

The Anáhuac Journal

Business and Economics



The Anáhuac Journal: Business and Economics es una revista académica y se publica en los meses de enero y julio, en forma conjunta por la Universidad Anáhuac-México Sur y LID Editorial Mexicana. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales, que traten problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos; asimismo, reseña tesis doctorales y notas críticas. El Consejo Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos y reseñas que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter académico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac-México Sur

Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres

C.P. 01780, México, D.F., tel. +52 55 5628 8800

The Anáhuac Journal: Business and Economics

Editor: José C. González Núñez

Universidad Anáhuac-México Sur,

www.uas.mx

Editorial Council/Consejo Editorial

Abraham Nosnik Ostrowiak, Universidad Anáhuac, México

Armando Román Zozaya, Universidad Anáhuac, México

Carlos Morales Troncoso, Universidad Nacional Autónoma de México

Charles Mayer, Head of Marketing, Central European University, Budapest, Hungría

F. J. Fiz Pérez, Catedrático de Bioética Social y de Psicología del Desarrollo, Universidad Europea de Roma

Irene Limón, Universidad Anáhuac-México Sur

Ivan Filby, Universidad de Dublín, Irlanda

José Sámano Castillo, Universidad Nacional Autónoma de México

Keith Maunders, Universidad de Hull, Reino Unido

Leonardo Alfonso Verduzco Dávila, Universidad Anáhuac Mayab

María del Rocío de la Torre Aguilar, Universidad Anáhuac-México Sur

Miguel Ángel Axtle, Universidad Anáhuac-México Sur

Mónica Febles Álvarez-Icaza, Universidad Anáhuac Mayab

Nieves Carmona G., Universidad Francisco de Vitoria, Madrid, España

Paul Roosens, Universidad de Amberes, Bélgica

Rafael Guillermo Ricardo Bray, Universidad de la Sabana, Colombia

Ward Roofthoof, Profesor, Universidad de Amberes, Bélgica

Coordinadora del fondo editorial: Samanta Pérez Cervantes

The Anáhuac Journal está indexado por Latindex, CLASE y EBSCO Host.

Derechos reservados © 2013

respecto a esta edición

por Universidad Anáhuac del Sur, S.C.

México, D.F.

Print: 500 copies

Tiraje: 500 ejemplares

THE ANÁHUAC JOURNAL

Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur
Volume 13, Number 1 • First Semester 2013

Edited by José C. González Núñez

Contents / Contenido

El neoliberalismo y las nuevas tendencias de integración económica global	
Rebeca Rodríguez Minor	9
Modelo EFQM y creación de valor: una aproximación teórica	
José Manuel Saiz Álvarez y Beatriz Olalla Caballero	31
Los sistemas de gestión presupuestal y contratación gubernamental como inhibidores del gasto público en México	
Esperanza Esparza Cadena y Lili Domínguez Ortiz	55
Análisis de redes de relaciones y administración de servicios para el cliente en el sector detallista (tiendas departamentales)	
Gabriel Pérez Guzmán	85
Reseña de la tesis doctoral La relación entre la satisfacción respecto a la comunicación interna y la satisfacción laboral en escuelas secundarias de Guanajuato en México	
Ma. de Lourdes E. García Vargas	123

El neoliberalismo y las nuevas tendencias de integración económica global

Rebeca Rodríguez Minor

Resumen

La correlación intrínseca entre la globalización y el neoliberalismo ha sido muy conveniente y estratégica para el surgimiento de iniciativas que permiten a los países impulsar su inserción al contexto global. La integración económica es una de ellas. Bajo esta táctica, las naciones buscan conformar alianzas estratégicas que les permitan insertarse competitivamente al mundo neoliberal. Sin embargo, y a pesar de que el mundo se encuentra hoy constituido por bloques económicos regionales que en un principio parecían exitosos y fructíferos, estos se están viendo severamente impactados por las crisis financieras globales, que tienen su origen precisamente en la aplicación exacerbada del neoliberalismo. Cabe preguntarse cuál es el escenario que se percibe a futuro de una integración económica global, inmersa y dependiente de un sistema neoliberal fallido y rampante.

Palabras clave: globalización, relaciones internacionales, alianza estratégica, política económica exterior.

Clasificación JEL: F02 y F15.

Abstract

The intrinsic correlation between globalization and neo-liberalism has been very convenient and strategic for the emergence of initiatives that allow countries to boost their insertion in the global context. Economic integration is one of them. Under this tactic, nations seek to strategic alliances that may allow them to competitively insert themselves into the neo-liberal world. However, and despite the fact that the world is today constituted by regional economic blocs that initially seemed successful and fruitful, these are being severely impacted by the global financial crisis, which have their origin in the exaggerated application of neo-liberalism. The question is: what is the perceived future scenario of economic global integration, immersed and dependent on a failed and rampant neo-liberal system?

Key words: globalization, international relations, foreign economic, political, strategic alliance.

JEL Classification: F02 and F15.

Introducción

Existen tres componentes centrales del sistema internacional imperante que han marcado la pauta del desarrollo económico global en las últimas décadas: la globalización, el neoliberalismo y la integración económica. Estos tres factores se encuentran intrínsecamente relacionados y su correlación es la clave del dominio global de las premisas neoliberales.

La globalización impulsa la interdependencia económica internacional por medio de la trasfronterización de los productos, servicios, capitales e individuos. El neoliberalismo, por su parte, promueve la apertura comercial, la propiedad privada, la oferta y la demanda y, por supuesto, la liberalización económica.

Dado que el sistema internacional se basa en las premisas neoliberales, la globalización juega un papel estratégico pues agiliza y eficiente el ejercicio comercial y económico promovido por el neoliberalismo. Ahora bien, el resultado de tal engarce integral será la integración económica, pues por medio de las alianzas estratégicas entre empresas, naciones y regiones geográficas se garantizan la expansión y diversificación de mercados. Tratados de Libre Comercio, Uniones Aduaneras, Mercados Comunes o Uniones Económicas, enmarcan el escenario de la integración económica a nivel global.



La Globalización

La globalización no es un factor nuevo. En realidad se ha venido desarrollando a través de los años, aunque se ha profundizado radicalmente en tiempos recientes. Gracias a ella, las relaciones sociales han “traspasado” las barreras territoriales y hemos podido crear interconexiones globales en aspectos como gobierno, identidad y comunidad, producción y conocimiento (Scholte; 2005; pp. 5,6). El mundo se ha convertido en un espacio social compartido por las fuerzas económicas y tecnológicas, y lo que sucede en una región del mundo puede afectar directamente a otra zona geográfica (Held, McGrew; 1999: p. 1).

Es gracias a la globalización que hoy podemos estrechar los lazos entre naciones, intercambiando no nada más mercancías sino ideas, estructuras, costumbres y hasta políticas que pueden influir poderosamente en la economía mundial. Esta influencia puede ser tanto positiva como negativa. Un ejemplo de los

beneficios de la globalización es que, gracias al gran avance tecnológico en las telecomunicaciones, es posible hacer conciencia universal sobre las grandes problemáticas que aquejan al mundo, como el calentamiento global o el terrorismo, y proponer alternativas comunes de solución (Guerra Borges; 2002; p. 19).

Entre los factores negativos de la globalización encontramos, por ejemplo, que la interdependencia entre naciones incluye el aspecto económico. No podría entenderse hoy la globalización sin el papel estratégico de los mercados mundiales, que se encuentran intrínsecamente correlacionados por medio de transacciones financieras y flujo de capitales que determinan el rumbo de la economía global. Así, cuando una economía colapsa, la afectación se expande al ámbito internacional, impactando a todas las demás economías. El problema particular de una nación se vuelve un problema común que se debe resolver para el beneficio de todos. Esta realidad ha implicado para la humanidad un replanteamiento de los esquemas de integración económica, de las tendencias de negociación entre las diversas naciones y de las proyecciones a futuro, para entender el comportamiento de los mercados globales para las próximas décadas.

El Neoliberalismo

El neoliberalismo utiliza a la globalización como un mecanismo central para su desarrollo, pues considera que esta es meramente un proceso económico que funciona mejor por medio de la comercialización y la desregulación.

El neoliberalismo se basa en dos premisas, economía y mercado y ambas pueden alcanzarse por vía de tres elementos centrales: privatización, liberalización y desregulación. En la perspectiva de esta corriente, la economía es la base de todo. Aspectos como la ecología, la cultura, la geografía y la política, dependen y están subordinados a la economía y la economía global “debe” ser un mercado abierto y libre. Solo por medio de la adopción de estos factores, será posible obtener el máximo bienestar mundial (Scholte; 2005: pp. 1- 8).

Consecuencias del Neoliberalismo

Sobre las consecuencias originadas por la implementación del neoliberalismo, hay que decir que han sido tanto positivas como negativas, y en este sentido, en la comunidad internacional se han generado posturas a favor y en contra de esta corriente global.

Entre las consecuencias positivas más importantes del neoliberalismo se encuentran el desarrollo de la productividad, la libertad de elección del consumidor y el bienestar material. Sin embargo, y a pesar de esto, encontramos también consecuencias negativas que afectan considerablemente a nuestras sociedades, pues vemos cómo problemáticas globales de gran envergadura, como la pobre-

za, el medio ambiente, el empleo y la seguridad social se han profundizado bajo el esquema neoliberal.

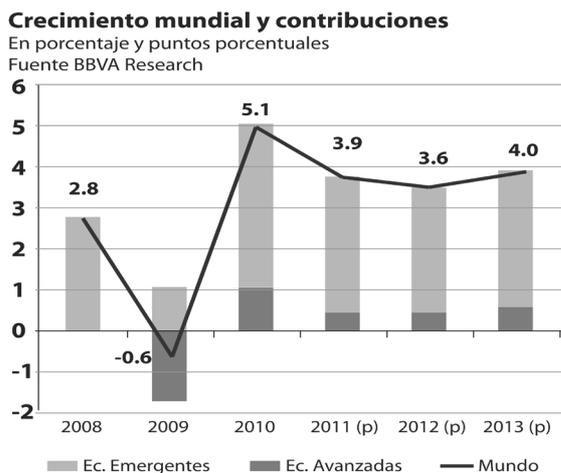
Es cierto que las problemáticas de nuestras sociedades no son únicamente ocasionadas por el neoliberalismo; otros factores como la estratificación social, la explosión demográfica, las condiciones macroeconómicas preexistentes o hasta los desastres naturales, exacerbaban dichos daños; pero el neoliberalismo ha contribuido en numerosas naciones a que esos aspectos negativos empeoren.

El problema se centra en que el neoliberalismo da prioridad a la eficiencia por encima de la equidad. El libre mercado se caracteriza por canalizar sus ganancias y beneficios únicamente a aquellos sectores o países capitalistas que tienen más poder e influencia en la arena internacional; ocasionando, entre otras cosas, la profundización de la polarización económica y social dentro y fuera de las naciones (Schotle, 2005, pp. 11-14).

El manejo ambicioso, desproporcionado e ilimitado de las finanzas internacionales, demuestra que el neoliberalismo como sistema dominante a favor del capital, busca la maximización de la utilidad para ciertos sectores y esferas sociales, desmotivando la equitativa distribución de los recursos.

Es precisamente debido a ese descontrol frenético de la liberalización financiera en los mercados mundiales que hemos experimentado en tiempos muy recientes las peores crisis económicas en la historia de la humanidad, lo que comprueba que la combinación entre globalización y neoliberalismo no necesariamente es sinónimo de prosperidad económica. El siguiente esquema demuestra el embate global de la última crisis financiera.

Esquema 1. Relación entre instituciones y progreso.



Fuente: BOLSALIA. 2012

Según Schotle, el proceso neoliberal centra su dinámica en cuatro premisas primordiales: gobierno, producción, conocimiento e interconexiones sociales. Considerando este esquema de la globalización, la interrelación global de las cuatro premisas antes mencionadas ha impulsado la generación o profundización de una estrategia clave para la integración económica en el contexto internacional contemporáneo: el regionalismo, que puede entenderse como la alternativa por la que los países buscan potencializar sus ventajas competitivas nacionales, a través de alianzas geoestratégicas internacionales.

Esta estrategia y cualquier otra práctica sobre integración económica, aun cuando ha generado grandes beneficios económicos a las naciones, también ha implicado severos descalabros e inequidades que se desprenden en gran medida de los embates del sistema neoliberal imperante.

La integración económica regionalista en la era neoliberal

Según lo analizado en el apartado anterior, podemos deducir que en la actualidad nos encontramos ante un mundo globalizado, donde las naciones luchan por obtener o mantener el poder y liderazgo frente a los demás países. En un afán por lograrlo, y al predominar el sistema neoliberal en este contexto internacional de globalización creciente, cada día se generan nuevas estrategias para mantener la competitividad empresarial, la vanguardia tecnológica y por supuesto, la integración entre naciones; ya sea de manera bilateral o multilateral, regional, económica, social o hasta política, lo que les permite impulsar su desarrollo conjunto, su fuerza y su competitividad hacia el exterior, dependiendo del tipo de integración que se concilie.

En el ámbito específico de las estrategias de integración regional, el mundo ha experimentado negociaciones de gran relevancia desde hace más de cuatro décadas.

Concretamente, dentro del nuevo contexto internacional encontramos acuerdos multifacéticos, con una dinámica que tiende a una mayor consolidación y expansión. La gran mayoría de las negociaciones se centran en Acuerdos de Libre Comercio (ALC) y un mínimo porcentaje corresponde a Uniones Aduaneras o Mercados Comunes. Esta disparidad en las preferencias se debe a que los ALC requieren de un menor compromiso en las coordinaciones entre países, pues cada miembro mantiene sus propias políticas comerciales frente a terceros. Otro factor de relevancia es que los ALC no requieren de una cercanía geográfica entre sus miembros para consolidarse.

Lo que hace menos atractivas a las Uniones Aduaneras, es el hecho de que se requiere consensuar entre los miembros el establecimiento de una Tarifa Externa Común (TEC) y se requiere de la armonización de las políticas comerciales externas. Otro factor en contra es que debe consolidarse entre países vecinos; esto quiere decir que la geografía es un factor crucial para ellas.

Inicialmente los acuerdos comerciales preferenciales se crearon considerando el espacio geográfico como primordial y estratégico; sin embargo, al agotarse esta alternativa comenzaron a surgir negociaciones de corte bilateral y extra-regional. Hoy en día, la gran mayoría de los acuerdos existentes son de este tipo.

Las prioridades en la toma de decisiones mundiales para establecer acuerdos preferenciales, demuestran que la intención global se inclina más hacia alianzas que no comprometan a sus economías y mantienen una autonomía de gestión. A pesar de la existencia de grandes ejemplos de multilateralismo, como son la Unión Europea o el MERCOSUR, esta tendencia ya no es atractiva para la mayoría de las naciones, quienes prefieren el bilateralismo. El bien común se subordina al bien particular.

Una característica positiva de los nuevos acuerdos preferenciales entre naciones es que van más allá de los lineamientos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), pues se incluyen aspectos como la inversión, competencia, propiedad intelectual, medio ambiente y empleo, entre otros. Sin embargo, es necesario también identificar las controversias surgidas de acuerdos preferenciales, específicamente los pactados entre el centro y la periferia, pues hay necesidades urgentes de resolver en los nuevos debates integracionistas.

Roberto Bouzas (2005) examina esta problemática:

Con respecto a las relaciones norte-sur, encontramos que los países centrales deciden firmar acuerdos preferenciales con aquellos países periféricos que ofrecen menos costos de transición y ajuste, así como menos oposición política. En este sentido, y en un afán por parte de los países subdesarrollados por no ser excluidos de las negociaciones, aceptan condiciones que las más de las veces no son del todo benéficas para sus economías. Esto da como resultado acuerdos donde el gran beneficiado terminará siendo el país industrializado; es decir, no se logra una verdadera reciprocidad efectiva. Asimismo, el hecho de que los países subdesarrollados no cuenten con instituciones sólidas y tengan fallas en sus mercados financieros y tecnológicos, es un factor de vulnerabilidad externa que impide profundizar en los compromisos integracionistas con naciones desarrolladas.

En el caso específico de América Latina, esta ha impulsado su integración a la economía mundial por medio de negociaciones Norte-Sur; pero lo ha hecho a través de ciertos mecanismos que mantienen a la región en una posición de vulnerabilidad y poca competitividad: a) el aumento de exportaciones va acompañado de una creciente dependencia a las importaciones; b) una excesiva entrada de inversiones y capital extranjero de corto alcance, que no permean en las economías nacionales; y c) un sector exportador vulnerable a los términos netos de intercambio comercial y a las crisis financieras (Pizarro, 1999, p. 26).

Perspectivas regionales

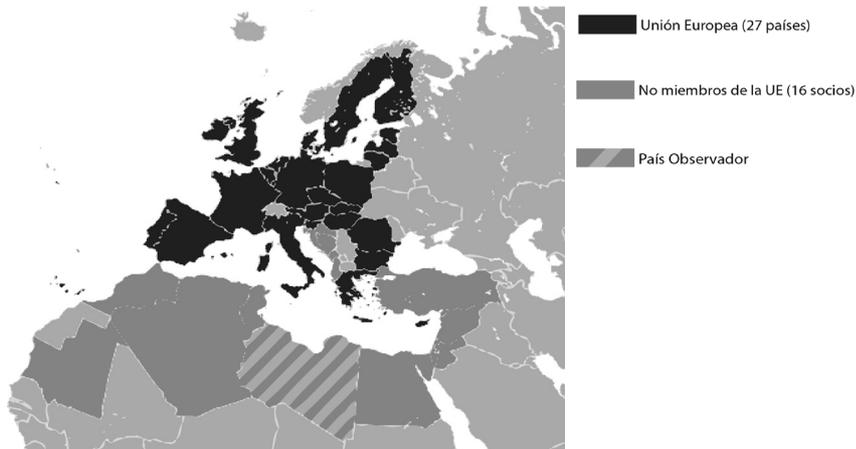
Hoy en día, tras la crisis del 2008 y los subsecuentes descalabros que sigue afrontando la economía global, la integración entre países sufre uno de sus peores

momentos. La codependencia económica y financiera entre naciones integrantes de un mismo bloque los lleva a afrontar situaciones caóticas de emergencia, en un intento por evitar que colapsen sus propias economías a causa de las malas administraciones de otros. Nos encontramos ante un momento de la historia donde todo podría reescribirse; donde el futuro de la globalización, la integración económica y el propio sistema neoliberal pudiera estar peligrando ante gobiernos y sociedades que se cuestionan cada día más la viabilidad de los mismos. Ante este panorama, ¿cómo contextualizar el rumbo que toma la integración económica a nivel mundial en este siglo XXI? Analicemos las perspectivas regionales.

Europa

En el caso de Europa, vemos que este es el perímetro del mundo con más acuerdos comerciales regionales. Además de la conformación de la Unión Europea, integrada por 27 miembros (actualmente es el regionalismo más profundo al que se ha llegado en el planeta), encontramos la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por sus siglas en inglés).¹ A su vez, Europa negocia un acuerdo de sociedad económica con el grupo de los países africanos, caribeños y del Pacífico, con los que actualmente tiene pactado el Acuerdo de Cotonou (acuerdo de intercambio comercial y de asistencia firmado en el año 2000, remplazando la Convención de Lomé). Por otro lado, aunque no se ha concretado, Europa pretende conformar un área de libre comercio con los países de África del Norte y Medio Oriente, por medio de una Iniciativa para conformar la Asociación Euro-Mediterránea² (Crawford, 2005; p. 8, 9).

Esquema 2.



¹ Fundada en 1960 y actualmente conformada por Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega.
² Euro-Mediterranean Partnership Initiative.

Esta iniciativa comprende a 44 miembros y busca crear una nueva relación regional basada en la estabilidad, por medio del reforzamiento de un diálogo político y de seguridad. De igual forma, pretende incursionar con la construcción de una asociación por la prosperidad económica y financiera, e integrar la región en el ámbito social, cultural y humano.

Sin embargo, y en contraste a lo anterior, Europa también es la región que presenta mayor vulnerabilidad en su bloque de integración económica. Hace apenas cinco años nadie hubiera imaginado que la zona euro pudiera estar en una situación de crisis tan caótica y frágil como la que presenta hoy en día. Su desequilibrio se debe en gran medida a la aplicación de una política monetaria y una paridad únicas a un grupo variado de países (Moravcsik, 2012, p. 57).

Justo ahora, cuando gracias a la crisis, empiezan a salir a la luz las inconsistencias del sistema euro, se refleja claramente que de origen tuvo muchas omisiones e inequidades dentro de su negociación; de tal suerte que al día de hoy, vemos economías débiles, endeudadas a niveles inverosímiles, como la griega o la española, contra economías boyantes, como la alemana.

En particular, Alemania es la más beneficiada por el sistema monetario común, cuando vemos que presenta el superávit comercial más grande del mundo y de este, 40% corresponde a lo obtenido por sus negociaciones en la eurozona. No solo eso, sino que hoy es más claro que nunca que la negociación para la creación del euro estuvo condicionada a la aprobación de ciertas políticas propuestas por Alemania, que le permiten mantener control restrictivo sobre las demás economías. Baja inflación, austeridad y pago a acreedores son las premisas centrales del Banco Central Europeo; siendo Alemania el principal acreedor, garantiza el pago a sus préstamos y la estabilización financiera a su favor (*Ibid.*, pp. 62-68).

Tal pareciera que los beneficios de la integración solo permean en ciertos sectores y para ciertas naciones –las más industrializadas por lo general–, factor que demuestra una vez más cómo la globalización y el neoliberalismo no necesariamente generan prosperidad económica ni equidad social. En vez de disiparse, las desigualdades entre los países miembros se han acrecentado, y la principal afectada termina siendo la sociedad civil.

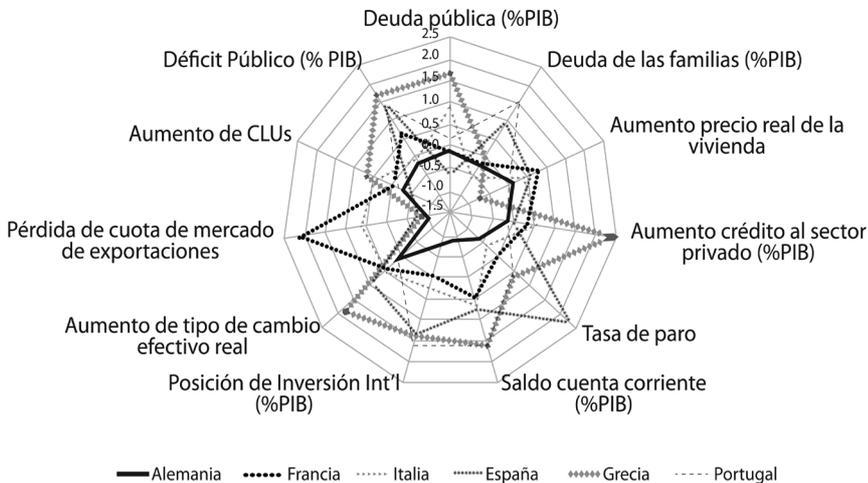
Sirva como ejemplo la siguiente gráfica, que demuestra los desequilibrios macroeconómicos tan marcados por los que atraviesa la eurozona.

Esquema 3. Los desequilibrios en la UEM

Desequilibrios macroeconómicos en Europa periférica (*six pack*)

Índice. unidades en desviaciones típicas respecto a la media de la zona euro (media zona euro=0)

Fuente: BBVA Research, Eurostat y Haver



Fuente: Doménech, R. 2012

Asia-Pacífico

Esta región del mundo muestra una composición integracionista discrepan- te. La posguerra trajo consigo un incremento considerable en el dinamismo económico y exportador de la zona, y la región se vio obligada a replantear sus políticas regionales para incrementar su competitividad, mantenerse a la vanguardia y mantener en excelentes condiciones sus relaciones con los Estados Unidos. Este país, junto con Japón, hoy en día juega un papel estratégico dentro de la APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation), pero se accede a compartir cierto liderazgo determinado con “segundos estados”. A este mecanismo de interacción lo podríamos considerar como un *liderazgo pluralista*; es decir, la APEC no se auto-regula por medio de hegemonías absolutas, sino por la diplomacia comercial. Así, APEC es considerada como una asociación única, caracterizada por no ser una zona de libre comercio como tal, sino un “regionalismo abierto”, comprometido con el libre comercio y la inversión, sin la necesidad de pactar un tratado formal. Las decisiones se toman por consenso y está orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y el desarrollo económico regional de las economías de la cuenca del Océano Pacífico.

En el mismo sentido se conformó la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés).³ Se trata de una organización regional que busca acelerar el crecimiento económico de sus miembros y mantener la estabilidad y la paz en la región, promoviendo relaciones geoestratégicas para el impulso de su propio desarrollo económico, con naciones como Japón, Australia y hasta China y la India.

En general, la región Asia-Pacífico ha seguido intensificando sus acuerdos comerciales preferenciales; así vemos cómo Japón firmó recientemente uno con México, Chile, Malasia y Tailandia (para reforzar sus nexos con ASEAN), entre otros. Asimismo, China sostiene serias negociaciones con ASEAN, y con Chile, Australia y Nueva Zelanda, para lograr TLC con cada una de estas naciones.

La India también se encuentra en una gran actividad de acuerdos comerciales preferenciales, como la firma del Tratado de Libre Comercio del Sur de Asia (SAFTA, por sus siglas en inglés), con los países miembros de la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC, por sus siglas en inglés)⁴ (Crawford. 2005; pp. 12, 13).

La región asiática ha sabido aprovechar muy bien sus ventajas comparativas para obtener el conocimiento y la tecnología que le han permitido industrializarse, mientras ellos ofrecen al mundo su capacidad de mano de obra y de recursos naturales. Los Tigres Asiáticos (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán) dan cuenta de ello.⁵ Así, nos encontramos ante economías emergentes que compiten potencialmente en el sistema internacional, combatiendo el subdesarrollo y la dependencia.

La injerencia neoliberal y de la globalización permea en todos los rincones del planeta, y Asia no es la excepción. Además de los esquemas que ya mencionamos, la integración económica muestra nuevos matices de corte informal, como la conformación de agrupaciones entre países de acuerdo con su nivel de influencia en la economía actual; pero sobre todo, su impacto y trascendencia en las próximas décadas. El surgimiento a principios de siglo del acrónimo “BRIC” (por Brasil, Rusia, India y China) —donde China y la India juegan un papel estratégico—, determinó una innovadora tendencia para comprender la estructura y la perspectiva sobre el comportamiento de la economía global a mediano y largo plazo.⁶

³ Fundada en 1967. Sus miembros al día de hoy son Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar y Camboya.

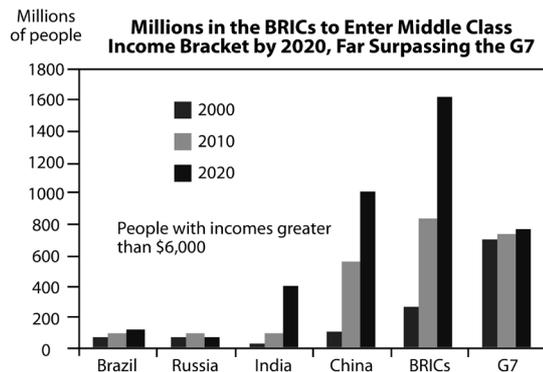
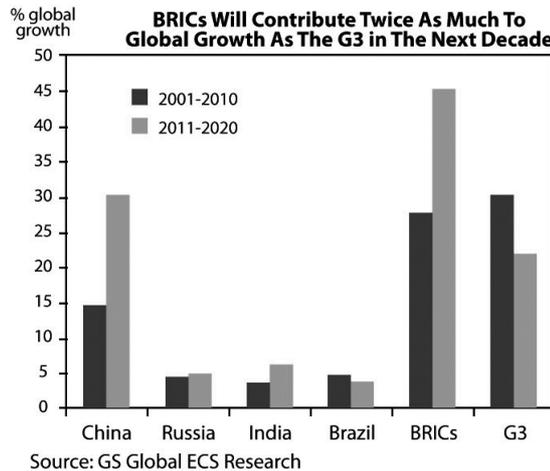
⁴ Integrantes: Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri-Lanka. Fundación: 1985. Esta asociación tiene como objetivo acelerar el proceso de desarrollo económico y social de los países miembros.

