



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

“ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA, CASO: EMPRESA ELECTRICA MULTINACIONAL”

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARICELA FLORES HERNÁNDEZ



MEXICO, D.F.

AGOSTO, 2010

**ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA,
CASO: EMPRESA ELECTRICA MULTINACIONAL**

POR

MARICELA FLORES HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOÁS GÓMEZ GARCÍA

COMISIÓN REVISORA:

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZÁLEZ

M.C. JUAN CARLOS GUTIÉRREZ MATUS

M.C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 29 del mes de julio del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA. CASO: EMPRESA ELÉCTRICA MULTINACIONAL"

Presentada por el alumno:

FLORES

HERNÁNDEZ

MARICELA

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

A	0	7	0	0	1	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. JOSÉ GÓMEZ GARCÍA

M. C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

M. C. JUAN CARLOS GUTIÉRREZ MATOS

DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZÁLEZ



LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

U. FORALMARÍA ELENA TAVERA CORTÉS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F. el día **4** del mes de **agosto** del año **2010**, la que suscribe **MARICELA FLORES HERNÁNDEZ** alumna del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN** con número de registro **A070014**, adscrita a la **SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **DR. JOÁS GÓMEZ GARCÍA** y cede los derechos del trabajo intitulado **“ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA. CASO: EMPRESA ELÉCTRICA MULTINACIONAL”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica **serol_ale@yahoo.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Maricela Flores Hernández

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es la encarnación de mentalidades, experiencias, enseñanzas y conocimientos adquiridos durante los últimos 4 años. Todo cuanto he logrado hasta ahora es resultado directo de los desafíos, apoyos, asesorías, e incluso burlas y fracasos que he vivido. Principalmente, el último año ha tenido un común denominador: el cambio, que a su vez lleva una natural consecuencia: la madurez. Sin embargo, mi familia y amigos me han brindando su amor y cuidado.

A mi abuelita Esperanza, por haberme apoyado en mis primeros años, formando en mí las bases de la religión, el amor y el maravilloso desafío de ser mujer.

A mi papá, por darme un consejo ante las situaciones y ser un bálsamo de paz cuando más lo necesito; pero sobre todo, por hacerme saber que siempre estará conmigo, aunque este a kilómetros de distancia.

A mi mamá, por su fortaleza ante las situaciones adversas e inesperadas; aunque ha dolido crecer y tomar decisiones; siempre ha estado ahí para mostrarme el otro lado de la moneda y empujarme para crecer ante las adversidades.

A mi hermana, por ser un ejemplo a seguir y por todo el amor que brinda a las demás personas mediante su trabajo diario y que, aunque cansada, aún sigue sonriendo. Izzie, aprovecho la oportunidad para expresar toda la admiración que te tengo, sabes que te quiero y apoyo incondicionalmente.

A todos mis amigos, a quienes es imposible enumerar, cada uno de ustedes me ha ayudado a ser una mejor persona día con día, con el solo hecho de compartir experiencias de vida.

A mi escuela, el Instituto Politécnico Nacional y a sus profesores.

Gracias a todos ustedes, este trabajo, también es suyo.

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	VII
GLOSARIO	VIII
RELACIÓN DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS.....	XI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO	1
1.1. PROBLEMÁTICA	2
1.1.1. <i>Hipótesis</i>	8
1.1.2. <i>Objetivo</i>	8
1.1.3. <i>Objetivos específicos</i>	8
1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	9
CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN Y TERRORISMO.....	14
2.1. GLOBALIZACIÓN	15
2.2. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA	18
2.3. BARRERAS NO ARANCELARIAS.....	22
2.4. HISTORIA DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE ESTADOS UNIDOS.....	25
2.5. TERRORISMO	28
2.5.1. <i>Antecedentes terroristas</i>	31
2.6. FACTORES QUE IMPULSAN AL TERRORISMO	34
2.6.1. <i>Factores políticos</i>	34
2.6.2. <i>Factores psicológicos</i>	34
2.6.3. <i>Factores culturales y religiosos</i>	35
2.6.4. <i>Factores económicos</i>	35
2.7. PRINCIPALES ACTOS TERRORISTAS.	36
2.8. LA SEGURIDAD Y EL COMERCIO PARA ESTADOS UNIDOS	37
2.9. POLÍTICA C-TPAT.....	39
<i>Conclusiones del capítulo</i>	43

CAPÍTULO 3. COMPETITIVIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	45
3.1. COMPETITIVIDAD.....	45
3.1.1. <i>Modelo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial</i>	<i>50</i>
3.1.2. <i>Modelo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática</i>	<i>51</i>
3.1.3. <i>Modelo del Banco Nacional de Comercio Exterior.</i>	<i>51</i>
3.1.4. <i>Modelo del Instituto Tecnológico de Massachusetts.....</i>	<i>52</i>
3.1.5. <i>Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad.....</i>	<i>53</i>
3.1.6. <i>Modelo del Foro Mundial de Competitividad.....</i>	<i>55</i>
3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS	56
3.3. EL DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	59
3.3.1. <i>Las condiciones de los factores.</i>	<i>61</i>
3.3.2. <i>Las condiciones de la demanda.</i>	<i>62</i>
3.3.3. <i>Los sectores conexos y auxiliares.....</i>	<i>63</i>
3.3.4. <i>La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad.</i>	<i>65</i>
3.3.5. <i>El papel del gobierno y el papel del azar.....</i>	<i>67</i>
3.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	68
3.4.1. <i>Formulación de la estrategia</i>	<i>72</i>
3.4.2. <i>Implantación de la estrategia.....</i>	<i>74</i>
3.4.3. <i>Evaluación de la estrategia.....</i>	<i>76</i>
<i>Conclusiones del capítulo.....</i>	<i>77</i>
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA MULTINACIONAL.....	78
4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	78
4.2. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	79
4.3. LA EMPRESA Y SUS PROGRAMAS CORPORATIVOS.	82
4.3.1 <i>Programa corporativo 2002.....</i>	<i>87</i>
4.3.2 <i>Programa corporativa 2005.....</i>	<i>88</i>
4.3.3 <i>Programa corporativo 2009.....</i>	<i>91</i>
4.4. TABLERO COMPARTIMENTADO DE BAJA TENSIÓN.....	91
4.5. COMPETENCIA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.	94
4.5.1. <i>Competencia del Tablero Compartimentado de Baja Tensión.....</i>	<i>94</i>
4.6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	96
4.6.1. <i>Fortalezas.....</i>	<i>96</i>
4.6.2. <i>Oportunidades</i>	<i>98</i>

4.6.3. Amenazas.....	100
4.6.4. Debilidades.....	101
4.7. PARTICIPACIÓN EN C-TPAT	102
Conclusiones.....	106
CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	107
5.1. REVISIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.	108
5.2. MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO	111
5.2.1. Resultados de la encuesta.....	111
5.2.2. Muestreo de las secciones embarcadas desde la planta de México.....	117
5.2.3. Otras mediciones.	123
5.3. RECOMENDACIONES.....	123
Conclusiones.....	123
CONCLUSIONES	125
ANEXO 1. ACTOS TERRORISTAS OCURRIDOS DESDE 1906.	129
ANEXO 2. BASES ESTADÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	133
ANEXO 3. DETALLES DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.	136
REFERENCIAS.....	141

ABREVIATURAS Y SIGLAS.

ANSI	Instituto de Nacional Estadounidense de Estándares*
BANCOMEX	Banco Nacional de Comercio Exterior
BNA	Barrera No Arancelaria
CBIRF	Fuerza de Respuesta ante Incidentes Químico Biológicos*
CBP	Departamento de Protección de Fronteras*
CDC	Centro de prevención y Control de Enfermedades*
CIP	Programa de Incentivos para Transportistas de Aduanas*
C-TPAT	Alianza de Aduanas y Empresas Contra el Terrorismo o C-TPAT*
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GATT	Acuerdo General de Aranceles y Comercio*
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
MIT	Instituto Tecnológico de Massachusetts*
OMC	Organización Mundial de Comercio
RAE	Real Academia Española
TRAINS	Sistemas de Información para el Análisis del Comercio
TPA	Incremento de la Autoridad para el Comercio*
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo
UL	Underwriters Laboratories*

* Por sus siglas en Inglés

GLOSARIO

A

Alianza de Aduanas y Empresas Contra el Terrorismo (*Custom Trade Protection Against Terrorism* o C-TPAT, por sus siglas en Inglés): iniciativa conjunta entre el gobierno de Estados Unidos y las empresas privadas en contra del terrorismo

B

Barreras No Arancelarias: Medidas generadas por los países para proteger a aquellos sectores que podrían resultar perjudicados con la mayor competencia en sus mercados, pero que al mismo tiempo tuvieran una justificación lógica y coherente con los tratados de libre comercio negociados.

C

Competitividad: A nivel industrial o empresarial se refiere a la habilidad particular de las firmas de producir y vender productos que sean aceptados en los mercados internacionales.

Cluster: Es un sistema de empresas e instituciones interconectadas, cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Estas agrupaciones de empresas afectan a la competencia en tres aspectos: incrementan la productividad de la empresa o sectores que los integran; aumentan su capacidad para innovar y, estimulan la creación de nuevas empresas.

D

Diamante de la ventaja nacional: Denominado también diamante de la competitividad internacional o diamante de Porter, es una metodología para diagnosticar y establecer estrategias, desde la óptica de la empresa, para lograr

ser competitivos en un mundo globalizado y que considera cuatro determinantes: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; y dos factores complementarios, Gobierno y azar, para explicar la competitividad de una industria.

E

Empresas multinacionales: Se define como la empresa (o grupo de empresas) constituida por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede o centro de decisión implanta en el extranjero sus filiales mediante inversiones directas (fusión, privatización y adquisiciones) con una estrategia concebida a nivel mundial, encaminada a disminuir los obstáculos debidos a la expansión y a brindar el soporte necesario para el libre movimiento de productos.

Estrategia empresarial: Conjunto de acciones que una empresa realiza con el objetivo de lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza.

Exportaciones: Salida de una mercancía de un territorio aduanero y que no regresará al mismo. Venta de bienes y servicios de un país al extranjero.

G

Globalización: Implica la dominación económica e ideológica entre los Estados, que promueve el intercambio de mercancías y con ello la apertura de mercados nacionales para su interacción, mediante la proliferación tecnológica, en un mercado global; generando una competencia externa en el mercado doméstico y como consecuencia una desigualdad económica y social en todos los sectores del Estado.

I

Importaciones: Acto legal de introducir a un país productos procedentes del exterior, cumpliendo con los requisitos y el pago de derechos. Bienes y servicios que un país adquiere del exterior.

Industria: Conjunto de empresas que se dedican a una misma rama productiva y compiten por un mismo mercado.

Infraestructura: Término que engloba los servicios considerados como esenciales para el desarrollo de una economía moderna: transportes, energía, comunicaciones, obras públicas, etc.

P

Productividad: Es el valor de la producción de un día de trabajo.

T

Terrorismo: Sucesión de actos de violencia que se caracterizan por inducir terror en la población civil para tratar de presionar al Estado.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte: Tratado económico entre Canadá, Estados Unidos y México que establece una zona de libre comercio. Entró en vigor el 1 de enero de 1994.

V

Ventajas competitivas: Suelen denominarse así a las ventajas que provienen de las habilidades y la tecnología que las empresas incorporan a sus procesos productivos.

RELACIÓN DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS.

FIGURAS

FIGURA 1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN PARA ESTE TRABAJO DE TESIS.....	13
FIGURA 2. LOGOTIPO C-TPAT	39
FIGURA 3. NIVELES CONCÉNTRICOS JERARQUIZADOS DE COMPETITIVIDAD.....	56
FIGURA 4. LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	60
FIGURA 5. MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	69
FIGURA 6. DIVISIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	80
FIGURA 7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO EN ESTADOS UNIDOS.....	80
FIGURA 8. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO EN MÉXICO.....	81
FIGURA 9. MERCADOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	81
FIGURA 10. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	82
FIGURA 11. PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA EN ESTUDIO.	86
FIGURA 12. DESARROLLO DE VISIÓN, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS CORPORATIVOS PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	88
FIGURA 13. PROCESO DE ENSAMBLE DEL TABLERO COMPARTIMENTADO DE BAJA TENSIÓN EN LA PLANTA EN MÉXICO.....	93
FIGURA 14. CICLO DE VIDA DEL TABLERO COMPARTIMENTADO DE BAJA TENSIÓN.	98
FIGURA 15. PROCESO DE ENTRADA DE ÓRDENES DE TABLEROS COMPARTIMENTADOS DE BAJA TENSIÓN.....	111
FIGURA 16. ELEMENTOS DE LA INFERENCIA ESTADÍSTICA	133
FIGURA 17. TAMAÑOS DE MUESTRAS ESTIMADOS PARA DATOS DISCRETOS (BASADOS EN UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95%, TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE 200 PERSONAS Y PROPORCIÓN DE RESPUESTAS CIERTAS DEL 50%)	135
FIGURA 18. TAMAÑOS DE MUESTRAS ESTIMADOS PARA DATOS DISCRETOS (BASADOS EN UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95%, TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE 2,004 SECCIONES Y PROPORCIÓN DE RESPUESTAS CIERTAS DEL 50%)	135

GRÁFICAS

GRÁFICA 1. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE LA RELACIÓN COMERCIAL MÉXICO-ESTADOS UNIDOS.	6
GRÁFICA 2. COMPORTAMIENTO DE LAS BARRERAS NO ARANCELARIAS EN ESTADOS UNIDOS EN 1999.	24
GRÁFICA 3. C-TPAT VALIDACIONES Y REVALIDACIONES POR AÑO	42
GRÁFICA 4. PERSONAS ENTREVISTADAS/ENCUESTADAS CATEGORIZADAS POR TIPO DE PUESTO.	112
GRÁFICA 5. RELACIÓN CON EL CLIENTE POR TIPO DE PUESTO.	113
GRÁFICA 6. AÑOS DE EXPERIENCIA CONTRA CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.	114
GRÁFICA 7. PRESENCIA DEL TABLERO DENTRO DEL MERCADO DE BAJA TENSIÓN EN ESTADOS UNIDOS.....	115
GRÁFICA 8. RAZONES DE RESISTENCIA POR LAS QUE UN CLIENTE NO DESEA QUE SE TABLERO SEA FABRICADO EN MÉXICO	116
GRÁFICA 9. FRECUENCIA EN QUE SE DÉ O SE DARÍA A CONOCER AL CLIENTE LA CERTIFICACIÓN DE LA PLANTA EN MÉXICO.	116
GRÁFICA 10. PERCEPCIÓN DE POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS CON LA CERTIFICACIÓN.....	117
GRÁFICA 11. COMPORTAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA DEL NÚMERO DE SECCIONES POR ORDEN DE FABRICACIÓN.	118
GRÁFICA 12. DIAGRAMA DE PARETO, CAUSAS RAÍZ DE LOS DÍAS DE RETRASO EN EL EMBARQUE DE LA ORDEN.	121
GRÁFICA 13. DIAGRAMA DE PARETO, CAUSAS RAÍZ DE LAS GARANTÍAS GENERADAS POR LA PLANTA DE MÉXICO.....	122

TABLAS

TABLA 1. CAMBIOS DE PARADIGMA: DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL A LA COMPETITIVIDAD SISTEMÁTICA	49
TABLA 2. MODELOS DE MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD.	49
TABLA 3. ÁREAS DE EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD PARA UNA EMPRESA MEXICANA SEGÚN SECOFI	50
TABLA 4. DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS.	75
TABLA 5. POSICIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	94
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LOS TABLEROS COMPARTIMENTADOS DE BAJA TENSIÓN.	96
TABLA 7. ACCIONES CONCRETAS DE LA PLANTA EN MÉXICO.	106
TABLA 8. POBLACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.....	136

RESUMEN

Diversos autores han planteado que los factores externos impactan a las empresas, factores como la globalización y, recientemente, el terrorismo pueden ofrecer ventajas competitivas a aquellas empresas que reaccionan mediante la creación e instauración de estrategias.

Para la empresa en estudio, la estrategia consistió en implantar la política antiterrorista C-TPAT en su filial en México y en el centro de distribución de Estados Unidos; lo cual, le permitió aprovechar la infraestructura que contaba en México para satisfacer la demanda de tableros compartimentados de baja tensión dentro de Estados Unidos, aprovechando los beneficios otorgados por la aduana de Estados Unidos.

Ventajas competitivas como: altos niveles de satisfacción del cliente y un buen nivel de entregas a tiempo; así como, beneficios financieros, refuerzan la posición líder en el mercado estadounidense del tablero compartimentado de baja tensión de la empresa en estudio.

Sin embargo, los costos de instauración son elevados, además los departamentos de ventas no explotan totalmente dicha estrategia; ya que, no se informa al cliente final que la compañía esta comprometida con la seguridad de Estados Unidos. Finalmente, esta investigación muestra cómo se pueden encontrar ventajas competitivas con una política antiterrorista que es considerada también como una barrera no arancelaria al comercio.

ABSTRACT

Many authors have established that external factors have an impact in the companies. External factors as globalism and terrorism can offer competitive advantages to those companies who react to them with the creation and implementation of strategies.

The company under study, the strategy was the implementation of the C-TPAT program in its Mexican facility and its distribution center in United States. Therefore, the company utilizes its Mexican infrastructure to satisfy the low voltage switchgear's demand in the US market, getting the benefits from the US Customs.

Competitive advantages, as high levels of customer satisfaction, optimum level in deliveries on time, and financial benefits, encourage the company as the leading producer of low voltage switchgear in the US market.

However, the implementation's cost for the program is high; sales department hasn't taken the advantage letting the final customer know how the company is committed to the US' security. Finally, this investigation shows there are competitive advantages implementing an antiterrorism program that could also be considered as a trade barrier.

INTRODUCCIÓN

La influencia del terrorismo en la economía es notoria a partir de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001. Diversos estudios han demostrado que el terrorismo no es más que una consecuencia de la globalización: la apertura de las fronteras y los tratados de libre comercio; teniendo como consecuencia que las empresas sean afectadas directamente cuando los gobiernos deciden tomar las previsiones necesarias para impedir la proliferación del terrorismo, mediante la creación o adopción de políticas públicas eficaces en materia de seguridad para preservar las relaciones comerciales entre países.

Específicamente, Estados Unidos al verse afectado por la proliferación del terrorismo y a su vez con la intención de mantener la interdependencia con otros países, buscó la forma de institucionalizar una solución mediante la creación de organismos nacionales e internacionales y el establecimiento de alianzas duraderas para vencer la amenaza del terrorismo mediante la implantación de diversas políticas aplicables sobre todo para la importación de productos en su territorio. Bajo estas circunstancias surge la Alianza de Aduanas y Empresas Contra el Terrorismo o C-TPAT, que busca crear cadenas de suministro seguras para garantizar la continuidad de un libre comercio.

La empresa eléctrica multinacional en estudio tiene un mercado dentro de los Estados Unidos para los tableros compartimentados de baja tensión. La demanda de este producto se elevó en 2005, razón por la cual, la empresa decidió diversificar la producción del tablero entre sus plantas en Canadá, México y Estados Unidos.

Sin embargo, durante el mismo proceso de diversificación, la empresa evalúa el entorno político y comercial al cual se tiene que adaptar y percibe la necesidad del desarrollo de estrategias. Una de estas estrategias es la adecuación de las instalaciones y procedimientos de su filial en México y en su

centro de distribución en Estados Unidos para cumplir con los lineamientos de la política antiterrorista C-TPAT.

Por tanto, el método de trabajo considera la problemática generada por la acción terrorista y sus consecuencias en el comercio, con ello la creación de políticas antiterroristas y su impacto sobre las empresas que exportan a Estados Unidos, en particular sobre la empresa en estudio, una empresa eléctrica multinacional.

