparar por Unidades de adscripción (Cuadro 4, columnas centrales) se repite el mismo resultado, aunque con los siguientes matices:

- Azcapotzalco es la Unidad con los mayores porcentajes de éxito y los menores de bajas en ambos géneros. Las mujeres superan a los hombres con diferencias de 13.4 puntos porcentuales de éxitos y de casi 17 puntos porcentuales menos de bajas. Por otra parte, hay relativamente más mujeres que están avanzando en sus estudios, pero casi no hay diferencias con los varones en materia de abandonos ni de “ingresos inconclusos”.
- En Iztapalapa también las mujeres tienen más éxito que los varones (13 puntos porcentuales de

diferencia) y menos bajas (18 puntos porcentuales de diferencia). Para ambos, los porcentajes de éxitos son menores que en Azcapotzalco y los de bajas, más altos. En cuanto a las otras categorías, la situación es similar en ambas Unidades.

- Xochimilco repite la pauta de más éxitos y menos bajas de las mujeres, pero las diferencias con los hombres son menores (ocho puntos porcentuales en los éxitos y 10 en las bajas). Por otra parte, las mujeres de Xochimilco tienen casi el mismo porcentaje de éxito, y de bajas que las de Iztapalapa, mientras que los varones tienen más éxito, y menos bajas que los de esta Unidad.

En cuanto a los abandonos, en las mujeres sus porcentajes están por debajo de los de los va-



Veamos ahora la situación escolar de los alumnos tomando en cuenta los periodos de ingreso.

rones; además tienen mayor porcentaje de estudiantes avanzando y menos ingresos inconclusos. Pero tienen más ingresos inconclusos para ambos géneros que las otras Unidades.

En suma, en las tres Unidades las mujeres tienen más éxito y menos bajas que los varones, con diferencias por Unidad. Azcapotzalco logra los mayores porcentajes de éxito y los menores de bajas para ambos, mientras que las mujeres de Iztapalapa superan a las de Xochimilco, lo que no ocurre en el caso de los hombres. En todas las Unidades es también mayor el porcentaje de mujeres que están avanzando y aunque las diferencias son pequeñas, tanto en Azcapotzalco como en Xochimilco el abandono es algo menor que entre los varones. Por último, llama la atención el relativamente alto porcentaje de ingresos inconclusos en esta última Unidad, bastante superior a los de las otras para ambos géneros.

Estos resultados confirman parcialmente los planteamientos hipotéticos enunciados en la primera sección: aunque las mujeres superan a los varones en todas las Unidades, hay diferencias claras entre las Unidades. Con relación a los ingresos inconclusos, éstos son mayores en Xochimilco.

4.2. Situaciones escolares por Unidad y periodo de ingreso

Veamos ahora la situación escolar de los alumnos tomando en cuenta los periodos de ingreso, y las Unidades de adscripción. De acuerdo con la tercera hipótesis general, tenemos razones para esperar que las crisis durante la década de los ochenta hubieran afectado el desempeño, sobre todo de los varones. El Cuadro 5, presenta los datos.

Antes que nada, notemos que en los primeros cinco periodos (1974 a 1993) sólo se registran casos de éxitos, bajas e ingresos inconclusos. Esto es resultado de la aplicación de la regla que establece un plazo máximo de 10 años para terminar los estudios: cumplido el plazo, los estudiantes necesariamente se clasifican como casos de éxito o baja, junto con el pequeño porcentaje de quienes, habiendo sido aceptados, no se incorporaron a la carrera. La situación es distinta para los alumnos que están dentro del plazo: a partir del periodo 1994-1997, hay información sobre los otros tipos de situaciones. Con esta aclaración, analizaremos primero los datos más generales y después, los que corresponden a las Unidades.

Cuadro 5
Carrera de Administración de la UAM. Situación
académica por Unidad y periodo de ingreso