⁵ Fernando Fajnzylber hace un estudio analítico profundo sobre el modelo económico desarrollado por los Tigres Asiáticos, para alcanzar su nivel de competitividad internacional.

⁶ El acrónimo fue creado por la calificadora Goldman Sachs; específicamente por el economista Jim O’Neill en el 2001. No consideramos a Sudáfrica dentro de esta proyección, ya que fue integrada posteriormente a la agrupación por invitación de las primeras cuatro naciones. Sin embargo, la nación africana no cuenta con las mismas proyecciones a futuro en su impacto económico global, según los estudios de la propia calificadora.

En este sentido, se entiende que los países BRIC contribuirán el doble al crecimiento económico del mundo que los países de la Triada (Estados Unidos, Japón y Alemania). Asimismo, los países emergentes que integran al BRIC marcarán las tendencias de los mercados mundiales en la próxima década, contribuyendo con millones de personas que se insertarán a la clase media; muy por encima del aporte de los G7. La India, pero principalmente China, son quienes generarán el mayor impacto; lo que nos indica que la producción manufacturera y alimentaria global, se perfilará en gran medida a satisfacer la demanda de estas naciones asiáticas.

Esquema 4. Relación entre instituciones y progreso.



"We generally consider Middle Class as those with incomes >\$6,000 and <\$30,000. But, to compare BRICs to the G7, we included estimates for all people >\$6,000 - i.e. both the middle and upper class."

Fuente: Goldman Sachs. 2012.

La integración económica en este nuevo siglo se caracteriza por el surgimiento de este tipo de agrupaciones informales, donde la negociación por problemáticas globales comunes se atiende en foros más abiertos al diálogo entre potencias industriales y economías emergentes; esto demuestra un incremento en la conciencia de la comunidad internacional sobre la necesidad de llegar a soluciones conjuntas y homologadas, ante una inminente codependencia económica. Al BRIC se suman otros conjuntos de países, como lo son el G-5 o el G-20, que parece ahora sustituyen la inicial preponderancia del G7+1 y sus negociaciones unilateralistas, por intenciones de negociación más de corte multilateral. Hablaremos más adelante de esto.

África

El continente africano también ha impulsado alternativas geoestratégicas para insertarse en las tendencias de la integración económica contemporánea. África del Norte busca reforzar sus relaciones con Europa y Medio Oriente, por medio de la iniciativa para la Asociación Euro-Mediterránea antes mencionada. Pretendiendo homologar y hacer más eficientes las negociaciones en la zona más septentrional de África, Jordania, Egipto, Marruecos y Túnez firmaron el Acuerdo Añadir, con el cual se conformó una Zona de Libre Comercio entre estas naciones a partir de enero del 2006.

Asimismo, en enero del 2005, 18 países de la Liga Árabe (conformada por 22 países en total) crearon lo que se conoce como el Área de Libre Comercio Árabe, que pretende conformar un gran bloque económico que pueda competir internacionalmente. Actualmente ha logrado crear una zona libre para importaciones y exportaciones en todo el bloque⁷ (Crawford, 2005; pp. 13-15).

En el África Sub-Sahariana encontramos diferentes iniciativas regionales que pretenden establecer áreas de libre comercio o uniones aduaneras; sin embargo, en esta zona prevalecen los conflictos sociales y políticos, por lo que los avances no son muy significativos. Los procesos más avanzados son la Unión Económico-Monetaria del Occidente Africano, que pretende impulsar la integración económica entre sus miembros, aprovechando la utilización general de la misma moneda.⁸ Con los mismos objetivos, existen también la Comunidad Económica y Monetaria de África Central⁹ y el Mercado Común para los Países de África Oriental y Austral, creados desde 1994 por veinte países africanos.¹⁰

⁷ Greater Arab Free Trade Area (GAFTA).

⁸ West-African Economic and Monetary Union (WAEMU). Integrantes: Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinea Bissau, Mali, Níger, Senegal, Togo. Fundación: 1994.

⁹ Central African Economic and Monetary Community (CEMAC). Integrantes: Camerún, República Centroafricana, Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón y Chad. Fundación: 1999.

¹⁰ Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA). Sus orígenes se remontan a 1981, cuando estos países conformaron un área de libre comercio.

Se trata de un área de comercio preferencial que ha tenido avances considerables, comparativamente con los otros procesos regionales, pues este mercado común es uno de los pilares de la Unión Africana (UA).

La UA, aun con las problemáticas sociales y políticas continentales que le impiden desarrollarse eficientemente, pretende impulsar estrategias de integración regional de tipo multilateral, muy interesantes. De hecho, en sus pretensiones de lograr un desarrollo económico conjunto, las naciones africanas han plasmado su intención de crear, no solo zonas de libre comercio y uniones aduaneras, sino de conformar un mercado común, un banco central y hasta una moneda común, por medio de la creación de una unión económica y monetaria a nivel continental. Sin embargo, después de la amarga experiencia que ha sufrido la eurozona en estos últimos años, tal parece que cualquier intención de impulsar la integración económica –específicamente la monetaria– en cualquier otra región del mundo, se quedará en la mesa de negociación por largo tiempo.

América

El Hemisferio Occidental se encuentra en una gran dinámica de acuerdos preferenciales; aunque contrariamente a lo que sucede en Europa y África, vemos una profunda división intercontinental, donde los intereses de Canadá y Estados Unidos no coinciden con los de la gran mayoría de los países de América Latina.

Pretendiendo consolidar su hegemonía, y ante un panorama de competencia internacional por el dominio de los espacios geográficos y económicos,¹¹ Estados Unidos propuso en 1990, por primera vez, la integración económica de todo el continente americano, por medio de lo que llamó la Iniciativa para las Américas. Esta sorpresiva propuesta del presidente George Bush se tradujo posteriormente en lo que hoy conocemos como el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) (Guerra-Borges. 1997; p. 20 y Pizarro. 1999; p. 24).

A pesar de los múltiples esfuerzos por lograr la activación del ALCA –proyecto que debía entrar en vigor en el año 2005–, las negociaciones se paralizaron por completo, debido a la contraposición de ideas e intereses norte-sur por el futuro regional. La mayoría de los países sudamericanos consideraron que la propuesta ALCA era excesivamente ambiciosa y enfocada en el expansionismo mercantil de Estados Unidos hacia América Latina, sin garantías para el desarrollo sustentable de la región en sí.

Como resultado de esto, Sudamérica (MERCOSUR+CAN)¹² optó por impulsar para sí la creación de un bloque multilateral, de corte más político que

¹¹ La Unión Europea se consolidaba como tal en 1992 y los países asiáticos resurgían como economías emergentes competitivas a nivel global.

¹² MERCOSUR: Mercado Común del Sur. CAN: Comunidad Andina de Naciones.

meramente económico, conformando la llamada Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), donde la prioridad es el aprovechamiento de las ventajas geográficas y comparativas de cada nación para el beneficio del bloque en su conjunto (Ver Luiselli & Rodríguez. 2006).

La reacción estadounidense ante este desafío sudamericano ha sido optar por una estrategia de tipo bilateral, firmando acuerdos comerciales preferenciales con países específicos, que le permitan continuar con su intención hemisférica de manera gradual. Este es el caso del TLC entre Chile y Estados Unidos, o el Tratado de Libre Comercio firmado con Centroamérica-República Dominicana (CAFTA-RD, por sus siglas en inglés) (CAAREM, 2006; p. 39).

Así, observamos los indicios de una separación entre el norte y el sur, donde no se percibe una intención homogénea por integrarnos continentalmente, mientras la disyuntiva entre objetivos e intereses impera. Por un lado, la gran mayoría de los países latinoamericanos busca salir del subdesarrollo y la dependencia, integrándose entre sí para impulsar sus ventajas comparativas ante el mundo y lograr la autonomía de gestión. Por el otro, los países hegemónicos de América, como Estados Unidos y en cierta medida Canadá, pretenden mantener su posición internacional de primeras potencias, liderando los procesos de integración y el libre comercio a nivel continental. No existe en realidad, una intención por crear alianzas estratégicas equitativas que nos permitan obtener beneficios recíprocos a largo plazo.

A pesar de esta realidad, el surgimiento de economías emergentes en la región, que impactan las tendencias del mercado global (Brasil-BRIC) e influyen en la movilización de la inversión extranjera directa del mundo (México-MIST), implican para Estados Unidos –y en cierto sentido para Canadá– la reconfiguración de su estrategia diplomática y probablemente de su intención de integración económica con sus vecinos del sur.

Así como Brasil forma parte de uno de los acrónimos más reconocidos en nuestros días (BRIC), México ahora también aparece en los tabloides internacionales como parte de la agrupación creada por Jim O’Neill, que responde al acrónimo MIST –México, Indonesia, Corea del Sur, Turquía–. Goldman Sachs cataloga a estas cuatro naciones como las más atractivas para invertir en los próximos años, sobre todo considerando que han logrado duplicar el tamaño de su economía en la última década y que destacan datos demográficos favorables, junto con una productividad creciente (Carbajal, 2011). No solo eso, los países MIST también son parte de otra pujante agrupación de corte informal que, aunque se conformó en 1999, ha tomado bastante fuerza en los últimos años; sobre todo a raíz de la crisis del 2008: el G-20.

Tras la crisis asiática de fines de los años noventa, que afectó directamente a la economía global, surgió la necesidad de proponer foros de discusión que dieran respuesta a las crisis globales. El diálogo interactivo entre primeras

potencias y países emergentes –inmersos todos en la misma problemática financiera–, con la finalidad de encontrar soluciones conjuntas e integrales para los vicios del sistema neoliberal, se volvía una prioridad inminente. Los países integrantes del G-20 representan 65% de la población mundial, 80% del flujo comercial y 85% del PIB. En un mundo tan globalizado como el del siglo XXI, las negociaciones y por ende las soluciones, deben generarse de manera colectiva (Kirton, 2012; pp. 8-9).

Conclusiones

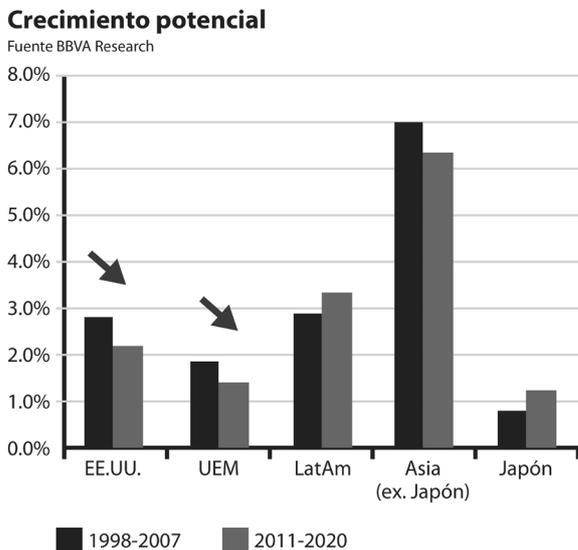
Los procesos integracionistas a nivel global son bastante dinámicos hoy en día. A los acuerdos comerciales y los mercados comunes se suman agrupaciones reconocidas a nivel global que, aunque en realidad no cuentan con una plataforma oficial para operar, cada vez pesan más en la toma de decisiones sobre problemáticas comunes. Una de las características más destacadas de dichas agrupaciones es que impulsan la negociación entre el centro y la periferia, para llegar a soluciones concretas e integrales. El G-20 es un buen ejemplo de ello.

Segmentar a las naciones con base en las proyecciones de desarrollo económico, inversión extranjera directa, tamaño de mercado, impacto demográfico y acceso a los recursos naturales que se prospectan entre ellas para las próximas décadas, se ha vuelto una innovadora y, al parecer, efectiva manera de comprender el escenario global.

Ya no se trata solo de que las naciones y sus gobiernos reconozcan sus alianzas estratégicas por medio de acuerdos comerciales, sino de que encuentren la manera de incentivar a su economía, de tal suerte que en las proyecciones a futuro sean consideradas por reconocidos analistas económicos como mercados potenciales para la productividad y la inversión.

La habilidad de negociación, la diversificación de mercados, la especialización sectorial, la aplicación de una política económica internacional dinámica y multifacética, basadas en una inteligente y certera prospección de los flujos de mercado global a futuro, resultan ser factores clave de la vanguardia y competitividad de las naciones. La proyección regional de crecimiento para fines de esta década se basa, en gran medida, en los índices y tendencias mencionados anteriormente.

Esquema 5. Relación entre instituciones y progreso.



Fuente: Doménech, R. 2012

El fenómeno de la globalización también está sufriendo transformaciones importantes. Según Mark Levinson, la excesiva globalización que nos ha acarreado tantas problemáticas financieras en últimos tiempos, hoy afronta un escenario opuesto: el retroceso de la propia globalización. Gracias a las crisis económicas internacionales recurrentes, el dinamismo de factores tan relevantes para la globalización como el transporte y la confiabilidad, están disminuyendo. Los costos de los energéticos son cada vez más altos y por ende, los del transporte internacional –aéreo, marítimo o terrestre. Esto influye directamente en que cada vez sea menos atractivo manufacturar productos del otro lado del mundo (Levinson, 2009; pp. 107-109) puesto que genera un alza considerable que recae directamente en el precio al consumidor final, cuya calidad de vida se encarece ante salarios precarios y tasas de desempleo por arriba del 25%, como sucede en algunas naciones europeas.

La realidad por la que atraviesa hoy en día nuestro planeta nos demuestra que el sistema neoliberal, tal como ha operado desde los años ochenta, no genera resultados positivos en términos de la sustentabilidad económica y social del entorno global. Cada vez son más evidentes las inconsistencias, desigualdades y vicios del sistema, que nos llevan recurrentemente a situaciones de crisis en otros tiempos insospechadas. La caótica situación por la que atraviesa la eurozona demuestra que el mundo, –incluso las naciones más industrializadas– no

cuenta con bases sólidas para subsistir exitosamente en un modelo económico como el que hoy nos domina.

Es necesario el replanteamiento de los esquemas, las perspectivas y las tendencias de operación de las finanzas internacionales, la integración económica, el regionalismo y la globalización en sí, si es que la intención de la comunidad internacional se centra en la búsqueda de la equidad y el bienestar social común. Han surgido ya pronunciamientos en este sentido, la voz de los pueblos se escucha cada vez más fuerte; pero esto no es suficiente, se requiere de la voluntad política de los gobiernos de quienes en realidad dominan el capital y el sistema global.

La autora

Rebeca Rodríguez Minor es Profesora–Investigadora de la Universidad Anáhuac del Mayab. Cuenta con una Maestría en Relaciones Internacionales por la Universidad de Ámsterdam (Países Bajos) y Licenciatura y Doctorado en Estudios Latinoamericanos por la UNAM (México). Es coautora del libro: Navarrete, J. E. (coord.). (2006). *La reconstrucción de la política exterior de México: principios, ámbitos y acciones*. México: UNAM.

rebeca.rodriguez@anahuac.mx

Referencias

- Crawford, J.A. y Fiorentino, R. (2005). *The Changing Landscape of Regional Trade Agreements*. Suiza: Organización Mundial de Comercio.
- Fajnzylber, F. (1983). *La Industrialización Trunca de América Latina*. México: Nueva Imagen.
- Guerra – Borges, A. (1997). *La Integración de América Latina y el Caribe*, México: UNAM.
- _____ (2002). *Globalización e Integración Latinoamericana*. México: Siglo XXI - UNAM.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J. (1999). *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. California: Stanford University Press.
- Luiselli, C. & Rodríguez, R. (2006). México y América Latina. Al encuentro de la Comunidad Perdida, en Navarrete, E. (Coord.). *La Reconstrucción de la Política Exterior de México: Principios, Ámbitos y Acciones*. México: CEIICH - UNAM.
- Pizarro, R. (1999). *Comparative Analysis of Regionalism in Latin America and Asia-Pacific*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Scholte, J. A. (2005). *The Sources of Neoliberal Globalization*. Estados Unidos: United Nations Research Institute for Social Development.

Hemerografía

- Bolsalia. (2012). *Mercados Emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades*. Madrid. mayo 04.
- Bouzas, R. (2005). El “nuevo regionalismo” y el Área de Libre Comercio de las Américas: un enfoque menos indulgente. Santiago de Chile. Revista *CEPAL*. No. 85. abril.
- Caarem. (2006). Revista *Aduanas*. Año 5. Núm. 1. México.
- Carbajal, E. (2011). ¿Qué es el MIST?, en Periódico *El Economista*. 05, 12 y 20 de junio, 2011.
- Cepal. (1994). *El Regionalismo Abierto de América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, LC/G. 1801 (SES.25/4).
- Doménech, R. (2012). *El Futuro de las Economías Desarrolladas tras la Gran Recesión*. Fundación Cañada Blanch y Universidad de Valencia. España. mayo 28.
- Goldman Sachs (2010). Is this the ‘BRICs Decade’?, en *BRICS Monthly*. Issue, 10/03, mayo 20.

- Kirton, J. (2012). La Gobernanza del G-20 para el Nuevo Mundo, en Revista *Foreign Affairs Latinoamérica*. Vol. 12. Núm. 2. ITAM. México.
- Levinson, M. (2009). El lastre del transporte. El auge y el declive de la globalización, en Revista *Foreign Affairs Latinoamérica*. Vol. 9. Núm. 1. ITAM. México.
- Moravcsik, Andrew. (2012). Europa después de la Crisis, en Revista *Foreign Affairs Latinoamérica*. Vol. 12. Núm. 3. ITAM. México.

Modelo EFQM y creación de valor: una aproximación teórica¹

José Manuel Saiz Álvarez y Beatriz Olalla Caballero

Resumen

El modelo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management) se aplica cada vez más en la empresa europea con el triple propósito de maximizar la calidad, optimizar el uso de recursos productivos de bienes y servicios, y elevar el grado de satisfacción de quien interacciona con la organización.

El objetivo de este trabajo es analizar la estructura, el planteamiento estratégico y las ventajas operativas de la aplicación del modelo de excelencia EFQM, recalcando los factores claves de éxito en su aplicación y el estudio de la creación de valor del modelo.

Palabras clave: European Foundation for Quality Management, EFQM, calidad, autoevaluación, mejora continua, creación de valor.

Clasificación JEL: M11 y M15

¹ Agradecemos las críticas y comentarios de los evaluadores anónimos durante el proceso de revisión del artículo, previo a su publicación.

Abstract

The EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model has been applied more and more in the European companies with a triple purpose: improve quality, optimize the use of productive resources of goods and services, and maximize satisfaction of those who interact with the organization.

The objective of this work is to analyze the structure, strategic planning and operational advantages of the application of the EFQM Excellence Model, stressing the key success factors in its application, and the study of the creation of value for the model.

Key words: EFQM, quality, self-assessment, continuous improvement, value creation. JEL Classification: M11 and M15

Introducción

En las organizaciones actuales, la calidad tiene una importancia decisiva para el buen desempeño empresarial dirigido a la excelencia. De hecho, dentro de las políticas que pueden utilizar las corporaciones destacan las que se refieren a este concepto. La calidad se constituye como el resultado final de la concienciación y motivación, desde el interior de la organización al capital intelectual que trabaja en ella. Como resultado, los empleados se convierten en elementos clave, caracterizados por un fuerte compromiso gracias a la motivación, lo que redundará en un mayor vínculo con la misma, así como la obtención de una mayor productividad y de una calidad también superior.

Para que tengan efecto las políticas de calidad han de estar relacionadas con los valores, la misión y la visión de la organización. Esta coherencia, junto con la aplicación de determinadas buenas prácticas y modelos de calidad, lleva tanto hacia un mayor grado de fidelización y compromiso del capital intelectual, como a un enfoque encaminado hacia la excelencia. El objetivo de este trabajo es analizar la estructura, el planteamiento estratégico y las ventajas operativas de la aplicación del modelo de excelencia EFQM, recalcando los factores claves de éxito en su aplicación, con especial referencia a la creación de valor en la organización.

Concepto de valor y métodos de medición

Bonel, Bonel y Fontaneda (2003, p. 1) definen valor como “el conjunto de bienes económicos o cualquier otro tipo de utilidad (poder o prestigio) que persiguen los propietarios y dirigentes de una organización; así como los productos, servicios y soluciones que la organización ofrece en cada momento a cada uno de sus clientes, y todos aquellos elementos que permiten a una organización seguir evolucionando y adaptándose a las necesidades de su entorno y las de sus clientes”.

Existen en la literatura económica numerosos métodos para medir la creación de valor en la empresa, entre los que cabe citar como indicadores tradicionales los siguientes:

1. El flujo de caja.
2. El binomio Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Aunque es difícil encontrar tanto una tasa de descuento que se ajuste perfectamente al riesgo de la inversión como la predicción de flujos de caja libres que promete generar la inversión, el VAN es

una de las herramientas que mejor mide la creación de valor para la empresa (Rapallo, 2002).

3. El EBITDA (*Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) influye en la capitalización bursátil de las acciones de la empresa si esta cotiza en Bolsa en cualquiera de los tres mercados existentes: mercado continuo, mercado alternativo bursátil (MAB) o mercado de corros. Para que se produzca un aumento de valor es necesario que la rentabilidad de los accionistas sea superior a la rentabilidad exigida de las acciones. De hecho, se produce un aumento de la capitalización bursátil pero no un aumento de valor para los accionistas, cuando estos suscriben acciones nuevas pagando por ellas o cuando se hace efectiva una conversión de obligaciones convertibles en acciones; mientras que se produce una disminución de la capitalización cuando la empresa paga dinero a los accionistas, sea mediante dividendos o mediante reducciones de nominal en un *split* de acciones, o cuando la empresa compra acciones en el mercado (amortización de acciones) (Rapallo, 2002).
4. La Rentabilidad Financiera (*Return on Equity*, ROE), calculada por la relación entre el beneficio neto y los fondos propios de la empresa.
5. La Rentabilidad Económica (*Return on Investment*, ROI), definida por la relación entre el cociente del beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDT) y el capital invertido. Viene medida por la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el coste de su financiación, por lo que si la rentabilidad obtenida es superior a la rentabilidad mínima exigida entre recursos propios y ajenos, la empresa crea valor. Dicha creación de valor será sostenible en el tiempo cuando el ROI se encuentre de forma continua por encima del coste del capital medio ponderado.

Sin embargo, estos indicadores dan una visión sesgada de la creación de valor por parte de la empresa, pues no toman en cuenta todos los aspectos que inciden en el cálculo de dicha variable. De ahí que se incluyan nuevos indicadores de creación de valor, entre los que destacan los métodos que utilizan tanto información contable (*Economic Value Added*, EVA), que orienta a la empresa hacia una mejora continua de valor mediante el rediseño del sistema interno de control, al incorporar el coste de capital en la toma de decisiones (Stuart, 1991; Copeland, Koller y Murrin, 1995; Vélez-Pareja, 2001; Stewart, 1983); el beneficio económico y el *Cash Value Added*, CVA) como de mercado, destacando el *Market Value Added* (MVA) (Rapallo, 2002) que capta el grado de riqueza crea-

da para los accionistas durante un período de tiempo dado (Coles, McQWilliams y Sen, 2001; Copeland, Koller y Murrin, 1995), el Valor Financiero Añadido en el que se utiliza el umbral del VAN para calcular para qué cantidad de producción el VAN es cero (Rodríguez Sandiás, 2001) y el Valor Económico Añadido Ajustado (REVA) que tiene en cuenta tanto la creación de valor para los accionistas como el beneficio operativo de la empresa (Bacidore *et al*, 1997). A estos instrumentos de medición del valor se une el método de la inversión recuperada y el valor agregado (IRVA), como complemento al método del VAN mediante el uso de la amortización de la inversión inicial y el *payback* descontado (Vélez-Pareja, 2001), aunque Rapallo (2002) considera que no es un método que mida la creación de valor, ya que su objetivo es servir de complemento al criterio del VAN para llevar a cabo el seguimiento y control de un proyecto.

La calidad y los modelos de creación de valor

Aparte de los métodos de medición del valor, es necesario conocer los modelos para la creación de valor en la empresa. En este contexto, son numerosos los modelos de gestión que se pueden aplicar para dicho fin, los cuales podríamos clasificar en tres grandes grupos, dependiendo respectivamente de si:

- Establecen el camino o alineamiento general para alcanzar el objetivo ligado a la misión o visión de la empresa.
- Permiten definir las acciones y métodos para alcanzar los objetivos planteados, de acuerdo a un plan de acción con metas establecidas.
- Permiten definir los métodos específicos utilizados para llevar a cabo los planes de acción anteriores, alcanzando así metas inmediatas y resultados específicos.

Estos son los modelos:

1. *Modelos estratégicos*, entre los que destacan el trabajo seminal de Ansoff (1957), la matriz BCG (*Boston Consulting Group*) (Henderson, 1973), la estrategia de los océanos azules (Kim y Mauborgne, 2004), el diamante de Porter (1990), el modelo de crecimiento de Greiner, Semmler y Gong (2004), las capacidades distintivas de Kay (2001, 1993), la organización guiada por el mercado, la contratación externa de servicios (*outsourcing*) (Saiz-Álvarez, 2008) y la subcontratación internacional (*offshoring*), la técnica del mapeo (*road-mapping*) aplicada tanto a la estrategia y a la innovación (Gross, 2011; Phaal, Farrukh y Probert, 2010; Behrendt, 2010; Tolfree y Smith, 2009;

Moehrle e Isenmann, 2007) como a la economía digital (Bornheim, 2001) y la planificación de escenarios, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), y las estrategias basadas en el capital intelectual de la empresa, entre los que hay que citar el modelo estratégico de gestión de recursos humanos y la planificación del capital humano estratégico.

2. *Modelos tácticos*, entre los que destacan el enfoque McKinsey de las 7-S de la estructura corporativa (Egner, 2009), el modelo ABC (*Activity-based Costing*) (Kaplan y Anderson, 2007), las teorías E y O (Beer y Nohria, 2000), el *benchmarking*, el rediseño de procesos de negocio, los valores competitivos de la efectividad organizacional, los cuadrantes básicos, el modelo de los siete hábitos de Covey (1989), la pirámide de Curry y Curry (2000), el modelo de Henderson y Venkatraman (1993), las dimensiones culturales de Hofstede (1982), el enfoque MMM (*Marketing Management Model*) (Kotler y Dubois, 1994; Kotler y Keller, 2000), el modelo de las ocho fases de cambio de Kotter (1990), los trabajos basados en la gestión de compras a partir del trabajo seminal de Kraljic (1983) por parte de Gelderman y Van Weele (2005), Johnsen, Johnsen y Lamming (2008), y Rezaei y Ortt (2012), la estrategia *just-in-time*, el análisis MABA (*Market Attractiveness-Business Attractiveness*) (Ten Have, Ten Have y Stevens, 2003), el modelo de compensación de Milkovich (2010), el modelo de Mintzberg (2007), el modelo de Monczka *et al* (2009), la quinta disciplina de Senge (2006), el modelo de Vendor aplicado a países desarrollados (Spychalska, 2010) y en desarrollo (Asiafa, 2011), *seis sigma* (Watson, 2007) y el modelo de excelencia del *European Foundation for Quality Management* (en adelante, EFQM).
3. *Modelos operacionales*, entre los que destacan el *Balanced ScoreCard* (BSC), los roles de equipo de Belbin (2010), *Gemba Kaizen* (2012), el ciclo de Deming (Walton, 1988), el modelo de De Bono (1999), el modelo de Koller (2005), el modelo RCA (*Root Cause Analysis*) (Anderson, 2006; Okes, 2009) y el mapeo de la cadena de valor (Nash y Poling, 2008; Rother *et al*, 1999).