Conviene hacer énfasis en que el trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar que se existen ventajas competitivas al instaurar la estrategia de "Implementación de Políticas Aduaneras de Seguridad", específicamente la política antiterrorista C-TPAT en una empresa eléctrica multinacional, en su filial en México y en su centro de distribución de Estados Unidos, y este objetivo se acompaña de objetivos particulares como son: analizar la necesidad de creación de políticas antiterroristas en Estados Unidos; describir el concepto de ventaja competitiva y sus contextos; realizar el diagnóstico de la empresa y finalmente, analizar los resultados de la estrategia desde el año 2006 hasta la fecha; y evaluar la competitividad que la empresa alcanzó con la implantación de dicha política.

La discusión metodológica se realiza en el Capítulo 1, en donde, se expone la problemática que llevó al desarrollo de la hipótesis y por ende los objetivos de este trabajo de investigación.

En el Capítulo 2 se muestran las principales características de la globalización y del terrorismo, las acciones políticas que se han llevado a cabo para frenar la expansión del terrorismo y se discutirán los alcances de la política C-TPAT.

En el Capítulo 3, se profundizará en el tema de la competitividad, se presenta un panorama general sobre el cual puede conceptualizarse la competitividad y con ello comprender qué significa e implican las ventajas competitivas para una empresa.

El diagnóstico de la empresa se describe en el Capítulo 4. Se brinda al lector, la historia y posición actual de la empresa y cómo, durante los últimos 8 años, la empresa se ha valido de programas corporativos para enfocar todos los esfuerzos a un fin común; también, se brinda una revisión de las características técnicas del tablero compartimentado de baja tensión y su posición actual en el mercado. Por último, se analiza mediante FODA los orígenes de la estrategia y, se describe la instauración de la misma.

El análisis de los datos y las conclusiones se presentan en el Capítulo 5. La investigación fue dividida en varias fases para poder descubrir y en este caso demostrar las ventajas competitivas derivadas de esta estrategia.

CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO

A lo largo de este capítulo, se presenta el método de trabajo diseñado para demostrar la existencia de ventajas competitivas mediante la instauración de la estrategia "Implantación de Políticas Aduaneras de Seguridad", específicamente la política antiterrorista C-TPAT en una empresa eléctrica multinacional.

Se establece que en toda investigación es de fundamental importancia establecer los hechos y relaciones con el grado máximo de confiabilidad, para generar los resultados y los nuevos conocimientos que se adquieren en el proceso.

Ante esto, se ha utilizado el uso de una metodología orientada a determinar los aspectos relevantes encaminados a conocer de qué manera ha impactado el *Custom Trade Protection Against Terrorism* (Alianza de Aduanas y Empresas Contra el Terrorismo o C-TPAT, por sus siglas en Inglés: iniciativa conjunta entre el gobierno de Estados Unidos y las empresas privadas en contra del terrorismo), la competitividad de la empresa eléctrica multinacional y particularmente en el caso de la exportación de tableros de baja tensión desde su planta ubicada al oriente de la Ciudad de México hacia el mercado de Estados Unidos.

Existe la percepción de que las empresas que exportan hacia Estados Unidos y que deciden implantar de una política antiterrorista, los costos de producción y logística se elevan; sin embargo, en el presente trabajo, se exploran y demuestran las diferentes ventajas competitivas que las empresas, y en el caso particular una empresa eléctrica multinacional adquiere, diseñando una estrategia de implantación de dichas políticas antiterroristas.

1.1. PROBLEMÁTICA

Los seres humanos interactúan entre sí y a la vez existe conciencia de esta interacción; por tanto, al considerar a la empresa como un ente social, es normal pensar que la empresa debe estar al tanto de las interacciones que tiene con sus clientes y proveedores internos y externos además del entorno que la rodea; sin embargo, en este momento de la historia, parece que tener este conocimiento no es suficiente para lograr al menos la supervivencia de la empresa. Existen muchos factores ajenos a la empresa donde esta no tiene control; por ejemplo, factores económicos (inflación, aumento en los salarios mínimos, cambios en tasas de interés, etc.), factores tecnológicos (aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc.), factores políticos y legislativos (reforma al campo, políticas aduaneras, etc.) e incluso factores internacionales (apertura comercial, competencia de productos importados o exportados).

Una empresa, actuando en forma individual, no puede evitar el impacto de estos factores sobre sí misma; sin embargo, sí puede realizar estrategias preventivas o correctivas para disminuir en mayor o menor grado tal impacto. Para la empresa es necesario anticiparse o reaccionar ante eventos que, originados por estos factores, estén fuera de su control. Las decisiones trascendentales para la empresa deberán ser tomadas por el staff de la misma, quienes deberán tener una comprensión de su contexto temporal, regional y referencial; es decir, competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes en todo el mundo. La diferencia entre que una empresa sobreviva e incluso alcance rentabilidad y/o crecimiento, será qué tanto la empresa esté preparada para afrontar las condiciones externas en comparación con sus competidores.

Los asuntos económicos y políticos mundiales tienen un impacto en todas las empresas del mundo y por ende, en sus decisiones estratégicas. Gracias a la globalización; entendida por Carafano (2005) como el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, da como resultado el incremento de los

intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación; el impacto de estos factores puede distribuirse a varios puntos del planeta, sin que necesariamente, se tenga una relación con la actividad de la empresa. Cada día elementos aislados impactarán a las organizaciones, por ello, las decisiones ante las adversidades son fundamentales.

Un evento ocurrido en este siglo, que sin duda, marcó un parteaguas a la política, la economía y la milicia, es el ataque terrorista a Estados Unidos en septiembre del 2001, donde se destruyó el corazón financiero y la figura emblemática del capitalismo: las torres gemelas de Nueva York.

Además del miedo general que paralizó a Estados Unidos obligándolo, por ejemplo a cerrar su espacio aéreo durante 24 horas posteriores al ataque, la siguiente reacción fue preguntarse: cómo en la nación más poderosa pudieron ser violados los sistemas de seguridad. La conclusión según *Confronting Terrorism, Volume I* (2005) es la siguiente: el terrorismo es producto de una sofisticada organización y cooperación de pequeños grupos afines diseminados por el mundo; la movilidad de dichos grupos y su capacidad de infiltrarse sin ser advertidos implicó un problema que necesitaba acciones eficaces.

México y Estados Unidos además de ser vecinos, se han constituido en socios comerciales importantes entre sí, manteniendo intercambios comerciales desde hace más de cien años y más aún en las últimas décadas con la firma de múltiples tratados comerciales. Estados Unidos es el principal socio comercial de México, ya que el flujo comercial de este último representa más del 80 por ciento de su comercio internacional total, incluyendo las importaciones y las exportaciones. Para Estados Unidos, según la página de la Embajada de Estados Unidos en México (2008), México ocupa el tercer lugar entre los socios más importantes. La economía de los Estados Unidos es considerada como una de las más abiertas del mundo por sus políticas de apertura comercial que ha venido

aplicando a través del tiempo con la finalidad de expandir sus mercados y obtener mercancías al menor costo posible. México, por su parte, al igual que Estados Unidos ha dirigido su política comercial hacia una economía abierta.

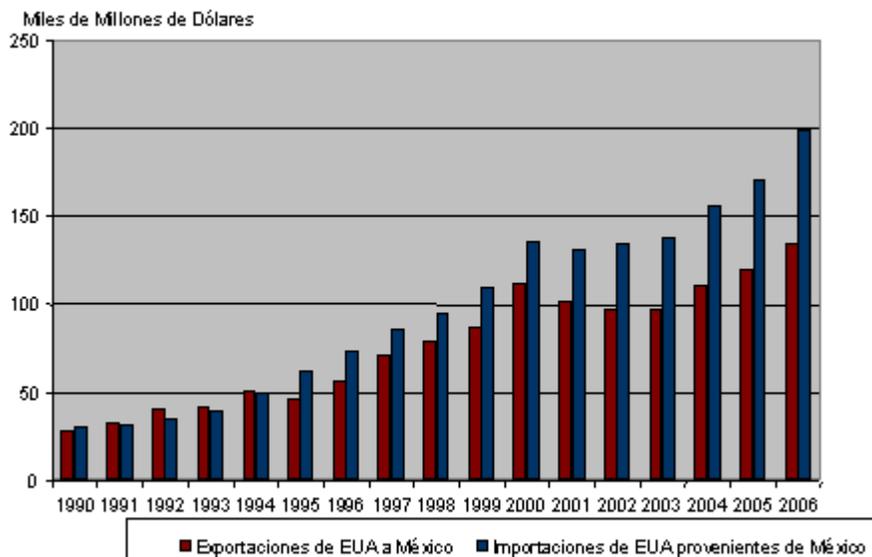
Hasta principios de los ochenta México mantenía una política proteccionista, donde sus exportaciones eran básicamente petroleras (el petróleo constituía el 75 por ciento del valor de las ventas foráneas); posteriormente los ingresos se vieron disminuidos cuando se redujo el precio del petróleo, lo que ocasionó problemas de liquidez para la economía mexicana, lo que dio lugar a la promoción de las exportaciones no petroleras. Para ello, cambió su política comercial comenzando a mediados de los ochenta: ingresó al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT); firmó tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá; Europa, Israel y varios países de América Latina y un acuerdo de complementación comercial con Japón. Con el ingreso al GATT se instrumentaron políticas internas que estuvieron orientadas al apoyo e impulso de las exportaciones, entre las cuales destacan la concesión de impuestos, gratuidad en derechos de exportación y facilitar trámites administrativos para la exportación. El principal objetivo fue extender sus vínculos comerciales hacia los países miembros del GATT; sin embargo, lejos de diversificar sus mercados, México sigue manteniendo como principal socio comercial a Estados Unidos.

A mediados de los noventa se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que incluye a México, Estados Unidos y Canadá. Como respuesta de la firma de dicho tratado se ha incrementado en volumen comercial de México con Estados Unidos, no sucediendo lo mismo con la relación comercial México-Canadá. En el período que comprende 1987-1990 las exportaciones totales de Estados Unidos crecieron en promedio 14.4 por ciento, en cambio, las exportaciones de Estados Unidos hacia México crecieron el 22.3 por ciento y representaron el 6,7 por ciento del total de sus exportaciones. (Rodríguez Alegría, 2000)

Con la estrategia de liberalización de mercados, Estados Unidos está aprovechando las ventajas que le brindan las nuevas tendencias comerciales. En diversas industrias dentro de Estados Unidos, se tienen elevados costos de producción y salarios muy elevados, motivo por el cual, diversas empresas han optado por trasladar a México gran parte de sus fábricas, aprovechando de esta forma los privilegios que otorga la disminución de las barreras arancelarias que ha traído como consecuencia la firma del TLCAN.

Para México, la situación, después de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2002, se tornó difícil debido a la frontera que comparte con Estados Unidos y el volumen de exportaciones que mantiene con este país. Como se puede apreciar en la Gráfica 1, después de la firma TLCAN las exportaciones de México a Estados Unidos aumentaron considerablemente; sin embargo, dichas exportaciones disminuyeron a partir del 2001 y se mantuvieron en el mismo volumen durante 2002 y 2003. Antes del atentado existía una estabilidad que permitía la coexistencia e interdependencia pacífica, permitiendo que los productos mexicanos cruzaran a diario la frontera. Después de los atentados, el tiempo de espera para cruzar la frontera aumentó y pueden llegar a ser de dos días o más (Duarte, 2008).

Después del atentado, Estados Unidos tomó las previsiones necesarias para evitar que la globalización siguiera generando una proliferación del terrorismo, mediante la creación o adopción de políticas públicas en materia de seguridad para preservar las relaciones comerciales entre países. Sin embargo, habrá que preguntarse si estas políticas de seguridad son un nuevo nombre para una Barrera No Arancelaria (BNA).



Gráfica 1. Exportaciones e Importaciones de la relación comercial México-Estados Unidos.
Fuente: Página de internet de la Embajada de Estados Unidos en México, Sección Comercio Bilateral.

Después del atentado terrorista en las Torres Gemelas, una de las acciones de Estados Unidos, específicamente del Departamento de Protección de Fronteras (CBP por sus siglas en inglés) fue la creación de la política C-TPAT que es una iniciativa conjunta entre el gobierno estadounidense y el sector privado cuyo objetivo es construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras. Esta política, busca contar con un mayor grado de seguridad a través de la cooperación entre los propietarios de la cadena de suministro: importadores, transportistas, agentes de aduana, almacenes de depósito, y empresas de manufactura.

A través de esta iniciativa, la Aduana le está solicitando a las empresas importadoras en los Estados Unidos, que fortalezcan sus prácticas de seguridad y comuniquen a sus socios de negocios a lo largo de la cadena de suministro, sus lineamientos con respecto a la seguridad. Entre otras acciones, modificó las políticas aduaneras para asegurar el tránsito de algunos productos, estableciendo una relación ganar-ganar para el beneficio de sus empresas importadoras y empresas extranjeras exportadoras.

Es innegable que dichas políticas tienden a mostrar un impacto positivo en las empresas exportadoras a Estados Unidos y es donde, la empresa toma una decisión: implementar la política aduanera C-TPAT como estrategia para que este problema político – económico no tenga una consecuencia financiera directa para la empresa. El hecho de realizar esta estrategia busca la adaptación de la organización para implantar de la mejor forma posible la política aduanera; ya que, afectará a todos los elementos de la empresa, desde proveedores, cultura organizacional, transportistas, etc.

El caso de estudio es enfocado a una empresa eléctrica multinacional dedicada, principalmente, a la fabricación de equipo eléctrico de distribución, control industrial y automatización.

Dicha empresa esta conformado por diversas marcas representativas en el mercado. La empresa es una marca líder en el mercado estadounidense e internacional, ofrece Soluciones, Productos y Servicios especialmente diseñados para satisfacer de manera integral las necesidades de Distribución Eléctrica y Automatización Industrial.

Al ser esta empresa un corporativo mundial, una de sus estrategias consistió en diversificar la fabricación de sus equipos de baja tensión, en su filial México, para atender el mercado norteamericano. Además de toda la oferta residencial como centros de carga y medidores del consumo energético, en 2006 se tomó la decisión de traer equipos de media y baja tensión a diseñarse y fabricarse en México.

Dentro de sus competidores, (otras empresas del ramo eléctrico, con presencia mundial) La empresa en estudio fue la primera en fabricar dichos equipos de media y baja tensión en México para ser exportados a Estados Unidos. Por tanto, es evidente cómo los atentados terroristas de septiembre 2001 afectaban a esta empresa, justo en el momento cuando se realizaba la inversión y tomar la decisión de implementar la política antiterrorista C-TPAT era una de las

alternativas con que se contaba para minimizar el impacto de este factor externo.

Ante la problemática descrita, se establece la hipótesis, objetivo general y objetivos específicos para el desarrollo de este trabajo de tesis, los cuales se presentan a continuación:

1.1.1. Hipótesis

Dado que las circunstancias externas a las grandes empresas, que poseen mercados internacionales sólidos, pueden afectar sus exportaciones, específicamente hacia Estados Unidos; entonces, se pueden encontrar ventajas competitivas mediante la instauración de la estrategia de "Implantación de Políticas Aduaneras de Seguridad", en particular para el caso de empresas multinacionales del sector eléctrico ubicada en México.

1.1.2. Objetivo

Demostrar que se existen ventajas competitivas al instaurar la estrategia de "Implementación de Políticas Aduaneras de Seguridad", específicamente la política antiterrorista C-TPAT en una empresa eléctrica multinacional, en su filial en México y en su centro de distribución de Estados Unidos

1.1.3. Objetivos específicos

- ς Analizar la necesidad de creación de políticas antiterroristas en Estados Unidos, las cuales tienen efectos adversos en el comercio internacional de México.
- ς Describir qué es una ventaja competitiva y sus contextos.
- ς Diagnóstico de la empresa y análisis de la estrategia que realizó para implantar la política C-TPAT en 2006 hasta la fecha.

- ς Evaluar la competitividad que la empresa alcanzó con la implantación de la política antiterrorista C-TPAT.

Para alcanzar dichos objetivos se recurrió a la siguiente metodología.

1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se desarrolla en el campo de estudio de la Estrategia Organizacional y considera sujeto de estudio al producto: Tablero Compartimentado de Baja Tensión diseñado y producido por la empresa eléctrica multinacional en su planta de producción ubicada al Oriente de la Ciudad de México. También incluye a los empleados relacionados a la exportación en México y a la venta y distribución de dicho producto en Estados Unidos.

El objeto central del estudio es la estrategia de implantar la política antiterrorista C-TPAT, evaluando su resultado y analizando las ventajas competitivas que obtuvo la empresa eléctrica multinacional.

Se considera como la población la cantidad de secciones producidas en México de Tableros Compartimentados de Baja Tensión y que tienen como usuario final, un cliente dentro de los Estados Unidos. La población consiste en 2,004 secciones producidas y embarcadas durante los años de 2006 a mayo de 2010.

Además, la cantidad de empleados relacionados con este producto está constituida por 792 empleados (conjuntando los empleados en México y Estados Unidos) considerando todas las áreas dentro de la empresa. Sin embargo, para este estudio, la muestra se delimita a los empleados en las áreas de Ventas y Proyectos dentro de Estados Unidos; ya que, son quienes tienen contacto directo con el cliente final y los empleados del área de Embarque y Exportaciones dentro de México; ya que, son quienes tienen contacto directo con el gobierno de

Estados Unidos mediante la exportación de las secciones del producto de Baja Tensión.

Para efectos de este estudio se considera la estrategia que la que la empresa utilizó para la implantación de la política antiterrorista C-TPAT, y se realizó la evaluación de esta estrategia mediante la aplicación de una encuesta cualitativa, debido a que se basa en la comprensión del impacto de la implantación de dicha política en empleados de las áreas de Ventas, Proyectos y Embarques. Su alcance es descriptivo, al evaluar las reacciones y percepciones del cliente final y del empleado mismo frente a la importación/exportación de tableros de Baja Tensión. Se trabajó con una muestra no probabilística o dirigida, debido a que sólo se limitará a las áreas mencionadas dentro de Estados Unidos y México.

Otro método seleccionado para la evaluación de esta estrategia es el análisis cuantitativo del número de secciones exportadas por México, debido a que se puede evaluar, mediante diferentes categorías, la productividad asociada a este producto de Baja Tensión. De nuevo, se trabajó con una muestra no probabilística o dirigida, debido a que sólo se limitó a las secciones producidas en México y exportadas a Estados Unidos.

Las fases que integran el desarrollo de la investigación son:

a) La estructura de un marco teórico que sirva de base para soportar el proyecto, mediante la investigación y recopilación de información tanto digital como documental sobre temas relacionados a la Globalización, Terrorismo y Ventajas Competitivas.

b) El desarrollo de un diagnóstico de la empresa en estudio considerando los orígenes de su comercio internacional a partir de 2005 y las razones por las cuales desarrolla una estrategia para implantar la política C-TPAT.

c) El análisis de las variables de estudio en las evaluaciones de la estrategia para implantar la política C-TPAT.

d) El desarrollo y aplicación de instrumentos de investigación y medición, a través de los cuales, se evaluarán los resultados de la estrategia implantada.

e) Con base en la información obtenida, se determinarán las ventajas competitivas que pueden generarse a raíz de la implantación de políticas antiterroristas en una empresa mundial en el sector eléctrico en las exportaciones de productos de Baja Tensión de México hacia Estados Unidos

Con base en el esquema señalado en la hipótesis, y con fundamento en la viabilidad de la elaboración del estudio de caso como un modelo de investigación, se plantea el siguiente supuesto: *“Existen ventajas competitivas generadas por la implantación de la política antiterrorista C-TPAT dentro de la empresa eléctrica multinacional, en su filial en México y en su centro de distribución de Estados Unidos”*

Las variable de referencia o variable dependiente es la instauración de de políticas antiterroristas, específicamente la política C-TPAT dentro de la empresa eléctrica multinacional.