Unidad y periodo	Situación escolar de los estudiantes					
	Ingreso inc.	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
Toda la UAM						
1974 / 1977	7.5%	33.3%	59.2%			100%
1978 / 1981	5.6%	38.1%	56.3%			100%
1982 / 1985	2.4%	45.1%	52.5%			100%
1986 / 1989	4.8%	46.6%	48.6%			100%
1990 / 1993	3.5%	55.8%	40.5%		.2%	100%
1994 / 1997	3.6%	55.4%	21.9%	14.9%	4.2%	100%
1998 / 2001	10.8%	39.8%	3.4%	21.9%	24.1%	100%
2002 / 2005	17.9%		1.2%	3.2%	77.7%	100%
Total	6.5%	40.6%	36.1%	4.4%	12.4%	100%
Azcapotzalco						
1974 / 1977	5.0%	37.1%	57.9%			100.0%
1978 / 1981	.9%	48.2%	50.9%			100.0%
1982 / 1985	.1%	50.9%	49.0%			100.0%
1986 / 1989	4.5%	52.4%	43.0%			100.0%
1990 / 1993	2.7%	63.7%	33.4%		.2%	100.0%
1994 / 1997	3.0%	62.0%	18.2%	12.9%	3.9%	100.0%
1998 / 2001	11.1%	43.2%	2.4%	19.1%	24.1%	100.0%
2002 / 2005	18.2%		1.3%	2.9%	77.5%	100.0%
Total	5.6%	45.7%	31.5%	4.1%	13.1%	100.0%
Iztapalapa						
1974 / 1977	8.6%	23.5%	68.0%			100.0%
1978 / 1981	6.9%	30.0%	63.1%			100.0%
1982 / 1985	2.6%	42.8%	54.6%			100.0%
1986 / 1989	3.3%	45.6%	51.1%			100.0%
1990 / 1993	2.6%	51.3%	45.7%		.4%	100.0%
1994 / 1997	3.2%	48.6%	26.2%	15.1%	6.8%	100.0%
1998 / 2001	9.4%	35.8%	2.9%	20.6%	31.3%	100.0%
2002 / 2005	16.2%		1.1%	3.6%	79.1%	100.0%
Total	5.8%	36.9%	41.6%	3.9%	11.8%	100.0%
Xochimilco						
1974 / 1977	10.6%	43.6%	45.8%			100.0%
1978 / 1981	10.3%	38.1%	51.5%			100.0%
1982 / 1985	5.0%	41.2%	53.8%			100.0%
1986 / 1989	7.4%	40.2%	52.4%			100.0%
1990 / 1993	5.1%	51.6%	43.2%			100.0%
1994 / 1997	4.7%	55.4%	21.4%	17.0%	1.5%	100.0%
1998 / 2001	12.0%	39.2%	5.4%	27.1%	16.3%	100.0%
2002 / 2005	19.1%		1.2%	3.3%	76.4%	100.0%
Total	8.8%	38.7%	34.9%	5.5%	12.1%	100.0%

- i) Global. Al tomar la carrera en su conjunto, destaca el curso ascendente de los éxitos, que pasan de 33.3% en la primera cohorte a más de 55% entre los que ingresaron durante la década de los noventa, para disminuir a 40% en la cohorte 1998-2001 y desaparecer en la última.

Tanto la ausencia de éxitos en la cohorte más reciente como la disminución en la anterior son fácilmente explicables: la última cohorte incluye estudiantes que no han tenido tiempo para completar los créditos; y la duración efectiva de las trayectorias exitosas es mayor que la ideal de cuatro años que estima la institución (Acosta, Bolívar y Cuéllar, 2006).

Correlativamente al incremento de los éxitos, las bajas disminuyen de casi 60% en la primera cohorte a alrededor de 22% entre quienes ingresaron a mediados de la década de los noventa, para casi desaparecer al final. Asimismo, crecen los abandonos, la mayor parte de los cuales muy probablemente se transformarán en bajas en un futuro próximo.

A finales de 2005, la mayoría de los alumnos de reciente ingreso estaba avanzando en sus estudios. Por último, si bien los ingresos inconclusos eran escasos hasta mediados de la década de los noventa, aumentaron después, llegando a un sorprendente 18% en el último periodo de ingreso.⁶

- ii) Unidades. Azcapotzalco parte con un total de 37% de éxito en el primer periodo, para alcanzar un máximo de casi 64% a principios de la década de los noventa, mientras que los valores para Iztapalapa son de 23.5% y 51% respectivamente. En Xochimilco los éxitos alcanzan casi 44% en la primera cohorte y 55% entre los ingresados a mediados de la década de los noventa. En todas las Unidades disminuye el porcentaje en el penúltimo periodo, no existiendo casos de éxito entre los de más reciente ingreso, por las razones antes indicadas.

En síntesis, en todas las Unidades se incrementa continuamente el porcentaje de éxitos a lo largo del tiempo, alcanzando su nivel más alto entre los que ingresaron durante los noventa. Las

cohortes que se matricularon durante la década anterior también los aumentaron, aunque menos y no necesariamente en los plazos ideales esperados por la institución. Estos niveles de éxito se sitúan entre los más altos de toda la Universidad.