Los sistemas de gestión de calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante, SGC), de acuerdo con el modelo EFQM, está guiado por ocho conceptos fundamentales de excelencia (cuadro 1) en aras de lograr unos mejores resultados empresariales, así como a la

pervivencia de la empresa en el tiempo. Son conceptos que mejoran la posición competitiva de la empresa y benefician especialmente a los accionistas y al capital intelectual, como suma del capital humano, capital estructural y capital relacional.

Cuadro 1. Los conceptos fundamentales de excelencia

El liderazgo con visión, inspiración e integridad	El fomento a la creatividad y a la innovación
El valor añadido para los clientes	El establecimiento de alianzas
Los procesos de gestión	La toma de responsabilidad para un futuro sostenible
El éxito a través de las personas	El logro de resultados estables en el tiempo

Fuente: EFQM (2012, p. 4)

Existen numerosos modelos, buenas prácticas y normas de aplicación en los SGC que hacen que estos evolucionen en la línea de la mejora continua y la excelencia. Tal es el caso, por ejemplo, de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), CobIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) y la familia de normas ISO. Los SGC que están definidos en las organizaciones siguiendo estos modelos o normas, garantizan un marco de funcionamiento dentro de la mejora continua en las mismas en el camino de la excelencia. Todos estos sistemas, modelos o normas suponen una serie de riesgos y retos a alcanzar por las organizaciones que pretenden adoptarlos en forma exitosa; y que es necesario conocer y tener en cuenta, tanto en las grandes organizaciones como en la pequeña y mediana empresa (en adelante, PYME) (Saiz y Olalla, 2010; Biazzo y Bernardi, 2003).

De igual modo en las organizaciones, partiendo de modelos o normas adoptados anteriormente, se aborda la evolución del SGC hacia algún enfoque de otros modelos que complementan o evolucionan los anteriores (Van der Wiele, Sale y Williams, 1997). En cualquier caso, todos ellos suponen un escalón de ventaja para la empresa que los tiene implementados en su camino hacia la mejora continua y la excelencia. Esto aporta, además, numerosas ventajas en términos de una creciente competitividad y eficiencia, al facilitarse la adopción de modelos alternativos o complementarios, dada la experiencia que ha ido consolidando la empresa en ese camino hacia la calidad.

Como hemos visto anteriormente, dentro de estos modelos de SGC destaca el modelo europeo EFQM, que está basado en la autoevaluación de la organización y comparación de la misma con otras referencias en su búsqueda de la mejora continua y se integra dentro de los modelos tácticos de la gestión empresarial para la creación de valor. El modelo está fundamentado en los principios de la calidad total, que proponen revisar todos y cada uno de los aspectos de la operativa de la organización, que estén involucrados en la obtención de los resultados de la empresa, de tal forma que nos permita analizar y proponer acciones de mejora que tengan como consecuencia la puesta en marcha de acciones encaminadas directa o indirectamente hacia una mejora continua en la organización.

El modelo de excelencia EFQM

Origen y estructura

El inicio del modelo EFQM se remonta a 1988, cuando catorce presidentes de grandes empresas europeas² unificaron sus fuerzas bajo el auspicio de la Comisión Europea y dentro de la Política europea de promoción de la calidad, para desarrollar una herramienta de gestión que incrementase la competitividad de las organizaciones europeas (EFQM, 2012). Desde el mismo acto fundacional se tuvieron en cuenta conceptos esenciales que tienen como objetivo llevar hacia la excelencia a la organización. Así, cabe citar los siguientes (Maderuelo, 2002; EFQM, 2012): 1) Orientación hacia resultados y hacia el cliente. 2) Liderazgo y constancia en objetivos. 3) Gestión por procesos y hechos. 4) Desarrollo e implicación de las personas. 5) Aprendizaje, innovación y mejora continua. 6) Desarrollo de alianzas. Y 7) Puesta en marcha de políticas de Responsabilidad Social. A través de la implementación de estos conceptos se alcanzará el éxito en la organización, así como el enfoque de calidad en la misma, coordinando de ese modo un engranaje de actividades enfocado hacia la eficiencia y la posibilidad de perseguir una perspectiva de mejora continua.

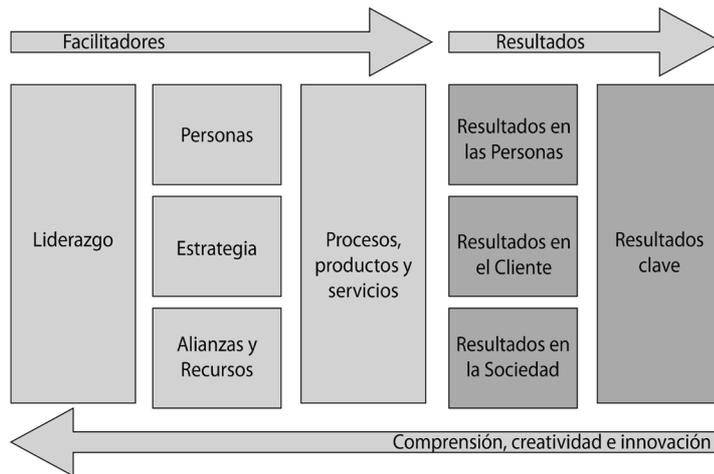
El Modelo EFQM se ha venido implantando en organizaciones de la Unión Europea a un ritmo considerable en los últimos años, y actualmente se dispone de ejemplos de adaptación de dicho modelo a determinados sectores, como es el caso de la sanidad, con estudios realizados a este respecto (Maderuelo, 2002; Shaw, 2000; Simón *et al*, 2001; Nabitz, Klacinga y Walberg, 2000). Sin

² En concreto, fueron miembros fundadores: AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG y Volkswagen.

embargo, y aunque la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización (Robles *et al.*, 2005), como los resultados de la implantación y post-implantación del Modelo EFQM en una organización se observan a partir de los cinco años (Boulter *et al.*, 2005), esto desincentiva a empresas que desean tener resultados en el muy corto plazo. Como resultado, la implantación de SGC basada en el modelo EFQM ha de estar integrada dentro de un plan estratégico de la organización a medio y largo plazo, para que así se puedan garantizar los resultados perseguidos con su correcta implantación. En este aspecto, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen una creciente influencia, por lo que son un factor de importancia considerable con respecto a otros criterios considerados en el modelo (González, 2005).

La unión de los conceptos fundamentales de excelencia lleva hacia la formación de círculos virtuosos que se retroalimentan en el tiempo, tal y como se refleja en el esquema 1. Este proceso de retroalimentación tiene una importancia fundamental, tanto para definir y planificar la formación especializada continua como las políticas de incentivos hacia el capital intelectual de la organización, al estimular ambas la mejora continua dentro de la empresa. Como resultado, se optimiza la calidad del producto o servicio ofrecido al mercado y se fidelizan y amplían los clientes existentes. En todo este proceso de mejora continua el modelo EFQM tiene una importancia creciente en Europa.

Esquema 1. Estructura del Modelo EFQM.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de EFQM (2012).

La base del modelo de excelencia es la autoevaluación de los agentes facilitadores de la excelencia de la organización, y de los resultados obtenidos por comparación con el modelo de excelencia de otras empresas del sector.

El flujo que define el modelo, como se refleja en el esquema 1, fluirá por tanto desde los facilitadores hasta la obtención de los correspondientes resultados en los diferentes ámbitos, y en sentido contrario de dicho flujo.

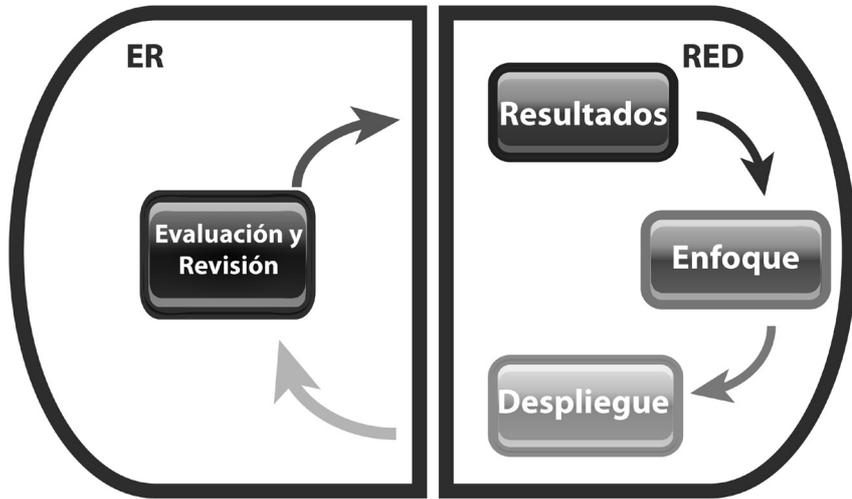
Una vez obtenidos los resultados, se consigue la información necesaria o *feedback* suficiente como para comprender la situación actual de la propia organización y de los factores del entorno que pueden influirla, abriéndose así la posibilidad de poder abordar acciones dentro de un ambiente de creatividad e innovación.

Estos conceptos conforman una serie de recomendaciones que configuran la estructura del modelo, basadas en las ‘mejores prácticas’ en la gestión de las organizaciones, a diferencia de otros modelos con carácter normativo. Esto quiere decir que, dependiendo de las características de la organización en la que se pretenda poner en práctica el Modelo EFQM o las divisiones o departamentos de la misma, el modelo se puede implementar de una manera u otra, siempre de acuerdo a las particularidades y la tipología de la organización. Todo ello independiente de que, tras la implantación del mismo, se complete con la presentación a algún premio, como el Premio Europeo a la Calidad organizado por la EFQM, o con la realización de auditorías externas.

El método lógico empleado en la implantación del modelo es el esquema REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) (esquema 2), y su aplicación se realiza de forma cíclica en cuatro etapas:

- 1) La identificación de los resultados que se deben obtener.
- 2) La planificación de los enfoques que van a ser necesarios para obtener los resultados identificados en la etapa anterior.
- 3) La realización del despliegue oportuno de los enfoques planificados en la segunda etapa.
- 4) La evaluación y revisión de los enfoques planificados e implementados en las etapas anteriores. De esta manera se consigue un círculo virtuoso que mejora tanto la operativa como los resultados de la organización en su conjunto.

Esquema 2. Esquema lógico del Modelo EFQM.



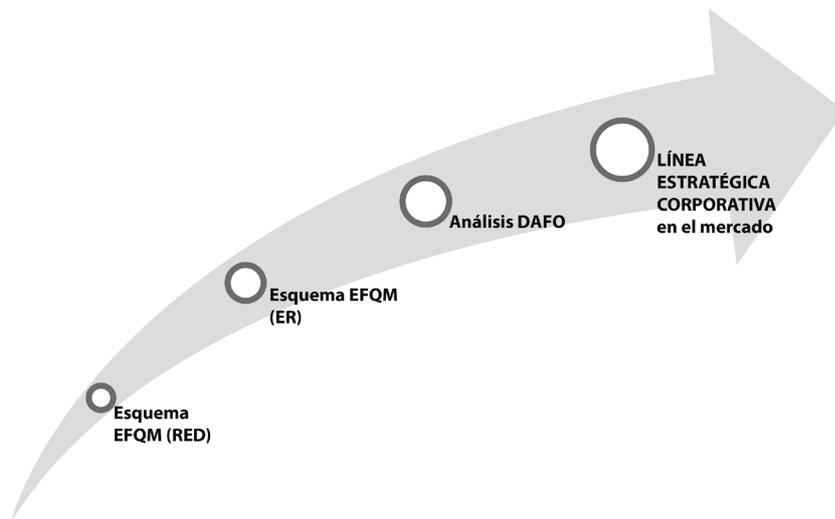
Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012).

En cuanto a las técnicas posibles de realización de la autoevaluación, se distinguen cinco: cuestionarios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, formularios o enfoque pro forma y simulaciones de presentación al premio. Estas inciden en los aspectos estratégicos de la organización (Maderuelo, 2002; Roure y Rodríguez, 1999; Simón *et al*, 2001).

Los resultados de dicha autoevaluación facultarán a la organización para realizar un análisis exhaustivo de sus fortalezas y debilidades dentro del sector al que pertenece; permitiéndole identificar las líneas estratégicas hacia las que debe encaminar sus acciones de mejora en términos de buena gestión, buscando resultados enfocados a una maximización de la eficiencia y la calidad en el medio y largo plazo. Este enfoque proactivo del planteamiento estratégico ofrecerá a las organizaciones la posibilidad de contar con la ventaja competitiva en el mercado con respecto a otras empresas y organizaciones que no han implantado dicho modelo.

De esta manera, se identificarán las ventajas competitivas de la empresa mediante la realización de un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuyos resultados podrán orientar a la organización a emprender las acciones necesarias para garantizar su permanencia en el sector y a elaborar la correspondiente estrategia competitiva (esquema 3).

Esquema 3. Aspectos estratégicos corporativos del modelo.



Fuente: Elaboración propia.

Ventajas del modelo EFQM para la creación de valor

Existen una serie de ventajas que, de alguna forma, han llevado a implementar en Europa el modelo de excelencia EFQM con otros SGC, caracterizados por un desglose más detallado de criterios (Li y Yang, 2003), o con el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2004), para integrar así las perspectivas del mismo en el modelo (Andersen, Lawrie y Shulver, 2000).

Dentro de las ventajas de la implantación del modelo EFQM en la creación de valor para la organización hay que destacar las siguientes:

- Una mayor calidad percibida por el cliente en el producto o servicio que recibe de la organización.
- Un mayor grado de satisfacción con el producto o servicio ofrecido por la organización, dada la constante mejora continua aplicada sobre el mismo.
- Una menor probabilidad de riesgos asociados a la adquisición de productos defectuosos o servicios con fallos, con la consiguiente garantía de calidad recibida en los productos o servicios procedentes de la organización.
- Una confianza creciente del cliente en la organización que busca la excelencia, asegurando de este modo las ventas dentro del sector de mercado al que pertenece.

- Se aumenta la competitividad de la organización dentro del correspondiente sector de mercado.
- Se incrementa la confianza de la organización en sí misma, incluso en entornos complicados; por ejemplo, tiempos difíciles para la economía.
- La organización puede alcanzar los objetivos marcados, bien sean económicos o relativos a las cuotas de mercado alcanzadas, o al porcentaje de los costes con respecto a las ventas conseguidas, o al volumen de ventas.
- Se evitan costes derivados de compensaciones económicas debidas a productos defectuosos o al incumplimiento de acuerdos de nivel de servicio establecidos con los clientes.
- La empresa puede lograr mejores resultados y beneficios económicos u otro tipo de intereses para los inversores.
- Una mayor capacidad de desempeño y profesionalidad al asumir responsabilidades sobre las acciones de mejora emprendidas a posteriori de los resultados obtenidos en la autoevaluación (“plantilla comprometida con la organización”).
- La organización podrá experimentar una considerable mejora sobre los procesos implementados.
- El logro de un mejor entorno y ambiente laboral entre el personal, al considerarse este inmerso y participante del ciclo de mejora continua implantado en la organización, como un grupo establecido para conseguir un mismo objetivo.
- Una mayor satisfacción con los resultados del trabajo realizado, al seguir las acciones emprendidas en la empresa una misma dirección estratégica hacia la excelencia, ya que la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización (Robles *et al*, 2005).
- Un mayor enfoque en las necesidades reales de la sociedad, fruto de una buena estrategia de marketing y de la realización de los correspondientes estudios de mercado. Esto supone encajar de forma adecuada la oferta con la demanda.
- El conocimiento y la implantación de metodología de las investigaciones y tecnologías aplicadas por la organización benefician a la sociedad, al provocarse externalidades positivas en su implantación.

Resultados después de la implantación de EFQM

Todas estas ventajas de la implantación del modelo EFQM se materializan en una serie de resultados beneficiosos para las empresas que lo han implantado. Como se comenta (Boulter *et al.*, 2005), y tomando como referencia una serie de organizaciones que han merecido premios EFQM, su implantación eficaz supone una mejora de resultados para una determinada organización, tanto en el corto como en el largo plazo.

Esto es basándonos en ese estudio, y teniendo como medida del rendimiento el valor de la acción de la compañía y otras variables, como el beneficio/ventas, los beneficios operacionales, los gastos de capital, el valor total de activos y el número de empleados.

Los resultados para el caso del valor de la acción obtenidos son los que se detallan a continuación (Boulter *et al.*, 2005):

En el año de obtención del premio EFQM, las empresas que han apostado por él mejoran 3% el valor de la acción respecto a las de referencia.

Esta ventaja va creciendo hasta el tercer año. En el segundo, tras haber ganado, mejoran 24% respecto a sus referencias, y llegan al tercero con una mejora de 36%.

De igual modo, puede observarse una mejora en los resultados de las organizaciones, tomando como medida otras variables como las indicadas anteriormente.

De lo que se desprende de otros estudios que siguen el método Delphi (Merás *et al.*, 2005), se pueden observar resultados positivos como consecuencia de la implantación de modelos y normas asociados a los Sistemas de Gestión de la Calidad en las organizaciones, especialmente en el caso del modelo EFQM. En ellas se observan resultados positivos y significativos, sobre todo en algunos aspectos como son las operaciones, los resultados económicos, los trabajadores, los clientes, la calidad de los productos y servicios de la organización, y la propia imagen de empresa. En definitiva, esos resultados ratifican las ventajas y beneficios del modelo EFQM enumeradas en el apartado anterior.

En la revisión de la ISO 9000 en el año 2000 se tendió hacia la convergencia en el concepto de excelencia en la gestión, lo que la acercó al modelo de la EFQM. A pesar de ello, persisten las diferencias entre ambos modelos de acreditación, tal y como se muestra en el cuadro 2, aunque su aplicación puede ser complementaria. Así, cuando una organización aplica la norma ISO 9001:2000 en su SGC mejora tanto el criterio de procesos como el de resultado de clientes.

Cuadro 2. Normas ISO vs. Modelo EFQM.

	Normas ISO	Modelo EFQM
Evaluadores	Externos e independientes	Formados en la organización
Impulso de la mejora	Desde el exterior	Desde el interior
Objetivo	Cumplir la norma	Mejora continua
Proceso en el tiempo	Estático	Dinámico
Metodología	Normativa	No normativa
Valoración	Objetiva	Subjetiva
Resultado de gestión	Único	Múltiple
Compromiso	Limitado	Continuo
Visión	Cumplimiento	Interiorización

Fuente: elaboración propia

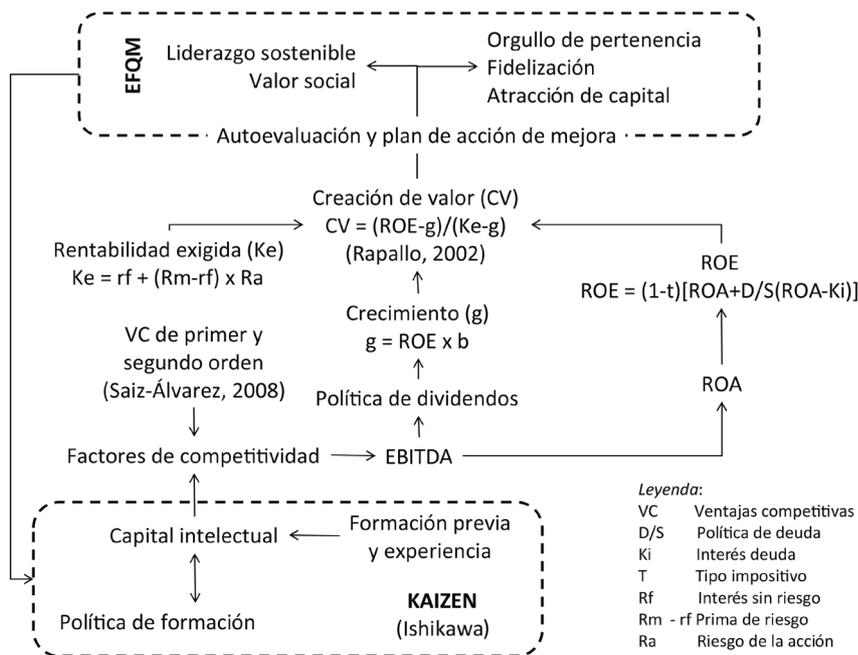
Proceso de implantación y creación de valor del modelo EFQM

La aplicación del modelo EFQM en la empresa lleva hacia un desarrollo integral de todos los aspectos del negocio, a partir de conceptos de excelencia y de la aplicación de una estrategia corporativa acorde con los objetivos, la misión, los valores y la visión, y con la consiguiente creación de valor; se toma para ello la fórmula de creación de valor (Rapallo, 2002) del esquema 4. Al optimizar la dinámica de los procesos dentro de la organización, la puesta en marcha del modelo lleva, en última instancia, a la generación de valores intangibles; tales como el sentido y el orgullo de pertenencia de los profesionales que trabajan en ella, la fidelización de los clientes, la mejora de la imagen corporativa y la generación de valor social.

Analizando este valor añadido por el modelo EFQM en la organización, se pueden detectar varios frentes o ámbitos sobre los que el modelo aportaría ventajas, como: 1) La calidad del producto o servicio ofrecido. 2) La imagen de la empresa en el sector de mercado. 3) Los beneficios económicos que puede reportar. 4) La experiencia adquirida por los recursos humanos y los procesos. 5) El ambiente laboral. Y 6) Las mejoras sociales derivadas al entorno de la organización.

Una de las claves en el éxito del modelo EFQM, desde la práctica, viene dado por la puesta en marcha de políticas de formación interna basadas en *kai-zen* y en el *learning-by-doing* en el puesto de trabajo; así como de una actualización constante de las técnicas y los procedimientos utilizados en la obtención de bienes y servicios. Aplicado tanto a la industria como a los servicios, el modelo EFQM permite la realización de *benchmarking* al más alto nivel, así como el logro de una optimización en los procesos internos de producción, tanto de bienes como de servicios en los que la especialización es fundamental.

Esquema 4. Creación de valor y modelo de excelencia EFQM



Fuente: elaboración propia a partir de Rapallo (2002).

Otra clave de éxito es el factor humano (esquema 4). De hecho, el modelo EFQM alcanza sus máximos resultados cuando se une el plan de autoevaluación y mejora del modelo al denominado capital organizacional, que viene definido por tres factores: 1) La cultura organizativa, con especial importancia en el clima organizacional. 2) El proceso de desarrollo de políticas hacia el liderazgo por parte de la empresa. Y 3) La capacidad de coordinación y el trabajo en equipo, siguiendo una estrategia predefinida a través de mapas estratégicos hacia un objetivo común. Por ello, cuando en la empresa estos factores están alineados con el modelo EFQM se mejora el carácter intangible de los activos, tanto en términos de capital informacional como organizativo. La creación de valor así generado –en el que influyen variables tales como el ROE, el crecimiento y la rentabilidad exigida– fomenta la puesta en marcha de un liderazgo sostenible de la organización, la creación de valor social, el orgullo de pertenencia por parte de los profesionales que desarrollan su actividad en la empresa, la fidelización de los clientes y la atracción de capital, tanto físico como humano e intelectual.

No solamente la empresa privada es la beneficiaria del modelo EFQM. Dicho modelo se aplica, además, a las administraciones públicas, principalmente locales y regionales, para mejorar el uso de recursos. Frente a la maximización del beneficio empresarial, las administraciones públicas buscan optimizar la oferta de servicios al mínimo coste, con la mayor eficiencia posible y énfasis en la generación de valor añadido en los bienes y servicios ofertados para la población local o regional. Con esto se magnifican los efectos positivos de una intervención pública (efectos *crowding-in*) que contrarrestan al efecto expulsión nacido de toda intervención pública.

Junto a esta generación de efectos positivos, el modelo de excelencia EFQM permite a las administraciones públicas, además, realizar un *benchmarking* administrativo que lleva a la postre hacia el establecimiento de políticas de captación de socios que, en el caso de la UE, se realiza bajo la forma de hermanamiento de poblaciones, con independencia del tamaño del municipio. De esta manera, la optimización en la gestión y el establecimiento de dicha política fortalecen el espíritu europeísta que impregna el proceso de construcción de una Europa unida, además de incentivar la buena gobernanza en las administraciones.

4. Conclusiones

La puesta en marcha del modelo EFQM en las organizaciones lleva hacia una visión integral de las mismas, con el reconocimiento de cuellos de botella en la toma de decisiones. Esta visión integral, conectada adecuadamente con la visión, la misión y los valores de la organización, permite que se atraigan clientes y proveedores, y se fidelice a los ya existentes. Por ello el modelo ha de ser

entendible y aplicable por todo el capital intelectual de la organización, al ser todos partícipes de su buena aplicación y, en consecuencia, en su éxito.

El modelo de excelencia EFQM potencia la eficiencia en la consecución de objetivos por parte de la organización, al integrar activos intangibles con tangibles dentro de la estrategia corporativa, y propicia que los intangibles generen valor cuando se combinan con otros activos, ya sean tangibles o intangibles (Kaplan y Norton, 2004). A lo largo de este trabajo se han unido de forma novedosa los factores que influyen en el modelo de excelencia EFQM con la fórmula de creación de valor de Rapallo (2002).

Por la propia dinámica del modelo no existen datos cualitativos ni cuantitativos extrapolables al resto de organizaciones; ya que se da, en forma única para cada una de las ellas y con independencia del sector en que se encuentren, un proceso de mejora continua soportado por revisiones, cuestionarios de satisfacción, cuestionarios de autoevaluación, tablas de consenso y encuestas para la identificación y priorización de áreas de mejora dentro de la empresa.

Dichas mejoras generan un impacto positivo en la sociedad, que puede ser significativo a la hora de colaborar en la consecución de los objetivos anteriormente señalados, sin olvidar los resultados producidos en los clientes y en las personas que trabajan en la organización. Esto viene a poner énfasis en la importancia de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, no solo desde la perspectiva de la satisfacción de los requisitos de calidad; sino también, y no menos importante, desde la perspectiva del impulso económico que pueden generar a medio y largo plazo, tanto en las empresas como en los países, gracias a la mayor competitividad, productividad y eficiencia conseguidas tras la aplicación del modelo.

Los autores

José Manuel Saiz Álvarez es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid (España) y Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca (España). Director del Doctorado en Ciencias Empresariales, Universidad Antonio de Nebrija, Madrid. Ha sido Director del American Business Program (ABP-España) y del European Business Programme (EBP-España) en la misma Universidad. Presidente del Instituto para el Fomento de la Investigación Económica (Instituto FIEC). Codirector del Grupo de Investigación Interuniversitario sobre el Nuevo Escenario Europeo (Grupo N2E). Ha sido formador en diversas consultoras y ha ocupado cargos de responsabilidad en empresas privadas. Profesor visitante en universidades y centros de investigación de Europa y América. Fundador de la Revista *Oikonomia* (actual *Saberes*). Research Fellow, York University (Canadá). Miembro en Comités Científicos de revistas internacionales. Autor de numerosas publicaciones de su especialidad.

Beatriz Olalla Caballero es Ingeniera de Telecomunicaciones por la Universidad de Valladolid, España. Diploma de Estudios Avanzados en Ingeniería Informática por la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Certificada ITIL Expert y Certified Quality Engineer. Trabaja actualmente como Responsable de Calidad y Procesos dentro del sector de las Tecnologías de la Información desde hace nueve años.