Las variables independientes son:

- ς Ventajas competitivas cualitativas
 - o Percepción del cliente sobre el producto
 - o Nivel de satisfacción del cliente
- ς Ventajas competitivas cuantitativas
 - o Nivel de entregas a tiempo
 - o Beneficios financieros

Con base en las variables de estudio en la presente investigación se desarrollaron los siguientes instrumentos de medición:

a) Encuesta. Según García Ferrando, Ibáñez, & Alvira (2005), "prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de encuestas y podemos considerar las siguientes razones para sustentar esto: las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actividades, valores, creencias y motivos; las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población; las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados; las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto".

Según Cadoche & Stegmayer (1999), las encuestas se pueden clasificar, atendiendo al ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido. Para atender los propósitos de este estudio se desarrolló y aplicó: encuestas de opinión, las cuales buscan identificar la percepción del personal de la empresa en estudio y encuestas directas, enfocadas a analizar las ventajas competitivas generadas por la implantación de la política C-TPAT

b) Entrevista. Según García Ferrando, Ibáñez, & Alvira (2005) "La entrevista es muy utilizada también en la investigación social; debido a que conlleva al entrevistador u observador a conducir el tema de la entrevista"; por lo que, este instrumento se aplicó con aquel personal que trabaja dentro del área de Embarques y Exportación y aquellos empleados dentro de Ventas y Proyectos que debido al límite de tiempo que disponen, no respondan la encuesta enviada, con ello, se definieron las principales causas y efectos de la implantación de la política C-TPAT.

c) Análisis estadístico. Según Gini (1953) "La estadística es una técnica especial apta para el estudio cuantitativo de los fenómenos de masa o colectivo, cuya mediación requiere una masa de observaciones de otros fenómenos más simples llamados individuales o particulares". Por lo tanto, este instrumento se aplicó para recoger, organizar, resumir y analizar los datos obtenidos mediante la encuesta y la entrevista y los datos que la empresa en estudio aceptó compartir para el

desarrollo de este trabajo de investigación, y se utilizó para llegar a conclusiones válidas.

d) Observación. Según Castañeda Jiménez (1996) éste instrumento se utiliza en todas las ramas de la ciencia, y para cuestiones de esta investigación es de gran importancia debido a que, por cuestiones de tiempo o distancia, no se contó con el registro de algunas entrevistas; así mismo se describen actitudes y reacciones del sujeto de estudio.

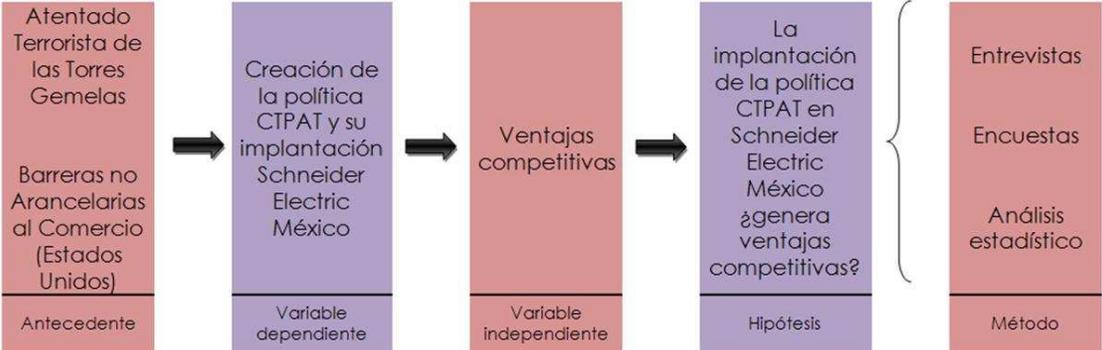


Figura 1 Método de investigación para este trabajo de Tesis.
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN Y TERRORISMO.

Para la mejor comprensión de la idea de globalización y terrorismo, se presentan diferentes definiciones que a lo largo de las tres últimas décadas los pensadores y organismos nacionales e internacionales han utilizado. Con ello, se rescata el concepto que mejor exprese la idea base para el desarrollo de esta tesis. Además, se presentan los factores psicológicos, culturales, religiosos y económicos. Se muestra la ocurrencia de los principales actos terroristas desde principios del siglo XX hasta nuestros días. Con los hechos que se describen, se busca encontrar la relación que existe entre el terrorismo y la globalización.

En la década de los ochenta, se inició un proceso irreversible e implacable hacia la globalización de intercambios económicos y culturales. Se dice que surgió una nueva forma de comunicación, negociación y estructura en el mercado global y en los medios de producción. A raíz de este cambio, las consecuencias económicas, políticas y sociales se han hecho presentes alrededor del mundo. Por ende, el descontento social ha encontrado en los actos terroristas una forma de expresión.

Ante esta situación, la estructura política de las naciones reacciona mediante la formulación y aplicación de políticas antiterroristas, que a su vez afectan al comercio entre los países, en particular la relación comercial entre Estados Unidos y México.

2.1. GLOBALIZACIÓN

Para mostrar qué se entiende por globalización, se exponen varias definiciones de la misma; planteando diferentes posturas: política, económica y social, con el fin de encontrar la definición idónea en el marco de este trabajo de tesis.

Para la Real Academia Española (RAE, 2005), la globalización es “la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

Desde el punto de vista político-económico; la globalización según el Fondo Monetario Internacional es la “interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales”.

O bien; como lo explica Reyes, (2001) “La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial; y (b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales”. Y agrega: “La globalización tiene dos significados principales: primeramente implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación; y además, implica un mayor nivel de integración entre las diferentes regiones del mundo, y es en este nivel donde la integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países”.

Para Pozas Arciniega, (1998), investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México “La globalidad es esencialmente un fenómeno mundial de flujo y de nuevas formas de poder, en el que la información, los capitales y las mercancías así como los individuos atraviesan, mediante la informática, fronteras sin ningún delito, lo cual produce una nueva modalidad de identidad: lo que fue

distante se aproxima y el pasado se convierte en presente; el desarrollo ya no es una serie de etapas de las cuales la sociedad sale del subdesarrollo y la modernidad no sucede más a la tradición.”

En el mismo sentido, desde la perspectiva sociológica, González Casanova, (1998), considera que “...la globalización es un proceso de dominación y apropiación del mundo. La dominación de estados y mercados, de sociedades y pueblos, se ejerce en términos político-militares, financiero-tecnológicos y socioculturales. La apropiación de los recursos naturales, la apropiación de las riquezas y la apropiación del excedente producido se realizan —desde la segunda mitad del siglo XX— de una manera especial, en que el desarrollo tecnológico y científico más avanzado se combina con formas muy antiguas, incluso de origen animal, de depredación, reparto y parasitismo, que hoy aparecen como fenómenos de privatización, desnacionalización, desregulación, con transferencias, subsidios, exenciones, concesiones, y su revés, hecho de privaciones, marginaciones, exclusiones, depauperaciones que facilitan procesos macrosociales de explotación de trabajadores y artesanos, hombres y mujeres, niños y niñas. La globalización se entiende de una manera superficial, es decir, engañosa, si no se le vincula a los procesos de dominación y de apropiación.”

Malagón, (2000) por su parte, expresa su lógica acerca de lo que es la globalización y sus implicaciones, cuando afirma lo siguiente: “...Caemos en error cuando pensamos que la globalización es un fenómeno netamente de carácter económico, a pesar que el proceso se inicia como resultado de la confluencia objetivos económicos, muchos acontecimientos de finales del siglo XX han determinado el uso generalizado del concepto de globalización como principal referente de los grandes cambios que se vienen produciendo en el mundo: la multiplicación y aparición de nuevos actores influyentes en el sistema internacional como son las organizaciones internacionales, las empresas transnacionales y las organizaciones no gubernamentales; la transición a Estados independientes y democráticos de un gran número de naciones; el aumento en los niveles de crecimiento de economías emergentes especialmente en el sudeste

asiático y la aceleración de la tecnificación, el intercambio comercial y el avance de las telecomunicaciones son situaciones que caracterizan y enmarcan a la globalización. La globalización es un complejo multifacético a la hora de explicarlo y se presenta entonces un abanico de posiciones en función del enfoque que se quiera dar".

Sin embargo, Brunner, (2000) prefiere aportar una definición objetiva de la globalización como un proceso que puede entenderse como la expresión de cuatro fenómenos de base totalmente interrelacionados:

- ς La universalización de los mercados y el avance del capitalismo post-industrial.
- ς La difusión del modelo democrático como forma ideal de organización política de los Estados.
- ς La revolución de las telecomunicaciones que conduce a la llamada "sociedad de la información".
- ς La generalización de un "clima" cultural de época, conocido como postmodernidad.

Para García Álvarez, (2001) "Globalización significa procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan mediante actores transnacionales (empresas, medios de comunicación)... Es un proceso de transformaciones sociales, políticas y económicas, que van apareciendo en los últimos tiempos". Señala los siguientes puntos como claves para entender las características de la globalización: La pérdida de soberanía de los Estados nacionales debido al sistema político internacional; las relaciones económicas tienden a traspasar fronteras; la creación de nuevas reglas globales, negociadas en el marco de organizaciones internacionales; el establecimiento de modelos informales de política a nivel mundial (foros, organizaciones, tribunales); surgimiento de nuevos centros de poder (peligro de violencia y de guerras) y nuevas técnicas de transporte y comunicación.

Con estas referencias se puede constatar el porqué resulta difícil establecer una definición clara y de aceptación general acerca de lo que es la globalización; queda claro que la globalización tiene un carácter multifacético (económico, político y social), porque finalmente la globalización es también un juego de intereses donde los más fuertes tratan de imponer condiciones, no siempre aceptables para aquellos que no se les pueden oponer a través de los hechos forzados.

Por tanto, después de la revisión de las propuestas de diversos autores, para este trabajo de tesis: la globalización implica la dominación económica e ideológica entre los Estados, promoviendo el intercambio de mercancías y con ello la apertura de mercados nacionales para su interacción, mediante la proliferación tecnológica, con un mercado global; generando una competencia externa en el mercado doméstico y como consecuencia una desigualdad económica y social en todos los sectores del Estado.

2.2. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

Uno de los problemas más graves de la globalización, implica el hecho de que existe una desigualdad social cuando el nivel de integración entre países es mucho mayor respecto a años atrás. Esto, aunque paradójico, ya que, debido a una integración se pensaría que la igualdad continuaría en todos los países, en realidad lo que ocasiona es una mayor separación de los diferentes niveles sociales y/o empresariales, la cantidad de individuos y empresas que tienen acceso a los beneficios de la globalización sigue siendo una minoría.

En los niveles de mayor integración tienen relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones, ejemplos de éstas son, como se sabe, la Comunidad Europea, los acuerdos de Libre Comercio por todo el mundo, el grupo de los 7 (G-7), Mercosur, y otros, al final, asociaciones que tienen como fin último proteger y aumentar las relaciones antes mencionadas.

El papel de la evolución tecnológica ha jugado un papel fundamental para que la interacción suceda, permitiendo la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo.

En los últimos cincuenta años, el curso de los acontecimientos ha cambiado favoreciendo una mayor globalización. Los conflictos internacionales se han calmado (al menos en comparación con la mitad de siglo anterior) debido a la creación y consolidación del sistema de Naciones Unidas como medio de resolver pacíficamente las diferencias políticas entre los Estados, y de instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), que proporcionan un marco reglamentario para que los países manejen sus políticas comerciales.

El ritmo de la integración económica internacional se aceleró en la década de los ochenta y los noventa, cuando en todas partes los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional. La apertura al mundo exterior formó parte de un cambio más generalizado hacia una mayor confianza en los mercados y la empresa privada, especialmente a medida que muchos países en desarrollo y países comunistas se percataron de que los altos niveles de planificación e intervención gubernamental no producían los resultados de desarrollo esperados.

Se implantaron en diversos países políticas neoliberalistas. A partir de 1982, y durante tres administraciones (1982–2000), se aplicó en México el proyecto neoliberal que se tradujo en el abandono del Estado interventor, se reemplazó el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones ("hacia dentro") por la liberalización y desregulación industrial, comercial y financiera (hacia fuera); se dio prioridad al capital financiero o inversión de cartera por el capital productivo; se aceptaron las directrices del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.

Así mismo, en todo el mundo, en los últimos años el dominio del capital se ha ido haciendo cada vez más global. Su proyección mundial se ha intensificado. La

comercialización creciente de productos que afectan a distintas facetas de la vida, es inminente en prácticamente todos los ámbitos de nuestra existencia, en especial en los países industrializados o también llamados Primer Mundo. La capacidad por parte de las estructuras del poder para determinar la subjetividad humana, nuestras conciencias, a través del monitoreo de los gustos y necesidades de cada individuo, alcanza límites difíciles de imaginar.

Sin embargo, el resultado es el mismo, las formas en las que se manifiesta la globalización plantean cuestiones distintas y tienen consecuencias diferentes dependiendo del punto de vista de la nación: beneficios potenciales por un lado, y costos y riesgos por el otro. La apertura de comercio y la inversión extranjera directa, indican que los beneficios en materia de desarrollo económico tienden a ser relativamente mayores que los costos o riesgos potenciales ante la pobreza.

El grado de participación de los distintos países en la globalización también dista de ser uniforme. Para muchos de los países más pobres y menos desarrollados, el problema no radica en que la globalización los haga más pobres, sino en la amenaza de ser excluidos de ella. Así mismo, su acceso a la inversión extranjera privada sigue siendo insignificante.

Además, los mercados se han globalizado aunque los sistemas tributarios siguen siendo nacionales y, frente a las presiones de la globalización liberal, los regímenes fiscales nacionales se han enfrascado en abierta competencia, creando exenciones e incentivos a las inversiones extranjeras. Para todos los gobiernos, la capacidad de recaudar impuestos es un instrumento más para atraer y retener capital e inversiones procedentes de otros países.

La mayoría de los grandes hechos que se producen en el mundo actual no pueden entenderse sin la intermediación de los paraísos fiscales, que podemos afirmar que están integrados dentro de las finanzas internacionales. Estos centros financieros han florecido al amparo de la globalización neoliberal que han sufrido los mercados en los últimos años y de la falta de regularización de los flujos

financieros internacionales. Esto les ha llevado a constituirse en verdaderos elementos perturbadores de las economías nacionales llegando incluso a quebrantar la democracia de algunos Estados, convirtiéndose en fuente futura de tensiones entre las diferentes clases sociales que, sumado a las peculiaridades de algunos líderes religiosos, se convierten en causa que fomenta la creación de grupos particularmente violentos en permanente oposición a todo lo que representa la economía occidental en general y la actuación de determinados gobiernos en particular.

Los efectos que se generan en todos los países contribuyen a la ruptura del equilibrio de la economía mundial, que podemos concretar en los siguientes: Facilitan el fraude y la evasión fiscal de grandes fortunas, muchas generadas mediante negocios lícitos, posibilitan el blanqueo de capitales de origen ilícito y se utilizan como medio para financiar el terrorismo.

Todo ello va acompañado de unos impactos ecológicos en aumento. Pues no sólo el predominio de la actividad productiva en gran escala implica un consumo de recursos (no renovables) creciente y una imparable producción de residuos, con la consiguiente degradación-contaminación de los ecosistemas; sino que los procesos de globalización económica y la búsqueda de competitividad están incentivando también una progresiva desregulación ambiental a escala mundial. El "desarrollo sostenible", acuñado en la Cumbre de Río, no es sino un intento de maquillaje "verde" de la necesidad de crecimiento continuo que experimenta el actual modelo económico. Y está claro que no es viable la expansión irrefrenable en un ecosistema finito como es la biosfera.

Además, la globalización económica acelera los procesos de urbanización; y el consiguiente consumo de espacio y recursos, a escala mundial, cuya intensificación se inició con la revolución industrial, y que alcanza ya a la mitad de

una población mundial (de seis mil millones de personas)* en pleno proceso de explosión demográfica. Dispara las necesidades de movilidad motorizada a todos los niveles, que aumentan a un ritmo sustancialmente superior al del crecimiento económico. Y en suma, precipita la demanda de consumo energético no renovable (combustibles fósiles). Estas dinámicas, que no son sino la otra cara de la globalización económica, constituyen el núcleo duro de la insostenibilidad global del actual modelo económico y productivo

2.3. BARRERAS NO ARANCELARIAS

La discusión sobre los efectos de las Barreras No Arancelarias (BNA) no es un tema nuevo. Se puede argumentar que la literatura sobre el tema ha aumentado, como consecuencia del aumento de la globalización y con la firma de los acuerdos comerciales entre países. En sus inicios todo acuerdo comercial se centró en la reducción de Barreras Arancelarias. Por esta razón, con la eliminación gradual de aranceles, resulta lógico pensar que los países con mayor poder político y económico (Estados Unidos en este caso) buscaran medidas para proteger a aquellos sectores que podrían resultar perjudicados con la mayor competencia en los mercados mundiales, pero que al mismo tiempo tuvieran una justificación lógica y coherente con los acuerdos negociados.

Uno de los trabajos teóricos que empezó con el estudio sistemático de las BNAs fue el de Baldwin, (1970), quién las definió así: *“una distorsión no arancelaria [...] es cualquier medida (pública o privada) que provoque una asignación de bienes y servicios internacionalmente, o de recursos destinados para la producción de éstos bienes y servicios, tal que se reduzca el ingreso real mundial potencial.*

* Al inicio del siglo XIX, la población a nivel mundial era de aproximadamente 800 millones de habitantes, en el año 1900 se calcula una población de dos mil millones de habitantes, ya para el inicio del siglo XXI se consideran casi seis mil millones de personas.

Esta definición puede ser aprovechada considerando la simplificación siguiente: “Una BNA es cualquier barrera al comercio que, como su nombre lo indica, no es arancelaria” (Deardorff & Stern, 1997).

Ante la diversidad de las definiciones dadas, una clasificación de las BNAs puede servir para ilustrar lo complejas que son. En primer lugar, las barreras pueden ser públicas o privadas (Baldwin, 1970), y adicionalmente explícitas o informales (i.e. regulación no publicada, la misma estructura de mercado o instituciones política, sociales o culturales). Este carácter informal es que precisamente dificulta la identificación de las BNA cuando se observa una negociación comercial, pues los gobiernos se enfocan en las barreras arancelarias, de fácil observación, mientras que mantienen ciertos tipos de barreras no arancelarias.

Otra clasificación es la realizada por Bora, Kuwahara, & Laird, (2002) quienes señalan que, existen cinco tipos de BNAs atendiendo fundamentalmente los procesos de supervisión.

Medidas de control al volumen (cantidades) de las importaciones: Dentro de éstas se encuentran las prohibiciones y restricciones cuantitativas sobre las importaciones (cuotas) y exportaciones (acuerdos de restricción de las exportaciones).

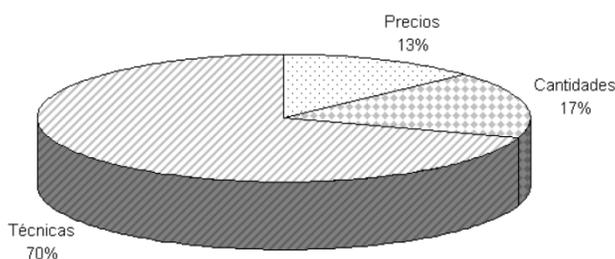
Medidas de control a los precios de los bienes importados: Incluyen mecanismos de precios de referencia, sobrecargos o aranceles variables, medidas compensatorias, así como otros tipos de medidas mixtas como cuotas arancelarias y aranceles estacionales.