En cuanto a las bajas, éstas descienden regularmente salvo en las cohortes de ingreso de la década de los ochenta en Xochimilco. Para los que ingresaron a mediados de los noventa, las bajas fluctúan entre 18% y 25%, es decir, a niveles muy inferiores a las de primeras cohortes. En consecuencia, puede decirse que no solamente la evolución de la matrícula, sino también el desempeño de los estudiantes de administración, con la excepción de Xochimilco, no fueron afectados por las crisis. En este sentido, la carrera de Administración escapa a las tendencias observadas para toda la Universidad, y para otras carreras de Ciencias Sociales (Bolívar y Cuéllar, 2006).

4.3 Diferencias por género

Consideremos ahora la hipótesis acerca de los efectos diferenciales de las crisis. Para ello, requerimos tomar en cuenta los periodos de ingreso, en la medida en que constituyen una aproximación a los momentos de crisis (Cuadro 6).

Los resultados son claros: entre las mujeres, los porcentajes de éxito aumentan hasta la cohorte que ingresó a mediados de los noventa, con disminución en la velocidad de crecimiento durante la segunda mitad de los ochenta y recuperación posterior. Sin embargo, las bajas descienden ininterrumpidamente. El comportamiento del éxito entre los hombres es similar al de las mujeres, aunque a niveles siempre menores. También las bajas disminuyen, a un ritmo más lento que entre las mujeres, para mejorar durante la década de los noventa. Podemos decir entonces que hay cierta relación entre las crisis y el desempeño, y en el de los hombres más que en el de las mujeres, pero éstos no son de ninguna manera agudos. Estos resultados confirman que la carrera de Administración parece constituir una excepción en comparación con el conjunto de la UAM y, en particular, de otras carreras de ciencias sociales de la institución.

Cuadro 6
Carrera de Administración de la UAM. Situación escolar por género y periodo

Género, y periodo	Situación escolar						
	Mujeres	Ingreso incon.	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974 / 1977		8.2%	44.4%	47.4%			100.0%
1978 / 1981		4.1%	51.1%	44.8%			100.0%
1982 / 1985		2.1%	55.9%	42.1%			100.0%
1986 / 1989		4.5%	55.7%	39.9%			100.0%
1990 / 1993		3.0%	63.1%	33.8%		.1%	100.0%
1994 / 1997		2.7%	65.4%	16.7%	12.0%	3.2%	100.0%
1998 / 2001		9.2%	47.9%	1.3%	18.8%	22.7%	100.0%
2002 / 2005		18.2%		.5%	2.3%	79.0%	100.0%
Total		6.4%	48.0%	26.4%	4.2%	15.0%	100.0%
Hombres	Ingreso inconc.	Exito	Baja	Abandono	Avanzan	Total	
1974 / 1977		7.3%	30.0%	62.7%			100.0%
1978 / 1981		6.2%	32.6%	61.3%			100.0%
1982 / 1985		2.6%	39.6%	57.8%			100.0%
1986 / 1989		5.0%	40.5%	54.5%			100.0%
1990 / 1993		3.9%	50.4%	45.5%		.3%	100.0%
1994 / 1997		4.2%	47.9%	25.9%	17.0%	5.0%	100.0%
1998 / 2001		12.1%	32.9%	5.2%	24.4%	25.4%	100.0%
2002 / 2005		17.5%		1.9%	4.2%	76.4%	100.0%
Total		6.6%	35.8%	42.4%	4.5%	10.7%	100.0%

De hecho, llama mucho más la atención la diferencia global entre géneros, a favor de las mujeres, que es muy marcada sobre todo en las primeras cohortes y que no desaparece en las más recientes. Una posible explicación llevaría a señalar el papel del mercado de trabajo: si con la expansión de formas modernas de racionalidad administrativa ha habido oportunidades de trabajo con sesgos de género favorables a los hombres, los varones habrían encontrado trabajo durante sus estudios, con la consecuencia perversa de llevarlos primero al rezago y después, a la baja reglamentaria. El comportamiento de los abandonos, mayores entre los hombres, podría correr en esta misma dirección.

Por último, no puede soslayarse la magnitud del incremento de los ingresos inconclusos, que afecta a las dos últimas cohortes y con mayor fuerza relativa a las mujeres. De hecho, la última

cohorte tiene una composición prácticamente dicotómica, sobre todo entre las mujeres (79% avanza y 18% no completó el ingreso). Este es un tema que exigiría investigación específica (sobre esto, más adelante).