Referencias

- Andersen, B. (2006). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques* 2ª Ed., Milwaukee, EE. UU.: American Society for Quality, Quality Press.
- Andersen, H.V.; Lawrie, G. y Shulver, M. (2000). The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool?, *2GC Conference Paper*.
- Ansoff, I. (1957): Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, vol. 35, n. 5, Sept-Oct, pp. 113-124.
- Asiafa, S. (2011): *Vendor Managed Inventory: A Practical Approach in Developing Economies*, LAP Lambert Academic Publishing.
- Bacidore, J.M.; Boquist, J.A.; Milbourn, T.T. y Thakor, A.V. (1997). The Search for the Best Financial Performance Measure, *Financial Analysts Journal*, vol. 53, n. 3, mayo-junio, CFA Institute, pp. 11-20.
- Behrendt, S. (2010). *Integriertes Roadmapping*, Springer-Verlag.
- Belbin, R.M. (2010). *Team Roles at Work* (2ª Ed.), Oxford, Reino Unido. Butterworth-Heinemann (1ª Ed., 1993).
- Stewart, G. (1991). *The Quest for Value: the EVA Management Guide for Senior Managers*, HarperCollins.
- Biazzo, S. y Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification, *Business Process Management Journal*, 9 Iss: 2, pp.149 – 169.
- Bonel, J.I.; Bonel, F.J. y Fontaneda, I. (2003). Aplicación del nuevo modelo estratégico de Creación de valor al análisis del éxito empresarial del e-business, *V Congreso de Ingeniería de Organización*, 4 y 5 de septiembre, Valladolid y Burgos (España).
- Bornheim, S.P. (2001). *E-Roadmapping: Digital Strategizing for the new economy*. Nueva York: Palgrave.
- Boulter, L.; Bendell, T.; Abas, H.; Dahlgard, J. y Singhal, V. (2005). Impacto de la Implantación Efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales, *The Centre of Quality Excellence*, University of Leicester.
- Calvo, A. (2009). *Fundamentos de la Unión Europea*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- CobIT (2013). CobIT. Link: <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx> (Consultado el 25/02/2013).
- Coles, J.W.; McWilliams, V.B. y Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance, *Journal of Management*, n. 27, pp. 23-50.
- Copeland, T.E.; Koller, T. y Murrin, J. (1995). *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, (2ª Ed.). John Wiley & Sons.
- Covey, S.R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*, Franklin Covey.
- Curry, J. y Curry, A. (2000). *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. Nueva York: The Free Press.
- De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats*, (2ª Ed.). Boston (Estados Unidos): Little, Brown & Co.

- EFQM (1999). *Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la autoevaluación*, Club Gestión de la Calidad, European Foundation Quality Management, Madrid.
- EFQM (2012). European Foundation for Quality Management. Link: <http://www.efqm.org> (Última visita el 08/10/2012).
- Egner, T. (2009). *McKinsey Seven S Model*, Norderstedt, Alemania: GRIN Verlag.
- Gelderman, C.J. y Van Weele, A. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 41, n. 3, pp. 19-28.
- González, M. (2003). Influencia de las TI en la Gestión Comercial de las PYMES. Diagnóstico en base al modelo de la EFQM, *Congreso para el Soporte del Conocimiento con la Tecnología*. Universidad Politécnica de Valencia.
- _____ (2005). Valoración de la influencia relativa de las TI sobre los criterios resultado del modelo EFQM, en comparación con el efecto del resto de criterios causa, *ESIC Market*, Universidad Politécnica de Valencia.
- Greiner, A.; Semmler, W. y Gong, G. (2004). *The Forces of Economic Growth: A Time Series Perspective*, Princeton University Press.
- Gross, M. (2011). *Integriertes Technologie-Roadmapping (iTR)*, VDM Verlag Dr. Müller.
- Henderson, P. (1973). *The Experience Curve Reviewed*, Boston Consulting Group.
- Henderson, J.C. y Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, vol. 32, n. 1, pp. 472-484.
- Hofstede, G. (1982). Cultural Dimensions for Project Management, en Riis, J.O.; Lauridsen, J.; Fangel, M.; Hildebrandt, S. y Runge, F. (Eds.), *Project Management - Tools and Visions*, Proceedings of the 7th Internet World Congress 1982, Copenhagen (Dinamarca): The Danish Technical Press, pp. 683-700.
- Imai, M. (2012). *Gamba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, (2ª Ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- ISO (2013). International Organization for Standardization. Link: <http://www.iso.org/iso/home.html> (Última visita el 25 de febrero de 2013).
- Ishikawa, K. (1991). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall.
- ITIL (2013). Information Technology for Infrastructure Library, Link: <http://www.ital-officialsite.com> (Última visita el 25 de febrero de 2013).
- Johnsen, T.E.; Johnsen, R.E. y Lamming, R.C. (2008). Supply relationship evaluation, *European Management Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 274-287.
- Kaplan, R.S. y Anderson, S.R. (2007). *Time-driven Activity-based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Publishing Corp.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.

- Kay, J. (2001). *The Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, (2ª Ed.). Oxford University Press (1ª Ed., 1993).
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Koller, G.R. (2005). *Risk Assessment and Decision Making in Business and Industry: A Practical Guide*, (2ª Ed.). Boca Ratón (Florida): Chapman & Hall.
- Kotler, P. y Dubois, B. (1994). *Marketing Management: Analysis, planning, implementations and control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2000). *A Framework for Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. Nueva York: Free Press.
- LI, M. y Yang, J.B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. Manchester School of Management, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, p.163.
- Maderuelo, J.A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *MEDIFAM*, 12, pp. 631-640.
- Meras, I.; Arana, G. y Casadesús, M. (2005). Resultados de la implantación de la norma ISO 9000 y el Modelo EFQM. Conclusiones de un estudio tipo Delphi 1, *Revista Forum Calidad*, n. 156.
- Milkovich, G.T.; Newman, J.M. y Gerhart, B. (2010). *Compensation*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. Nueva York: The Free Press.
- Moehrle, M.G. e Isenmann, R. (Eds.) (2008). *Technologie-Road mapping. Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen*. Springer-Verlag.
- Monczka, R.M.; Handfield, R.B.; Giunipero, L.C. y Patterson, J.L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. 4ª Ed., Mason (Estados Unidos): South-Western Cengage Learning.
- Mourisen, J. (1998). Driving growth: Economic Value Added vs. Intellectual Capital, *Management Accounting Research*, vol. 9, nº 4, Diciembre, pp. 461-482.
- Nabitz, U.; Klacinga, N. y Walberg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutsch experiences with the EFQM approach in health care, *International Journal of Quality Health Care*, 12, pp. 191-201.
- Nash, M.A. y Poling, S.R. (2008). *Mapping the Total Value Stream: A Comprehensive Guide for Production and Transactional Processes*. Nueva York: Productivity Press.
- Okes, D. (2009). *Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action*. Milwaukee (Estados Unidos): American Society for Quality, Quality Press.

- Phaal, R., Farrukh, C. y Probert, D. (2010). *Roadmapping for Strategy and Innovation. Aligning Technology and Markets in a Dynamic World*. Cambridge, Reino Unido: University of Cambridge Press.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona (España): Editorial Plaza & Janés.
- Rapallo, C. (2002). La creación de valor: una aproximación, *Documento de Trabajo*, nº 211, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Rezaei, J. y Ortt, R. (2012). A multi-variable approach to supplier segmentation, *International Journal of Production Research*, vol. 50, n. 16, pp. 4593-4611.
- Robles, M.; Dierssen, T.; Martínez, E.; Herrera, P.; Díaz, A.R. y Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM, *Gaceta Sanitaria*, 19, pp. 127-134.
- Rodríguez, Sandiás, A. (2001). Del EVA al VAN: al valor financiero añadido, *Actualidad Financiera*, nº 6, 2º trimestre, pp. 49-56.
- Rother, M.; Shook, J.; Womack, J. y Jones, D. (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Cambridge, Reino Unido: Lean Enterprise Institute.
- Roure, J. y Rodríguez, M.A. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Saiz-Álvarez, J.M. (2008). *Outsourcing y creación de empleo. ¿Una estrategia de futuro?* Madrid: FIEC.
- Saiz-Álvarez, J.M. y Olalla, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los *clusters* de empresas familiares. *Revista EAN*, 68, Universidad EAN, Bogotá, Colombia, pp. 70-85.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, DoubleDay.
- Shaw, C.D. (2000). External Quality mechanisms for health care: summary of the ExPERT project on visitatie, accreditation, EFQM and ISO assessment in European Union countries, *International Journal for Quality in Health Care*, Volume 12, Number 3: pp.169-175.
- Simón, R.; Guix, J.; Nualart, L.; Surroca, R.M. y Carbonell, J.M. (2001). Utilización de modelos como herramienta de diagnóstico y mejora de la calidad: EFQM y Joint Commission, *Revista de Calidad Asistencial*, 16, pp.308-312.
- Spychalska, D. (2010). *Vendor Managed Inventory: Exploring objectives, benefits and shortcomings of the business concept*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Elsevier.
- Ten Have, S.; Ten Have, W. y Stevens, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*. Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Tolfree, D. y Smith, A. (2009). *Roadmapping Emergent Technologies*. Troubador Publishing.

- Van Der Wiele, A.; Dale, B.G. y Williams, A.R.T. (1997). ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey, *International Journal of Quality Science*, vol. 2, n. 4, pp. 236 – 252.
- Vélez-Pareja, I. (2001). Value creation revisited: the economic profit, Social Science Research Network, Financial Accounting (WPS).
- Walton, M. (1988). *The Deming Management Method*. Nueva York: The Berkeley Publishing Group.

Los sistemas de gestión presupuestal y contratación gubernamental como inhibidores del gasto público en México

Esperanza Esparza Cadena y Lili Domínguez Ortiz

Resumen

La aplicación de recursos públicos en la economía de cualquier país constituye un factor de desarrollo social significativo, dada la derrama económica que se realiza para brindar condiciones de bienestar a los ciudadanos de una nación. Para el año 2010, en el caso particular de México, estos recursos constituyeron 23.3% del producto interno bruto (PIB) de acuerdo con las estadísticas reportadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

A pesar de los grandes avances que en materia de gestión y evaluación gubernamental se han realizado en México a lo largo de varios sexenios, aún se percibe un estado fragmentado que impide una evaluación integral de la administración pública, caracterizada por una excesiva regulación, una débil articulación institucional entre los agentes, reguladores y usuarios de los bienes y servicios públicos, así como la ausencia de un modelo de profesionalización y responsabilidad de los servidores públicos en materia de compras gubernamentales.

Adicionalmente, se expone con especial énfasis la orientación de la administración pública mexicana para cumplir de forma estricta con la normatividad vigente, desviando la atención de los resultados y los impactos que el flujo de recursos públicos produce en la sociedad.

El presente artículo, utilizando una perspectiva teórica neoinstitucional de alcance descriptivo, pretende definir con claridad

metodológica las condiciones existentes en la concepción y ejecución de los sistemas de gestión presupuestal y contratación gubernamental que obstaculizan un ejercicio flexible y expedito del gasto público.

Asimismo, aplicando un enfoque epistemológico basado en el pragmatismo, se establecen propuestas puntuales para implementar mejores prácticas en la administración pública mexicana.

Palabras clave: gasto público, gestión presupuestal, contratación gubernamental, regulación, sistemas de medición y evaluación gubernamental.

Clasificación JEL: H10, H11, H50 y H80.

Abstract

The use of public resources in the economy of any country is a significant issue for social development given the economic benefits that could be translated in terms of welfare to the citizens of a nation. In 2010, in the particular case of Mexico, these resources comprised 23.3% of the gross domestic product, according to statistics reported by the Organization for Cooperation and Economic Development.

In spite of the great advances in terms of management and government evaluation performed in Mexico over several presidential terms, a fragmented state still is perceived preventing a comprehensive assessment of public administration as a whole, characterized by excessive regulation, weak institutional coordination between agents, regulators and users of goods and public services; as well as the important absence of a model of professionalism and responsibility of public servants for government procurement.

Furthermore, this article outlines with special emphasis, the orientation of the Mexican public administration to comply strictly with current regulations, diverting the due attention from the results and the impacts produced by the flow of public resources in the society.

This article, using a theoretical neo-institutional perspective of descriptive scope, aims to clearly methodologically define, the conditions in the conception and execution of budget management and government procurement systems that inhibit a flexible and dynamic exercise of public spending in Mexico.

Therefore, applying an epistemological approach based on pragmatism, this article outlines specific proposals for implementing best practices in the Mexican public administration.

Keywords: public spending, budget management, government procurement, government measurement and evaluation.

JEL Classification: H10, H11, H50 and H80.

Introducción

De acuerdo con previsiones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2013) para los años 2013 y 2014 sobre un entorno incierto y volátil en la economía mundial, México presenta favorables tasas de crecimiento que ascienden a 3.5% en comparación con los porcentajes establecidos para sus socios comerciales del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), como son Estados Unidos, con 2,0%-3,0%, y Canadá, con 1,8%-2,3%, respectivamente.

Aún dentro de este contexto favorable, es importante resaltar que México, con una población de 113 millones de habitantes, se encuentra clasificado como la economía catorce del mundo, en términos de su PIB, que asciende a 1,154.8 billones de dólares, (WEF, 2012); la 16 en relación con su PIB per cápita, de alrededor de 10,153 millones de dólares, y la trece en materia de exportaciones, con 336 millones de dólares (OMC, 2011).

México ha tenido grandes avances en los años recientes en materia de bienestar y desarrollo económico para la población, pues presenta cifras alentadoras, como la reducción en 5.5 puntos de la tasa de analfabetismo entre la población de quince años, sobre todo en el periodo comprendido de 1990 a 2010; el incremento del gasto en materia de infraestructura de 8% durante el pasado sexenio 2006-2012 respecto al anterior (SHCP, 2012a), permitiendo con esto que se construyeran o modernizaran 18,274 kilómetros de carreteras y caminos rurales, y que la red de telefonía móvil llegara a 86.6 suscripciones por cada 100 habitantes.

Sin embargo, en materia de competitividad México ocupa el lugar 53 en una evaluación de 142 países (WEF, 2012), y de acuerdo con lo indicado por Transparencia Internacional (2012), el país obtuvo una evaluación total de 34 puntos, en la que 0 puntos representa mayor corrupción y 100 puntos menor corrupción, situación que ubica a México en la posición 105 de 176 países evaluados, mientras que en el G-20 (grupo de las naciones industrializadas y emergentes) ocupa la posición 19, y en la OCDE el lugar 34 de 34.

Ante tal situación, inevitables interrogantes surgen sobre la necesidad de identificar y gestionar eficientemente los factores que permitan tener una economía más competitiva, más equitativa y con menores índices de corrupción. ¿Qué necesita hacer el Estado para crecer a tasas más elevadas que le permitan mejorar el nivel de vida de su población? ¿Qué políticas administrativas es necesario articular a fin de liberar en su totalidad las capacidades y el talento de un gigante que parece no querer despertar de un plácido sueño que ha durado ya varios sexenios?

El Estado, en su carácter de propietario –y también administrador– de empresas públicas, como comprador de gran parte de los bienes y servicios que se

generan en este país, como gran regulador del ámbito empresarial (Richardson, 2001), como promotor de una amplia gama de actividades públicas y privadas, continúa presentando, de acuerdo con Ramírez (2012), tres grandes desafíos evidentes en su gestión:

- a) La calidad de gobierno, entendida no solo como utilizar certificaciones internacionales para mapear procesos y certificar centros de trabajo sino como la meta ambiciosa de desarrollar la estructura institucional y las prácticas de gestión necesarias para acotar la discrecionalidad de los servidores públicos en turno en el ejercicio del gobierno.
- b) La rendición de cuentas, conceptualizada como un sistema de vocación ciudadana y enfocado en aspectos sustantivos que midan el impacto social de su accionar y no solamente en los adjetivos del desempeño de cualquier ejercicio del gobierno que pretenden vigilar exclusivamente el apego irrestricto al cumplimiento de normas, sin dimensionar las repercusiones que al final del proceso se originan en la población.
- c) La gestión de un federalismo eficaz, como una coordinación articulada que delimite, gestione y faculte de forma efectiva las políticas y directrices en el ámbito de actuación gubernamental, a nivel federal, tanto en la administración centralizada como en la descentralizada, así como a nivel estatal y municipal; vista la nación de forma holística, de tal suerte que el ciudadano tenga una noción clara sobre qué organismo es el responsable de atender sus necesidades y requerimientos.

A la luz del último desafío podría abundarse, en concordancia con lo expuesto por Cabrero (2010:167), citando a Wright (1998), “que las autoridades de cada nivel de gobierno gozan de ciertos márgenes de gestión que buscan maximizarse en detrimento de la colaboración y la coordinación intergubernamental, por lo que en el caso mexicano ha generado un modelo en el que se observan pautas de conducta permanentes: la subordinación y el conflicto como variables dominantes de la relación.

A pesar de estos evidentes retos, se considera que aunque “las instituciones cambian de un modo incremental, no de un modo discontinuo” (North, 1990), el Estado mexicano cuenta con las potencialidades, condiciones y recursos para implementar los mecanismos que generen los cambios estructurales requeridos, siempre que exista una voluntad política de fondo para promover este nuevo estadio de cosas.

Por tal motivo, en el presente artículo se analiza de forma descriptiva la problemática gubernamental respecto a la calidad y rendición de cuentas en el contexto del modelo tradicional de compras gubernamentales y su relación con la eficiencia en el gasto público en México, estableciendo que debido a un paradigma inmerso en la administración se piensa que a mayor control, basado en leyes y normas positivas, mayor eficiencia en la gestión pública.

Este arquetipo mental ha impedido ver que la moderna visión internacional en la materia ha transitado de un modelo que utiliza exclusivamente medidas de control, ya sean de carácter preventivo, concurrente o correctivo sobre los procesos (Franklin y Terry, 1999), hacia un modelo enfocado a la eficiencia en la gestión pública y la generación de valor que permita realizar una verdadera rendición de cuentas, más allá de los procesos intermedios o de forma, sobre los resultados y los impactos en la calidad de vida de la ciudadanía (Schapper y Veiga, 2011).

El gasto público en México

Situación actual

Bajo la denominación de gasto público es factible identificar el monto de los recursos públicos que el gobierno mexicano ejerce anualmente. Estas necesidades se consideran en un documento de política pública que adquiere el carácter de programa de gasto y que recibe la denominación de “Presupuesto de Egresos de la Federación” para cada una de las instituciones de los Poderes de la Unión, como son el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial.

Para tal efecto, se ha consignado por ley¹ que el proceso previo de integración del Proyecto de Presupuesto sea responsabilidad del Ejecutivo, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que coordina a las unidades responsables del gasto, para que dentro del marco del Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP) elaboren sus requerimientos presupuestales de acuerdo con los lineamientos plasmados en el Manual de Programación y Presupuesto, a cargo de la Unidad de Política y Control Presupuestario.

Resulta imprescindible, para ello, que las unidades responsables de la integración de los anteproyectos y la propia SHCP identifiquen los compromisos plurianuales contraídos de ejercicios anteriores y los programas y proyectos de inversión que consideren prioritarios para su función, mismos que deberán contar con el registro en cartera otorgado por la Unidad de Inversiones adscrita a la propia secretaría para poder ser incluidos dentro del anteproyecto mencionado y registrados en la aplicación informática denominada Cartera de Inversión del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.

Para la integración de recursos públicos plurianuales que comprenden un periodo de planeación y ejecución mayor a un ejercicio fiscal, la SHCP ha puesto a disponibilidad de todos los organismos de la administración pública la aplica-

¹ Artículo 6 de la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 09 de abril de 2012.

ción informática denominada Módulo de Administración y Seguimiento de los Compromisos Plurianuales (MASCOP).

A fin de llevar a cabo este proceso de codificación de requerimientos se utiliza la clasificación presupuestaria establecida en el Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto, emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

Con el objetivo de hacer eficiente la asignación y uso de los recursos públicos, la SHCP ha conceptualizado un enfoque de elaboración y ejercicio del gasto basado en un Modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR/SED) que, a través de un sistema de evaluación del desempeño elaborado ex profeso para la secretaría, determina el grado de cumplimiento con respecto a las metas y objetivos que la asignación de recursos le permite a un organismo público determinado.

Para tal efecto, los actores del gasto deben plasmar en una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de forma cuantitativa y/o cualitativa, la valoración efectiva de sus programas presupuestarios. Esta matriz se registra de acuerdo con los Criterios para la elaboración y revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados del Presupuesto de Egresos de la Federación (SHCP, 2013).

En este sentido, resulta fundamental indicar que los recursos de los que dispone México para fondar los requerimientos presupuestales de la administración pública provienen de la estimación que se realiza de los ingresos tributarios y no tributarios, así como de aquellos conceptos por financiamientos que se prevén obtener en un ejercicio determinado, vía la iniciativa presentada en la *Ley de Ingresos* –aprobada por la Cámara de Senadores y de Diputados–, siendo la asignación de estos egresos desagregada a través de programas presupuestarios que, en congruencia con el *Plan Nacional de Desarrollo*, se presentan exclusivamente ante la Cámara de Diputados para su autorización a más tardar el 15 de noviembre (en caso de ser el primer año de gobierno, se pospone hasta el 15 de diciembre) de cada año, de acuerdo con lo estipulado por la fracción IV del Artículo 74 constitucional, determinándose como fecha límite para su aprobación y publicación a más tardar el 31 de diciembre del mismo año, bajo la figura de “Decreto” del Presupuesto de Egresos.

En lo tocante al presente ejercicio fiscal 2013, el presupuesto aprobado de egresos de la federación asciende a un monto de \$3'956,361'600,000 de pesos (DOF, 2012) y está enfocado a cubrir cinco ejes de política pública: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad para Todos, México Próspero y México Actor con Responsabilidad Global.

Con el presupuesto aprobado por la Cámara de Diputados, la SHCP realiza inmediatamente un proceso de adecuación de las solicitudes efectuadas dentro del marco del PIPP, a través de los módulos de PbR/SED y Cartera de Inversión del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) con objeto de asignar los techos presupuestales para el año fiscal de que se trate.

Adicionalmente, se destaca que el Presupuesto de Egresos de la Federación se divide para su identificación y operación en los siguientes rubros:

1. Gasto programable: destinado al cumplimiento de objetivos específicos que se asignan, tanto a entidades federativas como a municipios y delegaciones del Distrito Federal, y que a su vez se subdivide en:
 - a) Gasto de inversión, para la creación y mantenimiento de infraestructura.
 - b) Gasto corriente: realizado para el pago de salarios y prestaciones, programas sociales y gastos de operación para proveer bienes y servicios a la ciudadanía.
2. Gasto no programable: destinado al pago de deudas de ejercicios anteriores, deuda pública, intereses, comisiones y participaciones a las entidades y municipios para ser ejercidos de acuerdo con programas de carácter local.

Bajo esta clasificación, estos recursos se distribuyen a los actores del gasto, representados por los Poderes de la Unión, ramos autónomos, estados, municipios, dependencias, entidades y organismos de control directo, agrupándose en 51 “Ramos Administrativos”.

En cuanto a la finalidad del ejercicio del gasto se divide en:

- a) Desarrollo económico.
- b) Desarrollo social.
- c) Gobierno.

Y bajo este ordenamiento se arrojan 24 funciones de gasto a las que se alinean todos los programas presupuestarios, siendo los conceptos de Combustibles y Energía (24.3%), Protección Social (17.6%), Educación (17.5%) y Salud (14.5%) las que absorben el mayor porcentaje de gasto programado.

La fase de seguimiento, control y evaluación de los recursos asignados a todas las unidades responsables del gasto público se lleva a cabo por parte de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la propia SHCP.

A la SFP –Organismo que depende del Ejecutivo Federal– le corresponde evaluar el desempeño de los ejecutores del gasto público, obedeciendo a lo dispuesto en:

- a) La *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* (LFPRH) y su reglamento.

- b) Acuerdo para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012,² que hasta el 2012 eran disposiciones aplicables para las dependencias de esta, sus órganos administrativos y la Procuraduría General de la República (PGR).
- c) Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección (DOF, 2010a), que comprende la evaluación del ejercicio realizado por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para la PGR, así como a los fideicomisos públicos no paraestatales, mandatos y contratos análogos.
- d) Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros (DOF, 2010b).

Cabe señalar que el Artículo 111 de la LFPRH indica que en el ámbito de sus respectivas competencias, ambas secretarías, tanto la de Hacienda como la de la Función Pública, deben verificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la Administración Pública Federal, enfatizando sobre todo el enfoque hacia el impacto que esta gestión tiene en la ciudadanía.

Por otra parte, la ASF –que es el órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados dotado de autonomía técnica y de gestión– también evalúa el desempeño de los ejecutores del gasto de acuerdo con lo dispuesto principalmente en el articulado de la:

- a) Ley de Coordinación Fiscal.
- b) *Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.*
- c) *Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento.*

Para tal efecto y en apego a lo indicado en el artículo 107 de la LFPRH, la ASF utiliza toda la documentación relativa a la gestión financiera del poder Ejecutivo que la SHCP envía al Congreso de la Unión con objeto de que se analice y evalúe el desempeño de los ejecutores del gasto, situación que en la reciente presentación de la revisión efectuada a la Cuenta Pública 2011, arroja un resultado total de 1,111 auditorías practicadas, de las que se derivan 134 denuncias de hechos por la presunta comisión de ilícitos y una por presuntas prácticas desleales de proveedores de bienes y servicios informáticos.

De esta forma, la ASF se erige como el vehículo para que el Congreso de la Unión participe en el proceso de rendición de cuentas que se proporciona al ciudadano con respecto al uso de los recursos públicos.

² Artículo 6 del Acuerdo para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 19 de diciembre de 2011.

En este mismo contexto, se destaca la participación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, que coordina las evaluaciones sobre el ejercicio de los recursos asignados para el desarrollo social en términos de lo dispuesto en la *Ley General de Desarrollo Social* y en el artículo 110 de la LFPRH.

Finalmente, es preciso señalar que la función de evaluación del gasto público que le ha sido asignada a la SHCP, la ejerce a través de una herramienta de evaluación multicriterio denominada Modelo Sintético de Información del Desempeño (MSD), que de acuerdo con lo indicado por la propia nota metodológica del modelo citado (SHCP, 2011), utiliza un “complejo algoritmo que combina la lógica difusa con un procedimiento de selección de subconjuntos de términos explicativos por mapa cognitivo difuso, de tal forma que determina el desempeño por programa presupuestario”.

Al respecto y derivado de un sucinto análisis de los datos que proporciona la SHCP (2013b) en su portal electrónico –seleccionados bajo muestreo no probabilístico de conveniencia por ser representativos de la población de estudio–, se presenta en el cuadro 1, para efectos ilustrativos, los importes ejercidos en los capítulos 2000, 3000 y 5000 de la cuenta pública 2011, relativos a los ramos de Comunicaciones y Transportes (09), Salud (12) y Energía (18), observándose que la asignación de recursos contemplada en el Presupuesto Original, que asciende a 25,333,603,078 de pesos sufre durante el transcurso del año fiscal, adiciones y reducciones importantes que paulatinamente transforman la cifra original a un monto autorizado que asciende a 33,461,514,361 pesos, a tan solo 9,787 de pesos del presupuesto devengado y ejercido al final del año.

Se observa que el parámetro de presupuesto autorizado se va modificando para ajustarse con suma precisión a la meta final de ejercicio que posteriormente pasará a formar parte del MSD (SHCP, 2012b) como un indicador de resultados del uso de recursos públicos, situación que a pesar de estar contemplada en las prácticas presupuestarias de la Administración Pública Federal, distorsiona el sentido original de evaluación presupuestaria.

Abonando en este sentido, el MSD aún presenta importantes áreas de mejora, pues como se puede observar en el cuadro 2, varios indicadores que fueron propuestos por este modelo para medir el desempeño de los ejecutores del gasto, no han sido entendidos o reportados en su cabal totalidad por los organismos de la Administración Pública Federal, ya que el informe de 2012, presenta aún etiquetas carentes de cifras o porcentajes para los indicadores propuestos, situación que podría explicarse en el sentido de que la estrategia, la filosofía, la normatividad y las herramientas de control y evaluación presupuestaria están ya delineadas, pero su ejecución hasta la fecha presenta deficiencias en relación con el control de tareas y el control administrativo.