Medidas de monitoreo: investigaciones y vigilancia sobre precios y volúmenes.

Medidas sobre la producción y las exportaciones: Subsidios aplicados directa o indirectamente sobre la producción o el valor agregado.

Barreras Técnicas: Estándares de calidad, barreras sanitarias y fitosanitarias, de seguridad, etc.

Según lo anterior, la creación de políticas de seguridad puede clasificarse como una Barrera Técnica No Arancelaria, que son las más utilizadas en la actualidad de acuerdo con la información de la base de datos TRAINS (Sistemas de Información para Análisis del Comercio, por sus siglas en Inglés), construida por la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, por sus siglas en Inglés) a partir de las demandas hechas por los gobiernos ante la Organización Mundial de Comercio. Del total de las BNAs registradas para Estados Unidos, para el año 1999, la mayor parte fueron Barreras Técnicas (70%), Medidas de Control a las Cantidades (17%) y por último Medidas de Control de Precios cómo se observa en la Gráfica 2.



Gráfica 2. Comportamiento de las Barreras No Arancelarias en Estados Unidos en 1999.
Fuente: Elaboración propia con datos de TRAINS/ UNCTAD

Entonces, las Barreras Técnicas obligan a que los productores (exportadores) de un determinado producto cumplan con determinados estándares de calidad, o como en el caso de este trabajo de investigación, de seguridad. Sobre este tema surgen varias interrogantes: en primer lugar, cuál es el efecto de tales estándares. Es lógico pensar que para cumplir con dichos estándares, las empresas deben implementar algún cambio en el proceso de producción que aumente sus costos, y que a su vez se refleja en el precio del bien exportado. Pero al final, la implantación de dichas políticas de seguridad serán un tipo de BNA.

2.4. HISTORIA DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE ESTADOS UNIDOS

La inmigración que recibió durante años Estados Unidos de Norteamérica, es quizá el factor más determinante su progreso alcanzado hasta el presente. Gracias a la flexible política de inmigración que se caracterizó entre la segunda mitad del siglo XIX y 1955, alrededor de 40 millones de personas ingresaron al territorio estadounidense constituyéndose en el mayor flujo migratorio de toda la historia. Aun ahora, sin ninguna política de inmigración, miles de personas entran ilegal o legalmente a Estados Unidos, para trabajar en lo que se considera "la mayor potencia económica del mundo".

Los beneficios obtenidos pueden apreciarse directamente en el refuerzo dado a la expansión económica de la nación y al crecimiento de las grandes ciudades, lo cual aunado al surgimiento de una nueva demanda contribuyó al perfeccionamiento del mercado masivo y ahora mundial.

Sin embargo, los trabajadores estadounidenses empezaron a resentir las consecuencias de incorporar a la economía trabajadores foráneos, quienes estaban dispuestos a trabajar incluso más por menores salarios.

En su libro "Mitos del Libre Comercio" el congresista Brown, (2004) menciona que hace casi siete décadas, millones de Americanos reaccionaron a la tragedia del 7 de diciembre de 1941, cuando los japoneses atacaron Pearl Harbor, Hawaii. El presidente Franklin Delano Roosevelt exhortó a los ciudadanos a luchar por la democracia y habló de un "sacrificio compartido"; es así como, durante la Segunda Guerra Mundial, los norteamericanos aprovecharon de la manera más inteligente los recursos humanos y de capital disponibles, haciendo de la industria bélica en sus diferentes procesos un foco de empleo y progreso para gran parte del país.

Las empresas norteamericanas aprovecharon su enorme capacidad técnica de producción y se dedicaron a exportar los productos que les fueran demandados en los mercados europeos, desde vehículos de transporte pesado

como en el caso de la General Motors o de las máquinas almacenadoras de datos como es el caso de la International Business Machines, IBM.

En el siglo XXI, el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001, (Brown, 2004) parece un recuerdo del ataque a Pearl Harbor: miles de norteamericanos murieron, el ataque fue inimaginable y pareció que había sido planeado durante meses. La respuesta a ambas tragedias fue similar, el Presidente George W. Bush pidió el apoyo y la unidad de todos los norteamericanos para enfrentar esta nueva guerra, pero esta vez, la guerra mundial en contra del terrorismo. Empero, dentro del Congreso, en menos de las 48 horas después del ataque, se comenzaban a tomar acciones para evitar que la economía norteamericana se colapsara.

Los Republicanos insistieron en la necesidad de una "privatización" de la seguridad en aeropuertos; donde el personal podría ser contratado con una paga no mayor a siete dólares la hora, sin beneficios y una pequeña capacitación del uso del equipo, pero que a su vez impulsaban la modificación de la ley de impuestos para que las grandes corporaciones norteamericanas (IBM, General Motors, Enron, etc.) gozaran de menores impuestos.

Posteriormente, se llegó, en palabras de la administración Bush, al "Incremento de la Autoridad para el Comercio" (Trade Promotion Authority o TPA por sus siglas en Inglés), esta legislación permitía al presidente de negociar acuerdos de comercio sin tomar en cuenta el impacto hacia la sociedad norteamericana o el ambiente, con una ligera aprobación del Congreso. El Presidente Bush deseaba usar el TPA para extender los acuerdos del TLC a toda América Latina.

Robert Zoellick, el Representante del Comercio para Estados Unidos, ligó inmediatamente la necesidad del Presidente con el TPA con la guerra antiterrorista. Zoellick dijo: "El liderazgo comercial de Estados Unidos de América puede construir una coalición de países americanos para lograr la libertad en todos los aspectos, ..., el TPA es fundamental para lograr estos acuerdos". El líder

de los Republicanos en el congreso, Dick Armey y el ex presidente de México Ernesto Zedillo, apoyaron a Zoellick, insistiendo en "el reforzamiento de la seguridad a través del TPA". Recordemos que Ernesto Zedillo, fue miembro de la corporación Procter & Gamble, y proclamó que los activistas ambientales, laborales y civiles tienen una "alianza inesperada" con los terroristas. Incluso, David Hartridge, un influyente oficial de la Organización Mundial de Comercio declaró que los terroristas del 11 de Septiembre y los activistas en contra de la globalización compartían una característica: el comportamiento violento.

No sólo el comercio fue tema en el Congreso, la Salud Pública había sido abandonada por el Gobierno Norteamericano y esta vez se llamaba a la reedificación de la infraestructura de la Salud Pública dentro de Estados Unidos. Se pedía mayores fondos para el Centro de Prevención y Control de Enfermedades (CDC, por sus siglas en Inglés) y para los Departamentos de Salud Pública locales y estatales, teniendo como principal línea de acción la defensa contra el bioterrorismo.

El Congreso votó el 6 de diciembre de 2001 el TPA. Apoyando la propuesta, se encontraban, el Presidente Bush, Republicanos, los presidentes de las más poderosas corporaciones y casi todos los principales periódicos y editores en el país; en su contra estaban los Demócratas, sindicatos, organizaciones ambientalistas, de derechos humanos. El resultado se puede inferir, el TPA fue aprobado después de horas de cabildeo y votación con 215 votos a favor y 212 votos en contra, siendo efectivo hasta la media noche del primero de Julio del 2007.

Algunos de los resultados de TPA son: los Tratados de Libre Comercio con Chile, Singapur, Australia, Moroco, Republica Dominicana & América Central, Bahréin y Omán; así como algunos Acuerdos Comerciales con Perú y Colombia.

2.5. TERRORISMO

El terrorismo es una práctica antigua en el ámbito de los conflictos políticos nacionales y también en el espacio internacional. Literalmente se refiere a los actos de violencia cuyo objetivo, más allá de los resultados, implica la expansión del terror en la población civil.

La palabra terrorismo implica una sucesión de actos de violencia que se caracterizan por inducir terror en la población civil de forma premeditada, con el propósito de que dicha población civil acepte condiciones de muy diversa índole: políticas, económicas, lingüísticas, de soberanía, religiosas, etc. El terrorismo internacional es aquel que se practica con la intención deliberada de afectar la estructura y distribución del poder en regiones enteras del planeta o incluso a escala misma de la sociedad mundial; cuyos actores individuales y colectivos hayan extendido sus actividades por un significativo número de países o áreas geopolíticas, en consonancia con el alcance de los propósitos declarados (Olamendi Torres, 2003).

Históricamente, el terrorismo se convirtió en recurso de movimientos de tipo nacionalista, hasta abarcar en nuestra época incluso movimientos promovidos por razones religiosas, políticas, morales o medioambientales. En este sentido, Olamendi Torres, (2003) menciona: "... puede decirse que los actos terroristas son una opción de violencia al servicio de prácticamente cualquier causa".

El Diccionario de la Lengua Española lo define como "dominación por el terror" o "sucesión de actos de violencia ejecutados para infundir terror". Aunque breves, estas definiciones no técnicas muestran la violencia, el dominio y la agresión inherentes al terrorismo.

En vista de que se analizará la repercusión de las políticas antiterroristas de Estados Unidos en México, se considera prudente estudiar la forma en como estos países miran al terrorismo.

Según el Título 22 del Código de Estados Unidos, Sección 2656f contiene las siguientes definiciones, que se han empleado para propósitos estadísticos y analíticos desde 1983:

Terrorismo: Violencia premeditada, políticamente motivada perpetrada contra objetivos no-combatientes por grupos subnacionales o agentes clandestinos, generalmente con la intención de influenciar a una audiencia.

Terrorismo internacional: aquel que involucra a ciudadanos o a territorios de más de un país.

Grupo terrorista: cualquier grupo que practica, o que tiene subgrupos significativos que practican el terrorismo internacional.

Actividad terrorista, como se utiliza en el Acta de Antiterrorismo y Pena Capital de 1996, significa cualquier actividad que se considere ilegal bajo las leyes del lugar donde se cometa y que involucre cualquiera de los actos siguientes:

- ς El secuestro o sabotaje de cualquier medio de transporte (incluyendo aeronaves, embarcaciones o vehículos).
- ς El detener o retener y amenazar con matar, herir o mantener en detención a un individuo, para obligar a una tercera persona (incluyendo a una organización gubernamental) a hacer o abstenerse de hacer un acto, como condición implícita o explícita para la liberación del individuo retenido o detenido.
- ς Un ataque violento sobre una persona protegida internacionalmente o sobre la libertad de tal persona.
- ς Un asesinato.
- ς El uso de agentes biológicos, agentes químicos, o armas o artefactos nucleares, o explosivos o armas de fuego (con cualquier otro propósito que el de obtener ganancias monetarias personales), con la intención de poner en peligro,

directa o indirectamente, la seguridad de uno o más individuos o causar un daño substancial a la propiedad.

- ς La amenaza, intento o conspiración de realizar cualquiera de los puntos anteriores.

Existen muchos tipos de terrorismo, básicamente se dividen de acuerdo al tipo de ataque o bien al objetivo por el que están atacando. Investigadores de Estados Unidos (Council, 2007) han clasificado diferentes tipos de terrorismo desde 1970 como son: *bioterrorismo* (liberación intencional de agentes biológicos tóxicos que aterrorizan a civiles), *ciberterrorismo* (uso de la tecnología de información para atacar a civiles o llamar la atención sobre su causa) y *ecoterrorismo* (describe la violencia hacia intereses ambientales).

Por otro lado, es necesario revisar la postura que México tiene hacia el terrorismo. En el Código Penal Federal, en su artículo 139, define como terrorista “al que utilizando explosivos, sustancias tóxicas, armas de fuego o por incendio, inundación, o por cualquier otro medio violento, realice actos en contra de las personas, las cosas o servicios al público, que produzca alarma, temor, terror en la población o en n grupo o sector de ella, para perturbar la paz pública, o tratar de menoscabar la autoridad del Estado, o presionar a la autoridad para que tome una determinación”

Al respecto Olamendi Torres, (2003) comenta que: “la postura el papel que México busca desempeñar en el escenario internacional se sustenta en tres ejes: la condena total y enfática de cualquier acto de terrorismo internacional, su compromiso de adoptar todas las medidas que sean necesarias para combatirlo y el llamado a la defensa y preservación de los derechos humanos en el enfrentamiento contra el crimen organizado trasnacional y el terrorismo”.

2.5.1. Antecedentes terroristas

El terrorismo es principalmente utilizado por grupos políticos que han abandonado el camino de la legalidad para enfrentarse a sus opositores. Son grupos por lo general demasiado débiles como para enfrentarse directamente contra su enemigo, que generalmente es el Estado. Se podría identificar un terrorismo dentro de las fronteras de un Estado (España y la Eta; Irlanda y el ERI; Turquía y la Hermandad Roja; Perú y Tupac Amaru; y más) y el terrorismo que trasciende las fronteras de un Estado, y que no está dirigido en contra del Estado soberano de donde provienen los terroristas sino contra un tercer país.

Los Estados Unidos se ven afectado por los dos tipos de terrorismo, tanto el interno como el externo. El terrorismo motivado en contra del régimen norteamericano y efectuado por ciudadanos norteamericanos es de reciente aparición; el ejemplo clásico es el atentado en Oklahoma City del 19 de abril de 1995. Sin embargo este atentado, al parecer inusual, reveló, luego de intensas investigaciones, la existencia de un gran número de estadounidenses inconformes con su propio gobierno y dispuestos a utilizar la violencia para hacerse oír. Otro caso lo tenemos con los intentos secesionistas de granjeros tejanos que incluso proclamaron su propia república a la que defendieron a sangre y fuego en meses recientes (Lee & Perl, 2002).

Pese a este surgimiento de terrorismo interno, Estados Unidos se preocupa más por las amenazas del exterior, por los terroristas extranjeros que pudiesen afectar los intereses o a los ciudadanos norteamericanos. Y la amenaza es aún latente a pesar del fin de la guerra fría.

Se pensaba durante la guerra fría que la U.R.S.S. y sus aliados fomentaban al terrorismo. Se acusaba a menudo a la U.R.S.S. y a sus aliados de pertrechar y entrenar terroristas como parte de su estrategia para propiciar la revolución socialista a lo largo del mundo. Se señalaba a Corea del Norte y Cuba como países en los cuales se entrenaban "terroristas" (pero que más bien eran

revolucionarios que peleaban por la libertad de sus países) para que sirvieran en las guerras de liberación nacional del Tercer Mundo. Así, durante la Guerra Fría se entendía al terrorismo como otro frente de batalla en el conflicto bipolar; muchas veces era así, pero no en todas.

Algunas veces el terrorismo era resultado más de condiciones de opresión que de un conflicto entre potencias. Había regiones, por ejemplo el mundo árabe, en donde no precisamente el terrorismo se explicaba a partir del conflicto Estados Unidos - U.R.S.S. Ahí, las condiciones de dominación y la inspiración religiosa inauguraron un período de guerra santa, guerra contra los infieles. El mundo árabe se convirtió en la nueva fuente de terrorismo internacional, identificando a Irán y Libia como los principales promotores de estos actos.

La política de contraterrorismo de Estados Unidos está encaminada a prevenir, desbaratar y derrotar las operaciones terroristas antes de que estas ocurran y, si llegase a ocurrir alguna, buscar por todos los medios posibles hacer pagar a los perpetradores. La política norteamericana de contraterrorismo descansa en 4 principios fundamentales:

1. No ofrecer concesiones a los terroristas, no negociar con ellos
2. Presionar a todos los estados que patrocinen actividades terroristas
3. establecer convenios y alianzas internacionales contra el terrorismo
4. ayudar a otros países en su lucha antiterrorista

Estados Unidos encamina sus esfuerzos a inhibir y castigar a los terroristas. En tal sentido en todo caso en que los actos terroristas afecten los intereses o a los ciudadanos norteamericanos, Estados Unidos se reserva el derecho de atacar las bases y los bienes de los terroristas y de quienes los apoyan, como por ejemplo sucedió en 1993 cuando Estados Unidos bombardeó Irak so pretexto de que se planeaba un atentado contra el presidente Bush, o cuando bombardearon Libia en 1983.

Los Estados Unidos están muy interesados en castigar los atentados terroristas porque estos actos muestran la debilidad y la incapacidad del Estado para proteger a sus ciudadanos e intereses.

Para hacer frente al terrorismo se plantea la necesidad de una cercana cooperación entre instituciones de inteligencia, diplomáticas e internacionales de todo el mundo.

En 1996, dentro de las reuniones del Grupo de los 8, se suscribió un documento en el cual se condenaba el apoyo iraní al terrorismo; al mismo tiempo iniciaron una serie de sanciones económicas en contra de Libia e Irán por apoyar, solapar y tolerar a grupos de terroristas.

En abril 4 de 1996 se creó una Fuerza de Respuesta ante Incidentes químico biológicos (Chemical/Biological Incident Response Force -CBIRF-) Este cuerpo es un ente estratégico dirigido, entrenado y equipado para contrarrestar las amenazas de terrorismo que utilice armas químicas o biológicas. La misión del CBIRF es responder a incidentes que involucren a este tipo de ramas a lo largo del mundo. El CBIRF puede proveer asesoría especializada y conjunta la participación de expertos internacionales en ciencia y medicina en el Electronic Reachback Advisory Group. Este órgano es quien se encarga de entrenar y asistir al CBIFR.

El CBIFR se despliega en las áreas afectadas por un ataque biológico o químico, de la manera más rápida posible, coordinando las tareas iniciales de ayuda y aislando la zona afectada. Posteriormente se dedican a detectar e identificar el elemento utilizado, para luego proceder a la descontaminación del sitio. El siguiente paso es el de proveer asistencia médica a las áreas y personas afectadas.

2.6. FACTORES QUE IMPULSAN AL TERRORISMO

Algunos factores estudiados en Madrid durante la Cumbre Internacional en Democracia, Terrorismo y Seguridad (Confronting Terrorism, Volume I, 2005) (Confronting Terrorism, Volume II, 2005) evento organizado por la Unión Europea, con participación de especialistas de todo el mundo, son del tipo político, psicológico, cultural, religioso y económico. La suposición actual es que todos los actos terroristas están motivados políticamente, sin embargo, algunos actos están motivados por otros factores, y el número puede crecer a la luz de la expansión de la actividad criminal internacional y en un número creciente de actos extremistas llevados a cabo en nombre de causas religiosas y culturales.

2.6.1. Factores políticos

El terrorismo requiere la participación activa solamente de un número muy pequeño de los individuos que pueden o no pueden representar los intereses colectivos. Se asocia a veces a un movimiento social o a un partido político que goce de la ayuda popular significativa, en gran parte como resultado de sus actividades no-violentas tales como abastecimiento de servicios sociales muy necesarios; tales agentes emplean el terrorismo porque es el medio temporal de ejercer presión sobre un gobierno.

2.6.2. Factores psicológicos

Aun así, es necesario explorar la influencia de las conductas psicológicas de grupo, organizacionales y sociales, la identidad individual está subordinada a su identidad colectiva, El rol del líder es crucial para alinear individuos frustrados normalmente dentro de la organización.

Adicionalmente, el rápido crecimiento de las organizaciones criminales transnacionales y el crecimiento del rango y escala de tales operaciones, pueden

bien resultar en el uso de violencia para alcanzar objetivos cuya motivación sea la obtención de beneficios financieros.

2.6.3. Factores culturales y religiosos

Dentro de los países, los grupos que están involucrados con los movimientos terroristas usualmente presentan desventajas de clase, étnicas o religiosas. Los líderes son gente motivada por sus necesidades sociales y presiones ideológicas que transforman los agravios y frustraciones vividas en una reacción violenta, prometiendo una recompensa al defender las ideas basadas en la religión o nostalgia por un glorioso pasado o futuro. Las ideologías derivadas del Islam son poderosas debido a la tradición en las sociedades Árabigas, la religión cubre todos los aspectos de la vida y brinda significado, consejo y justificaciones para la acción.