5. Una visión de conjunto. Situación académica por Unidad, género, y macro-periodos

Conviene ahora presentar el análisis del conjunto de variables consideradas en este trabajo. En consideración a la diferencia que establece la regla sobre el plazo máximo para completar los créditos, y con el propósito de ofrecer una imagen global y sintética del desempeño de las carreras de Administración de la UAM, en el cuadro 7 hemos reagrupado la información sobre el ingreso, distinguiendo dos grandes periodos, el primero que va desde 1974 hasta 1993 y el se-



El comportamiento del éxito entre los hombres es similar al de las mujeres, aunque a niveles siempre menores. También las bajas disminuyen, a un ritmo más lento que entre las mujeres.

gundo, que comprende los ingresados entre 1994 y el año 2005.⁷

Lo que primero llama la atención es la diferencia sustancial en el porcentaje de “ingresos inconclusos” en las tres Unidades y para ambos géneros. En segundo lugar, la aparente disminución tanto de los éxitos como de las bajas en el segundo macro periodo, que afecta tanto a las Unidades como a los géneros. Lo último es efecto de la agrupación de los tres últimos periodos de ingreso en una sola categoría. Pero antes de examinar su posible significado, veamos los datos por Unidad y género.

Azcapotzalco: las mujeres tienen relativamente más éxito que los varones. Además, los porcentajes de éxito son muy altos: más de la mitad de las mujeres de la primera cohorte tienen éxito (56.8%). El porcentaje se incrementa hasta mediados de la década de los noventa (1994-1997), llegando a 72.2%, para luego bajar al 51.2% en la penúltima cohorte. Los hombres comienzan con 30.9% de éxito en la primera cohorte, incrementándose a continuación y llegar a un máximo

de 58% también a mitad de los noventa. Al igual que las mujeres, bajan en los dos últimos periodos de ingreso.

Los porcentajes de éxito alcanzados por las mujeres de esta Unidad son los mayores de todas las carreras de Administración de la UAM. También los varones superan a sus pares de género de las demás Unidades, aunque se sitúan muy por debajo de las mujeres.

Iztapalapa: aquí también las mujeres superan a los hombres. Parten con 32% de éxito, aumentándolo hasta cerca de 60% durante la década de los noventa (1990-1997). También los varones incrementan el porcentaje de éxito, llegando a 46% a principios de esa misma década.

Xochimilco: a diferencia de las otras Unidades, al principio los hombres superan a las mujeres en el porcentaje de éxito; luego descienden por debajo de ellas y mejoran, llegando a 51% a principios de los noventa. Aunque las mujeres empezaron con menos éxitos, mejoran de manera regular, alcanzando un máximo de casi 63% a mediados de la misma década.

Cuadro 7
Situación escolar por género, Unidad, y macro-periodos

Unidad y género	Situación escolar	Macro-periodos		
		1974 – 1993	1994 – 2005	Total
Azcapotzalco	Situación escolar	1974 – 1993	1994 – 2005	Total
	Ingreso inconcluso	2.4%	10.6%	5.8%
	Exito	63.6%	38.7%	53.4%
	Baja	34.1%	4.3%	21.8%
	Abandono		9.6%	3.9%
	Avanzan		36.8%	15.1%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Mujeres	Ingreso inconcluso	2.5%	11.6%	5.4%
	Exito	45.1%	29.0%	40.0%
	Baja	52.3%	9.4%	38.7%
	Abandono		13.3%	4.2%
	Avanzan	.1%	36.7%	11.7%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Iztapalapa	Situación escolar	1974 – 1993	1994 – 2005	Total
	Ingreso inconcluso	3.3%	10.0%	5.8%
	Exito	52.5%	33.0%	45.1%
	Baja	44.2%	6.9%	30.1%
	Abandono		11.1%	4.2%
	Avanzan	.1%	39.0%	14.8%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Mujeres	Ingreso inconcluso	4.7%	9.2%	5.8%
	Exito	35.0%	24.0%	32.1%
	Baja	60.3%	13.4%	48.3%
	Abandono		14.5%	3.7%
	Avanzan	.1%	38.9%	10.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Hombres	Situación escolar	1974 – 1993	1994 - 2005	Total
	Ingreso inconcluso	6.0%	11.4%	8.2%
	Exito	50.9%	32.9%	43.7%
	Baja	43.1%	6.4%	28.5%
	Abandono		11.4%	4.6%
	Avanzan		37.9%	15.1%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Mujeres	Ingreso inconcluso	7.3%	12.9%	9.2%
	Exito	39.3%	28.1%	35.5%
	Baja	53.3%	10.9%	38.9%
	Abandono		17.9%	6.1%
	Avanzan		30.3%	10.3%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

La participación femenina aumenta continuamente, pasando de poco más de la quinta parte al comienzo, para llegar a casi la mitad de la matrícula en el último periodo.