Cuadro 1. Comparativo Evolución Presupuestaria Anual.
Cuenta de la hacienda pública federal 2011 comparativo evolución presupuestal anual (PESOS)

Cap.	Ramos	Asignación				Presupuesto	Var. ppto original vs. total devengado + ejercido	Var. modificado autorizado vs. devengado + ejercido
		Original autorizado	Ampliaciones presupuestarias líquidas	Reducciones presupuestarias líquidas	Modificado autorizado			
	Ramo: 09 comunicaciones y transportes	14,067,811,293	4,639,864,768	2,635,974,565	15,858,095,983	15,858,086,196	-1,790,274,903	9,787
2000	Materiales y suministros	980,572,842	41,698,205	252,946,249	796,846,523	796,846,254	183,726,063	269
3000	Servicios generales	5,504,988,775	4,491,149,433	1,320,176,934	8,998,061,834	8,998,052,317	-3,493,063,542	9,517
5000	Inmuebles e intangibles	7,582,249,676	107,017,130	1,062,851,382	6,063,187,626	6,063,187,625	1,519,062,051	1
	Ramo: 12 salud	10,919,415,556	3,528,839,872	2,135,377,524	12,470,646,202	12,470,646,202	-1,551,230,646	0
2000	Materiales y suministros	6,265,215,538.00	659,703,295.00	981,996,515.00	5,686,585,798.00	5,686,585,798.00	578,629,740.00	0

Cap.	Ramos	Asignación				Presupuesto Total devengado + ejercido	Var. ppto original vs. total devengado + ejercido	Var. modificado autorizado vs. devengado + ejercido
		Original autorizado	Ampliaciones presupuestarias liquidas	Reducciones presupuestarias liquidas	Modificado autorizado			
3000	Servicios generales	4,360,793,535.00	2,757,172,285.00	879,013,386.00	6,539,843,967.00	6,539,843,967.00	-2,179,050, 432.00	0
5000	Inmuebles e intangibles	293,406,483.00	111,964,292.00	274,367,623.00	244,216,437.00	244,216,437.00	49,190,046.00	0
	Ramo: 18 energia	346,376,229	4,882,900,496	100,458,469	5,132,781,963	5,132,781,963	-4786,405,734	0
2000	Materiales y suministros	8,909,834	4,785,665,591	3,494,865	4,793,431,394	4,793,431,394	-4,784,521,560	0
3000	Servicios generales	237,466,395	17,043,304	67,945,798	220,172,999	220,172,999	17,293,396	0
5000	Inmuebles e intangibles	100,000,000	20,191,601	29,017,806	119,177,570	119,177,570	-19,177,570	0
	Total ramos 09, 12 y 18	25,333,603,078	12,991,605,136	4,871,810,558	33,461,524,148	33,461,514,361	-8,127,911,283	9,787

Fuente: Adaptación de reporte de Resumen de Cuentade la Hacienda Pública Federal. (SHCP; 2013)

Cuadro 2. Análisis Modelo Sintético de Información de Desempeño (msd). Presupuesto de Egresos de la Federación 2012

Ejercicio Presupuestario	Programa de Mejora de la Gestión		Aspectos Susceptibles de Mejora		Evaluación		Matriz de Indicadores para Resultados		Desempeño Global 2012		Prioritario	Desempeño 2011	Cambio Relativo	Información de Desempeño	Conceptos de desempeño	Revisión	Tiene Indicador PEF
	PEF_ Cuant	PEF_ Quali	ASM_ Cuant	ASM_ Quali	Eva_ Cuant	Eva_ Quali	MIR_ Cuant	MIR_ Quali	DesF_ Cuant	DesF_ Quali							
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	Sin	Sin	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	Sin	Sin	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	Sin	Sin	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	Sin	Sin	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	2.00	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	4.00	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	5.00	No Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	0.90	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	0.10	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	3.00	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	3.00	Mejora	No	PEF	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	Alto	No	Sin	Sin	No	PEF	No	No
3.00	Medio	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Medio bajo	2.76	Medio	No	2.43	Mejora	Sí	PEF-MIR	No	No

Ejercicio Presupuestario		Programa de Mejora de la Gestión		Aspectos Susceptibles de Mejora		Evaluación		Matriz de Indicadores para Resultados		Desempeño Global 2012		Cambio Relativo	Información de Desempeño	Conceptos de desempeño	Revisión	Tiene Indicador PEF
PEF_Cuant	PEF_Cuali	PMG_Cuant	PMG_Cuali	ASM_Cuant	ASM_Cuali	Eval_Cuant	Eval_Cuali	MIR_Cuant	MIR_Cuali	DesF_Cuant	DesF_Cuali					
3.00	Medio	3.00	Medio	ASMR	Sin	4.50	Medio	1.00	BAJO	2.83	Medio	Si	3.20	PEF-MIR-EVAL	Si	Si
3.00	Medio	3.00	Medio	ASMR	Sin	4.50	Medio	2.33	Medio	3.28	Medio	Si	2.10	PEF-MIR-EVAL	Si	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	2.00	Medio	2.86	Medio	No	SIN	PEF-MIR	No	No
5.00	Alto	3.00	Medio	Sin	Sin	Sin	Sin	5.00	ALTO	4.40	Medio Alto	Si	SIN	PEF-MIR-PMG	No	No
4.00	Medio Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	4.00	Medio Alto	Si	4.00	PEF	No	No
1.00	Bajo	4.00	Medio Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	2.33	Medio bajo	2.57	Medio bajo	No	1.95	PEF-MIR-PMG	No	No
5.00	Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	3.33	Medio	3.81	Medio Alto	No	1.92	PEF-MIR	No	No
3.00	Medio	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	2.67	Medio bajo	2.76	Medio	No	1.67	PEF-MIR	No	No
5.00	Alto	4.00	Medio Alto	5.00	Alto	3.50	Medio	3.67	Medio	4.14	Medio Alto	Si	3.53	PEF-MIR-EVAL	Si	Si
4.00	Medio Alto	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	3.67	Medio	3.76	Medio	No	2.25	PEF-MIR	No	No
3.00	Medio	4.00	Medio Alto	ASMR	SIN	2.00	Medio bajo	1.33	BAJO	2.31	Medio bajo	No	1.62	PEF-MIR-EVAL	No	No

Fuente: Portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013).

Retos y desafíos

De lo expuesto con anterioridad es factible observar que existen metodologías cuantitativas complejas de planeación económica, gestión financiera y una vasta red de procesos secuenciales en el área administrativa que, en conjunción con un extenso andamiaje institucional de pesos y contrapesos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, asignan recursos públicos a los ejecutores del gasto mediante un fragmentado proceso de planeación económica imperativa que pierde de vista su objetivo principal dictado por el artículo 26 constitucional de “organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación”.

Resulta pertinente señalar el análisis efectuado por González y Hernández (2010), en el cual se indica que el sistema de evaluación del desempeño mexicano presenta aún tres grandes debilidades:

- a) Un fuerte enfoque a evaluar de forma aislada los programas de las organizaciones públicas sin concretar un verdadero proceso de rendición de cuentas hacia la ciudadanía.
- b) Falta de articulación entre niveles que obstaculiza la posibilidad de identificar adecuadamente las causas por las que no se alcanzan los objetivos.
- c) Falta de institucionalización que genera la atomización de responsabilidades entre diversas instancias gubernamentales.

Vigente, por tanto, resulta la importancia de la burocracia y sus estructuras organizacionales, ámbitos de actuación y poder que de ellas emanan, con profundidad analizadas por autores como Max Weber y Joseph Alois Schumpeter; requiriendo más que nunca establecer una perspectiva sobre el gasto público que asegure una toma de decisiones pertinente y que evite el hecho de que cada área gubernamental busque maximizar los beneficios solamente en su ámbito de competencia, incrementado la visión de un Estado fragmentado, con silos de poder en cada una de las áreas de coordinación y ejecución presupuestal.

Si bien puede decirse que “las instituciones son realidades abstractas percibidas como reglas y normas que estructuran y delimitan la acción social entre diferentes actores [...] determinantes de un ‘valor público’” (Vargas, 2005:3-21), es preciso ratificar que este “valor público” o “interés público”, “obliga a las instituciones a actuar de ordinario con sujeción a éste” (Alonso, Domínguez y Acedo, 2011).

Por tanto, las instituciones de la administración pública que gestionan recursos públicos no solo deben establecer las reglas del juego de un sistema nacional integral de programación, presupuestación, control y evaluación financiera sino que requieren imbuirse de una visión más amplia; realizar una verdadera coordinación interdependiente de procesos y de organismos gubernamentales que de forma vertical y horizontal diseñen, implementen y evalúen la gestión financiera integral que permita liberar los recursos que requiere el intrínsecamente especializado e incierto proceso de compras gubernamental, para que este permita a su vez ofrecer bienes, servicios y obras públicas en tiempo y forma a la ciudadanía.

Dentro de los aspectos prácticos factibles de mencionar se encuentra el hecho de que nuestro país refleja una legislación y prácticas en materia de contratación pública y ejercicio del gasto público que se centran en el control y supervisión, tal como ocurre en territorios colonizados, sujetos al control de un poder colonizador y conquistador.

Las mejores prácticas en cuanto a contrataciones públicas y a control presupuestal se encuentran en enunciados teóricos y documentales que distan mucho de ser efectivos en la práctica viciada de un manejo administrativo que solo pretende cumplir en el papel, ni siquiera con tecnología probada en muchos otros países y al alcance de una nación con presupuesto como el nuestro.

Sistema tradicional de compras gubernamentales

La importancia del sistema de compras gubernamentales radica en el monto de la derrama económica que se efectúa en estos procesos, que se ubica en porcentajes entre un rango de 18 a 20% del PIB de acuerdo con diversas estimaciones del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2011) y el área para estudios de Latinoamérica y el Caribe del Banco Mundial (Schapper y Veiga, 2011).

El sistema de compras gubernamentales tiene su fundamento en el artículo 134 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que señala el mandato a los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, de administrar con “eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez los recursos económicos de que dispone la federación para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”(DOF, 2009).

De este mandato constitucional se deriva la normatividad aplicable que de forma enunciativa, más no limitativa, se menciona en el cuadro 3, pues constituye los cimientos sobre los que descansa el accionar de todas las partes interesadas en materia de procedimientos de adjudicación en el sector público.

Cuadro 3. Documentos normativos básicos en materia de compras gubernamentales

Denominación	Publicado en DOF	Última Reforma
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	5/02/17	26/02/13
Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas	04/01/00	09/04/12
Reglamento de la ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas.	28/07/10	Vigente
Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público	04/01/00	16/01/12
Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público	28/07/10	Vigente
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	30/03/06	09/04/12
Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	28/06/06	05/11/12
Ley general de deuda pública	31/12/76	09/04/12
Reglamento del artículo 9o. de la ley de coordinación fiscal en materia de registro de obligaciones y empréstitos de entidades federativas y municipios	15/10/01	Vigente
Ley Federal sobre Metrología y Normalización	01/07/92	09/04/12
Ley de Planeación	05/01/83	09/04/12
Ley Aduanera	15/12/95	09/04/12
Reglamento de la ley aduanera	06/06/96	28/10/03
Ley de Procedimiento Administrativo	4/08/94	09/04/12
Código Civil Federal	Publicado en 3 partes 26/05, 14/07, 3 y 31/06/28	08/04/13

Denominación	Publicado en DOF	Última Reforma
Ley General de Asentamientos Humanos	09/04/12	Vigente
Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	31/12/82	09/04/12
Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas	11/06/12	Vigente
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental	11/06/02	08/06/12
Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa	30/12/02	18/01/12
Reglamento de la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa	24/05/06	Vigente
Ley de Asociaciones Público Privadas	16/01/12	Vigente
Reglamento de la ley de asociaciones público privadas	05/11/12	Vigente
Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado	12/06/09	Vigente
Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación	18/06/10	Vigente
Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente	Emitido de forma anual	Vigente
Acuerdo por el que se establecen las disposiciones en materia de recursos materiales y servicios generales	16/07/10	Vigente
Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	09/08/10	Vigente

Fuente: Portal Electrónico de la LXII Cámara de Diputados (2013).

Los cambios a la legislación en 2009 marcan la pauta para que existan leyes generales que puedan contener principios y permitan legislaciones especiales y reglamentarias de acuerdo con cada materia. El sistema de contratación pública no ha sido considerado en nuestro país como un conjunto armónico de disposiciones, tecnología, información y procedimientos, por mencionar algunos elementos vitales, sino que ha pretendido concentrarse en textos legales, lo que dista mucho de considerarse como una buena práctica internacional.

Aunado a lo anterior, es preciso mencionar que México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con 44 países, 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones y nueve acuerdos de comercio en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (Pro-México, 2013), que implican para los servidores públicos que gestionan estos procesos, contar con el conocimiento específico de la normatividad vigente sobre procedimientos de contratación pública que involucren el contenido de origen de bienes muebles, prestación de servicios, clasificación arancelaria y márgenes de reserva transitorios o permanentes, por mencionar solamente algunos factores involucrados en materia de compras internacionales del sector público.

Por otra parte, cabe señalar que las compras de carácter estratégico sobre petróleo, hidrocarburos y petroquímica básica son realizadas por la empresa estatal Petróleos Mexicanos (Pemex), cumpliendo con lo dispuesto en la *Ley Reglamentaria* del artículo 27 constitucional en el ramo del Petróleo y sus reglamentos.

Adicionalmente, existe un sinnúmero de ordenamientos de carácter interno o específicos como es el caso de oficios, circulares, criterios, respuestas a consultas, reglas generales o de operación, así como manuales de procedimientos, políticas, lineamientos que regulan el accionar de esta materia.

La multiplicidad de disposiciones, aunada a la falta de un ente regulatorio y especializado que pueda encargarse de resolver cuestionamientos con datos económicos, así como el énfasis en la verificación absurda realizada con una perspectiva de cumplimiento de “disposiciones legales”, genera que la práctica internacional de reglamentaciones y manuales dinámicos se encuentre alejada de la realidad de múltiples disposiciones contradictorias y sin finalidad común, que solo favorecen corrupción y cotos de poder.

La Secretaría de Economía (SE), la SHCP y la SFP son los organismos facultados para interpretar en el ámbito de sus respectivas competencias, lo dispuesto en materia de compras gubernamentales, en estricto apego procedimental del marco regulatorio básico que para efectos ilustrativos se ha mencionado en el cuadro 3.

Asimismo, se resalta la participación de la figura de testigos sociales³ que tienen como función representar a la sociedad civil, observando el cumplimiento de la normatividad y transparencia en los procedimientos de contratación pública por parte de las entidades o dependencias de la Administración Pública Federal.

Cabe resaltar que los testigos sociales son requeridos por mandato de ley cuando los montos rebasan el equivalente en materia de adquisiciones a cinco millones y en obras públicas a diez millones de días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, así como en aquellos casos que determine la propia SFP de acuerdo con el impacto que la contratación tenga en los programas sustantivos de la dependencia o entidad.

En cuanto a los tipos de procedimiento a seguir en las contrataciones públicas, la regulación mexicana instruye a las entidades y dependencias de la Administración Descentralizada que se instrumenten bajo las modalidades de Licitación pública, Invitación a cuando menos tres personas, y Adjudicación directa, determinando de igual forma los tiempos máximos de implementación para cada una de las etapas que conforman el proceso que para efectos prácticos se indica en el esquema 1.

Esquema 1. Modelo descriptivo del proceso de contratación pública



Fuente: elaboración propia.

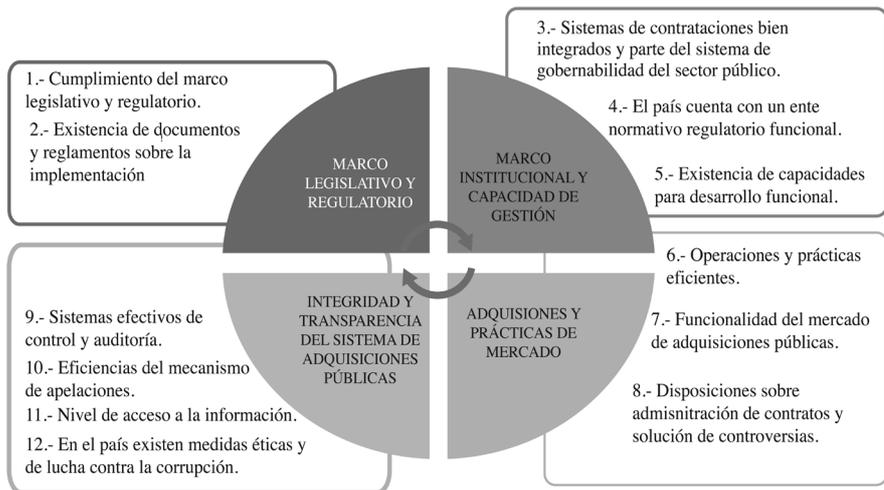
3 De acuerdo con lo indicado en el artículo del Acuerdo por el que se establecen los lineamientos que regulan la participación de los testigos sociales en las contrataciones que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, bajo la denominación de testigo social se define a las personas físicas que pertenezcan o no a organizaciones no gubernamentales, así como las propias organizaciones no gubernamentales, que cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría, que a solicitud de las dependencias y entidades, de motu proprio, o a solicitud de la propia Secretaría podrán participar con derecho a voz en las contrataciones que lleven a cabo las dependencias y entidades, emitiendo al término de su participación un testimonio público sobre el desarrollo de las mismas.

Establecer solo las modalidades generales no ha sido suficiente para poder identificar que existen unas de contratación y de contratos, de acuerdo con la especialidad, monto y complejidad, que no pueden quedar reguladas, pero que deben necesariamente justificarse por expertos para que su verificación sea posible en cuanto a su resultado esperado.

Además, revisten especial interés los resultados que arroja la metodología para la Evaluación de Sistemas de Adquisiciones Públicas (ESAP) de la OCDE que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial administraron a fines del año 2006 (versión 4).

El reporte citado presenta la evaluación realizada por consultores mexicanos sobre la aplicación de los cuatro pilares de la metodología de la OCDE, consistente en las dimensiones prescritas como: I) Marco Legislativo y Regulatorio; II) Marco Institucional y Capacidad de Gestión; III) Adquisiciones y Prácticas de Mercado, y IV) Integridad y Transparencia de Adquisiciones Públicas; contando cada uno de estos pilares con indicadores, subindicadores y actividades sustantivas que tienen como propósito realizar una evaluación puntual de la definición y aplicación de políticas base en materia de compras gubernamentales, presentado en un modelo esquemático en el esquema 2.

Esquema 2. Análisis de la metodología de Evaluación de Sistemas de Adquisiciones Públicas utilizada por la OCDE



Fuente: elaboración propia.

Al respecto conviene mencionar que de acuerdo con la evaluación realizada, se aprecia que la normativa mexicana cumple formalmente y en sentido cuantitativo la metodología creada por la OCDE, mas se reconoce en esta evaluación comparativa con respecto al cumplimiento de los indicadores y subindicadores del modelo que:

- a) “[...] pueden administrarse más efectivamente a través de documentación modelo o estándar para licitación y contratación, y debería considerarse una simplificación de los reglamentos bajo esta alternativa”.
- b) “[...] en algunos casos es contradictoria y confusa”.
- c) “[...] la mayoría de los planes de adquisiciones se preparan sobre la base de planes operativos anuales y plurianuales que son independientes de la asignación presupuestaria”.
- d) “[...] el grado de integración deseable y posible en el caso mejicano [sic] entre los sistemas de compras y financiero es un tema que debe discutirse durante la misión de CPAR”.

Por otra parte, y en contraposición a la extensión y complejidad de la normativa gubernamental brevemente analizada en la materia, existen ejemplos de sistemas internacionales de compras gubernamentales de vanguardia en el área de Latinoamérica y el Caribe, como es Chile, así como Australia, en el área de Asia-Pacífico, en donde su regulación es, sin lugar a dudas, esbelta como se puede apreciar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Regulación en materia de compras públicas

País:	Australia	U.K.	Nueva Zelanda	Chile
Artículos de Ley	1	1	1	37
Artículos de Regulación	24	49	58	108
Total	25	50	59	145

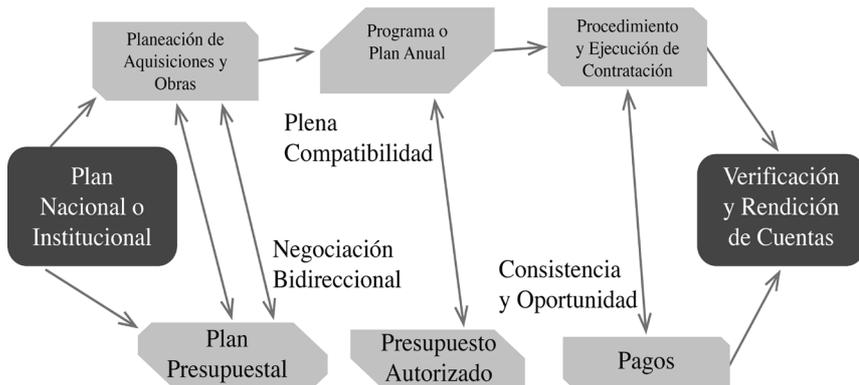
Fuente: Schapper y Veiga (2011). Public Procurement Reform in Latin America and The Caribbean.

Retos y desafíos del sistema de compras gubernamental

A partir de la cantidad de leyes que rigen las compras gubernamentales se derivan intrincados supuestos para los procedimientos de contratación, y en ocasiones existen efectos sancionadores duplicados para los servidores públicos, como ocurre en las disposiciones contenidas en *la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos* y *la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas*, lo cual deja en plena libertad a autoridades administrativas sin facultades –y hasta ahora, sin elementos profesionales de conocimiento en contrataciones o en materia penal o administrativa- para aplicar las sanciones correspondientes.

A este cúmulo de disposiciones normativas se suma la intrincada coordinación con el suministro de recursos públicos necesarios para implementar los procedimientos de contratación, que como puede observarse en el esquema 3, requeriría detonar las políticas públicas plasmadas por el *Plan Nacional de Desarrollo* y el institucional de cada organismo público, al amparo de un proceso concurrente bidireccional, articulando las áreas presupuestales y las de compras, para que exista una plena compatibilidad entre el programa anual de contratación pública con el presupuesto autorizado, logrando que la ejecución de las contrataciones deriven en pagos efectuados dentro de los ejercicios autorizados.

Esquema 3. Proceso concurrente de coordinación de procedimientos de adjudicación y ejercicio presupuestal



Fuente: México. Gestión y Modernización de las adquisiciones Públicas. Dic. 2009. The World Bank Group.

Esta situación tendría además que ser evaluada no solo por las instancias propias del Ejecutivo Federal (SHCP y SFP) y el Legislativo (ASF) sino mediante mecanismos de verdadera participación ciudadana, como asociaciones de profesionales, personas morales o físicas interesadas en el proceso, que interactúen con un Ente Rector Único (ERU) autónomo, dependiente del Ejecutivo Federal, que sea creado específicamente para otorgar este carácter estratégico de Estado al proceso de contratación pública y con facultades para articular de principio a fin –utilizando una metodología de análisis de procesos–, la gestión presupuestal-compras gubernamentales como se indica en el cuadro 2, involucrando a las partes interesadas en la recepción de bienes, servicios y obras para que emitan la conformidad debida antes de efectuar el pago, para cerrar el círculo virtuoso de compras gubernamentales.

Esta rectoría sería responsable de establecer las políticas, objetivos y modelo de evaluación de resultados dentro del ámbito de la contratación pública, contando con un sistema informático para todo el país, en el que se establezca un registro nacional único de proveedores con el objeto de conformar una base de datos similar a la que se tiene en el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) o el Sistema de Administración Tributaria (SAT), y proveyera de información centralizada que pondría a disponibilidad del público, sin costo y de forma amigable, por ejemplo: el precio de los bienes, servicios y obras contratados, actores involucrados, historial de desempeño de los proveedores o contratistas en todos los niveles de gobierno, tipos y tiempos de adquisición, porcentaje de compras de emergencia, costo del proceso de implementación de la contratación, diferencias entre las adquisiciones previstas en el plan y las realmente realizadas, tiempo de detección de la necesidad comparado con la fecha de pago, así como sus correspondientes indicadores de impactos hacia la sociedad.

En el marco de un ambiente internacional que cada día presenta una mayor apertura e interdependencia de las naciones, se observa en el caso mexicano la falta de personal especializado en contrataciones públicas, pues aunque está previsto en el segundo párrafo del artículo 7 de la *Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público* (2012) que la SFP establecerá las directrices para determinar los perfiles de puesto y la capacitación de los servidores públicos que intervienen en las contrataciones públicas, la aplicación de esta disposición se lleva a cabo de forma parcial, ya que no existe un modelo o Norma de Competencia Laboral Nacional que plasme de forma integrada –regulación, tecnología, cadenas de suministro y ética– el conocimiento con el que debe contar el personal involucrado en esta materia y, mucho menos, existe en el ámbito de la administración pública una certificación estandarizada y registro correspondiente para los servidores públicos que intervienen en este proceso.

Los compradores del sector público requieren un alto nivel de profesionalización y experiencia, entendidas no solo como la acumulación de conocimientos

de normatividad positiva sino como una comprensión sobre la longitud, amplitud y profundidad de la prestación de bienes, obras y servicios.

Schapper y Veiga (2011) en este sentido consideran que el marco regulatorio debe adaptarse para dejar atrás el énfasis de actuación basado en el cumplimiento de procedimientos rígidos y en exceso regulados; para privilegiar, en su defecto, un modelo de profesionalización y responsabilidad de los servidores públicos que demande alta especialización en el sector, sólidos conocimientos técnicos, experiencia, juicio y ética profesional, así como una filosofía de orientación a resultados, a fin de generar valor en términos monetarios para la organización que asegure el cumplimiento de sus metas y objetivos, mediante la definición y reglamentación de los principios y objetivos centrales del abastecimiento gubernamental.

Esto no implica desechar el sistema de control interno o acortar indiscriminadamente los tiempos de adjudicación que comprometan seriamente la transparencia y calidad del abastecimiento, sino más bien instaurar elevados estándares de actuación que pongan de manifiesto la evaluación del desempeño de profesionales del abastecimiento público.

Conclusiones

A nivel mundial, las contrataciones públicas han dejado de ser una actividad administrativa para convertirse en una actividad estratégica del Estado, dominada por un principio político finalista –por la naturaleza del ente público que lo produce y los fines que persigue– que tiene como objetivo brindar bienestar a la población con servicios públicos de calidad, ser un medio para el desarrollo nacional y constituirse en un elemento de confianza y gobernabilidad.

Esta función estratégica del Estado debe transformarse permanentemente porque se relaciona con los tres aspectos que más cambian en el mundo actual, como son los mercados, la tecnología y las demandas ciudadanas de bienestar, entonces es necesario transitar del enfoque de proceso al de resultados traducidos en mejor valor por el dinero invertido, eficiencia, competencia y rendición de cuentas, con el objeto de impactar positivamente el desarrollo nacional.

El cambio de paradigma requerido para articular los sistemas de gestión presupuestal y compras públicas requiere implementar un proceso moderno de gestión, supervisión y evaluación, que contribuya a ratificar en primera instancia la eficiencia del Estado como proveedor de bienes, servicios y obras; como piedra basal en la que se asiente evidentemente la suficiencia del Estado para constituirse como generador y copartícipe del bienestar social mediante la implementación de nuevas metodologías y modalidades de adquisición.

Como atinadamente se ha dicho en el reciente discurso presidencial expresado con motivo de los primeros 100 días de gobierno de la actual administración:⁴ “No venimos a administrar sino realmente a transformar”. En este contexto, es factible pensar que el país tiene la madurez política y económica para evitar seguir haciendo mejoras administrativas residuales. Se requiere de voluntad política para instaurar el cambio requerido que detone el gasto público aplicando los recursos de forma más ágil y efectiva.

Tal como se ha expuesto a lo largo del presente artículo, un eslabón institucional débil es, sin duda, la articulación presupuestal y el sistema de compras gubernamental. He aquí un punto relevante para la evaluación costo-eficiencia del Estado que permita la gobernabilidad necesaria para caminar con pasos firmes hacia la necesaria gobernanza que demandan estos tiempos modernos. Los diagnósticos sobran. Es tiempo de pasar de las palabras a los hechos. Iniciemos ya, que los actores están listos y el país lo necesita aún más.