2.6.4. Factores económicos

La pobreza por si sola, no es una causa de terrorismo. Estudios macroeconómicos muestran que el terrorismo puede ocurrir donde sea, pero es más común en sociedades desarrolladas y caracterizadas por una rápida modernización. Los cambios económicos crean condiciones que conllevan a la inestabilidad e ideologías extremistas.

Las causas del terrorismo son internacionales tan bien como locales, los avances en tecnología realzan su movilidad y su capacidad de comunicarse internamente y externamente. Se aprovechan de debilidad de las fronteras del estado y el volumen de comercio entre los países. Es también posible que las metas de un cierto terrorismo moderno puedan incluir el vuelco de la orden internacional, percibido como manifestación de la dominación occidental del mundo musulmán.

La globalización tiene un gran potencial de dar beneficios económicos que pueden ser usados por diversos grupos terroristas. Este proceso incrementa las oportunidades del terrorismo y lo hace fácil de organizar, financiar y sostener estrategias terroristas, debido a su efecto general de incrementar las inequidades sociales entre los estados; la permeabilidad de las fronteras y la distribución de los mercados culturales, son interpretadas por algunos militantes como "la infiltración de una cultura corrupta".

Además, la globalización facilita el movimiento de trabajadores y refugiados entre las fronteras, llevando a una minoría a colocarse en sociedades donde no pueden ser identificados como un problema e incrementa las oportunidades de los grupos terroristas al intercambio de información y dinero por quienes los apoyan. Lo cual justifica y ayuda a realizar actos terroristas por sus perpetradores.

Otra fuente de la preocupación en el nivel del sistema internacional es debilidad del estado mencionada en Cumbre Internacional en Democracia, Terrorismo y Seguridad, su derrumbamiento o implicación en el conflicto civil extenso. La debilidad económica y la represión política pueden también contribuir a la inmigración. El descontento con condiciones locales se desplaza sobre el sistema internacional. Estas condiciones son así un problema serio para la comunidad internacional. Otra consideración es que cualquier tipo de régimen, democrático o autoritario, se puede implicar en un conflicto asimétrico fuera de sus fronteras. Las democracias estables y bien desarrolladas no pueden hacer frente a una amenaza seria del terrorismo interno-generado, pero la intervención externa o la presencia política, económica, y cultural pueden provocar terrorismo del exterior (Confronting Terrorism, Volume II, 2005).

2.7. PRINCIPALES ACTOS TERRORISTAS.

Dentro de los instrumentos utilizados para implementar actos terroristas, se incluyen diversas formas de violencia física contra las personas, como el secuestro, la tortura o la ejecución extrajudicial; diversas formas de violencia

moral, como la amenaza de las anteriores o la presión social; diversas formas de violencia contra los bienes privados y públicos, como la destrucción de los mismos con materiales explosivos o incendiarios. Finalmente, uno de los instrumentos más utilizados por los grupos terroristas es el atentado con explosivos contra blancos militares o civiles para provocar muertes indiscriminadas.

En el Anexo 1, se enlistan los principales actos terroristas ocurridos desde 1906, como se observa, el terrorismo ha traspasado progresivamente las fronteras de su origen geográfico desde los años setenta principalmente. Se ha ido transnacionalizando por varios motivos: la conexión entre diferentes grupos terroristas con fines similares, la búsqueda de objetivos del país declarado como enemigo en otras zonas de mayor accesibilidad, el entrenamiento de grupos terroristas en zonas propicias, el establecimiento de bases de estabilidad en países contiguos, los gobiernos totalitarios que fomentan el asesinato de líderes de la oposición fuera de sus fronteras y la asociación con negocios internacionales ilegales, como el narcotráfico o la venta de armas; asociación que se basa en la similitud de los métodos y que provee fondos para mantener a los grupos terroristas o para proteger su propia actividad mercantil.

2.8. LA SEGURIDAD Y EL COMERCIO PARA ESTADOS UNIDOS

Si bien Estados Unidos, sus aliados y los países que lo apoyan en todo el mundo han tomado medidas trascendentes para combatir el terrorismo internacional, las naciones no pueden ignorar el hecho de que las decisiones que tomen en el mercado global afectan su facultad de potenciar el crecimiento económico y su capacidad de impedir que los terroristas se alcen en su contra.

La respuesta es una economía global que priorice simultáneamente dos aspectos: el libre comercio y un contraterrorismo más eficaz. Si bien la creación del régimen de seguridad correcto para el siglo XXI puede ser una tarea compleja, la articulación de los principios que deberían regir la construcción de estos mecanismos no lo es. Específicamente:

1. La seguridad global debe ser flexible, con capacidad de respuesta ante las nuevas amenazas terroristas y los cambios en las demandas y capacidades del mercado.

2. La seguridad debe reducir la brecha entre el mundo desarrollado y los países en vías de desarrollo.

3. La seguridad debe acrecentar el compromiso global con el libre comercio.

La seguridad, al igual que otros aspectos relacionados con el medio ambiente y la protección, es parte del precio de hacer negocios en el mundo moderno. Sin embargo, si los participantes deben cargar con la responsabilidad de proteger los medios utilizados para realizar las actividades comerciales, también deben tener la libertad de determinar la manera de proveer seguridad de la forma que resulte más eficaz y eficiente.

Si bien existe un espacio para las regulaciones sobre seguridad, éstas deben estar basadas en normas abiertas que se apliquen de manera uniforme. En otras palabras, estas regulaciones tendrán objetivos razonables sin imponerle al mercado la forma en que se deben lograr estos objetivos. Los regímenes basados en el rendimiento ofrecen varias ventajas:

- ς Dejan en manos de los expertos del sector privado —quienes mejor conocen su propio negocio— la forma de alcanzar los resultados más exitosos y rentables.
- ς Establecen un mercado para el “antiterrorismo”, ofreciendo oportunidades para la adaptación y la innovación, tanto para mantenerse por delante de los terroristas como para hacer un mejor uso de las nuevas tecnologías y otras oportunidades en el mercado.

Los países en vías de desarrollo forman parte de los mercados dinámicos para el terrorismo, el comercio y el antiterrorismo. A menos que estos países se

desempeñen satisfactoriamente en la segunda y la tercera actividad, la primera prosperará y detendrá aún más el progreso hacia un mayor rendimiento económico. El mundo subdesarrollado no puede quedar marginado del comercio global seguro. Si se permitiera que esto suceda se estaría actuando a favor de los terroristas, ya que se dejaría que las economías de los países en vías de desarrollo quedaran aún más rezagadas y, al mismo tiempo, se crearían nuevos refugios, brechas y oportunidades para que los terroristas los utilicen en contra de Estados Unidos (United States General Accounting Office, 2001).

Para algunos países, es necesario, además, un cambio cultural mediante el cual se desarrolle una nueva mentalidad que reconozca el papel de la aduana, el comercio y la aplicación de la ley como factores que faciliten y protegen el comercio, y que no sólo generen ingresos para el Gobierno mediante la recaudación de impuestos, la aceptación de sobornos y el hurto de bienes. Por último, se necesita una administración que facilite el crecimiento económico y que, a su vez, produzca la riqueza necesaria para que los sectores público y privado puedan afrontar el costo de la seguridad que su pueblo merece. Sin embargo, los países en vías de desarrollo que no cuentan con una administración eficiente nunca tendrán prosperidad ni la capacidad necesaria para proveer una seguridad eficaz (United States General Accounting Office, 2001).

2.9. POLÍTICA C-TPAT

En noviembre del 2001 se dió a conocer la Alianza de Aduanas y Empresas Contra el Terrorismo (C-TPAT, por sus siglas en Inglés), que es una iniciativa conjunta entre el gobierno de los Estados Unidos y las empresas privadas, diseñada para construir relaciones de cooperación mutua que fortalezcan la cadena de abastecimiento general y la seguridad en las fronteras.



Figura 2. Logotipo C-TPAT
Fuente: Página De internet de C-TPAT

C-TPAT reconoce que Customs and Border Protection (CBP) puede suministrar un alto nivel de seguridad únicamente a través de la estrecha cooperación con los dueños finales de la cadena de abastecimiento: importadores, transportistas, agentes, operadores de almacenes, fabricantes y otros agentes del sector comercio.

A través de esta iniciativa, CBP se solicita a los negocios el asegurar la integridad de sus prácticas de seguridad y comunicar sus lineamientos de seguridad a sus socios comerciales dentro de la cadena de abastecimiento.

Para obtener la certificación deben de seguirse los siguientes pasos:

- ς Los administradores de cuentas asignados por el CBP contactarán a los participantes para iniciar un trabajo conjunto, estableciendo o actualizando planes de acción para reflejar los compromisos con el C-TPAT.
- ς Los planes de acción evaluarán el progreso de los participantes en cuanto a las mejoras en seguridad, comunicando lineamientos del C-TPAT a los socios comerciales, y estableciendo mejoras en las relaciones de seguridad con otras empresas.

Las expectativas de CBP para el comercio en este programa son que sus socios se comprometan hacia una meta común de crear una más segura y eficiente cadena de abastecimiento a través de esta alianza. CBP requiere la asistencia de la empresa privada para asegurar una creciente vigilancia a lo largo de la cadena de abastecimiento. CBP reconoce que así como protege el comercio y sus fronteras, las empresas deben asegurarse que sus marcas, sus empleados y clientes están protegidos en lo posible.

La intención de CBP no es imponer requisitos de seguridad que serán prohibitivos por su costo. Por esta razón, se ha trabajado en concertación con la comunidad comercial para desarrollar lineamientos de seguridad que reflejan

una perspectiva empresarial realista. Participantes potenciales del C-TPAT pueden encontrar que ellos ya tienen muchos de estos lineamientos implementados. El C-TPAT además no está dirigido a crear nuevos "riesgos" para empresas más allá de las leyes y regulaciones comerciales ya existentes. Sin embargo, el unirse al C-TPAT comprometerá a las empresas a seguir las acciones especificadas en el contrato firmado. Estas acciones incluyen a) auto-evaluación de sistemas de seguridad, b) presentar cuestionarios de seguridad, c) desarrollar planes de incremento de seguridad, y d) comunicar lineamientos del C-TPAT a empresas en la cadena de abastecimiento. Si la empresa no cumple con mantener sus compromisos con el C-TPAT/CBP tomará acciones para suspender sus beneficios o cancelar su participación.

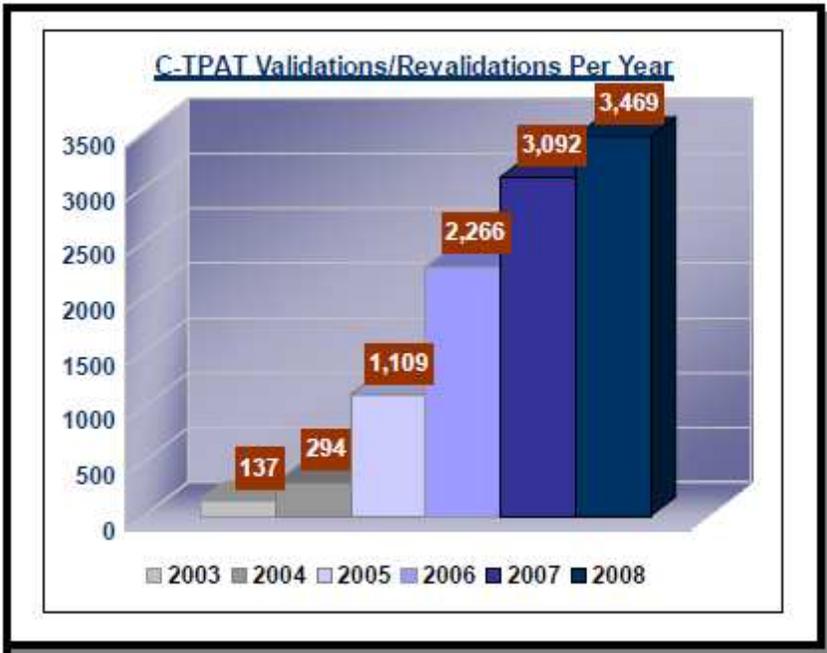
La visión general para el C-TPAT en el futuro es que las CBP reconozcan que una cadena de abastecimiento segura es la parte crítica de su trabajo para mantener el país seguro. Por esta razón, CBP persigue una alianza antiterrorista fuerte con la comunidad comercial a través del C-TPAT. Los socios comerciales tendrán un compromiso con ambos, seguridad en el comercio y cumplimiento en el comercio, las cuales están cimentadas en las mismas prácticas comerciales. CBP desea trabajar de cerca con empresas cuyas buenas prácticas administrativas garantizan a la cadena de abastecimiento seguridad y cumplimiento de las leyes comerciales.

Previamente al C-TPAT, existen otras acciones que se han tomado por parte de las aduanas, como es el caso de la seguridad desde una perspectiva de contrabando de drogas, a través del Programa de Incentivos para Transportistas de Aduanas (CIP). Los transportistas que ya se han inscrito a este programa, están en buena posición de expandir su enfoque en seguridad para abarcar antiterrorismo. Aduanas buscará que los transportistas se unan al C-TPAT para incrementar las prácticas de seguridad existentes y manejar en mejor forma la amenaza del terrorismo a envíos internacionales aéreos, marítimos y terrestres. Se trabajará para asegurar que la participación en el C-TPAT no requiera duplicar

esfuerzos para los ya participantes en el Programa de Incentivos para Transportistas de Aduanas (CIP).

El programa de C-TPAT es también una consideración viable para medianas y pequeñas empresas, ya que el C-TPAT está diseñado para el total de la comunidad comercial y CBP alienta a todas las empresas a tomar un rol activo en promover la seguridad en la cadena de abastecimiento y las fronteras. Mientras que los beneficios del C-TPAT son los mayores para empresas grandes que dependen altamente de la cadena de abastecimiento internacional. Medianas y pequeñas empresas podrían querer evaluar los beneficios del C-TPAT cuidadosamente y decidir el aplicar o no el programa. Aún sin tener participación oficial en C-TPAT, las empresas deberían considerar el emplear las recomendaciones de seguridad del C-TPAT en sus prácticas de seguridad.

Según datos del CBP, durante 2008, se certificaron a 1,449 nuevos miembros y se validaron 2,469 cadenas de suministro. Además, desde 2003 C-TPAT ha aceptado más de 8,149 validaciones y más de 2,218 revalidaciones.



Gráfica 3. C-TPAT Validaciones y revalidaciones por año
Fuente: 2008 A Year in Review, C-TPAT/CBP

Conclusiones del capítulo

La globalización tiene un gran potencial para incrementar las desigualdades sociales, facilitar el movimiento de capitales, bienes y personas, con ello dar beneficios económicos que hacen fácil de organizar, financiar y sostener estrategias terroristas.

Lo importante en enfatizar, es que a partir del desarrollo de la globalización para considerarla como economía mundial en los últimos cincuenta años, la integración económica internacional se aceleró a partir de la década de los ochenta, donde los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional.

El terrorismo ha traspasado las fronteras de su país de origen para trasladarse a países donde causan una mayor conmoción y es la globalización la que ha permitido esta diversificación de las ramas terroristas, mediante la explosión de las comunicaciones en el mundo y la creación de acuerdos para el libre traslado de personas y bienes para evitar el tiempo perdido en aduanas y con ello, minimizar las inspecciones en seguridad.

Además se mostró que para el gobierno de los Estados Unidos las consecuencias del terrorismo implican una reducción en el comercio, aumento de la seguridad y la creación de políticas contraterroristas a fin de regular las transacciones, para no influir en la movilidad de bienes. Los esfuerzos de combatir el terrorismo son complicados por una tendencia global hacia la desregulación, las fronteras abiertas y el libre comercio. Estados Unidos, por su interés en continuar su expansión económica ha empleado diversas medidas para combatir el terrorismo internacional, entre ellas figuran: la diplomacia, el contrato internacional de cooperación, sanciones económicas, medidas de seguridad protectoras y fuerza militar.

Uno de los principales argumentos que Estados Unidos propuso para disminuir el terrorismo es la creación de políticas antiterroristas para su implantación en

países aliados alrededor del mundo, dando como resultado, la política C-TPAT, que ha repercutido dentro de las empresas del sector privado en todo el mundo y debido a la cercanía y comercio bilateral existente, particularmente a empresas privadas mexicanas.

CAPÍTULO 3. COMPETITIVIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A partir de los años ochenta se impulsó el modelo económico de libre mercado con economías abiertas y progresivamente desreguladas. Se privatizaron las empresas en manos del Estado, se promovió la inversión extranjera directa, se consolidaron las industrias a nivel global y regional, y se incrementó la competencia obligando a las empresas a buscar formas de mejorar su competitividad para poder conservar sus mercados (Rueda, 2000).

En las últimas décadas han aparecido una infinidad de métodos y enfoques para estudiar la competitividad, sin embargo, no existe consenso en su definición, las dimensiones ni los niveles en que debe estudiarse, medirse y promoverse.

El objetivo de este capítulo, es presentar un panorama general sobre el cual puede conceptualizarse la competitividad y con ello comprender qué significa e implican las ventajas competitivas para una empresa. Además de presentar un enfoque general de la competitividad de México.

3.1. COMPETITIVIDAD

Como antecedentes de los estudios de competitividad, se menciona la teoría clásica de las ventajas comparativas de David Ricardo del siglo XVIII (Krugman, 1997) que enfatizó que las naciones deben especializarse en aquellos sectores productivos en que tienen abundancia de recursos naturales y de factores de producción que les permite tener costos de producción más bajos. Sin embargo, la teoría nunca explicó por qué los países tendrían niveles de productividad diferentes.

Posteriormente Heckscher y Ohlin argumentaron que las ventajas comparativas surgen de las diferencias de la dotación de factores de

producción. Los productos difieren en su composición de capital y mano de obra mientras los países difieren en su oferta de capital y de mano de obra, por lo tanto, hay que exportar bienes en los que estos factores permiten menores costos. Sin embargo, cuando Leontief, (1985) realizó un estudio empírico previendo que Estados Unidos debía exportar bienes intensivos de trabajo, descubrió que los bienes importados requerían 30% más capital por trabajador que los bienes exportados, lo que resultó ser opuesto al modelo de Heckscher y Ohlin.

En la década de los ochenta, el trabajo de Porter, (1990,2000,2002) analiza por qué algunas industrias son más atractivas para el inversionista, las estrategias de una empresa con relación a sus rivales, las acciones estratégicas competitivas que pueden afectar el atractivo general de la industria y la competitividad de la empresa utilizando la cadena de valor. Cuando presenta su modelo, a principios de los años noventa, para explicar la competitividad de las naciones enfatizando el papel de la estructura de la industria y la importancia de la acción del gobierno, se retoma el debate de las ventajas competitivas y da un nuevo impulso al estudio de la competitividad.

El concepto de competitividad generalmente es utilizado de manera sistematizada y generalizada provocando que el significado del mismo llegue a ser confuso o indefinido. Esta confusión se debe a: los distintos enfoques para definirlo y analizarlo, los distintos niveles a los que se aplica, la variedad de indicadores utilizados para medirlo, la multitud de factores que parecen tener un impacto sobre el mismo.

El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como “la capacidad para competir en los mercados por bienes y servicios”

En un principio, las investigaciones sobre el tema de la competitividad se centraban en el análisis de influencias de variables relacionadas con los entornos general y específico; posteriormente durante el último cuarto del siglo XX, los trabajos fueron reorientados al mostrar, que, si bien las variables externas influyen

en los logros de una ventaja competitiva, es mucho mayor la incidencia de las variables internas. Estos resultados supusieron un cambio importante en la concepción de los elementos explicativos de la competitividad y de los resultados empresariales, aportando un sólido apoyo empírico a la teoría de los recursos y capacidades como marco de análisis de las diferencias de competitividad entre organizaciones.