Conclusiones

En este trabajo hemos presentado un primer análisis de la situación de la carrera de Administración en tres Unidades de la UAM a lo largo del periodo 1974 a 2005. En resumen, vimos que Azcapotzalco e Iztapalapa tienen los mayores porcentajes de la matrícula global (36.6% y 36.2%, respectivamente), aunque difieren en la participación femenina: la primera tiene la mayor, y en Iztapalapa la menor (42.5% y 38.3%). En total, ha habido un 39% de mujeres inscritas en el periodo considerado.

En toda la carrera y en cada Unidad, la matrícula aumenta hasta finales de la década de los ochenta o principios de los noventa, variando la participación relativa de cada Unidad: Azcapotzalco e Iztapalapa se alternan los primeros lugares, pero en los periodos más recientes, Iztapalapa y Xochimilco tienden a igualarse, detrás de Azcapotzalco. Contra lo que podría haberse esperado a partir de los datos sobre la incidencia de las crisis económicas de la década de los ochenta, en esa década no hubo disminución de la matrícula. Sin embargo, desde comienzos de los noventa la matrícula disminuyó para luego tender a estabilizarse, sin que con la información a mano podamos discernir si ello fue resultado directo de las crisis o de políticas institucionales de otra naturaleza.

En cuanto a la participación femenina, ésta aumenta continuamente, pasando de poco más de la quinta parte al comienzo, para llegar a casi la mitad de la matrícula en el último periodo. Este proceso no fue afectado por la disminución de la matrícula global de la década de los noventa. Por otra parte, hay diferencias entre las unidades en relación con su monto inicial, la velocidad del incremento y la composición actual por géneros. Sin embargo, en el último periodo de ingreso los porcentajes de mujeres se han aproximado.

Otro punto es que en el conjunto y en todo el periodo, el porcentaje de éxitos es relativamente alto, como también el de bajas. Al distinguir por Unidades, destaca el comportamiento agregado de Azcapotzalco, que tiene más éxitos y menos bajas que las otras Unidades, en ambos géne-

ros. Sin embargo, cuando se considera el tiempo, es claro que en todas las Unidades ambos han mejorado su desempeño (han aumentado los éxitos y disminuido las bajas), aunque con variaciones. Este proceso se vio muy poco o casi nada afectado por las crisis de los ochenta. Hoy, los niveles de logro alcanzados por la carrera de Administración en todas las Unidades y en particular en Azcapotzalco, están entre los más altos de la UAM, cumpliendo holgadamente con las sugerencias (metas) de la Secretaría de Educación Pública (Acosta, Bolívar y Cuéllar, 2006).

Para terminar este resumen, debe recalarse que, sistemáticamente, las mujeres tienen más éxitos y menos bajas que los varones.

En relación, ahora, con las hipótesis generales planteadas, podemos decir que en general se confirman, con matices. Así tenemos que: a) La matrícula de Administración se incrementó sostenidamente hasta finales de los ochenta y, en el caso de Xochimilco, hasta principios de los noventa; b) La participación femenina aumentó sostenidamente a lo largo del tiempo en todas las Unidades, sin verse afectada por las crisis; c) Respecto del desempeño, este también mejoró continuamente, habiendo superado siempre las mujeres a los varones. La afirmación sobre el impacto diferencial, por género, de las crisis que habrían afectado negativamente más a los hombres, no se confirma. Los efectos habidos, tal como pueden apreciarse con el tipo de datos que trabajamos, no fueron drásticos, distanciándose mucho de lo acaecido en otras carreras de Ciencias Sociales y en el conjunto de la Institución.

Por último, quedan por discutir algunos puntos surgidos del análisis realizado. En primer lugar, puede sorprender la drástica disminución e incluso, casi inexistencia de bajas en las cohortes de más reciente ingreso. Asimismo, según el Cuadro 7, parecería que en el último macro periodo también habría disminuido el porcentaje de éxitos. Por último, llama la atención el hecho de que los "ingresos inconclusos" hayan aumentado considerablemente para las dos últimas cohortes.

Estas cuestiones plantean dificultades de distinto grado para la explicación. Dejando de lado el hecho obvio de que al agrupar varias categorías

en una sola puede generar alguna distorsión, el comportamiento de los éxitos y de las bajas puede entenderse como resultado de la duración real de las trayectorias académicas completas y del predominio de los ingresos recientes a la carrera en el último macro periodo: en efecto, los estudiantes demoran más de cuatro años en egresar y para muchos aún no ha transcurrido el tiempo necesario para completar los estudios. Esta última hipótesis explicaría también el decremento y casi inexistencia del porcentaje de bajas al final.