4 Discurso emitido por el presidente Enrique Peña Nieto el 10 de marzo de 2013 en Palacio Nacional, como parte de un balance de sus primeros 100 días de gobierno, en el que adicionalmente elogió a los partidos políticos de Acción Nacional y de la Revolución Democrática por su compromiso con los cambios que el país necesita.

Las autoras

Esperanza Esparza Cadena es Licenciada en Derecho, egresada de la Universidad Autónoma de Coahuila, especialista en Derecho Administrativo, en materia Fiscal y Contratación Pública, particularmente en proyectos de infraestructura de largo plazo con inversión público-privada, y cuenta con estudios de especialidad a nivel posgrado.

Como profesional independiente, ha sido consultora de empresas de los sectores público y privado, así como consultora externa para proyectos y estudios de Organismos Internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial).

Ha sido funcionaria pública en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; en el Congreso de la Unión, como investigadora jurídica, y en la Secretaría de la Función Pública, donde ocupó el cargo de Titular de la Unidad de Normatividad de Contrataciones Públicas.

En el ámbito académico, ha colaborado como profesora y expositora en la Universidad La Salle, el Instituto de Especialización para Ejecutivos, la Universidad Anáhuac del Sur, así como diversas instituciones públicas y privadas, impartiendo materias, conferencias y cursos relacionados con su especialidad.

Lili Domínguez Ortiz es Doctora en Filosofía con especialidad en Recursos Humanos, Maestra en Administración Internacional, Licenciada en Administración de Empresas y posee una trayectoria de más de 25 años en el servicio público dentro de la Comisión Federal de Electricidad, donde ocupó el cargo de titular de la Jefatura de la Unidad de Administración y Finanzas de la Subdirección del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE).

Ha participado como facilitadora y capacitadora en instituciones de enseñanza, universidades mexicanas y del extranjero en temas de Administración Internacional, Planeación Estratégica, Desarrollo de Talento y Planes de Sucesión, Compras del Sector Público y Gobierno Corporativo, materia en la cual ha sido autora y coautora de diversos libros en colaboración con el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo.

Actualmente, es consultora independiente, académica universitaria y miembro del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Referencias

- Alonso, A. Y., Domínguez, O. L., y Acedo, V. C. (2011). *Gobierno corporativo en entidades paraestatales*. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo: LID Editorial Mexicana.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial. (2006). *México. Aplicación de la metodología de la OECD para evaluación de sistemas de adquisiciones públicas. Análisis de la caracterización de pilares del sistema federal*.
- Cabrero, M.E. (2010). Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras. *Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE)*.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2012). *Análisis General del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2013*. Recuperado el 3 de marzo de 2013 de <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2012/diciembre/cefp0252012.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2009). Reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada el 24-08-2009
- _____. (2010a). Disposiciones en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales publicado el 12 de julio de 2010.
- _____. (2010b). Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros publicado el 15 de julio de 2010.
- _____. (2012). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio fiscal de 2013 publicado el 27-12-2012.
- Fondo Monetario Internacional (2013, 23 de enero). Repunte gradual del crecimiento mundial en 2013. *Perspectivas de la economía AL DÍA. Actualización de las proyecciones centrales*. Recuperado el 2 de marzo de 2013 de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2013/update/01/pdf/0113s.pdf>
- González G. D., y Hernández R. E. (2010). La política de evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual. *Revista de Administración Pública*, XLV (1), 15-35
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2011). *Las mejores y las peores leyes en la promoción de la competencia en las compras gubernamentales. Evaluación de la calidad de la normatividad estatal de adquisiciones*. The William and Flora Hewlett Foundation. [En línea]. http://imco.org.mx/archivo/compras_publicas/indice_calidad_leyes_de_adquisiciones/Calidad_Legislaacion_Compras_Publicas_Mexico.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado el 3 de marzo de 2013 de http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi_result/cpv2010_principales_resultadosII.pdf
- LXII Legislatura Cámara de Diputados (2013). *Leyes Federales Vigentes*. Recuperado el 11 de abril de 2013 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

- North, C. D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. United Kingdom.
- Organización Mundial de Comercio (2011). Información sobre comercio internacional y acceso a los mercados. [En línea]. http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_bis_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPI&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22imp1%22:%22client%22,%22params%22:%22langParam%22:%22es%22}} [Último acceso 23.05.2013]
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2013). *Government expenditures, revenues and deficits. OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*. París: OECD Publishing. Recuperado el 16 de marzo de 2013 de <http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2013-81-en> http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook_18147364
- ProMéxico (2013). México y sus Tratados de Libre Comercio con otros países. Recuperado el 8 de marzo de 2013 de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>
- Ramírez, G. M. C. (2012). Las políticas de gestión pública en México: valorando 12 años de reformas en democracia. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct - 2 nov.
- Reséndiz, F., y Morales, A. (2013, 11 de marzo). Peña: vengo a transformar y a dar resultados reales, *El Universal*, pp. B1, A8.
- Richardson, R. (2001). Responsabilización política y gerencia del desempeño del sector público: examinando vínculos y lecciones. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 19, pp. 163-92.
- Schapper, R. P., y Veiga M. N. J. (2011). *Public Procurement Reform in Latin America and the Caribbean*. WBLAC.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2011). Nota Metodológica 2011 del Modelo Sintético de Información del Desempeño (MSD). Transparencia Presupuestaria. Observatorio del Gasto. [En línea]. Available at: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/contenidos/?id=7> [Último acceso 05.03.2013]
- _____. (2012a). MEMORIAS 2006-2012. [En línea]. Available at: http://hacienda.gob.mx/LASHCP/Publicaciones/credito/memorias_shcp_2006_2012.pdf [Último acceso 03.03.2013]
- _____. (2012b). Modelo Sintético de Información del Desempeño (MSD, 2012). Anexo Metodológico. Unidad de Evaluación del Desempeño. <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/ServletImagen?tipo=pdf&idDoc=242> [Último acceso 04.03.2013]
- _____. (2013a). Manual de programación y presupuesto para el ejercicio fiscal 2013. [En línea]. Available at: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion2013/manual_pyp_2013_Oct%2030_1.pdf [Último acceso el 05.03.2013]
- _____. (2013b). Sitio Web. Finanzas Públicas. [En línea]. Available at: <http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZAS>

- PUBLICAS/Estadísticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/Paginas/finanzas_publicas.aspx [Último acceso 05.03. 2013]
- Terry, G., y Franklin, S. (1999). *Principios de administración*. México: Continental.
- Transparencia Mexicana (2012). *Índice de Percepción de la Corrupción 2012*. Comunicado de Prensa. Recuperado el 5 de marzo de 2013 de <http://www.tm.org.mx/wp-content/uploads/2012/12/01-Comunicado-IPC-2012.pdf>
- Vargas, H. G. J. (2005, 10 de agosto). Análisis de fundamentos de la Teoría Institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8). Recuperado el 18 de marzo de 2013 de <http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/int84.htm>.
- World Economic Forum (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*, Geneva. Recuperado el 2 de marzo de 2013 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Bibliografía

- Aguilar, V. F. L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Diario Oficial de la Federación (2010). Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas publicado el Lunes 9 de agosto de 2010.
- Instituto Nacional de Administración Pública y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2009). *La integridad en la contratación pública: buenas prácticas de la A a la Z*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública: OCDE.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). Presupuesto Ciudadano. (2013). Presupuestos de Egresos de la Federación. [En línea]. Available at: <http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/asdfg/index.html#/4> [Último acceso 05.03.2013]

Análisis de redes de relaciones y administración de servicios para el cliente en el sector detallista (tiendas departamentales)

Gabriel Pérez Guzmán

Resumen

A partir de las dificultades que enfrentan las tiendas departamentales para identificar a sus clientes y ofrecerles los productos y servicios adecuados, se hace una exploración en fuentes para conocer primero el estado sobre el tema de la administración de servicios para el cliente. Actualmente existen diferentes puntos de vista sobre qué son y cómo se generan dichos servicios; se considera que la administración de relaciones con el cliente debe ser la fuente de información sobre el sentido y razón de ser de los servicios. Sin embargo, la misma administración de relaciones carece de claridad en su sentido y la profundidad del conocimiento que se debe tener sobre el cliente. En las tiendas departamentales se presenta una situación contradictoria pues piensan que tienen un conocimiento avanzado del cliente, y la realidad muestra que la mayor parte de sus ventas son a clientes anónimos. Se propone una estrategia de administración de relaciones que permite utilizar estadística descriptiva, inferencial, multivariada y, sobre todo, análisis de redes de relaciones que permiten individualizar al cliente y ubicarlo como un actor importante de su comunidad. Dicho conocimiento permite plantear estrategias de servicios individualizadas con alta probabilidad de éxito.

Palabras clave: Administración de relaciones con el cliente, CRM, administración de servicios para el cliente, CSM, análisis de redes de relaciones, SNA, cliente, tiendas departamentales.

Clasificación JEL: M10, M30, M31 y M39.

Abstract

On the basis of the difficulties faced by the department stores to identify their customers and therefore offer them the right products and services, an investigation is developed to know the state of the art about customer service management. Now a days exist several points of view about what are and how such customer services are developed. Some experts think that customer relationship management must be a source about sense and direction in service management. However, customer relationship management has the same problem: several points of view about what it stands for. Department stores present a conflicting situation about customer relationships management: they believe to have deep customer knowledge, but actually the greatest part of their sales are made by anonymous customers. This paper proposes a strategy using descriptive, inferential and multivariate statistics along with social network analysis techniques that allow to individualize the customer in order to improve services offered.

Key words: Customer Relationship Management, CRM, Customer Service Management, CSM, Social Network Analysis, SNA, customer, department stores.

JEL Classification: M10, M30, M31 and M39.

Introducción

Debido a las dificultades económicas que se han presentado a partir de 2008, el sector detallista y, específicamente las tiendas departamentales, han enfrentado nuevos retos en lo que a optimización de recursos se refiere. Dichos retos se ven acrecentados cuando se trata de empresas que tienen una base de clientes amplia y que, por lo tanto, requieren analizar una gran cantidad de datos, entre otros: sus ventas, utilidades, rotaciones o comportamiento del cliente, con el fin de optimizar los recursos utilizados y generar los rendimientos esperados por los accionistas. Esas utilidades dependen de la capacidad que tengan las tiendas departamentales para lograr rotaciones de producto adecuadas, alta utilidad unitaria y altos niveles de servicio percibidos por el cliente, que garanticen su lealtad y compra recurrente. Conseguir dicha optimización requiere un conocimiento profundo del cliente, el cual queda en entredicho al momento de evaluar el tipo de ofertas y promociones que se generan por parte de la empresa. De acuerdo con lo anterior, el propósito de este trabajo es construir un modelo de administración de servicios para el cliente, mediante la aplicación del análisis de redes de relaciones a la administración de relaciones con el cliente (operaciones que forman parte de la cadena de suministros). Este análisis permite hacer una caracterización y evaluación cuantitativa de las diferentes relaciones que se presentan entre personas o entre empresas, o bien mezclas de personas y empresas. Dicha información facilitará mejorar el desempeño de la administración de relaciones con el cliente, que tiene como razón de ser conocerlo bien para generar promociones, servicios y dirigir la demanda en las tiendas departamentales.

Se comienza por una revisión, tanto de la situación actual de los procesos de identificación del cliente como de la administración de relaciones con este y la administración de servicios para su beneficio. La optimización de los recursos de la tienda departamental requiere de un conocimiento del cliente, necesario para establecer la mezcla de productos, los servicios que deben proporcionarse, y administrar la demanda que permita satisfacer en última instancia sus necesidades, a fin de lograr las utilidades requeridas por la organización. Para tener un conocimiento individualizado del cliente, se propone el uso del análisis de redes de relaciones a fin de evaluar conductas con base en las relaciones que estos presentan entre sí y con la empresa. Cabe aclarar que definir al cliente es complicado, debido a que se carece de una idea clara de qué significa conocerlo, tampoco existe claridad sobre qué es administrar las relaciones con él, ni tampoco qué es administrar los servicios dirigidos a él.

De tal manera que a partir de una primera exploración en fuentes se procede a conceptualizar y clasificar los aspectos que llevan a conocer al cliente y, en consecuencia, a establecer qué significa administrar las relaciones y los servicios ofrecidos a él.

En los años recientes se han presentado una variedad de cambios, tanto en los patrones de consumo como en la forma del canal detallista y en la tecnología relacionada (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013, pág. 10): “La colisión de los mundos físicos y virtuales ha causado que los consumidores busquen experiencias de compras a través de todos los canales de distribución”. Si a esto se le agregan los altos costos de los alimentos y la escasez presentada en la producción de otras materias primas, el consumidor tiene que hacer una labor de compra centrada en aquello que considere más valioso para él mismo (Abud & González, 2009, págs. 9-11). Dicha búsqueda se centra en encontrar al proveedor que pueda ofrecer el mejor valor para satisfacer las necesidades del consumidor a cambio del dinero del cliente. Adicionalmente, los fabricantes de productos de consumo general han intensificado su búsqueda de nuevos canales que permitan incrementar su presencia en el mercado, reducir su dependencia del detallista y mejorar el desempeño de su cadena de suministro (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013). De acuerdo con Deloitte (2013, págs. 9-11), los fabricantes han venido implementando una serie de estrategias que incluyen entre otras:

- Cambios en los modelos de la toma de decisiones, siguiendo de cerca las modificaciones que se han presentado en las empresas detallistas.
- Coordinación en la demanda, de acuerdo con las exigencias cada día mayores por parte del detallista de evitar el rompimiento de inventarios.
- Uso, cada vez con mayor frecuencia, de los análisis inferenciales y multivariados buscando mejorar la toma de decisiones.

Según Pedro Ruíz Castañeda (citado por ANTAD, 2013):

Bajo dicha perspectiva, la transformación de las tiendas minoristas debe iniciar con un profundo conocimiento del cliente y una estrategia para personalizar la experiencia en todos los puntos de interacción. Las tecnologías deben ser aprovechadas para mejorar la experiencia tanto en la tienda física como en el mundo digital.

Para cada cliente, la asignación de valor resulta diferente y entonces se deben plantear escenarios múltiples sobre lo que cada uno busca al momento de seleccionar un producto y al proveedor del mismo. Para algunas personas este valor se consigue con precios bajos, para otras se requiere de un servicio especializado, mientras que para algunas es necesario tener variedad de marcas. Dicha variedad de percepciones y necesidades provoca que la identificación y el conocimiento del cliente por parte de las empresas detallistas sean complicados de identificar (Jarvenpaa & Todd, 1996) (Alonso, 2000).

El conocimiento del cliente usualmente es asignado a un área que en español se conoce como administración de relaciones con el cliente, pero que en forma general se denomina CRM (por sus siglas en inglés: *Customer Relationship Management*). Aunque en las empresas detallistas se suele hablar de la importancia de conocer al cliente y de reconocer sus necesidades para satisfacerlas, y se invierte bastante en la adquisición de *software* sofisticado, cabe resaltar que en realidad se conoce muy poco de los clientes, e incluso el problema empieza cuando pretendemos explicar qué significa conocerlo. Dicha dificultad se amplifica si además las operaciones encaminadas a conocerlo no están bien especificadas, o peor aún, no se tiene claro para qué son (BasarÖztaysi & Sezgin, 2011).

En las cadenas de tiendas departamentales esta situación vive un momento crítico, ya que presentan una base de clientes amplia. Por supuesto, dependiendo de la empresa es el mercado objetivo. La compañía líder del sector está atendiendo a los segmentos A/B/C+ y C, los cuales de acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI) comprenden 39.1% de la población de México (López, 2009). Si se considera que la población del país para 2013 es de 113 millones de habitantes, estamos hablando de 44 millones de clientes potenciales; sin embargo, dicha empresa no se encuentra presente en todo el territorio nacional, pues para principios de 2013 cuenta con 99 tiendas repartidas principalmente entre la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, siguiendo con las ciudades de mayor tamaño (Distribuidora Liverpool SA de CV, 2013), por lo que se puede redondear la cifra de clientes potenciales entre 36 a 40 millones. Por otra parte, la pregunta es: de estos 36 a 40 millones de clientes ¿a cuántos conoce? Y, ¿qué les conoce? Por supuesto, estas interrogantes se deben generalizar para todo el sector de tiendas departamentales e, incluso, para todo el comercio detallista.

Los clientes de diferentes empresas viven este desconocimiento por parte de su proveedor de diferentes formas, a modo de ejemplo, los de una tienda departamental lo pueden observar de la siguiente manera:

- Reciben correos electrónicos con ofertas que son inútiles para él o ella, ya sea por el costo o porque no son parte de sus gustos.
- No se cuenta con un historial de compras del cliente. En general, solo las compras con tarjeta de crédito de la tienda departamental permiten reunir información al respecto.
- A pesar de tener información sobre el cliente, esta no se utiliza por carecer, o dejarse de lado, las herramientas para hacer un análisis estadístico inferencial o multivariado.
- No existe forma de identificar al cliente, por lo que la mayoría de sus compras son anónimas.

- Si se identifica al cliente y se tiene información sobre él, el personal carece de la sensibilidad para poder sacar provecho de dicha situación.

Lo anterior refleja que existe una falta de alineación entre dos de las operaciones de la cadena de suministro presentes en dichas tiendas departamentales: el CRM y la Administración de Servicios para el Cliente (CSM, por sus siglas en inglés: *Customer Services Management*), que se refleja, en última instancia, en la creación de momentos de verdad llenos de malas experiencias para el consumidor. En este trabajo se presenta una estrategia para administrar los servicios para el cliente basados en una administración de relaciones con él, consistente en un conocimiento profundo del mismo y aprovechando las técnicas del análisis de redes de relaciones (SNA, por sus siglas en inglés: *Social Network Analysis*).

A continuación se discute por qué el cliente selecciona a las tiendas departamentales, con el fin de ubicar la importancia de contar con un conocimiento profundo de este y de su conducta. Después se aborda el concepto de la administración de relaciones con el cliente, para llegar a la administración de los servicios dirigidos a este. De manera adicional se presenta la técnica de análisis de redes de relaciones con el fin de utilizarla como parte de las herramientas para conocer al cliente. Por último, se plantean una serie de propuestas, incluyendo una clasificación del conocimiento que se tiene sobre el cliente, la forma de administrar las relaciones y cómo transformar este conocimiento en servicios especializados para este.

Tiendas departamentales y su aceptación por parte del cliente

Las tiendas departamentales se han visto involucradas en una fuerte competencia, debido a mercados que tienen crecimientos reales pequeños o nulos, que cada día aumenta por un traslape en el mercado, por los productos de los supermercados y por la aparición de nuevos canales detallistas. Alonso (2000) establece que un negocio de estas características “es cualquier fuente de bienes o servicios que resultan a disposición de los consumidores”. De acuerdo con United States Census Bureau (2007), las tiendas departamentales

[...] son establecimientos detallistas que ofrecen una amplia gama de productos sin una línea predominante que incluye: ropa, muebles, electrodomésticos y otros complementos para el hogar. Usualmente se complementan con cosméticos, joyerías y otros más. Acomodados en espacios separados llamados “departamentos”.

En la experiencia del autor, en México la situación es idéntica.

La selección del detallista, en este caso la tienda departamental, depende de una variedad de factores, que fueron analizados por Jarvenpaa y Todd (1996, pág. 59), quienes identificaron cuatro factores a considerar, tal como se indica gráficamente en el esquema 1:

- Percepción del producto.
- Experiencia de compra.
- Servicio.
- Riesgo percibido por el consumidor.

Esquema 1. Factores de decisión. Elaboración propia a partir de Jarvenpaa y Todd (1996).



La percepción del producto considera entre otros aspectos:

- La calidad del producto- De acuerdo con Zeithalm (1988, pág. 3) “la calidad percibida se puede definir como el juicio que hace el cliente sobre la excelencia o superioridad de un producto y es diferente de la calidad real del mismo”. En una empresa con 30 millones de clientes esto significa 30 millones de opiniones diferentes sobre un producto. Esta definición contrasta con la que proporciona ISO 9000:2005 (Secretaría Central de ISO, 2005, pág. 8) que establece la calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, pudiéndose utilizar los adjetivos de pobre, buena o excelente.

- Precio. Este ha sido considerado como aquello que el cliente está dispuesto a dar o sacrificar con el fin de obtener algo (Zeithalm, 1988, pág. 10). Nuevamente, es una cuestión de percepciones y lleva a considerar que para diferentes clientes un mismo precio tenga una apreciación diferenciada; en general, lo que para alguien puede parecer muy barato para otra persona puede ser excesivamente caro. Dicha percepción se ve afectada por la motivación que tiene el cliente por obtener el producto, la dificultad que implica conseguirlo, el tiempo para hacerse de él o el nivel de estatus que le puede llegar a proporcionar (Zeithalm, 1988, págs. 10-12). De acuerdo con los resultados de la investigación de Homburg y Stock (2005, pág. 410) existe una correlación negativa entre la conciencia que tiene el consumidor sobre el precio y la influencia del servicio prestado por el vendedor. Homburg y Stock (2005) también demuestran que existe una relación multivariada entre el precio, el efecto de la atención del vendedor y otros factores, como el ambiente en la tienda, la calidad y la confianza que generan, tanto el producto como el detallista.
- Variedad de productos. Precisamente las diferencias en las percepciones, tanto en la calidad como en el precio de los productos, lleva a que las empresas consideren la posibilidad de ofrecer un cierto nivel de variedad. Aquí cada compañía determina la forma en que cubre esta variabilidad, sea desde las que actúan con base en corazonadas o razones subjetivas hasta las que incluyen complicados análisis que consideran estadística descriptiva, inferencial y multivariada.

Aquí es donde el conocimiento del cliente y el uso del análisis estadístico tienen un papel fundamental, puesto que determina la cantidad de error presente al momento de tomar decisiones. Usualmente dicho error se refleja en la forma de inventarios sobrantes o bien ventas perdidas, con los consecuentes costos de mantener o no tener.

La experiencia de compra considera:

- Conveniencia.
- Atmósfera.
- Satisfacción.

The Wharton School of Business, Verde Group y Retail Council of Canada condujeron en 2009 una encuesta sobre las experiencias de compra en clientes de Canadá y Estados Unidos (Retail Council of Canada, Verde Group; Wharton School of Business, 2009), de la cual se obtienen las siguientes conclusiones respecto a qué consideran una gran experiencia de compra los consumidores de tiendas detallistas:

- Las grandes experiencias son producto de varios elementos, pues 70% de los encuestados señaló que se presentaron seis o más situaciones satisfactorias diferentes durante la compra.
- Los clientes que perciben una gran experiencia de compra tienden a regresar (70% de ellos) para buscar productos similares, mientras quienes sintieron un servicio estándar menos de 65% regresó.
- Los consumidores satisfechos lo comentan con sus parientes, vecinos y amigos (hasta un 80% de los encuestados), situación que no se presenta con quienes tuvieron experiencias estándares.
- Las respuestas del cliente sobre cuáles eran las acciones que generaban grandes experiencias, se pueden agrupar en las siguientes:
 - Compromiso. Ser asertivo, cuidar al cliente, demostrar un interés sincero en ayudarlo, agradecer y escuchar.
 - Excelencia en la ejecución. Ser paciente al explicar, revisar existencias, ayudar a encontrar productos y alternativas, conocer al producto, y proporcionar servicios inesperados.
 - Experimentar la marca. Diseño apasionante del almacén, consistencia en la gran calidad del producto.
 - Rapidez. Ser sensible a las necesidades de tiempo del cliente y ser proactivo en acelerar el proceso de compra.
 - Resolución. Ayudar a resolver problemas y compensar por errores, incrementar la calidad y contribuir a completar la experiencia de compra.
- Sin embargo, de la encuesta se deduce que solo las experiencias de compromiso y experiencia de marca tenían un efecto de creación de lealtad hacia la tienda, mientras que el resto prácticamente no influyen en este aspecto.

Cuando hablamos de experiencia de compra es posible deducir que se requiere un conocimiento mínimo del cliente para poder generar dichas percepciones; en el caso del compromiso y la experiencia de marca, los elementos que los provocan requieren de un conocimiento profundo de los procesos y procedimientos de la organización para encontrar la forma adecuada de hacerle llegar dichas experiencias al cliente. La misma encuesta (Retail Council of Canada, Verde Group; Wharton School of Business, 2009) señala que existen diferencias significativas en las percepciones dependiendo de la edad y el sexo del encuestado, de manera que se pueden crear estrategias para optimizar las respuestas basadas en el mejor conocimiento del cliente.

Aunque más adelante se va a abundar sobre la administración de servicios al consumidor, se presentan algunos elementos que deben considerarse como parte de dicho servicio (Jarvenpaa & Todd, 1996):

- Sensibilidad: grado en que el prestador del servicio anticipa y responde con rapidez a las necesidades y requerimientos del cliente a través del proceso de compra.
- Garantía: grado en que el detallista genera confianza en el cliente reduciendo la incertidumbre.
- Confiabilidad: grado en que se puede confiar que el detallista va a cumplir en tiempo y forma con sus promesas.
- Tangibilidad: grado en que la organización refleja una imagen profesional, competitiva y moderna.
- Empatía: grado en que los empleados de forma individual atienden, entienden y se adaptan respecto a las necesidades específicas del cliente.

El riesgo percibido por el cliente juega un papel fundamental en el cierre de venta, pues considera elementos cuantitativos y cualitativos, y nuevamente según el conocimiento que se tenga del mismo permitirá anticipar, atenuar o en su caso eliminar estos. De acuerdo con Mitchell (1998, citado en González Mieres, Díaz Martín, & Trespalacios, 2006, pág. 139), el cliente percibe un riesgo cuando existe una probabilidad de que se presente una diferencia entre sus expectativas y la realidad del producto o servicio por adquirir. Los tipos de riesgo que se pueden presentar son (Jarvenpaa & Todd, 1996):

- Económico: se relaciona con la probabilidad de perder dinero al tomar una mala decisión, ya sea por un mal desempeño del producto o servicio o por la posibilidad de que no se pueda devolver o cambiar si el producto falla.
- Social: la compra puede generar descontento o desaprobación por ser imprudente o socialmente inaceptable.
- De desempeño: es la percepción de que el producto o servicio puede fallar en cumplir las expectativas que se tienen sobre él.
- Personal: impresión del consumidor de salir lastimado físicamente o sentir que la seguridad de su información esté en peligro.
- Privacidad: se percibe que uno sea vigilado y sus actividades registradas.

Por otro lado, debe remarcarse que los factores revisados sobre el por qué un cliente decide comprar con alguien, requieren que se les asigne un peso. Cabe resaltar que dicho peso dependerá nuevamente de cada comprador. Es posible que se puedan utilizar algunas técnicas de regresión para tratar de identificar un modelo general, pero estas deberán permitir identificar y trabajar con desviaciones estándar y contingencias que aseguren que se considera la variabilidad de nuestros clientes. Lo anterior, sin embargo, depende del grado de conocimiento que se tenga del consumidor, mismo que se adquiere mediante la administración de relaciones con el cliente.

En México, de acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (2013), existen 19 razones sociales que responden a la definición de tienda departamental, aunque en realidad representan a quince grupos empresariales diferentes, pues varios de ellos poseen más de una razón social:

- La Marina
- C&A
- Cimaco
- García
- Coppel
- Almacenes Rodríguez
- El Nuevo Mundo
- El Palacio de Hierro
- Liverpool
- Del Sol
- Woolworth
- Hemsá
- Fábricas de Francia
- Sanborns
- Sears
- Suburbia
- Tiendas Chapur
- Surtidora Departamental
- Los Precios de México

Durante marzo de 2013 se realizaron una serie de visitas a las cuatro tiendas departamentales presentes en la Ciudad de México, con el fin de ubicar si cuentan con mecanismos para identificar a sus clientes. El procedimiento fue el siguiente:

1. Ingresar a la tienda.
2. Visitar uno de los departamentos de *soffline* (productos que el cliente puede comprar y llevarse en propia mano).
3. Seleccionar con ayuda del vendedor del área un artículo.
4. Preguntar por las formas de pago.
5. Pagar en efectivo.
6. Visitar uno de los departamentos de *bigticket* (productos que se entregan en el domicilio del cliente).
7. Preguntar al vendedor del área las características de uno de los productos y de la forma de entrega.
8. Continuar el resto de la visita observando la situación de las otras formas de pago.
9. Preguntar por las condiciones de una de las mesas de regalo.