La necesidad de definir con claridad y de comprender este término va más allá de objetivos puramente semánticos, pues el término se utiliza con frecuencia para justificar la implementación de políticas públicas. (Abdel & Romo, 2004)

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente: se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por cuerpos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. (Porter, 2000)

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad definidos por Porter, (2000)

La competitividad interna, se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc. y los procesos de transformación. Al hablar de competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra si misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa, está orientada a la elaboración de los logros de la organización con el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Una vez que la empresa ha logrado una competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura. Por lo que, significa un beneficio sostenible para su negocio. Como también es el resultado de una mejora de calidad

constante y de innovación. La competitividad está relacionada fuertemente a la productividad.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora, (Porter, 2000), las cuales son las siguientes:

- ς La estructura de la industria eléctrica,
- ς La estrategia de las instituciones públicas,
- ς La competencia entre empresas,
- ς Las condiciones y los factores de la demanda,
- ς Los servicios de apoyo asociado.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambio, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad, (Porter, 2000). La competitividad se ha adaptado a estos cambios y durante los últimos años ha evolucionado y modificado, como se resume en la Tabla 1.

Rubio Bañon & Aragón Sánchez, (2002) hacen una revisión de diversas investigaciones empíricas en donde han conceptualizado el término éxito competitivo y concluyendo según ellos que la rentabilidad económica, pese a los inconvenientes que presenta es la medida más utilizada por los investigadores.

La política industrial 60's	La política de apertura 90's	La política de competitividad sistemática. 2001-2006
Protección	Apertura	Los seis círculos de la competitividad
Regulación	Liberalización	Política activa de fomento para la competitividad de México: Empresa - País
Fomento activo	Fomento pasivo	

Tabla 1. Cambios de paradigma: De la política industrial a la competitividad sistemática
Fuente: (Aaker, 1998)

Rivas Tovar, (2003) divide a los modelos de medición de competitividad en dos grandes grupos: enfoque macroeconómico y enfoque microeconómico. Los primeros están pensados para medir el concepto de manera global en distintos sectores industriales, o inclusive en todo un país. El segundo grupo de modelos se limita a evaluar a un solo sector industrial o a una empresa. Dichos modelos se muestran clasificados en la Tabla 2.

Enfoques macroeconómicos	Enfoques microeconómicos (México)
	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Diamante de Porter	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
Foro Mundial de Competitividad	Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
Foro Económico Mundial	Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)
	Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)

Tabla 2. Modelos de medición de Competitividad.
Incluye el enfoque del (IMCO, 2010) además de los enfoque mencionados por (Rivas Tovar, 2003)
Fuente: Elaboración propia.

De los modelos a los que hace referencia Rivas Tovar, (2003), para el desarrollo de la presente tesis, se mencionan los enfoques microeconómicos, ya que la empresa de estudio se encuentra en México, a su vez, se comentan las conclusiones del Foro Mundial de Competitividad, y por último, se desarrolla ampliamente el modelo de Diamante de Porter.

3.1.1. Modelo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Este modelo se desarrolla durante la presidencia de Ernesto Zedillo, cabe mencionar que a la fecha de elaboración de esta tesis, esta Secretaría se conoce como Secretaría de Economía. La Secretaría de Economía es una dependencia del Poder Ejecutivo federal cuyas funciones son: formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior e interior y abasto; normar y registrar la propiedad industrial y mercantil, así como, regular y orientar la inversión extranjera y transferencia de tecnología, entre otras. (Ramírez Hernández, 2007).

El modelo presentado por SECOFI (1995) tiene como objetivo, proporcionar al empresario mexicano una herramienta de autoevaluación para mejorar su productividad y competitividad. Para este modelo se tienen cinco factores que explican la competitividad:

- ς Ambiente con reglas claras y permanentes
- ς Economías de escala
- ς Economías de especialización
- ς Adopción ágil y rápida de la tecnología más apropiada.
- ς Mercados funcionando correctamente.

El sistema de auto diagnóstico evalúa 15 áreas que son:

Tecnología	Capacitación	Producto
Mercado	Energía	Finanzas
Compras	Precios	Calidad
Medio ambiente	Dirección y administración	Costos
Competencia	Personal	Mercadeo

Tabla 3. Áreas de evaluación de competitividad para una empresa mexicana según SECOFI
Fuente: (Rivas Tovar, 2003)

3.1.2. Modelo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 1993), la competitividad es el resultado de una compleja interacción de factores; por lo que, es prácticamente imposible expresarla a través de un solo indicador. Para este modelo, los determinantes fundamentales de competitividad son, entre otros, los costos de los insumos intermedios y de los factores de producción, la productividad de los mismos, los precios de los productos terminados, el régimen impositivo, la organización de los mercados y los sistemas de distribución. Sus indicadores de competitividad son:

- ς Tasas de interés.
- ς Salarios.
- ς Costos unitarios de la mano de obra.
- ς Productividad de mano de obra.

3.1.3. Modelo del Banco Nacional de Comercio Exterior.

En el caso de México, de acuerdo con el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), se enuncia que el proceso de globalización de mercados, productos y servicio, la integración de México al bloque comercial de Norteamérica y el aumento de oportunidades para que las empresas transformen sus actividades locales e internacionales, lleva una parte significativa de las empresas mexicanas y se enfrentan crecientemente al reto de lograr verdaderos avances en su grado de internacionalización (BANCOMEXT, 1997).

Según el mismo documento, se tienen cinco factores que explican la competitividad

- ς Ambiente con reglas claras y permanentes
- ς Economías de escala
- ς Economías de especialización (particularmente importantes para las pequeñas y medianas empresas)

- ς Adopción ágil y rápida de la tecnología más apropiada (incluyendo los procesos de producción compartida)
- ς Mercados funcionando correctamente.

Por lo que, las variables a considerar para que las empresas mexicanas sean competitivas son las siguientes:

- ς Precio,
- ς Servicio,
- ς Calidad,
- ς Productividad,
- ς Valores,
- ς Recursos Humanos,
- ς Tecnología,
- ς Capacitación,
- ς Canales de distribución.

3.1.4. Modelo del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

La Comisión Productiva Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en Inglés) describió seis características aplicables a México en la actual economía, que debe reunir toda empresa que aspire a ser competitiva (Velázquez Ochoa, García Rivera, & Gómez Andrade, 2007)

- ς Capacidad de realizar mejores condiciones simultáneas en sus productos en calidad, costo y oportunidad de entrega,
- ς Conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente,
- ς Vinculación con los proveedores,
- ς Utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas,
- ς Adopción de modelos organizacionales más horizontales,
- ς Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo.

3.1.5. Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad

Para el Instituto Mexicano para la Competitividad, (IMCO, 2010), la competitividad se define como la capacidad de un país para atraer y retener inversiones. A continuación se enumeran los diez factores que IMCO considera para evaluar la competitividad.

- ς Sistema de derecho confiable y objetivo. Existencia y observancia generalizada de reglas claras y libertades suficientes para un desempeño económico vigoroso y ordenado.
- ς Manejo sustentable del medio ambiente. Califica tanto el estado de conservación ambiental como la tasa de degradación de los principales activos ambientales y la interacción de éstos con las actividades productivas y de consumo.
- ς Sociedad incluyente, preparada y sana. Califica el bienestar y las capacidades de la fuerza laboral como una aproximación de la calidad del capital humano del los países en términos de su escolaridad y condiciones generales de salud y bienestar.
- ς Macroeconomía estable. Se refiere a las condiciones que ofrecen un clima propicio y estable que dé certidumbre a los inversionistas, a las empresas y a los individuos para planear y tomar las decisiones de corto y largo plazos que, en suma, determinan el desempeño económico y la competitividad de la economía.
- ς Sistema político estable y funcional. Califica la calidad del sistema político a través de aspectos básicos de legitimidad, estabilidad y efectividad del sistema.
- ς Mercados de factores eficientes. Califica la eficiencia con la cual los mercados de los principales insumos para la

producción surten a las actividades productivas (industria y servicios) de mano de obra, energéticos, recursos financieros y bienes de capital.

- ς Sectores precursores de clase mundial. Los sectores de transportes, de telecomunicaciones y financiero son considerados por IMCO como sectores precursores para que se cree y se desarrolle la economía de un país; este concepto se agudiza aún más si consideramos que hoy las economías se encuentran sumergidas en un entorno global.
- ς Gobierno eficiente y eficaz. Califica el desempeño del gobierno en tres ejes fundamentales cuya intervención afecta el potencial competitivo de los países: (i) el costo de hacer negocios asociado a trámites e interacción con autoridades; (ii) calidad de la regulación sectorial y promoción a la competencia y; (iii) la suficiencia y eficiencia del gasto público.
- ς Relaciones internacionales benignas. Califica en qué medida los países capitalizan su relación con el exterior para ser competitivos. Los principales aspectos que incluye este subíndice se refieren al turismo, comercio exterior y flujos de capitales a través de indicadores que reflejan, tanto el volumen de los flujos económicos como la facilidad con que éstos fluyen.
- ς Sectores económicos con potencial en vigorosa competencia. Califica la capacidad de los sectores económicos de México para competir con éxito en la economía global. Los principales aspectos que incorpora se refieren a la capacidad innovadora y de adaptación a la nueva economía de las empresas mexicanas.

3.1.6. Modelo del Foro Mundial de Competitividad

De acuerdo con el reporte Mundial de Competitividad, la competitividad se da a tres diferentes niveles como se muestra en la Figura 3 (Aguilar, 1996): Los cuales son:

Nivel país, se considera hasta qué punto el ambiente nacional es favorable a los negocios, algunos ejemplos son la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados, o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma área geográfica.

Nivel sector o región, algunos factores externos que afectan a la empresa en este nivel sector son: la concentración del mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como la existencia de una política industrial explícita en el sector. Al nivel regional, podemos mencionar la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados, o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma área geográfica

Nivel empresa, se define como la habilidad para diseñar, producir y ofrecer bienes y servicios, cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivos que el de los competidores. Se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en un pérdida de ventas, menor participación de mercado y, finalmente, en el cierre de la planta.

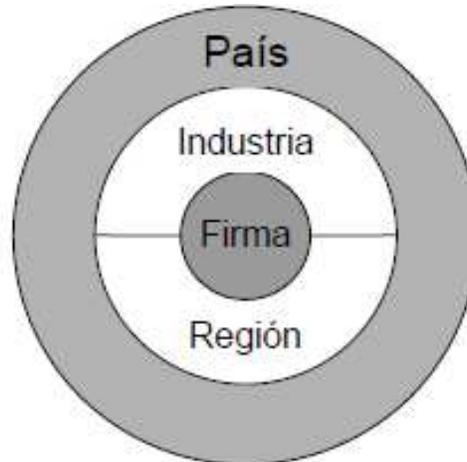


Figura 3. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad
Fuente: (Abdel & Romo, 2004)

3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS

La diferencia que marca a dos competidores, provendrá del mejor uso de la disparidad de recursos que haga un competidor. La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. Esta ventaja puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse.

Porter, (1990) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones y las empresas. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y macroeconómicos operados durante la pasada década a escala internacional, el impacto de la tercera revolución tecnológica sobre los aparatos productivos,

así como, la creciente tendencia hacia la integración de los mercados, conforman una nueva economía mundial más dinámica. (Porter, 1990)

Además, señala que: "El ideal del empresario son unos recursos que puedan moverse con total libertad, rapidez y fluidez de un sector a otro, dependiendo de lo que sea su utilización más productiva... El fallo en el pensamiento tradicional respecto a la movilidad de los recursos es que presupone que la productividad de la utilización de los recursos. En esta circunstancia, es lógico que los recursos fluyan hacia los sectores donde la productividad sea mayor. Sin embargo, en la realidad, la innovación puede incrementar espectacularmente la productividad de los recursos que podrían conseguirse de reasignarlos" (ídem).

Por ello, una nueva teoría debe ir más allá de la ventaja comparativa y llegar a la ventaja competitiva de una nación. Debe explicar por qué las empresas de una nación consiguen ventajas competitivas en todas sus formas, que no solamente en los limitados tipos de ventajas basadas en los factores que se contemplan en la teoría de la ventaja comparativa.

Según Porter, la mayoría de las teorías del comercio se fijan exclusivamente en el costo y restan importancia a la calidad y los productos diferenciados. Basa sus análisis a un nivel sectorial de la economía nacional y más que eso, a un nivel de segmentos dentro de un determinado sector.

Una premisa determinante es que la ventaja nacional se comprende mejor mediante el examen de determinados sectores y agrupamientos de sectores. Ahora bien, tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas. Los sectores pueden evolucionar hacia un mayor o menor atractivo con el transcurso del tiempo, a medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios.

En cualquier sector, tanto si es nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas las cuales son:

- ς La naturaleza de nuevas incorporaciones,
- ς De productos o servicios sustitutos,
- ς El poder de negociación de los proveedores,
- ς De los compradores,
- ς La rivalidad entre los competidores existentes.

Porter dice: *“Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de una nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costos inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad”* (ídem).

La cadena de valor de una Compañía para competir en un determinado sector, forma parte de una mayor corriente de actividades que, Porter, denomina el sistema de valor. Esto incluye a los proveedores que aportan insumos (como materias primas, componentes, maquinaria y servicios comprados) la cadena del valor de la empresa, así como en su camino hacia el comprador final y el producto de una empresa suele pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución

Las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son: Nuevas tecnologías: éstas pueden crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlos, producirlos o entregarlos y los servicios auxiliares que se presentan (Porter, 1990). Son el precursor más corriente de la innovación estratégica, cómo a continuación se mencionan:

Las nuevas necesidades del comprador: los competidores establecidos, pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas.

Aunque el primer objetivo del libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” consistía en explicar por qué determinados países tenían éxito en determinadas industrias, en el análisis de Porter son las empresas y no las naciones los principales actores, aunque el Estado es quien organiza los factores productivos. La influencia de la nación en la actuación competitiva internacional de las empresas surge a través de diversos aspectos por los que el entorno cercano a las empresas forma con el tiempo su éxito competitivo internacional. Teniendo en cuenta que las empresas generalmente se desarrollan en un contexto doméstico antes de expandirse internacionalmente, la nación en la que se ubican juega un papel principal en la conformación de la identidad de la empresa, el carácter de sus altos directivos, su planteamiento de estrategia y de organización, así como en la posibilidad de influir en la disponibilidad de recursos valiosos para las empresas.

Finalmente, el análisis de Porter de la actuación competitiva nacional abarca tanto el comercio como la inversión directa. La ventaja competitiva internacional se mide por las exportaciones abundantes y continuas hacia una serie de naciones y/o por la inversión directa en el extranjero basada en capacidades y activos creados en el país.

3.3. EL DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

El modelo de diamante de Michael Porter está basado en un análisis de las características del entorno nacional. Con este modelo se pretendió dar respuesta a por qué ciertas empresas ubicadas en determinados países eran capaces de innovar y otras no, así como, a por qué las empresas de estas naciones persiguen implacablemente mejoras, buscando nuevas fuentes, cada vez más perfeccionadas, de ventajas competitivas, superando las barreras que se oponen al cambio y a la innovación. Que con tanta frecuencia acompañan al éxito. La respuesta a estas preguntas se halla en cuatro grupos de variables que influyen en la habilidad de una empresa para establecer y mantener la ventaja competitiva en los mercados internacionales. Estos factores determinantes interactúan entre sí

formando lo que Porter denomina el “diamante de la ventaja nacional o diamante de la competitividad internacional”

Considerando que el modelo del diamante representa la principal contribución teórica de Porter a la teoría económica moderna de la ventaja competitiva de las naciones, a continuación se realiza una breve descripción de cada uno de estos atributos y de otros que conjuntamente conforman el diamante de la ventaja nacional.

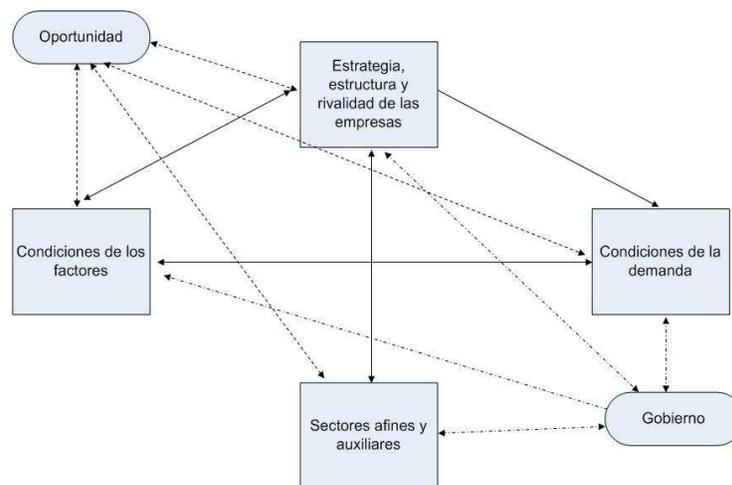


Figura 4. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional
Fuente: Porter, Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990

La Figura 4 muestra el modelo del diamante como un sistema donde se observa también cómo el Gobierno puede influir (y estar influido por) cada uno de los cuatro determinantes positiva o negativamente. Por su lado, determinados eventos juegan su papel en parte alterando las condiciones en el diamante, afectando a cada uno de sus vértices.

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros. Como dice Porter, la ventaja competitiva en un solo factor no sería sostenible, ya que, estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante. La nación con el diamante

más favorable, convertirá con más probabilidad en ventaja competitiva los eventos positivos. A continuación se describen brevemente los factores o elementos del diamante.

3.3.1. Las condiciones de los factores.

Según la teoría económica clásica, los factores de producción – el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura – determinan el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que está relativamente mejor dotada. Sin embargo, como se ha reflejado anteriormente, la teoría de la ventaja competitiva de las naciones defiende la idea de que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes. Además la velocidad y la eficacia en su creación y despliegue hacia determinados sectores es mucho más importante que la mera existencia de los mismos. La contribución de Porter a la teoría clásica con respecto a los factores de producción consiste en que hace un análisis más detallado de los mismos. Es decir, identifica sus características, los procesos sobre los que fueron creados y su relación con la competitividad de las empresas. Así, el autor distingue entre dos tipos de factores: los factores básicos y los factores avanzados. Los primeros están más relacionados con el término tradicional e incluyen factores tales como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos hacen referencia a los factores especializados, como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas entre otros. Para Porter, los factores avanzados son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos.

Por consiguiente, los factores de producción más importantes son aquellos que implican una fuerte y continua inversión y están especializados. Contrariamente a lo que dice la sabiduría convencional, el disponer simplemente de una población

activa formada en las escuelas secundarias o incluso en la universidad no representa ninguna ventaja competitiva en la competencia internacional moderna. Los competidores pueden acceder a estos factores sin complicación alguna a través de una estrategia mundial o de innovaciones tecnológicas. En cambio, los factores especializados son más escasos, más difíciles de imitar por futuros competidores y su creación requiere una inversión a largo plazo que no todos están dispuestos a afrontar. Sin embargo, los factores básicos también son relevantes en cuanto que ofrecen ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados. Así, estudios universitarios especializados en los principales sectores de la nación permiten a las empresas disponer de personal que les otorga ventajas sobre otros competidores internacionales. Es decir, debe existir una relación más estrecha entre el éxito de una industria y la creación de factores de producción especializados necesarios para el éxito.

3.3.2. Las condiciones de la demanda.

Como consecuencia de la necesidad de basar la ventaja competitiva en factores avanzados como las nuevas tecnologías y la investigación especializada, entre otros, resulta esencial entender las características del entorno nacional que conducen a tales inversiones. Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren. En términos generales, las naciones logran ventajas competitivas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, presionando para que éstas innoven con mayor rapidez y obteniendo así ventajas competitivas y más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros. Al igual que sucede con los factores de producción, la magnitud de la demanda interior es mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. Por consiguiente, el que las empresas de un país consigan o no ventajas competitivas va a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino de que esa

demanda sea la más refinada y existente del mundo. La sofisticación de los compradores obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales.