El aumento de los ingresos inconclusos es más difícil de explicar. Una hipótesis posible lleva a suponer que parte significativa de los postulantes tendría preferencias por IES específicas, distintas de la UAM, pero que postulan a varias universidades buscando maximizar sus probabilidades de acceso a la educación superior. Dada la diferencia en los periodos de examen, se presentarían primero a la UAM y luego a la IES de su preferencia. Si ambas lo aceptan, ellos no concluyen sus trámites de ingreso a la UAM. En este sentido, debería tomarse en cuenta el significativo aumento de la oferta privada y que, para el cálculo orientado por la esperanza de logro futuro, ellas pueden ser percibidas como opciones más rentables que la UAM. Otra posibilidad sería que la UAM hubiera establecido un plazo para que se completaran las inscripciones, después del cual se ubicaría a los que no lo hicieron dentro de la categoría de ingresos inconclusos.

Notas

- ¹ En el año 2005, comenzó a funcionar la Unidad Cuajimalpa, en la cual también se cursa la licenciatura en administración, sin embargo, no se considera en este análisis.
- ² Este término refiere al grado en que las IES cumplen con la tarea de titular, o al menos, de hacer egresar a los estudiantes que se incorporan a ellas. Su estimación exige excluir de la base de cálculo tanto a los que no llegaron a incorporarse a los estudios como a quienes no podrían haber egresado, dado el momento en que se incorporaron a la carrera. Cuéllar y Bolívar (2006) y Cuéllar y Martínez (2003) presentan varios trabajos sobre el concepto y la medición de la eficiencia terminal.

- ³ Existe alguna evidencia respecto de la relación entre los orígenes sociales de los estudiantes y las modalidades de organización de los procesos de enseñanza aprendizaje en las Unidades, por un lado, y el desempeño de los estudiantes, por otro (Muñiz, 1997; García Castro, 2005), que no será considerada aquí dada la índole de este trabajo.
- ⁴ Este término puede alargarse a cuatro años y medio si a la acreditación de los cursos requeridos se agrega un lapso para la terminación, aprobación y defensa del trabajo terminal (Cuéllar y Martínez, 2003). Las condiciones ideales supuestas comprenden aspectos relacionados con: a) El estudiante (que todos los trimestres se registre en el máximo de asignaturas, que las apruebe todas y que no cometa errores en la selección de las asignaturas); b) El funcionamiento de la institución (que en todos los trimestres la oferta de cursos sea suficiente y comprensiva); c) El ambiente (que no haya huelgas, problemas familiares o catástrofes que puedan afectar negativamente el funcionamiento institucional y el desempeño de los estudiantes).
- ⁵ Si a estos últimos no se les reconoce el estatus de estudiantes, los porcentajes para las demás categorías cambian; en particular, los casos de éxito suben a 43.4, los de baja y abandono a 38.6, y a 4.7%, respectivamente.
- ⁶ Resulta interesante relacionar este hecho con la práctica insignificancia de las bajas. Es muy probable que en vez de darse de baja, un número importante de candidatos aceptados simplemente no completan los trámites para incorporarse a la carrera. De aceptarse esta hipótesis, probablemente sería más adecuado computar las bajas voluntarias "prematuras" no declaradas como casos de ingresos inconclusos (no incorporación real a la carrera) y no de deserción de los estudios.
- ⁷ Los datos sobre el comportamiento de las carreras de Administración por Unidades, detallando lo acontecido con las cohortes de ingreso, se presentan en el Anexo.

Referencias bibliográficas

- Kent, Rollin (1997), "Las políticas de educación superior en México (1989-1993)", en Silvia Ortega y David E. Lorey, coord., *Crisis y cambio de la educación superior en México*, México, UAM Azcapotzalco (págs. 75-96).
- Ortega S., Silvia y David E. Lorey, coords.(1997), *Crisis y cambio de la educación superior en México*, México, UAM Azcapotzalco.

Tinto, Vincent (1989), *El abandono de los estudios superiores; una nueva perspectiva de las causas del abandono estudiantil y de su tratamiento*, ANUIES, México.

Valenti, Giovanna (2002), "Veinticinco años de políticas de postgrado en México", en J. E. Esquivel (coord.), *La universidad hoy y mañana* (II), El postgrado latinoamericano, México, CESU, UNAM (págs. 53-76).