El resultado de dicha visita en los cuatro casos es el mismo:

- No se dispone de un mecanismo para identificar al cliente durante el proceso de venta.
- Los únicos procedimientos de reconocimiento se presentan justo al cierre de la venta.
- Dichos procedimientos consisten en los siguientes:
 - Pago con tarjeta de crédito de la tienda departamental.
 - Asignación de la venta a un evento contratado por medio de las mesas de regalos.
 - Entrega a domicilio.
- Los demás mecanismos de compra mantienen el anonimato del cliente, ni siquiera se levantan datos demográficos.

Para darse una idea de la magnitud de este desconocimiento del cliente, la empresa líder del sector, de acuerdo con el reporte enviado a la Bolsa Mexicana de Valores correspondiente al último cuatrimestre de 2012 (El Puerto de Liverpool SAB de CV, 2013, pág. 2 de comentarios), cuenta con 3.1 millones de plásticos emitidos (tarjetas de crédito) y 46.7% de sus ventas se pagaron con dichos instrumentos. Hasta el año 2005 contó con una tarjeta de puntos, misma que fue suspendida sin mayores explicaciones.

Durante el año 2012, en dicha tienda departamental se intentó una estrategia de promoción basada en inferencias, consistente en que de acuerdo con el contenido del comprobante de compra se imprimía un talón adicional con incentivos complementarios a los productos adquiridos inicialmente. Al comienzo de la promoción parecía que efectivamente se realizaba algún tipo de inferencia. Por ejemplo, en la compra de ropa de bebé daban un descuento en la adquisición de un estudio fotográfico para el infante. Si se compraba un traje daban rebajas para adquirir un cinturón de la misma marca del traje. Sin embargo, en la parte final de esta promoción, en la compra de ropa de bebé daban descuentos para una *tablet* o una pantalla plana. Antes de terminar el año se suspendió dicha estrategia.

Se podría pensar que quien abre una mesa de regalos para bebés se debe volver cliente cautivo durante años; sin embargo, al cumplirse el plazo máximo de vigencia de dicha mesa no se procede a invitar para la apertura de una mesa de bautizo, ni del primer año, ni a la de presentación o la de primera comunión, siendo que efectivamente existen todas estas. Se deja, en consecuencia, que se pierda el hilo de información reunida a través de las compras de la mesa de regalos de bebé.

Periódicamente se manda un correo a las personas que se inscriben a una lista. Dicho correo consiste en promociones de la empresa, las cuales son genéricas, ya que el cliente a pesar de identificarse no se vincula con sus compras en la tienda. Similar situación se presenta en la página de Internet del grupo, la cual ofrece la posibilidad de identificarse desde el primer momento que se accede a la página, pero no se mantienen registros de las zonas visitadas y no se liga con el historial de compras del posible cliente.

Las situaciones anteriores evidencian la falta de estrategia en el seguimiento al consumidor, dejando que se pierdan detalles de compra que muy bien pudieran estar identificados plenamente. Además, queda de manifiesto que no existe un plan de estadística descriptiva y, menos aún inferencial, para aprovechar la información reunida sobre clientes individuales. Esta situación es similar en la mayoría de las tiendas departamentales presentes en México.

Dentro de la propuesta que se presenta más adelante, se incluye una clasificación del tipo de conocimiento que se tiene del cliente y del tipo de análisis que se puede realizar sobre su conducta de compra, con las que se pueden alcanzar niveles de conocimiento elevado que permitan, en primera instancia, cumplir

con la razón de ser del CRM y, en segundo lugar, generar una CSM orientada totalmente al cliente, pero no al promedio sino a cada cliente en específico.

CRM administración de relaciones con el cliente

Este ha sido invocado desde hace algunos años como un generador de ventajas competitivas, sin embargo, existen dudas y dificultades no sólo en su aplicación sino inclusive en la definición misma de su significado (BasarÖztaysi & Sezgin, 2011, pág. 944). Lambert (2004, pág. 20) ubica al CRM como uno de los ocho procesos que conforman a las cadenas de suministro, definiéndolo como el proceso que proporciona las estructuras para desarrollar y mantener las relaciones con el cliente. Empero, otros autores dan definiciones diferentes, contribuyendo a crear confusión de lo que es y, sobre todo, de lo que se espera obtener del CRM. Payne y Frow (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011, págs. 17-18) mencionan que las definiciones inexistentes o diversas han contribuido a que se carezca de información suficiente para saber la efectividad de las estrategias de CRM. Por su parte, BasarÖztaysi y Sezgin (2011, pág. 944 y siguientes) discuten sobre la variedad de definiciones que se ha intentado aportar a esta operación e, incluso, sobre los elementos que deben conformarlo. Los mismos Payne y Frow disertan sobre la posibilidad de que las métricas existentes no sean adecuadas.

De cualquier forma, existen algunos elementos que son básicos a los sistemas de CRM:

- Identificar al cliente (puede ser que no a todos y puede ser que no por nombre y apellido).
- Reunir información relevante sobre él o ella (cada quien define relevante como puede).
- Influir con esta información en el CSM y en la administración de la demanda (DM por sus siglas en inglés: *Demand Management*).

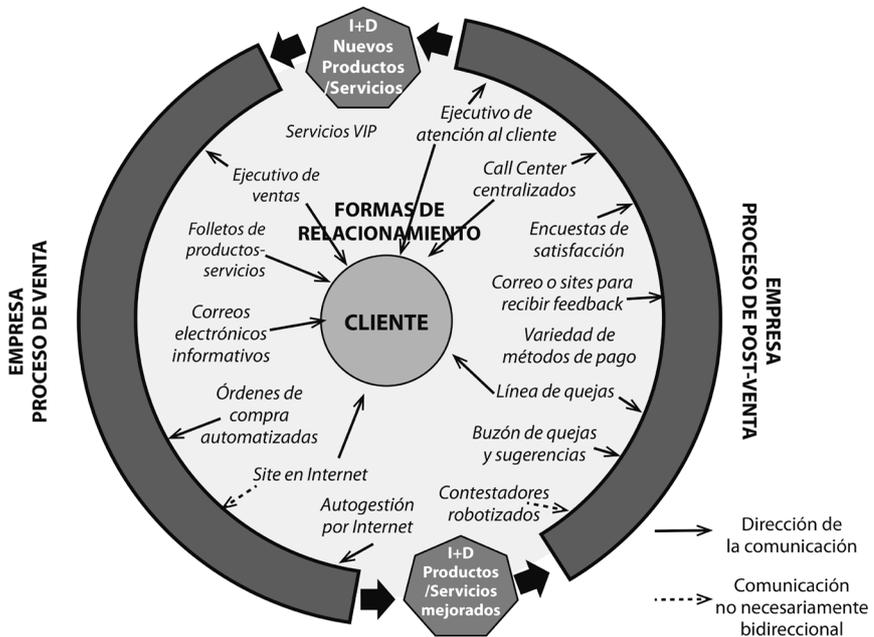
Dichos sistemas de CRM pueden estar constituidos por un *software* especializado o bien por un conjunto de procedimientos o por ambos. Su, Tsai y Wu (2011, pág. 1) señalan que el objetivo de un CRM consiste en:

- a) Identificar al cliente.
- b) Entender y predecir la conducta de compra del cliente.
- c) Identificar ofertas apropiadas.
- d) Entregar las anteriores de forma personalizada para el cliente.

Queda pendiente señalar que en el rubro de identificar las ofertas apropiadas se deben incluir los servicios requeridos por el cliente.

Para los incisos a) y b) se pueden identificar diversos puntos de contacto y transmisión de información entre la empresa y el cliente. El esquema 2. lo ilustra.

Esquema 2. Diversos procedimientos que tienen los clientes para relacionarse con la empresa (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011, pág. 21)



En el esquema 2 se pueden observar algunas de las diferentes alternativas que se tienen para interactuar con el cliente. Cabe poner de relieve que cada una de ellas se presenta con una frecuencia diferenciada y que en algunos casos no queda evidencia de la relación. Cuando hay momentos de relación sin documentar se abre la puerta a la generación de malos servicios o de atención fuera de lo normal, que no se incluyen en las estadísticas de nivel de servicio. Un ejemplo de una relación no documentada en tienda departamental es el siguiente: un cliente tiene una diferencia con el vendedor x, y tiene dos alternativas: a) hablar con el jefe de x, y b) presentarse al área de atención al cliente para levantar su queja. Si elige la primera opción, el cliente entabla una comunicación informal con dicho jefe, con una respuesta incierta, que

puede ser desde confrontar directamente al cliente con el vendedor hasta que no pase absolutamente nada. Lo que sí queda claro es que después de presentar dicha queja ningún documento evidencia la presentación de dicha queja. Con la elección b) usualmente se le pedirá que llene un formato foliado que forma parte del sistema de calidad de la empresa y que en consecuencia debe generar una respuesta.

El nivel de conocimiento que se tenga del cliente dependerá de varios factores, entre los que destacan:

- Las políticas, ideas y creencias de la empresa en cuestión.
- La tecnología utilizada para su identificación y posterior análisis.

Las primeras definen el tipo de conocimiento que se quiere o se puede obtener del cliente. Depende, entre otros aspectos, de la gestión del conocimiento que se tenga al interior de la empresa, de las competencias en estadística del personal o de los consultores, y de los recursos disponibles. En lo que respecta a la tecnología, resulta curioso ver que se utilizan los sistemas más sofisticados al lado de las herramientas más sencillas.

Resumiendo, no se tiene un concepto uniforme sobre qué es el CRM, y entonces existen diversidad de opiniones y perspectivas sobre cómo debe operar. Uno de los elementos que aún permanece abierto es la definición de qué significa conocer al cliente, por lo cual se pierde certeza sobre los beneficios que se obtienen con este tipo de prácticas. Cabe destacar que si las interacciones entre el cliente y la empresa no son documentadas, se tiene una zona gris sobre cuáles son los verdaderos niveles de servicio y, peor aún, se carece de una evaluación objetiva de lo que sí y no le gusta al cliente.

CSM Administración de Servicios para el Cliente

De acuerdo con Lambert (2004, pág. 24), esta tiene “el objetivo de proveer información sobre la disponibilidad de productos y fechas de embarque”. Según Tucker (1994), “se utiliza la acepción del CSM para describir las actividades conjuntas entre proveedor y cliente para desarrollar la relación comercial”, mientras otros autores lo utilizan para describir “las actividades que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente”. De nuevo se tienen dificultades sobre los conceptos y las actividades relacionadas con esta operación. De entrada se pueden presentar traslapes entre las actividades del CRM y las del CSM; este traslape no necesariamente debe representar una ineficiencia y puede ser solo un asunto de definiciones. El problema se presenta cuando no queda claro qué es un servicio al cliente y la relevancia del mismo.

Aunado a lo anterior, Cutcher (2008, pág. 117) introduce un par de factores adicionales: el trabajador y el momento de verdad. En el csm interaccionan entonces tres actores: la gerencia, los trabajadores y los clientes. La primera se encarga de organizar, dirigir y controlar los servicios que se proporcionan al tercero, mientras que entre los trabajadores y este se realiza la interacción o servicio. Durante dicha interacción se produce lo que se conoce como momento de verdad.

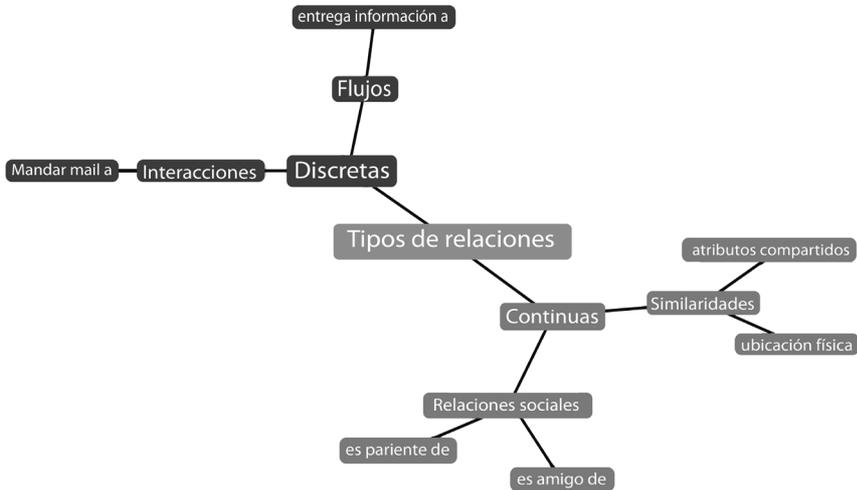
De acuerdo con Ramesh (2010, pág. 37), este se puede definir como “El momento en que toda la preparación en visualización, establecimiento de precio, promoción y distribución de un producto se pone enfrente del posible cliente. Es el instante en que el cliente se interesa por un producto y quiere saber más de este”. Dicha definición, sin embargo, se debe extender, de acuerdo con Beaujean, Davidson y Madge (2006), “a que es el instante en que el cliente invierte una gran cantidad de energía emocional.” En realidad, se tiene una variedad de momentos que deben ser considerados. A continuación se muestran algunos ejemplos:

- Cuando el vigilante de la puerta recibe al cliente.
- Al dirigirse con el personal de crédito.
- Cuando recibe mercancía en su casa.
- Al presentar una reclamación.
- Mientras paga.

Cada uno de estos momentos involucra situaciones emocionales muy diferentes, y pueden tener resultados desde muy buenos hasta muy malos. Sin embargo, no todos los momentos tienen el mismo impacto e importancia. Algunos son realmente irrelevantes para el cliente, mientras que otros pueden crear o destruir vínculos muy fuertes (Beaujean, Davidson, & Madge, 2006). A modo de ejemplo: para algunas personas recibir un saludo a la entrada es realmente irrelevante, pero el trato que recibe del personal de crédito puede ser totalmente traumatizante.

Por eso se deben tener en cuenta varios elementos que permiten entender el impacto del momento de verdad, primero debemos comprender el tipo de relación que se puede presentar entre nuestros trabajadores y los clientes. El esquema 3 muestra una clasificación de los diferentes tipos de relaciones:

Esquema 3. Tipos de relaciones que se presentan entre los empleados y los clientes. Elaboración propia.



Las relaciones pueden ser continuas (esto es, que mantienen un contacto frecuente) o discretas (que el contacto es esporádico o único). La primera se puede dar por motivos de la ubicación física del cliente y nuestro empleado, o bien porque comparten algunas características, tales como religión, ciudad de origen, escuela, etc. También puede darse porque son parientes o amigos. En algunos negocios es posible ver que se fomente la formación de lazos de amistad entre cliente y vendedor. Las relaciones discretas se dan a base de interacciones esporádicas, tales como el envío de correos electrónicos, folletos, la interacción única entre el vendedor y el cliente al momento de intentar hacer una venta, o cuando un transporte llega para entregar mercancía en casa del cliente (Borgatti & Li, 2009).

Ahora bien, resulta entonces que no se puede dejar que los momentos de verdad sean eventos fortuitos y azarosos sino que la mayor parte de los que se presenten tengan un resultado valioso para el negocio.

Dado que el momento de verdad tiene tanta importancia, es necesario que forme parte de la estrategia de venta, que se definan los niveles de servicio y, sobre todo, que se hagan planes contingentes para cada puesto y para las situaciones de más impacto. Sin embargo, lo anterior será inútil si dichos esfuerzos no se encaminan, si el personal tiene ideas diferentes sobre lo que se espera de ellos y sobre lo que debe ser su conducta frente del cliente. Todo lo anterior se logra mediante un proceso de alineación con la razón de ser del negocio.

Dicho proceso debe empezar con la planeación estratégica de la empresa, en la que se define la misión, la visión y la política de calidad. En estos documentos deben quedar plasmados con claridad y sencillez los valores y las competencias que debe tener la organización para poder enfrentar el entorno competitivo. Continuando con dichas alineaciones, se deben considerar cuáles son los momentos de verdad más relevantes que se van a tener con los clientes, asignando modelos de comportamiento, responsabilidades y competencias a la persona responsable de enfrentar dicho momento.

Por supuesto, estas definiciones no pueden quedarse en la planeación estratégica y tienen que aterrizar en la planeación táctica y operativa. De especial cuidado son las relaciones formales e informales que se desarrollan en la empresa. De acuerdo con Beaujean, Davidson y Madge (2006), la calidad de las relaciones, de la retroalimentación y de la comunicación que tengan los líderes de la organización y los poseedores de información facilitarán o entorpecerán la creación de los momentos de verdad. La capacitación constante, enfocada a explicar los por qué, cómo y cuándo de los momentos de verdad puede ser de gran ayuda. Por último, conviene recordar que dichos momentos se pueden dar con cualquier empleado de la empresa, así que cabe incluir también en los programas de capacitación al personal que normalmente no se encuentra frente al cliente.

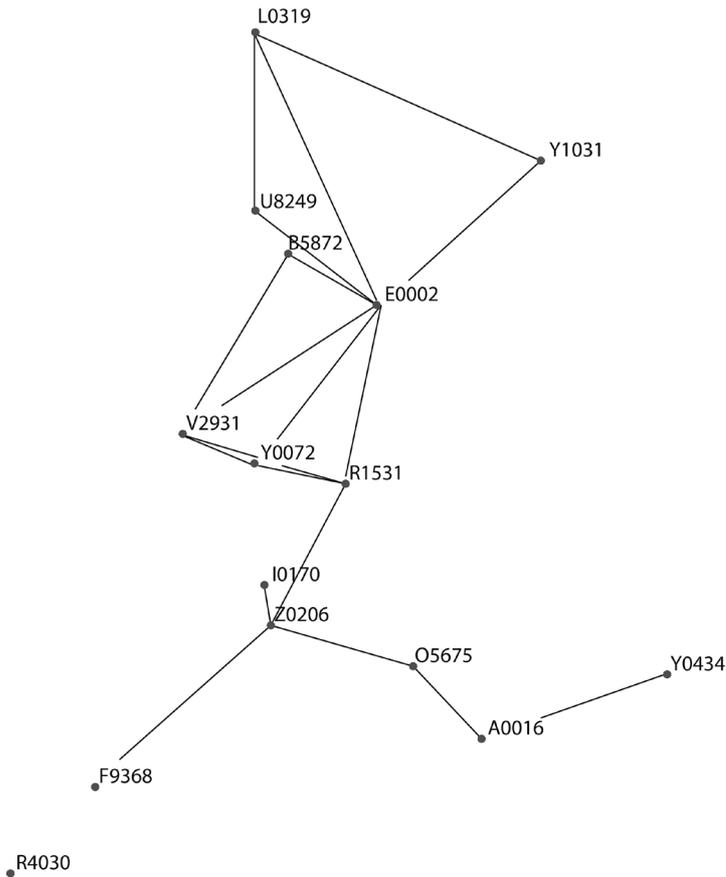
El momento de verdad es una de las situaciones más importantes por las que pasa la empresa en la actualidad, para algunos negocios pueden presentarse a razón de varios miles por día, mientras que otros tienen uno o dos eventos diarios. Independientemente de la cantidad, la calidad de dichos momentos tiene un impacto total sobre el presente y el futuro de la organización, ayudando a crear fidelidades o destruyéndolas, pues como se ha visto, dichos momentos no solo se presentan cuando el cliente entra en contacto con nuestro vendedor sino también cuando entra en contacto con cualquier empleado de la organización, lo cual obliga a tener un proceso de definición, alineación y explicación de esos eventos.

Operativamente, el CRM es la alimentación del CSM, por lo que el conocimiento que se tenga del cliente permitirá diseñar y mantener los servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, siendo una cuestión de conocimiento, se puede partir desde dos puntos de vista: agrupar a los consumidores en similitudes y ofrecer servicios a partir del conocimiento estadístico que se pueda reunir de la base de clientes; o bien, a partir del conocimiento individual, generar servicios específicos por comprador. Lo anterior depende de la capacidad de la empresa para reunir información y, sobre todo, para procesarla. Existen diferentes alternativas, sin embargo, el análisis estadístico y el análisis de redes parecen tener buenas posibilidades de aportar elementos valiosos para la mejora en los servicios al cliente.

Análisis de redes de relaciones

Nuestras relaciones definen quiénes somos y cómo nos comportamos. “El análisis de redes de relaciones estudia la estructura de las relaciones existentes entre diferentes individuos y las interdependencias entre conductas o actitudes debidas a la configuración de dichas redes de relaciones” (O’Malley & Marsden, 2008, pág. 222). Dichos individuos usualmente son personas u organizaciones, aunque en principio puede ser cualquier objeto (Marin & Wellman, 2011, págs. 11-12). Una red de relaciones es un grafo compuesto de nodos, conformados por los individuos de estudio y por arcos que representan las relaciones existentes.

Esquema 4. Grafo representando una red de relaciones entre diferentes individuos. Elaboración propia utilizando Keyplayer 2 (Borgatti & Dreyfus, 2007)



En el esquema 4 se muestra un ejemplo de una red de relaciones, en la que los nodos representados como puntos acompañados de un identificador, representan a los individuos. Los arcos, por su parte, representan las relaciones existentes. A partir de dicho grafo se pueden mostrar algunos elementos que conforman el análisis (O'Malley & Marsden, 2008, pág. 224) (Marin & Wellman, 2011) (Bassett, Owens, Daniels, & Porter, 2012):

1. Un par de nodos unidos por un arco se llama diada, y tres nodos, triada. En el esquema 4, por ejemplo: A0016 e Y0434 forman una diada. Si se agrega la relación entre A0016 y O5675 entonces tenemos una triada.
2. Una red egocéntrica consiste en un nodo, los otros nodos en su vecindad inmediata y las relaciones entre ellos.
3. Si los nodos están conformados por individuos similares: personas con personas, empresas con empresas, se le conoce como red unimodal.
4. El orden es el número total de nodos existentes en una red, por ejemplo, el esquema 4 muestra una red de orden 15.
5. La densidad de una red es una medida: cuántas relaciones existen, y se obtiene dividiendo las relaciones existentes entre las que pueden existir. En el esquema 4 se tienen 16 arcos, mientras que el número máximo de arcos es $15 \times 14 = 210$, con una densidad de 0.071.
6. Una red será direccionada si existen diferencias entre los atributos de cada nodo. Por ejemplo, las redes que se forman en Twitter son direccionadas porque uno puede seguir a alguien sin que el otro lo siga a uno. En el caso de Facebook, las redes son sin direccionar, pues cuando se forma el lazo de amistad, ambos deben aceptarlo.
7. Las redes direccionadas además pueden tener un peso, lo cual significa que se puede tasar la importancia de la relación. Por ejemplo: para Luis la amistad con Juan es muy importante, pero para este último la amistad con el primero le es totalmente indiferente. En este caso se puede tasar con uno (como primer lugar) a la relación de Luis con Juan y con cinco (en quinto lugar, por detrás de otras personas) a la relación de Juan con Luis.
8. En una red sin direccionar, el grado de un nodo es la cantidad de otros nodos con los que se encuentra directamente conectado. En el esquema 4, por ejemplo, el nodo Z0206 es de grado 4, pues se encuentra

conectado con F9368, I0170, O5675, R1531, mientras que R4030 es de grado cero o sin conexión.

9. En las redes direccionadas, el grado de entrada o popularidad o atractivo son los arcos que entran en un nodo, mientras que el grado de salida o expansividad es la cantidad de arcos que salen de un nodo.
10. En general, se considera que mientras más alto es el grado, más prominente es el papel de dicho nodo en la red.
11. Un primer análisis que se hace a los grafos de redes de relaciones es la distribución de frecuencias de los grados, con los que se puede obtener una media de grados, con una desviación estándar de los mismos.
12. Los pasos son el camino que se puede seguir para llegar de un nodo a otro cuando no están conectados directamente. En una red de relaciones existen diferentes caminos para llegar de un nodo a otro. Se llama pasos geodésicos al camino más corto entre dos nodos. En el esquema 4, los pasos geodésicos para llegar de E0002 a F9368 tiene el camino E0002-R1531-Z0206-F9368.
13. Intermediación (betweenness) es la frecuencia con la que un nodo se encuentra en los pasos geodésicos al interior de una red. Un nodo con frecuencia alta se espera que tenga más influencia al interior de la red y, por tanto, gran capacidad para romper o controlar las relaciones.
14. Cercanía es la suma de los pasos geodésicos de un nodo respecto a todos los demás. El inverso de esta medición se conoce como prominencia y es una medida para saber qué tan independiente es un nodo en el manejo de sus relaciones. La cercanía solo aplica para redes sin direccionar, en la que todos los nodos están conectados. En el esquema 4 no es posible obtener la cercanía o la prominencia debido a la presencia del nodo R4030, si se quita este nodo es posible sacar estas mediciones.

A partir de estos elementos se pueden realizar los siguientes análisis (O'Malley & Marsden, 2008) (Marin & Wellman, 2011) (Bassett, Owens, Daniels, & Porter, 2012):

1. Análisis individuales de los nodos de la red, que consiste en obtener las mediciones señaladas anteriormente para identificar y clasificar a los diferentes nodos.
2. Análisis global de la red, con el fin de clasificar a la red.

Propuesta de estrategia para administrar los servicios para el cliente

A continuación se desarrollan una serie de propuestas que permitirán armar una estrategia de CSM.

Conocimiento del cliente

Al momento de desarrollar la revisión bibliográfica, se encuentra que existen los conceptos de administración de conocimiento y administración de conocimiento sobre el cliente. Sin embargo, ambos conocimientos se ven desde el punto de vista de la operación de adquisición y conservación de la información relevante, dejando de lado el tipo de información que se requiere levantar (Alryalat & Al Hawari, 2008). De acuerdo con la definición del término que da el Wordreference.com (Wordreference, 2013):

1. Tener idea o captar por medio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y circunstancias de las personas o las cosas: *no conozco esa ciudad.*
2. Reconocer, percibir una cosa o una persona como distinta de todo lo demás: *conocer a alguien por su manera de hablar.*
3. Saber, entender: *conozco bastante bien la literatura de esa época.*
4. Tener trato y comunicación con alguien: *le conozco desde hace tiempo.* También prnl.: *se conocieron en una conferencia.*
5. Sentir o experimentar: *nunca conoció el verdadero amor.*
6. Juzgar adecuadamente a alguien: *no le conozco bien.* También prnl.: *cada día te conozco menos.*

No se cuenta con un concepto de conocer al cliente que cumpla con las definiciones o significados anteriores. Con el fin de poder estratificar los servicios que se le pueden y deben proporcionar a los clientes, se establece la siguiente clasificación de nivel de conocimiento:

Definición: se entiende por “conocimiento sobre el cliente” la información cualitativa y cuantitativa que se reúne sobre el comportamiento y forma de ser de este y que es útil para establecer estrategias de mercado y competencia en un negocio. La información puede ser directa o indirecta, producto de reportes relacionados o por inferencias.

Dicha información puede incluir (en forma enunciativa, pero no limitativa):

- Costumbres de compra: días y lugares que frecuenta.
- Estadística de compra: valores históricos y tendencias en cuanto a compras.
- Relaciones personales: incluyendo familiares, amigos y algunos otros factores de relación.
- Niveles de ingreso.

El nivel de conocimiento del cliente se puede clasificar de acuerdo con el cuadro 1.

Cuadro 1. Niveles de conocimiento del cliente. Elaboración propia.