La mezcla de los atributos de la demanda local (la composición de la demanda, el tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento y la internacionalización de la demanda) resulta esencial como fuente de ventaja competitiva para las empresas de una nación. Adicionalmente, el efecto de las condiciones de la demanda en la ventaja competitiva también depende de los otros vértices del diamante. Sin una fuerte rivalidad local, por ejemplo, ni el rápido crecimiento de la demanda local ni el tamaño de la misma estimularían la inversión de las empresas. Además sin la presencia de industrias proveedoras competitivas a escala internacional, las empresas no serían capaces de responder rápida y anticipadamente a la demanda de los compradores locales. Por consiguiente, no resulta factible pensar sólo en uno de los atributos de la demanda, ni tampoco en que las empresas se centren únicamente en este factor para conseguir ventajas competitivas a escala mundial.

3.3.3. Los sectores conexos y auxiliares

El tercer determinante de la ventaja nacional consiste en la presencia en la nación de sectores afines, es decir, que ofrecen productos y servicios complementarios, y auxiliares, entonces proveedores que sean internacionalmente competitivos. Porter argumenta que resulta contraproducente para una empresa o un país crear proveedores "cautivos", es decir, totalmente dependientes de la industria nacional e imposibilidades para acceder a satisfacer una posible demanda exterior. Por el mismo motivo, para que las empresas de una nación consigan el éxito, el país no necesita ser competitivo en todas las industrias proveedoras. No obstante la localización próxima de proveedores y usuarios finales permite a ambos tener una comunicación más fluida, un flujo de información más rápido y constante y un

intercambio permanente de ideas e innovaciones. Adicionalmente, las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y servir de lugares de ensayo para la labor de I + D, acelerando así el rito de la innovación. Este factor puede ser una fuente de nuevas tecnologías y ofrecer un incentivo competitivo hacia desarrollos futuros.

Este vértice del diamante crea un efecto de cadena, ya que ofrece a otras industrias proveedoras locales productos y tecnologías que pueden ser utilizados en sus procesos de producción. Porter destaca la menor importancia de la disponibilidad de inputs en comparación con la eficiencia y coordinación de los mismos. Así, las empresas locales se benefician en los procesos de innovación y mejora de los proveedores locales, al permitirles la identificación de nuevos métodos y oportunidades para sus empresas. A su vez, las empresas locales tienen la oportunidad de ofrecer retroalimentación a sus proveedores, además de cooperar en el diseño de nuevos productos. Adicionalmente, el proveedor local es más fácilmente accesible que los proveedores extranjeros, ya que, en la nación los suministradores locales son más visibles, su cultura empresarial es similar, suponen que los costes del transporte sean menores y ofrecen a las empresas información anticipada sobre el desarrollo de nuevos productos.

Sin embargo, el beneficio máximo se alcanza cuando los proveedores de las empresas locales son proveedores globales. Por ejemplo, los flujos de información domésticos generados cuando una industria proveedora local es internacionalmente competitiva incrementan la ventaja de las empresas.

El tercer vértice del diamante nos indica que las industrias locales competitivas en el entorno internacional están en realidad concentradas geográficamente, Porter llama esta concentración como *cluster*. Estas agrupaciones de empresas afectan a la competencia en tres aspectos: incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; aumentan su capacidad para innovar y, con ello, su capacidad para aumentar la productividad; y estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y, por consiguiente, la

expansión del *cluster*. Un *cluster* puede entonces definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Los tres efectos positivos que ejercen los *clusters* sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existen interacciones entre redes de personas e instituciones.

La integración en un *cluster* puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinarias y personal. Por otro lado, las empresas que pertenecen a un *cluster* disponen de un amplio abanico de información que de otra forma no tendrían. Adicionalmente, dichas empresas suelen percibir más rápida y claramente las nuevas necesidades de los clientes y a su vez reducen costos de producción, principalmente de transacción y mantienen información actualizada.

Además los participantes en el *cluster* averiguan con más prontitud la aparición de nuevas tecnologías y la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de nuevos sistemas de ventas y servicios, gracias a su relación permanente con otras entidades del *cluster*.

3.3.4. La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad.

Este vértice del modelo produce que las circunstancias nacionales y el contexto originan fuertes tendencias en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como, en la definición de la naturaleza de la competencia interna. En términos generales, ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, sino que la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva existentes en cada sector. Así, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera. Además, los

sectores locales que son líderes en el ámbito internacional son los que han de conformar las estrategias de las empresas locales.

Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Así, se dan importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación y orientación de los líderes, el estilo de grupo en vez del jerárquico, la fortaleza de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la capacidad de coordinar unas y otras funciones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección. Estas diferencias en los métodos de dirección ya las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Así se observa que en Alemania se considera como actividad valiosa y reconocida la ingeniería, y en Estados Unidos la administración, finanzas y marketing.

Muchos aspectos de la nación influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas. Algunos de los aspectos más importantes son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individualista o de grupo y, las normas profesionales; éstas, a su vez, se derivan del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de las estructuras familiares y de muchas otras condiciones nacionales frecuentemente intangibles pero singulares. Las actitudes de la dirección desempeñan un importante papel en la disponibilidad y la capacidad de las empresas para competir a escala mundial.

Por otro lado, la presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. La rivalidad interior crea presión en las empresas para que inviertan, reduzcan costos, mejoren la calidad y los servicios e innoven en productos y procesos.

A su vez, a diferencia de la rivalidad extranjera, que tiende a ser analítica y distante, la rivalidad nacional suele ser más personal, por cuanto la competencia no sólo se basa en la cuota de mercado, sino que las empresas compiten también por atraer recursos humanos de la competencia, por la excelencia técnica, por la calidad superior del servicio y por la captación de la clientela, entre otros aspectos. La concentración geográfica magnifica el poder de la rivalidad interior, ya que cuando más localizada esté la rivalidad, ésta será más intensa y beneficiosa para las empresas que se ven forzadas a innovar y perciben una presión orientada a la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva. Al contrario de la sabiduría convencional la presencia de competidores interiores anula automáticamente los tipos de ventaja que proceden simplemente de estar en una nación determinada (economías de aprendizaje, costo de los factores, posesión de estándares relacionados con el diseño y la tecnología, y más). Además, la rivalidad local presiona a las empresas para abordar mercados mundiales y las fortalece para tener éxito en los mismos.

Las estrategias, las estructuras, las metas, las prácticas directivas, las actitudes individuales y la intensidad de la rivalidad en el sector empresarial son todos los aspectos específicos de las industrias de una nación que constituyen determinantes de la ventaja competitiva internacional.

3.3.5. El papel del gobierno y el papel del azar

Según Porter, el papel correcto del gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante. La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo. Por tanto, en términos generales, el gobierno de un país puede

influir en la ventaja competitiva de sus industrias directa o indirectamente, a través de las leyes (legislación que incentive la competencia o reduzca los trámites administrativos por la vía de la simplificación administrativa), impuestos, y ayudas financieras directas.

Como indica Porter, eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del gobierno, El autor los resumía como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo, entre otros. Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva. Porter señala también que las oportunidades que genera el azar no los aprovecha el país donde ocurren sino aquel que tenga un mejor desarrollo de los determinantes del diamante.

3.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los asuntos mundiales ejercen impacto en casi todas las decisiones estratégicas. Las fronteras de los países ya no definen los límites del comercio, por tanto, considerar los factores que aquejan al mundo se ha convertido en un asunto de supervivencia para las empresas. Las bases de la dirección estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una

empresa lograr sus objetivos, se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, (David, 2003).

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población y la manía de las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente. El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo.

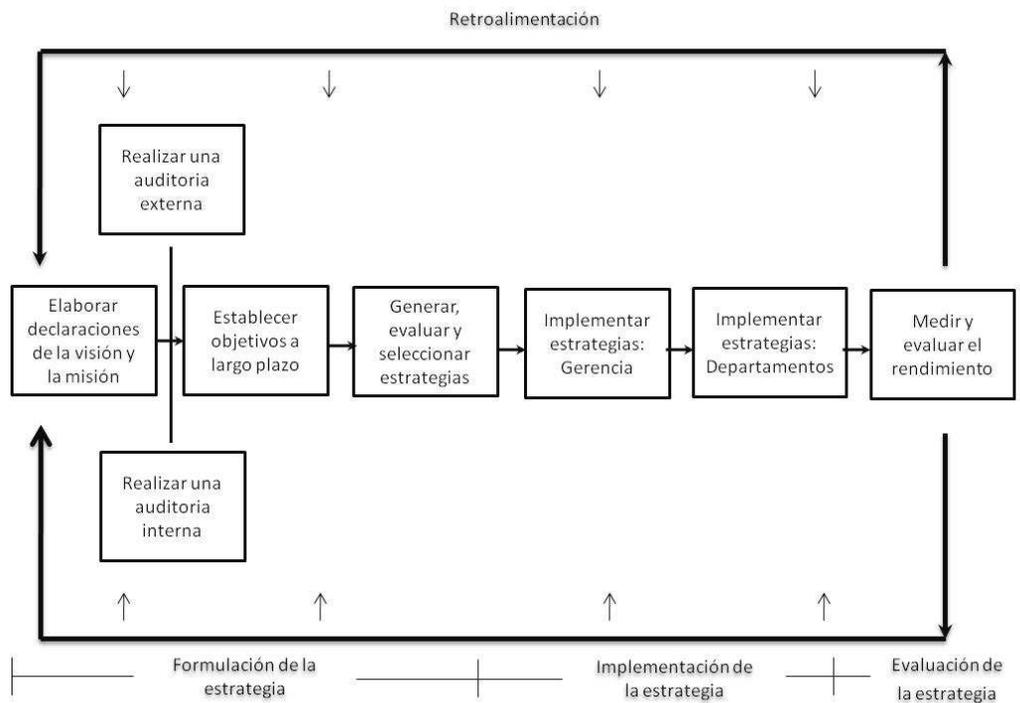


Figura 5. Modelo integral de dirección estratégica.
Fuente: David, (2003), pág. 160

Además, el proceso de dirección estratégica, usualmente sucede en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división y funcional. La

dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en actividades de dirección estratégica.

La estrategia debe entenderse, según RAE, (2005) como un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. La estrategia implica la siguiente pregunta: ¿Qué queremos (podemos) hacer? Con un horizonte de largo plazo (ideas). La estrategia, según Larocca, (1995), consiste en:

- ς Identificar oportunidades de diálogo con el mercado (posibilidad concreta de satisfacer necesidades).
- ς Apreciar el futuro de la organización dado cierto escenario. No se trata de adivinar el futuro sino de tener habilidad para crearlo.
- ς Crear las condiciones para que los objetivos se hagan realidad.
- ς Hacer un análisis comparativo entre las pretensiones (previsiones) y el desempeño real (realizaciones concretas).

En síntesis, se puede decir que la estrategia constituye el nexo entre los factores externos a la organización y el ámbito interno de la misma. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar.

La auténtica tarea es encontrar la forma de elaborar una estrategia que permita lograr una ventaja sostenible sobre la competencia, con la mayor eficiencia y eficacia. Una estrategia bien ejecutada reduce las oportunidades de la competencia. Un cliente no experimenta una estrategia sino su ejecución; es decir, el "producto final" y las condiciones de éste (calidad, servicio, tiempo de entrega, etc.)

La estrategia no puede ocultarse y el éxito invita a la imitación. La única alternativa es ser mejor que los competidores. La oportunidad es el momento preciso donde se puede ejecutar una acción que permita obtener una ventaja sobre la competencia. Se debe actuar cuando existe receptividad en el mercado.

Michael Porter, (2000) en su libro Estrategia competitiva, describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superará el desempeño de los competidores en una industria. Estas estrategias son (David, 2003):

- ς Liderazgo en costos. Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.
- ς Diferenciación. Su objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.
- ς Enfoque. Conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Estas estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos, ya que, describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

La globalización es un cambio externo que está transformando a las empresas y a la sociedad actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son claras; pero un mapa competitivo que muestra el flujo real de actividad financiera e industrial las fronteras han desaparecido. El veloz flujo de información ha eliminado las fronteras nacionales de tal manera que las personas de todo el mundo ven por sí mismas la forma de vivir de otras personas. El mundo es ahora un mundo sin fronteras con ciudadanos mundiales, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

3.4.1. Formulación de la estrategia

La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una misión, la cual, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.

Las oportunidades y las amenazas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere

plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial.

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se clasifica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, proyectos, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento y con los propios objetivos de una empresa.

Las empresas poseen muchas razones para formular e implantar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en las operaciones de negocios a través de las fronteras nacionales. Quizá la mayor ventaja es que estas empresas obtienen nuevos clientes para sus productos y servicios, aumentando, por tanto, sus ingresos. El incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia, una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales:

- ς Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva, reducen los costos por unidad y diseminan los riesgos económicos sobre un número mayor de mercados.
- ς Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en ubicaciones cercanas a las materias primas y a la mano de obra regional.
- ς Los competidores en los mercados extranjeros no existen o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados domésticos.
- ς Las operaciones en el extranjero dan como resultado la reducción de los aranceles, la disminución de los impuestos y un trato político favorable en otros países.
- ς Las empresas conjuntas permiten a las empresas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas de negocios de otras personas, así como establecer contratos con clientes, proveedores, acreedores y distribuidores potenciales en países extranjeros.
- ς Muchos gobiernos y países extranjeros ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
- ς Las economías de escala se pueden lograr por medio de la operación en mercados mundiales más que por la operación únicamente en mercados domésticos. La producción a gran escala y las mejores eficiencias permiten mayores volúmenes de ventas y ofertas de precios más bajos.

3.4.2. Implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos

de tal manera que se ejecutan las estrategias formuladas; incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de proyectos, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

Estrategia general	Estrategia particular	Definición
<u>Integración vertical.</u> Permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.	Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
	Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
	Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores
<u>Intensivas.</u> Exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con productos existentes.	Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia
	Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos
<u>Diversificación.</u> Manejar diversos mercados y/o productos.	Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
	Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.
	Diversificación de conglomerados	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados.
<u>Defensivas.</u> Debido a un factor externo, la empresa requiere de acciones radicales para su supervivencia.	Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
	Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa.
	Liquidación	Venta de los activos de una empresa en partes, por su valor tangible.

Tabla 4. Definición de alternativas de estrategias.
 Fuente: Elaboración propia con información de (David, 2003)

La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

La Tabla 4 define las estrategias que una empresa podría seguir, clasificándolas en 12 acciones. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones. Muchas empresas buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades.

Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas estrategias debido a que los recursos y habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja. En grandes empresas diversificadas se emplea con frecuencia una estrategia combinada cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias.

3.4.3. Evaluación de la estrategia.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Existen tres actividades fundamentales en esta etapa: la revisión de los factores externos e internos en que se basa las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas.

Tradicionalmente el éxito de una estrategia competitiva se ha medido mediante el uso de dos indicadores de gestión, que sin lugar a dudas están fuertemente relacionados: la participación en el mercado y la rentabilidad (sobre el capital invertido, sobre el capital empleado, sobre el activo neto, sobre las ventas, etc.).

Hoy en día cada vez se usan más otras medidas de desempeño, como son la satisfacción y la lealtad del cliente, puesto que directamente reflejan la respuesta del cliente a las ventajas de posición y son indicativas de cambios en la participación en el mercado y en la rentabilidad.

Desafortunadamente medir la satisfacción del cliente no es tarea fácil. Es frecuente encontrar que los resultados que arrojó una investigación sobre satisfacción no corresponden después con la conducta que luego adoptaron los clientes. Es por eso que muchas compañías prefieran usar como indicador la lealtad del cliente, pues ésta no sólo indica sus patrones de compra, sino también su sensibilidad a los precios y la mejor manera de servirlos a menores costos.

Conclusiones del capítulo

La mayoría de las definiciones conciben la competitividad como la capacidad de crear condiciones que favorezcan el crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad de una empresa. El entorno en el que se desenvuelva ésta es fundamental para conocer como se comportará en un contexto globalizado.

Se consideran diferentes métodos de medir la competitividad, la empresa se ubica en el centro de todo debate competitivo. La industria, la región y el país pueden proporcionar el entorno para favorecer el desarrollo de las ventajas competitivas, pero es la empresa es la que debe desarrollar estrategias para aprovechar y perfeccionar dichas ventajas competitivas para su beneficio.

Sin embargo, en la bibliografía revisada, no existe ningún antecedente para medir la competitividad en una empresa mundial con plantas de producción en todo el mundo. En el caso específico de esta tesis, se buscará enfocar la investigación con base al el modelo del diamante de Porter, fundamentalmente porque relaciona, las variables que se consideran fundamentales en el entorno a la empresa eléctrica multinacional, como son, el gobierno, la demanda y la estrategia.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA MULTINACIONAL.

Dentro de este capítulo se ampliará el conocimiento particular sobre la empresa en estudio. A través del marco temporal se hará un breve análisis sobre la historia de la empresa, la evolución que ha sufrido durante los últimos años; así como, se plantearán la misión, visión y política de calidad y seguridad que dan la pauta y la dirección de todos los esfuerzos para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

La finalidad de este capítulo es tener un marco de referencia más amplio sobre la empresa, así mismo, lograr la identificación de todos los procesos, funciones, visión y misión, recursos y organización de la misma

4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con 174 años de historia. Comenzando en 1836, cuando esta empresa fue una de los pioneros en maquinaria pesada y en la industria del acero, además del transporte (barcos y trenes), durante la Revolución Industrial. Como es de imaginarse, la empresa se benefició del crecimiento industrial durante el siglo XIX.

En 1879, se aprovechó el uso del acero para usos militares. Nuevos procesos fueron introducidos en las décadas de 1860 y 1870 que aprovecharon para fabricar acero de calidad a bajo costo. Ya para 1900, estas innovaciones hicieron que se convirtiera en el líder manufacturero de armas e infraestructura en Europa, invirtiendo en varios países en minería, electricidad y acero; comenzando así, como importador y exportador de materias primas y productos terminados a todo lo largo del continente europeo.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, se aprovechó los tiempos de paz y de reconstrucción de la economía mundial. La empresa tomó ventaja de la incorporación a la vida diaria de la electricidad, el acero y el cemento, además, comenzó su expansión hacia Alemania y el Este de Europa.

En 1944 después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa tuvo que reconvertirse, gradualmente se abandonó la producción de armas para enfocarse en necesidades civiles. Una profunda reestructura fue conducida en 1949 preparando a la empresa para el mundo moderno.

Para 1979, se comenzó con la diversificación del mercado, pero sin la planeación necesaria para enfrentar condiciones adversas, como la crisis de la industria del acero en 1970.

Con un nuevo líder de la empresa, se comenzó en 1981 la racionalización de la empresa deshaciéndose de los negocios no estratégicos o no sustentables. Con la consolidación de la base financiera, atrayendo inversionistas y simplificando la estructura organizacional, Schneider comenzó a desarrollarse a finales de la década de los 80s.

La estrategia de reenfocarse sólo a la industria eléctrica fue completada en 1996. En solo 10 años, la empresa se transformó de una compañía en bancarota a una manufacturera mundial en equipos de Distribución Eléctrica, Automatización y Control. Durante estos años, la empresa comenzó una serie de adquisiciones con lo que se consolidó como una empresa a nivel mundial.

4.2 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La empresa en estudio, actualmente cuenta con más de 100,000 empleados a nivel global, 207 plantas y más de 16,000 puntos de venta. Dicha compañía administra sus operaciones a través de cuatro regiones mundiales: Norteamérica, Europa, Asia e Internacional.