Publicaciones periódicas

Ariza, M. y O. de Oliveira (2006), "Regímenes socio-demográficos y estructura familiar: los escenarios cambiantes de los hogares mexicanos", en *Estudios Sociológicos*, México, enero/abril (págs. 3-30).

Bolívar, A. G. y O. Cuéllar (2007), "Educación superior y participación femenina. Un enfoque desde las carreras de sociología en la UAM", en *Revista de la Educación Superior*, México, julio/septiembre, (págs.43-65).

Cuéllar, O. y A. G. Bolívar (2006), "¿Cómo estimar la eficiencia terminal en las instituciones de educación superior? Notas sobre su estatuto teórico", en *Revista de la Educación Superior*.

Cuéllar, Óscar y Víctor Hugo Martínez Escamilla (2003), "Éxito y fracaso escolares. Un análisis por cohortes de la carrera de sociología de la UAM Azcapotzalco (1974-2000)", en *Revista de la Educación Superior*, México, octubre/diciembre, (págs.7-27).

Padua, Jorge (1989), "Los desafíos al sistema escolar formal en los albores del siglo XXI", en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, Centro de Estudios Educativos, A. C., vol. XIX, núm. 3.

Rodríguez, J. R., R. Grediaga, L. E. Padilla y M. E. Campos (2003), "Variaciones de una misma orientación general. Las políticas hacia la educación superior en Argentina, Brasil, Chile, México y Venezuela", en *Revista de la Educación Superior*, México, octubre/diciembre (págs. 29-58).

Otras fuentes

Acosta, Raúl, A. Bolívar y O. Cuéllar (2006), *Eficiencia terminal y duración de los estudios en las carreras de la División de Ciencias Sociales y*

Humanidades de la UAM Azcapotzalco, México, Laboratorio de investigación social (LIS), Depto. De Sociología UAM Azcapotzalco (mecanografiado).

Bustos Romero, Olga (2003), "Mujeres y educación superior en México. Recomposición de la matrícula universitaria a favor de las mujeres.

Repercusiones educativas, económicas y sociales". Proyecto *IESAL/UNESCO*, "Feminización de la matrícula estudiantil y sus posibles incidencias en los ámbitos educativo, económico y social en América Latina y el Caribe". http://www.anuies.mx/e_proyectos/pdf/generos_educ.pdf

García Castro, G. del Carmen (2005), *Aspiraciones educativas y logro académico en la Universidad Autónoma Metropolitana. El caso de la cohorte 91-O*, Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México, D. F.

Muñoz, Patricia (1988), "Antecedentes sociales, estudios y percepciones de la problemática poblacional de los profesores universitarios. Un análisis de cuatro ciudades de la República mexicana". *Documento de trabajo, Convenio Fondo de Población de las Naciones Unidas y U. Iberoamericana*, México.

Muñoz, Patricia (1997), *Trayectorias educativas y deserción universitaria en los ochenta*, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de educación Superior ANUIES, col. Temas de hoy en la educación superior, núm. 19.

Rodríguez, R. (1990), "La modernización de la educación superior en perspectiva", ponencia presentada en Coloquio de *Análisis del Programa de Modernización Educativa*, FLACSO, México

Tuirán, Rodolfo (1994), "Trayectorias de vida familiar en México: una perspectiva histórica", ponencia presentada en el *Seminario Hogares, familias: desigualdad, conflicto, redes solidarias y parentales*, SOMEDE / INEGI, Aguascalientes, México (junio).

Villa, Lorenza (1990), "La Universidad de Guadalajara y sus académicos: el caso de las ciencias sociales", ponencia presentada en el *Coloquio sobre el estado actual de las ciencias sociales en México*, FLACSO-U, Guadalajara.

Universidad Autónoma Metropolitana, UAM (sin fecha), *Descripción del Archivo General de Alumnos (AGA)*, México, Dirección de Sistemas Escolares, Departamento de Registro Escolar.