Nivel	Subnivel: 1	Subnivel: 2
A	Nulo conocimiento sobre la conducta del cliente, usualmente las decisiones que se toman en torno a él están basadas en la intuición, sin soporte documental o metodológico alguno.	Se presume un conocimiento del cliente basado en la experiencia del personal, aunque se carece de soporte documental o metodológico alguno.
B	Estadísticas de ventas basadas en los productos, usualmente solo se consideran los valores promedios. No se tiene identificado al cliente. Las decisiones se toman con base en la historia de ventas.	Estadísticas de ventas basadas en los productos, se consideran las medidas de tendencia central, dispersión y distribución. No se tiene identificado al cliente. Las decisiones se toman con base en la historia de ventas.
C	Se realiza una estratificación del cliente con base en encuestas o estudios de mercado, los cuales se relacionan con las estadísticas de ventas.	Se realizan estadísticas inferenciales: correlación, análisis de varianzas, causas-efecto, etc. A partir de información reunida sobre las estadísticas de venta y estudios de mercado para estratificar al cliente.
D	Se tiene una base de datos con información individualizada de los clientes, incluyendo algunos elementos de su historia de compras y algunos datos personales. Además de las inferencias del C1 y C2, permite identificar conductas individuales y proponer ofertas especializadas.	A parte de los elementos de D1, C1 y C2, se realizan análisis multivariados, considerando aspectos de estratificación entre clientes y del lugar de compra.

Nivel	Subnivel: 1	Subnivel: 2
E	Se cuenta con una serie de redes de relaciones unimodales sin direccionar, incluyendo al menos un tipo de relación o interacción. El cliente es identificado en cada una de sus operaciones y se relaciona en forma multivariada con otros elementos del negocio.	Se cuenta con E1, adicionalmente se pueden establecer correlaciones entre redes de relaciones y proponer programas de mercadotecnia de complejidad, buscando resultados individualizados
F	Se cuentan con redes multimodales, direccionales y con peso, que permiten establecer correlaciones con altos niveles de explicación, relacionados en forma multivariada con diversos aspectos del negocio.	Se dispone de F1, complementada con datos de consumo realizado en la competencia, teniendo una visión total del cliente.

Se proporcionan varios ejemplos para mostrar el uso de dicha clasificación:

1. Una miscelánea usualmente carece de estadísticas de ventas, el conocimiento que tiene sobre su clientela se debe a la interacción entre el dependiente y los compradores. Las decisiones que toma sobre el negocio y su oferta de productos están basadas en dicho conocimiento. Corresponde a un nivel de conocimiento A2.
2. Una tienda de conveniencia abierta las 24 horas del día cuenta con estadísticas de venta basadas en combinaciones de productos, horarios y ubicaciones. No existen mecanismos para identificar al cliente. Corresponde a un nivel de conocimiento B1 o B2, dependiendo del tipo de análisis que se realiza con la información levantada.
3. En una tienda departamental con tarjeta de crédito propia y clientes que la utilizan, el nivel de conocimiento es D1 o D2, dependiendo del tipo de análisis; y si no la utilizan, el nivel de conocimiento es C1 o C2, incluso puede ser un B2, dependiendo de la profundidad de los estudios de mercado y del análisis posterior a estos.

Modelo de CRM

Se va a utilizar la definición de Su, Tsai, & Wu (2011, pág. 1) que señala:

- a) Identificar al cliente.
- b) Entender y predecir la conducta de compra del cliente.
- c) Identificar ofertas apropiadas.
- d) Entregar la anterior de forma personalizada para el cliente.

A partir de la definición anterior se propone el siguiente modelo a fin de alcanzar un nivel de conocimiento E2, para posteriormente generar las bases de un modelo de CSM. Se plantea dicho nivel, ya que es posible alcanzarlo si se cuenta con una herramienta de fidelización como las tarjetas de cliente frecuente.

*Información mínima a reunir sobre datos personales del cliente
(Esta información se presenta resumida para proteger
los derechos de propiedad intelectual del autor)*

- | | |
|------------------------|--|
| a) Datos personales: | |
| b) Datos de domicilio: | Estratificar al cliente y reunir información de relaciones |
| c) Trabajo | Estratificar al cliente |
| d) Educación | Estratificar al cliente |

Adicionalmente se puede reunir información sobre casi cualquier tema acerca del cliente.

Historia de compras

Se deben registrar la totalidad de las compras realizadas por el cliente. Dicha información debe contener al menos los siguientes elementos:

- Identificación del artículo adquirido.
- Cantidad vendida.
- Precio de venta.
- Fecha de la venta.
- Hora de la venta.
- Identificación del punto de venta.

- Identificación del vendedor.
- Identificación del cliente.
- Medio de pago.

También es necesario averiguar si el producto es para uso propio, de su familia o para regalo. La historia de compras debe incluir cualquier movimiento que se realiza, incluyendo devoluciones y cambios.

Redes sociales

Se debe invitar al cliente a formar parte de comunidades en Facebook o Twitter.

Construcción del nivel de conocimiento E2

Identificación del cliente

En este modelo es indispensable que se identifique siempre al cliente, lo cual obliga a contar con un proceso que permita el acceso libre y con agrado a dicha identificación. En general, los programas de fidelización por medio de credenciales o número de cliente permiten alcanzar este objetivo sin mayor dificultad (Ponzoa Casado & Reinares Lara, 2010, pág. 199).

Modelo de CRM

Con base en construcciones anteriores se verifica el cumplimiento de los cuatro elementos propuestos en el modelo de CRM:

- a) Identificar al cliente: efectivamente a través del modelo de fidelización se consigue dicha identificación.
- b) Entender y predecir la conducta de compra del cliente: con la construcción de un conocimiento de cliente nivel E2 se logra este objetivo.
- c) Identificar ofertas apropiadas: el conocimiento tipo E2 del cliente permite alcanzar este objetivo.
- d) Entregar la anterior de forma personalizada para el cliente: el conocimiento tipo E2 permite realizar dicha personalización, ya que el cliente se conoce de forma completamente individual.

Lo que resta es construir el modelo de administración de servicios para el cliente (CSM)

Modelo de CSM

A partir de un CRM con conocimiento tipo E2 es posible crear un CSM que optimice los servicios prestados a los clientes.

Una Administración de Servicios para el Cliente (CSM) es aquella que se encarga de brindar los siguientes servicios de una manera eficiente:

- Servicios previos a la venta: son aquellos que se deben completar antes de que el cliente entre a las instalaciones (reales o virtuales) de la compañía.
- Servicios durante la venta: son aquellos que se proporcionan durante el proceso de compraventa.
- Servicios posteriores a la venta: son aquellos que se proporcionan al cliente una vez que el proceso de compraventa ha concluido.

Al contar con un CRM con nivel E2 de conocimiento es posible desarrollar los tres tipos de servicios, enfocándose al cliente de acuerdo con los siguientes elementos:

- a) Servicios genéricos: se proporcionan a partir de datos básicos de estadística, tales como el promedio y la desviación estándar: lugares de estacionamiento, formas de pago, etc.
- b) Servicios especializados: se generan a partir de la estratificación y la generación de correlaciones y análisis de causas y efectos: servicios de instalación.
- c) Servicios individualizados: diseñados a partir del conocimiento específico del cliente: inscripción automática a mesa de bautizo, primer año, para un cliente que ya estuvo en mesa de bebés.

En general, debe considerarse que la propuesta de servicios tiene dos etapas:

- Diseño. Usualmente es una actividad de investigación y desarrollo, en la cual se puede trabajar en forma ordenada o bien actuar conforme a ocurrencias. El uso de este modelo permite trabajar con orden al aportar elementos que permitan sentar bases de estratificación e individualización que dan lugar a identificar grupos uniformes que pueden recibir servicios específicos. Al contar con la estratificación es posible dimensionar los costos y las utilidades que se generaran con diferentes propuestas de servicios. La estratificación ayuda a ofrecer el nivel de servicio adecuado al tipo de población específico. Permite, asimismo, establecer con mayor precisión el tamaño y ubicación de mercados de prueba.

- **Mantenimiento.** Consiste en evaluar constantemente si se están proporcionando de forma eficiente los servicios que ya tiene definida la empresa. Se obtiene a partir de los datos del cliente y su historia de compras. Al realizar análisis multivariado con respecto a los recursos empleados, —el nivel de quejas, los tiempos muertos—, se pueden generar estrategias de optimización.

Ejemplo de funcionamiento del modelo

A continuación se presenta un ejemplo de cómo puede funcionar este modelo de CSM (para ello se utiliza el *software* Gephi 0.8.2 (Gephi Consortium, 2012)): Se toma como sujeto de prueba a una cliente de nombre Karla, con las siguientes características:

Datos personales:

- Vive en la colonia San José Insurgentes, en la Ciudad de México.
- 38 años de edad.
- Casada con Carlos (42 años de edad).
- Tiene una hija de doce años de edad.
- Trabaja como profesora en una universidad privada (UA).
- Nivel de ingresos sobre los 35 000 pesos mensuales.
- Egresada de otra universidad privada (UB) en la generación 98 de la carrera de Administración.
- Tanto ella como su esposo se identifican como clientes mediante el programa de lealtad de la empresa.

De acuerdo con la información reunida sobre esta cliente, es posible generar los siguientes análisis:

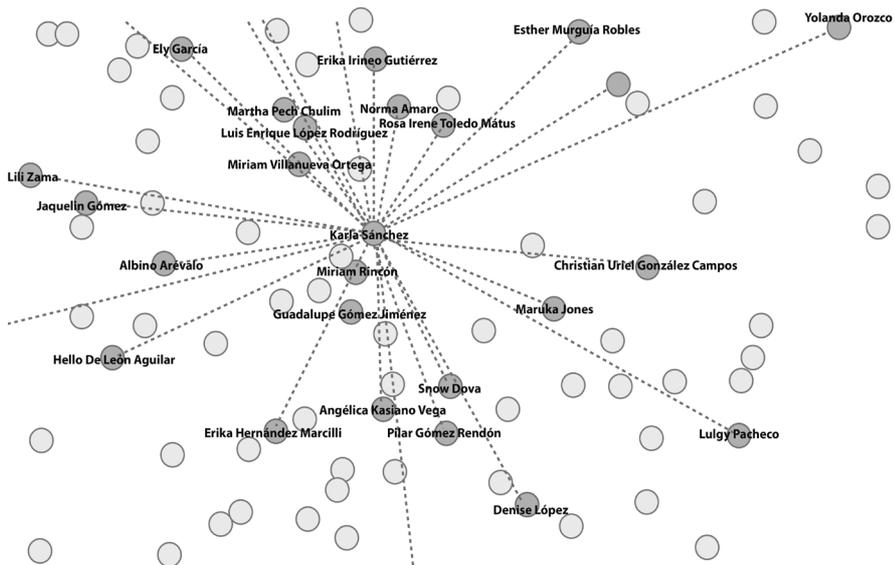
- Estadística descriptiva sobre la conducta de compra. Dicho análisis se debe hacer en forma longitudinal. Se tienen que generar los siguientes estratos de descripción:
 - Su conducta.
 - La conducta de su marido.
 - La conducta del segmento al que pertenece ella.
 - La conducta del segmento al que pertenece su esposo.

A partir de dicha información se pueden agrupar las conductas similares y las diferenciadas.

- Estadística inferencial para predecir la conducta de compra. Se deben considerar los siguientes estratos de inferencia:
 - Su conducta.
 - La conducta de su marido.
 - La conducta del segmento al que pertenece ella.
 - La conducta del segmento al que pertenece su esposo.
 - Las relaciones que mantiene (trabajo).
 - Las relaciones que mantiene (carrera).

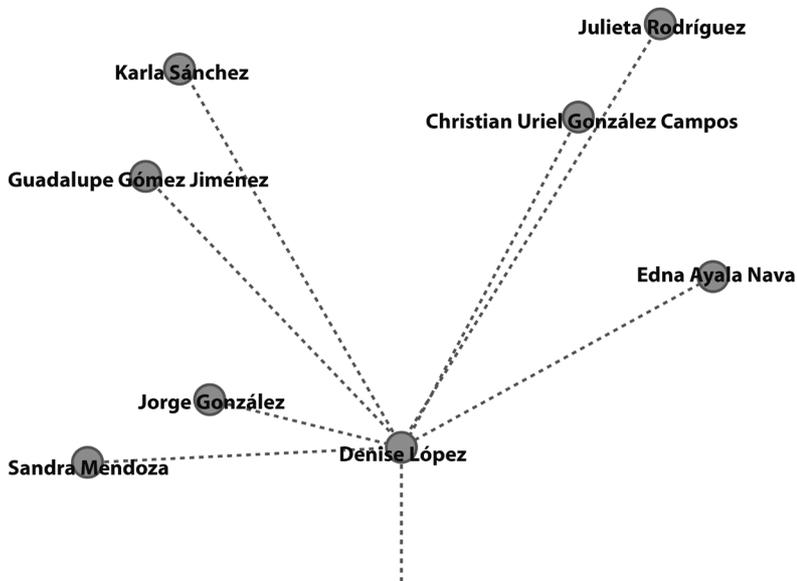
Por ejemplo, a partir de la información recabada se encontró que junto con ella, otra treintena de personas de su trabajo son clientes de la empresa; se puede ver en el grafo del esquema 5.

Esquema 5. Red de relaciones del ejemplo de aplicación. Elaboración propia con la ayuda de Gephi 0.8.2 (Gephi Consortium, 2012)



A partir del esquema 5 se puede generar una nueva agrupación por empresa. En este caso, cada nodo representa a un cliente real de la organización, que incluso está identificado por nombre. Al centro del grafo se puede ver a Karla, y los arcos representan que ambas personas trabajan en la misma empresa y compran en la misma sucursal. La idea de usar este tipo de análisis es para poder identificar similitudes y explotarlo. Adicionalmente nos ayuda a encontrar rutas para llegar a grupos similares de personas. Por ejemplo, se puede identificar a personas que trabajan en el mismo lugar, pero que no se conocen entre sí:

Esquema 6. Rutas para llegar a personas que no se conocen entre sí, pero trabajan en el mismo lugar. Elaboración propia con Gephi 0.8.2 (Gephi Consortium, 2012)



Conclusión

En el esquema 6 se puede visualizar a un conjunto de personas que no son conocidas por Karla, pero que trabajan en el mismo lugar. Por ejemplo Edna y Karla no se conocen, pero tienen una relación mutua con Denise. La posibilidad de hacer dichas identificaciones permite tener más libertad y opciones al momento de generar campañas promocionales específicas.

Analizando la información de red de relaciones de Karla encontramos los siguientes datos:

- Grado: 31, o sea que tiene contacto con 31 personas diferentes. Para el ejemplo resulta ser una persona con alto valor de grado. Se puede, por tanto, usar como referente o bien darle a conocer a ella primero ciertos productos o promociones y pedirle que lo dé a conocer a sus compañeros.
- Intermediación: 10 605, está persona tiene un alto valor de influencia en su comunidad.

De acuerdo con lo anterior, resulta ser una persona muy atractiva para participar en promociones individualizadas.

A continuación se presentan dos ejemplos de promociones individualizadas que se pueden generar a partir de todo este conjunto de datos:

1. Invitarla a la presentación de una nueva línea de artículos y ropa para jovencitas de diez a quince años.
2. Pedirle que nos ayude a organizar una tarde de compras para ella y sus amigas del trabajo, que incluye un café con pastel de obsequio y un guía de compras (dicho guía seleccionado a partir del análisis de Karla y de sus compañeras con mayor intermediación).

Se entra de nuevo a un terreno pantanoso con la epistemología: ¿estas promociones son servicios? En términos generales son indistinguibles de los servicios y, por tanto, forman parte del CSM que se está presentando.

Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado una propuesta para construir una administración de servicios para el cliente que permita, a partir de un conocimiento profundo del mismo, ofrecer servicios especializados. Dicha construcción inicia a partir de una descripción de la situación actual, en las tiendas departamentales, de lo que es el proceso de selección por parte del cliente, en la que se revisó la importancia de contar con una administración eficiente de relaciones con el cliente. Sin embargo, durante la búsqueda bibliográfica se encontró que no existe consenso sobre qué significa administrar las relaciones y, aún menos, en lo que respecta a conocer al cliente. Debido a esta falta de consenso en cuanto a lo que es el CRM, se propaga la falta de consenso al CSM, el cual presenta variedad de versiones y opiniones sobre lo que debe de ser. Debido a lo anterior, en este trabajo se presentaron una serie de propuestas para poder construir un CSM efectivo.

Se vio que en las tiendas departamentales la falta de claridad en estos conceptos genera que se tomen decisiones que no son óptimas, generando desperdicio de recursos y reduciendo los niveles de servicios entregados por dichas empresas. A su vez queda de manifiesto el área de oportunidad existente para mejorar las relaciones con el cliente, incrementar el grado de conocimiento que se tiene de él y, sobre todo, mejorar el nivel de servicio entregado a los mismos. En un entorno altamente competitivo, puede ser la diferencia entre la supervivencia o el cierre del negocio.

Se presentó, en consecuencia, una propuesta para clasificar el conocimiento que se tiene sobre el cliente. Dicha clasificación se basa en la cantidad de información que se reúne sobre él y en el proceso que se sigue con la misma. A partir de esta clasificación es posible ubicar a cada empresa detallista con base en lo que sabe del cliente y, a partir de dicho conocimiento, establecer el tipo de CRM que se puede construir, o bien plantear estrategias para incrementar el nivel de conocimiento y proceder a mejorar el desempeño del CRM. A continuación se propone una estrategia de CRM que permite elaborar servicios y promociones individualizados, aprovechando al máximo la información reunida del cliente.

En particular, el uso combinado de la estadística descriptiva, la inferencial, la multivariada y el análisis de redes de relaciones permite tener una aproximación muy estrecha al comportamiento del consumidor. Se puede ver que permite proponer estrategias de promoción individualizada e, incluso, estrategias que se apoyan en las relaciones que tienen los clientes con otros clientes reales o potenciales. La identificación de compradores que tienen un alto grado de intermediación permite construir planes de promoción orientados a incrementar la utilidad por campaña de mercadeo.

Queda pendiente construir modelos más elaborados que darían la opción de plantear estrategias de promoción y de servicios, orientadas a cada cliente en específico, buscando aprovechar al máximo las redes de relaciones existentes entre cada uno de ellos. La combinación de los análisis descriptivos, inferenciales, multivariados y de redes de relaciones permiten ofrecer una estrategia basada en todo el conocimiento que se pueda tener del cliente y su entorno.

El autor

Gabriel Pérez Guzmán es Ingeniero Químico con maestría en Dirección de Empresas, y actualmente es doctorando en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur. Cuenta con amplia experiencia en la dirección de las cadenas de suministro, donde ha ocupado posiciones de decisión en empresas ubicadas en distintas etapas de dicha cadena. Por el momento interviene en el desarrollo de los nuevos multicanales generados por las empresas detallistas, participando activamente en los esquemas de análisis y toma de decisiones. En el doctorado, su área de interés está en el uso del análisis de redes de relaciones para mejorar la toma de decisiones.

uvlnatural@yahoo.com.mx

Referencias

- Abud, R., & González, L. A. (abril de 2009). *Programa de comercio detallista*. (Fundes, Ed.) Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/549459888.pdf>
- Alonso, J. (2000). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategias de Marketing* (3ra ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Alryalat, H., & Al Hawari, A. (septiembre de 2008). Towards Customer Knowledge Relationship Management: Integrating Knowledge Management and Customer Relationship Management Process. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7 (3), 145-157.
- ANTAD (5 de marzo de 2013). *Al Detalle*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de http://www.aldetalle.net/index.php?option=com_content&view=article&id=451:estrategia-multicanal-gran-reto-del-sector-detallista&catid=7:noticias-del-sector&Itemid=9
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (2013). *ANTAD*. Recuperado el 9 de abril de 2013, de <http://www.antad.net/>
- Basar Öztaysi, & Sezgin, S. A. (2011). A measurement tool for customer relationship management processes. *Industrial Management + Data Systems*, 111 (6), 943-960.
- Bassett, D., Owens, E., Daniels, K., & Porter, M. (2012). Influence of network topology on sound propagation in granular materials. *Physical Review E*, 86 (041306), 17.
- Beaujean, M., Davidson, J., & Madge, S. (2006). The ‘moment of truth’ in customer service. *McKinsey Quarterly* (1), 62-73.
- Borgatti, S., & Dreyfus, D. (2007). Keyplayer 2. USA.
- Borgatti, S., & Li, X. (abril de 2009). On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (2), 5-22.
- Cutcher, L. (2008). Service sells: Exploring connections between customer service strategy and the psychological contract. *Journal of Management & Organization*, 14 (2), 116-126.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2013). *Global Powers of Consumer Products 2013*. Londres Inglaterra.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2013). *Global Powers of Retailing 2013*. Londres Inglaterra.
- Distribuidora Liverpool SA de CV (mayo de 2013). *Liverpool es parte de mi vida*. Recuperado el 11 de mayo de 2013, de <http://www.fabricasdefrancia.com.mx/shopping/store/almacenes.jsp>
- El Puerto de Liverpool SAB de CV (2013). *Reporte del cuarto trimestre de 2012*. Recuperado el 9 de abril de 2013, de http://www.bmv.com.mx/infoifrs/infoifrs_442616_1.pdf
- Gephi Consortium (2012). Gephi 0.8.2. USA.
- Gil-Lafuente, A., & Luis-Bassa, C. (mayo de 2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (2), 15-32.

- González Mieres, C., Díaz Martín, A., & Trespalacios, J. (2006). Riesgo percibido en marcas del distribuidor. Un modelo integrador. *Cuadernos de economía y dirección de empresa* (27), 127-137.
- Homburg, C., & Stock, R. (mayo de 2005). Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22 (5), 393-420.
- Jarvenpaa, S., & Todd, P. (diciembre de 1996). Consumer reactions to electronic shopping on the world wide web. *International journal of electronic commerce*, 1 (2), 59-88.
- Lambert, D. (septiembre de 2004). The Eight essential supply chain management processes. *Supply chain management review*, 18-26.
- López, H. (noviembre de 2009). *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*. (AMAI, Ed.) Recuperado el 24 de febrero de 2013, de <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>
- Marin, A., & Wellman, B. (2011). Social Network Analysis: An introduction. En J. Scott, & P. Carrington, *Sage Handbook of Social Network Analysis* (págs. 11-25). London, Inglaterra: Sage.
- O'Malley, J., & Marsden, P. (2008). The analysis of social networks. *Health Serv Outcomes Res Method* (8), 222-269.
- Ponzoa Casado, J. M., & Reinares Lara, P. (2010). Los programas de fidelización como plataforma de venta directa: clasificación de los titulares según la redención de billetes aéreos. *Cuadernos de Gestión*, 10 (Especial), 197-213.
- Ramesh, M. (enero de 2010). Mystery Shopping with Reference to Durable Goods - A Hyderabad Experience. *Journal of Marketing & Communication*, 5 (3), 37-45.
- Retail Council of Canada, Verde Group, Wharton School of Business (2009). *Discovering "WOW" – A Study of Great Retail Shopping Experiences in North America*. Recuperado el 16 de marzo de 2013, de <http://www.verde-group.com/wp-content/uploads/2012/10/Discovering-WOW-June-2009.pdf>
- Secretaría Central de ISO (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Recuperado el 11 de mayo de 2013, de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Su, C.-H., Tsai, A., & Wu, N.-S. (mayo de 2011). Customer Relationship Management System with a Screener. *Journal of International Management Studies*, 6 (2), 1-12.
- Tucker, F. (1994). Creative customer service management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (4).
- United States Census Bureau (2007). *Industry Statistics Sampler*. Recuperado el 3 de marzo de 2013, de <http://www.census.gov/econ/industry/def/d4521.htm>
- Wordreference (2013). *Wordreference*. Recuperado el 11 de mayo de 2013, de www.Wordreference.com
- Zeithalm, V. (Julio de 1988). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Reseña de la tesis doctoral La relación entre la satisfacción respecto a la comunicación interna y la satisfacción laboral en escuelas secundarias de Guanajuato en México

Ma. de Lourdes E. García Vargas

La disertación doctoral de Luz Elena Unda Franco demuestra la relación empírica entre la satisfacción laboral y la satisfacción en la comunicación interna. El motivo que sustentó la investigación surgió por haber trabajado varios años dentro del Sistema Educativo¹, en específico en el nivel Secundaria²; además de vivir un trato directo con el personal, que le permitió observar y sentir el valor que cada uno de ellos atribuía a la comunicación del equipo de trabajo.

Decidió iniciar el estudio en una zona escolar de la región central del Bajío, con la finalidad de explorar cómo se da la comunicación interna en instituciones educativas, cuáles son las características de la satisfacción en la comunicación entre docentes y directivos, así como su repercusión en la satisfacción laboral. Originalmente invitó a participar a veinte escuelas que integran la zona escolar. Sin embargo, la investigación se realizó en trece escuelas secundarias (once instituciones particulares y dos públicas), por ser las únicas que decidieron participar.

La hipótesis central: *A mayor satisfacción en la comunicación interna, mayor satisfacción laboral* fue probada ampliamente. Asimismo, demostró una relación entre prácticamente todas las dimensiones de satisfacción sobre la comunicación y la satisfacción laboral.

Para lograr lo anterior, la investigación integra una introducción teórica donde se identifican varios términos como comunicación, auditoría en comunicación interna y teorías de satisfacción laboral, entre otros. Se seleccionó un cuestionario de auditoría de satisfacción en la comunicación de Federico Varona

¹ Según la Secretaría de Educación Pública, el sistema educativo escolar es el conjunto de servicios educativos que imparten el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares, con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Comprende los tipos básico, medio superior y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

² Secundaria, de acuerdo con la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG), es el nivel educativo en el que se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios de tipo medio superior. Su antecedente obligatorio es la educación Primaria y se cursa en tres años.

(1996)³, que estaba en inglés. La revisión de la literatura permitió hacer algunas modificaciones en el instrumento y, debido a que se aplicaría en un contexto educativo, se ajustó y mejoró hasta lograr una versión final⁴. También se validó el instrumento en cuestión, además de evidenciar su confiabilidad, y se modificó el formato al agregar algunos datos demográficos e ítems relacionados a satisfacción laboral.

Aunque el cuestionario constituyó una herramienta práctica y útil para hacer un diagnóstico de cómo se encuentran la comunicación interna y la satisfacción laboral en un momento determinado, se acentúa que no constituye una panacea ni pretende sustituir, aunque sí apoyar, el beneficio que se logra a través de una auditoría en comunicación interna.

El tamaño de la muestra utilizada permitió resultados representativos y válidos para las escuelas que participaron en esta investigación, las cuales ya recibieron retroalimentación.

Se hace énfasis en realizar futuras investigaciones con muestras mayores, sobre todo a nivel directivo, recomendando que las organizaciones mantengan informados lo más ampliamente posible a los docentes y administrativos en cuanto a los asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, difusión de sus políticas, metas que desean lograr y aspectos relativos a la situación financiera de la institución. Esto permitirá a los empleados tener un contexto claro en cuanto a dónde están situados, lo que podría traducirse en seguridad, estabilidad y guía sobre el camino que se recorrerá.

3 Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, (2), 111-140. Recuperado el 8 de junio de 2010, de: <http://job.sagepub.com/content/33/2/111.abstract>

4 Se decidió entablar contacto con el Dr. Varona, vía internet, con la finalidad de comentarle sobre el proyecto de investigación en el que se pretendía utilizar su cuestionario, con la finalidad de validarlo en una zona escolar ubicada en la región Bajío. El Dr. Varona dio su autorización el 20 de octubre de 2010, por tratarse de una investigación sin fines de lucro. Además envió el cuestionario en español.

La autora

Ma. de Lourdes E. García Vargas es doctora en Administración por la Universidad de Celaya y maestra en Calidad por la Universidad de León. Ha sido profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato (UTSOE) por diez años. También es catedrática en la maestría en Gestión de la Calidad de la Universidad de León. Diplomada en Innovative Business Practices por Broome Community College, Nueva York, y en Management Intercultural y Marketing Internacional por la Universitat Autònoma de Barcelona.

lulu@ugto.mx