V. A. (2001) *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*, México, ANUIES.

Anexos:

Cuadro 1. A.**Carrera de Administración de la UAM, Unidad AZCAPOTZALCO. Situación escolar de los estudiantes por período, unidad y sexo, 1974-2005**

Sexo y período		Situación académica				
Mujeres	Ingreso inconcluso	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974-1977	5.4%	56.8%	37.8%			100.0%
1978-1981	1.4%	61.5%	37.1%			100.0%
1982-1985	.2%	62.0%	37.8%			100.0%
1986-1989	4.4%	61.3%	34.3%			100.0%
1990-1993	1.9%	70.3%	27.8%			100.0%
1994-1997	2.1%	72.2%	12.5%	10.6%	2.5%	100.0%
1998-2001	9.2%	51.2%	1.3%	16.6%	21.6%	100.0%
2002-2005	19.0%		.3%	2.2%	78.6%	100.0%
Total	5.8%	53.4%	21.8%	3.9%	15.1%	100.0%
Hombres	Ingreso inconcluso	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974-1977	4.9%	30.9%	64.2%			100.0%
1978-1981	.7%	41.5%	57.8%			100.0%
1982-1985	.1%	44.1%	55.8%			100.0%
1986-1989	4.6%	45.6%	49.7%			100.0%
1990-1993	3.4%	58.0%	38.1%		.4%	100.0%
1994-1997	3.9%	52.8%	23.2%	14.9%	5.2%	100.0%
1998-2001	12.9%	35.6%	3.5%	21.5%	26.5%	100.0%
2002-2005	17.5%		2.4%	3.7%	76.4%	100.0%
Total	5.4%	40.0%	38.7%	4.2%	11.7%	100.0%

Cuadro 2. A.

Carrera de Administración de la UAM. Unidad IZTAPALAPA. Situación académica de los estudiantes por período, unidad y sexo, 1974-2005

Sexo y período		Situación académica				
Mujeres	Ingreso inconcluso	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974-1977	10.5%	31.6%	57.9%			100.0%
1978-1981	4.3%	44.0%	51.8%			100.0%
1982-1985	2.4%	53.8%	43.8%			100.0%
1986-1989	3.2%	54.2%	42.6%			100.0%
1990-1993	2.1%	59.7%	37.8%		.4%	100.0%
1994-1997	2.4%	59.6%	19.6%	13.5%	5.0%	100.0%
1998-2001	9.2%	43.3%	1.2%	18.4%	27.9%	100.0%
2002-2005	17.6%		.4%	2.6%	79.5%	100.0%
Total	5.8%	45.1%	30.1%	4.2%	14.8%	100.0%
Hombres	Ingreso inconcluso	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974-1977	8.1%	21.4%	70.5%			100.0%
1978-1981	7.8%	25.2%	67.0%			100.0%
1982-1985	2.7%	37.6%	59.8%			100.0%
1986-1989	3.3%	40.2%	56.5%			100.0%
1990-1993	2.9%	45.7%	51.0%		.4%	100.0%
1994-1997	3.8%	40.3%	31.3%	16.4%	8.1%	100.0%
1998-2001	9.6%	29.4%	4.3%	22.5%	34.2%	100.0%
2002-2005	14.9%		1.7%	4.6%	78.8%	100.0%
Total	5.8%	32.1%	48.3%	3.7%	10.0%	100.0%

Cuadro 3. A.**Carrera de Administración de la UAM. Unidad XOCHIMILCO. Situación académica de los estudiantes por período, unidad y sexo, 1974-2005**

Sexo y período	Situación escolar						
	Mujeres	Ingreso inconcluso	Éxito	Baja	Abandono	Avanzan	Total
1974-1977		10.3%	39.7%	50.0%			100.0%
1978-1981		8.2%	45.4%	46.5%			100.0%
1982-1985		4.4%	49.4%	46.1%			100.0%
1986-1989		6.6%	49.2%	44.3%			100.0%
1990-1993		5.0%	57.6%	37.4%			100.0%
1994-1997		4.2%	62.6%	19.3%	12.2%	1.8%	100.0%
1998-2001		9.4%	48.0%	1.4%	23.1%	18.0%	100.0%
2002-2005		18.0%		.9%	2.1%	79.0%	100.0%
Total		8.2%	43.7%	28.5%	4.6%	15.1%	100.0%
Hombres	Ingreso inconcluso	Exito	Baja	Abandono	Avanzan	Total	
1974-1977		10.7%	44.9%	44.4%			100.0%
1978-1981		11.5%	34.4%	54.2%			100.0%
1982-1985		5.3%	37.5%	57.2%			100.0%
1986-1989		8.0%	34.5%	57.5%			100.0%
1990-1993		5.2%	47.4%	47.4%			100.0%
1994-1997		5.0%	50.9%	22.8%	20.0%	1.3%	100.0%
1998-2001		13.8%	33.2%	8.1%	29.9%	15.1%	100.0%
2002-2005		20.1%		1.5%	4.3%	74.1%	100.0%
Total		9.2%	35.5%	38.9%	6.1%	10.3%	100.0%