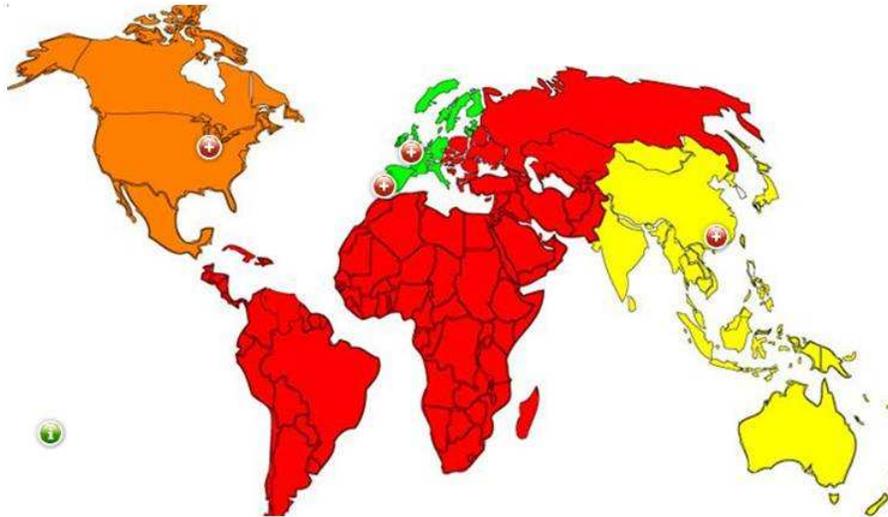


Figura 6. División geográfica de la empresa en estudio
 Fuente: Pagina De internet de la empresa en estudio, 2009.

La división Norteamérica a su vez esta dividida en 3 áreas: Canadá, USA y México. La presencia local de la empresa, se divide a su vez en Oficinas Administrativas, Plantas de Producción, Oficinas de Ventas y Oficinas de Servicios.

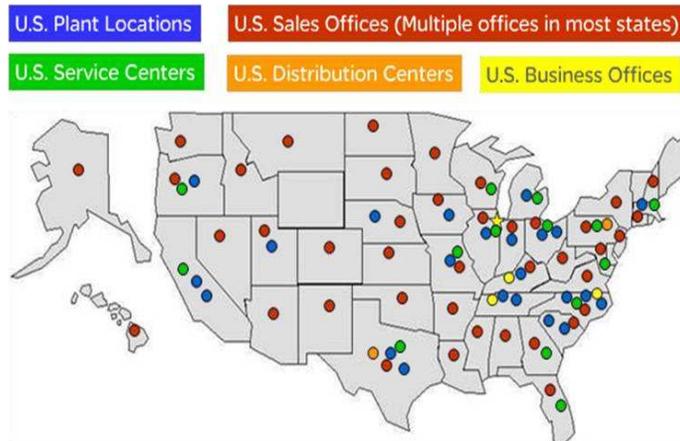


Figura 7. Localización de la empresa en estudio en Estados Unidos
 Fuente: Página De internet de la empresa en estudio, 2009.



Figura 8. Localización de la empresa en estudio en México
 Fuente: Página WEV de la empresa en estudio, 2009

Son dos negocios a los cuales se enfoca esta empresa dentro de la Industria Eléctrica son: la Distribución Eléctrica y la Automatización y Control. Derivados de estos negocios, se encuentran los Productos y Servicios que satisfacen las necesidades eléctricas (distribución, ahorro, seguridad, etc.) de los clientes alrededor del mundo. El mercado en si, se ha dividido en 5 segmentos: Energía e Infraestructura, Industria, Centros de Datos y Redes, Edificios y Residencial.

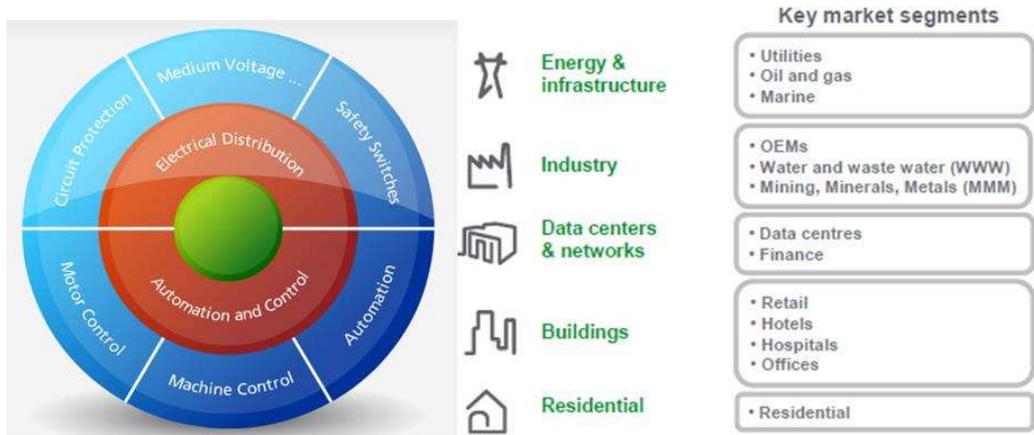


Figura 9. Mercados de la empresa en estudio
 Fuente: Página De internet de la empresa en estudio, 2009.

Visión

Un mundo donde todos podamos hacer más
consumiendo menos recursos de nuestro planeta

Nuestros valores

Entusiastas
Abiertos
Directos
Eficientes

Misión

Seguir siendo el
especialista global en
gestión de la energía

Figura 10. Filosofía de la empresa en estudio
Fuente: Página De internet de la empresa en estudio, 2009.

4.3 LA EMPRESA Y SUS PROGRAMAS CORPORATIVOS.

La empresa eléctrica multinacional inició en el Siglo XXI un ambicioso programa corporativo, el cual fue implementado para apoyar la estrategia de “*un crecimiento más rápido y más competitivo*”, para eliminar los límites geográficos y culturales de la oferta de productos y servicios y con ello, intensificar las adquisiciones y generar crecimiento orgánico, liderar el comercio electrónico en la industria eléctrica e innovar el mercado con la introducción de una docena de nuevos productos cada año.

En noviembre de 2003, la compañía generó un documento llamado “*Strategic Planning Process Manual*” para que todas sus divisiones y filiales en el mundo, tengan una guía, referencias y al final, para que trabajen bajo los mismos conceptos de planeación. El propósito de dicho documento es proveer conceptos, métodos y herramientas para el desarrollo del negocio, pero sólo se considera para la primera fase del proceso de planeación; ya que, para la compañía, la planeación estratégica debe ser 90% desarrollo y acción y 10% documentación.

El documento comienza con la definición de la estrategia y el propósito corporativo:

Requisitos del éxito competitivo para la empresa:

- § El propósito del negocio es crear y mantener a un cliente (el beneficio es un requisito, no un fin)
- § Para lograrlo, La empresa tiene que producir y entregar productos y servicios que el cliente necesita y en condiciones que sean razonablemente atractivos en relación con los ofrecidos por la competencia a una proporción de clientes suficientemente grande como para imponer en el mercado precios y condiciones de venta de productos y servicios.
- § Para continuar haciendo esto, la empresa debe producir ingresos mayores a los costos en cantidad suficiente y con regularidad suficiente para atraer y retener a los inversionistas en la compañía, y mantener al menos, al día y aun mejor por delante las oferta de la competencia.
- § Para ello, la empresa debe definir, en primer lugar, sus objetivos, estrategias y planes; dejando esto por escrito y comunicando claramente a los inversionistas, empleados y clientes el compromiso que adquiere la compañía hacia ellos.
- § Para asegurar la continuidad del negocio, la empresa debe contemplar un adecuado sistema de premios, auditorias y controles para asegurar que lo que se pretende se realiza adecuadamente, en caso contrario, ejecutar las medidas necesarias para rectificar el resultado.

La estrategia para la empresa, en su sentido más amplio, es una declaración o plan de cómo se va a trabajar para alcanzar los objetivos. Es también un marco para la formulación y la clasificación de planes de acción conexos para alcanzar los objetivos.

La estrategia ES:

- ς Una respuesta a la pregunta ¿Cómo va a ganar La empresa?
- ς Una herramienta para tomar decisiones.
- ς Estructurar decisiones.
- ς Tomar la mejor elección en un infinito de opciones.
- ς Formular las preguntas adecuadas.
- ς Menor esfuerzo de encontrar nuevas prácticas y mayor esfuerzo en como transformar las viejas prácticas en nuevas.
- ς Contextos dependientes
- ς Una preparación para la acción
- ς Un Plan de Acción llevado a cabo tácticamente
- ς Simple, pero no simplista

La estrategia NO es:

- ς Visión - la visión dice lo que se quiere ganar, no CÓMO se va a ganar.
- ς Toma de decisiones – el liderazgo se encarga de la toma de decisiones.
- ς Innecesariamente complicada – entre mayor la complejidad de la estrategia.
- ς Teoría – una estrategia que no puede ser ejecutada, no es estrategia, es una teoría.
- ς Tácticas – las tácticas son formas de acción individual, mientras que la estrategia son acuerdos en acción.
- ς Esperanza – esperanza no es una estrategia.
- ς Una oportunidad – el oportunismo es encontrar ventajas en un combate individual, mientras que una estrategia a largo plazo esta basada en el aprovechamiento de los errores de la competencia, los cuales, no les permitirán ganar el mercado y ponen su futuro en las manos del destino.

- ς Un formulario para ser llenado
- ς Una acción.

Para esta compañía, la estrategia comienza al comprender el concepto de “ganar”, el punto central de una estrategia es “jugar” en contra de un oponente inteligente y con un propósito. Para ello, es necesario anticipar las acciones del competidor ‘mirando hacia adelante y hacia atrás’. Por tanto, la empresa trata de desarrollar un plan para ganar, dada la naturaleza de la competencia y considerando todos los factores que puedan afectar la dinámica del negocio. Las estrategias dependen del contexto, y es por ello, que para la empresa, es importante desarrollar estrategias cada tres o cuatro años como máximo.

Una base sólida es fundamental para la planificación de un buen negocio, es pero ello que la empresa exhorta a buscar y contar con la información necesaria para iniciar la planeación. Los supuestos sobre la realidad actual de la organización no siempre son fiables, tomar en cuenta, “leyendas urbanas” o locales, premisas económicas del futuro, hechos publicados por inexpertos, hechos esperados pueden ocasionar que la planeación realizada no este bien cimentada en la realidad.

Otras consideraciones que deben hacerse para una buena planificación, según el documento emitido por la empresa, son: una distinción entre la correlación y la causalidad, depender del contexto y entorno político, social y económico en la región de implantación de la estrategia, entender la importancia entre asumir riesgos y la incertidumbre y por último, la distinción que debe hacerse entre la estructuración efectiva de las decisiones (estrategia) y la toma efectiva de decisiones (liderazgo). La primera tarea de la estrategia es aclarar términos y conceptos que se confunden de modo que una decisión pueda ser tomada; sin embargo, el éxito es la preparación estratégica beneficiosa para la victoria táctica y es responsabilidad del líder.



Figura 11. Procedimiento para la creación de estrategias en la empresa en estudio.
 Fuente: Strategic Planning Process Manual, (Propiedad de la empresa en estudio, Noviembre 2003)

Otras consideraciones que deben hacerse para una buena planificación, según el documento emitido por la empresa, son: una distinción entre la correlación y la causalidad, depender del contexto y entorno político, social y económico en la región de implantación de la estrategia, entender la importancia entre asumir riesgos y la incertidumbre y por último, la distinción que debe hacerse entre la estructuración efectiva de las decisiones (estrategia) y la toma efectiva de decisiones (liderazgo). La primera tarea de la estrategia es aclarar términos y conceptos que se confunden de modo que una decisión pueda ser tomada; sin embargo, el éxito es la preparación estratégica beneficiosa para la victoria táctica y es responsabilidad del líder.

Debido al tamaño de la compañía, la empresa contempla que la estrategia puede ser formulada en tres niveles jerárquicos diferentes:

- ς Corporativo / Divisiones geográficas
- ς Proyectos / Negocios
- ς Operacional / Funcional

La Estrategia Corporativa se ocupa de la selección de las empresas en las que la Compañía debe competir y con el desarrollo y la coordinación de la cartera de negocios y es un vehículo para la asignación de recursos entre todas las unidades de negocio.

La Unidad Estrategia de Negocios se enfoca al desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva para los productos y servicios que se producen para obtener la mejor rentabilidad para la compañía.

A nivel funcional se relaciona con mantener los procesos de negocio y la cadena de valor. Las estrategias a nivel funcional en Proyectos, finanzas, operaciones, recursos humanos y desarrollo e investigación, involucran el desarrollo y coordinación de recursos a través de los cuales, la estrategia de negocios pueda ser ejecutada eficiente y efectivamente.

4.3.1 Programa corporativo 2002.

A principios del 2002 se lanzó el programa corporativo. El programa abarcó el periodo de 2002 a 2004 y se enfocó en dos rubros, el *crecimiento* y la *eficiencia* y se basó en seis retos:

- ς Enfoque al cliente.
- ς Compromiso con la Calidad.
- ς Ser más global.
- ς Innovación.
- ς Desarrollar Responsabilidad Empresarial.
- ς Aumentar el compromiso de empleados e inversionistas.

Con el empuje de este programa, la empresa enfatizó sus alianzas y adquisiciones en todas las áreas para optimizar el desarrollo de productos y mejorar su presencia en todo el mundo.

4.3.2 Programa corporativa 2005

Al inicio del 2005, la empresa lanzó un nuevo programa corporativo, diseñado para impulsar un nuevo cambio y basado en los logros del programa anterior, que busca el compromiso de la empresa para llevarla de la posición alcanzada a una posición más estable y con mayor rendimiento.

La empresa aprovechó sus fortalezas y posicionamiento para convertirse en un líder en soluciones innovadoras. Las tres prioridades operativas son el crecimiento, la eficiencia y las personas.



Figura 12. Desarrollo de Visión, Estrategias y Programas corporativos para la empresa en estudio
Fuente: Strategic Planning Process Manual, (Propiedad de la empresa en estudio, Noviembre 2003)

Para consolidar este liderazgo en la industria eléctrica, la empresa decidió replantear la cultura organizacional, generando 10 Principios de Actuación:

- ς Ante todo el cliente.
- ς Unir esfuerzos.
- ς Aprender para crecer.

- ς Buscar nuevas soluciones.
- ς Comunicación.
- ς Aprovechar nuevos recursos.
- ς Cuidar de nosotros.
- ς Preservar el ambiente.
- ς Hacer bien las cosas.
- ς Actuar con integridad.

En el ámbito de la eficiencia, La empresa implementó métodos y recursos tales como Six Sigma, Lean Manufacturing y Calidad, y del análisis de valor. También transformó sus procesos de negocio, implicando la construcción de un Sistema Central Mundial con base en Francia. Por último, la compañía reajustó sus recursos y los costos en relación con la zona europea. Los objetivos a alcanzar en este rubro fueron:

- ς Calidad de productos, disminuir las fallas en campo en 15%.
- ς Entregas a tiempo 97%.
- ς Tiempo de respuesta: > 95% Respuestas en menos de 24 horas.
- ς Aumentar el Tiempo útil dedicado al negocio.
- ς Aumentar la capacidad de trabajar rápida y eficientemente.
- ς Estandarizar para innovar.
- ς Reducir los costos
- ς De 17% en 2004 a 40% en 2008, manufacturar más en países emergentes de bajo costo.

En el área de crecimiento, a empresa redujo el tiempo de desarrollo de nuevas actividades y productos, menor tiempo ciclo en actividades de alto potencial como la automatización de edificios y seguridad, energía segura y servicios de ultra terminal y llevó a cabo la expansión geográfica para tener representación en todos los continentes. La compañía también continuó con su estrategia de adquisiciones selectivas en alto potencial en áreas que ofrecen un buen ajuste estratégico con sus negocios principales.

Algunos de los puntos más importantes en el área de crecimiento son:

- ς Defender y crecer los mercados.
- ς Mejorar la eficiencia de ventas.
- ς Soporte corporativo a ventas.
- ς Eficiencia del área de Investigación y Desarrollo.
- ς Adquisiciones y alianzas.
- ς Acelerar el lanzamiento de productos.
- ς Seguimiento país por país del porcentaje de ventas obtenidos.

En cuanto a las personas, la empresa adquirió medidas para garantizar la salud y la seguridad, desarrollar el talento y desatar el espíritu empresarial. Los puntos clave fueron:

- ς Reducción en días perdidos.
- ς Resaltar la Salud y Seguridad.
- ς Mejorar los resultados de Seguridad.
- ς Reforzar el liderazgo y las competencias.
- ς Atraer a los mejores Talentos.
- ς Fortalecernos con diversidad.
- ς Sentir el negocio como Propio.
- ς Impulsar el Trabajo en Equipo.

En conjunto, estos planes de acción permitieron a la empresa *ser un gran socio para los clientes, una gran compañía para trabajar, una gran inversión y una gran corporación comprometida con el ambiente.*

Los resultados del programa son inminentes, la empresa en su totalidad creció al doble de 2004 a 2008, los nuevos negocios aumentaron de un 36% en lanzamiento anual a un 50% en 2008, y lo más importante para este trabajo, los costos de producción en países emergentes o nuevas economías aumentaron de un 18% a un 41%, para un incremento total de un 4.4% en la productividad.

4.3.3 Programa corporativo 2009

Para 2009, se lanzó el nuevo programa corporativo, con el cual, se propone contrarrestar los efectos de la recesión mundial. Por ser un programa que sigue implementándose en la empresa, no se brindó la autorización para realizar un desarrollo amplio de la misma en el presente trabajo. Sin embargo, sólo se menciona en este trabajo para reforzar la idea de que la empresa sigue desarrollando programas estratégicos para beneficio de la misma.

4.4. TABLERO COMPARTIMENTADO DE BAJA TENSIÓN.

Dentro de los productos de la empresa se encuentran los tableros de distribución en Baja Tensión, divididos a su vez en tableros de baja tensión y tableros compartimentados de baja tensión.

Para este trabajo, será tomado en cuenta sólo el tablero compartimentado de baja tensión; el cual, es un tablero diseñado para proveer distribución, protección y manejo de la energía a través de interruptores de caja moldeada con cámara de arqueado en aire, diseñado y construido con estándares ANSI*. La principal característica de este tablero (como su nombre lo indica) es la compartimentación que existe entre los diferentes elementos, como interruptores, equipo de control, área para barras de cobre y área para cables de fuerza, todo ello se conjunta para garantizar la continuidad de servicio, selectividad, fácil mantenimiento y protección de circuitos.

Las principales aplicaciones del tablero compartimentado de baja tensión son diversas y su presencia se observa en diferentes industrias: automovilística,

* ANSI, American National Standards Institute, por sus siglas en Inglés, es una organización sin fines de lucro que desarrolla estándares y consensos para productos, servicios, procesos, sistemas y personas dentro de los Estados Unidos.

química, alimentos, textil, manufacturera; además de centros de datos, hospitales y plantas de tratamiento de aguas (aguas negras y aguas grises).

El tablero compartimentado de baja tensión originalmente se diseña y fabrica, además de otros equipos, en una de las plantas de Estados Unidos. La carga de trabajo se contabiliza por cantidad de secciones que integran cada tablero, cabe señalar que cada pedido del cliente está compuesto por una o varias secciones. Para este trabajo se asume que la complejidad de las secciones es muy similar y el tiempo de fabricación y ensamble de cada sección es casi la misma.

La planta en Estados Unidos tiene una capacidad instalada para fabricar 400 secciones al mes. Sin embargo, a partir del 2005 la demanda del mercado de Estados Unidos comenzó a rebasar dicha capacidad; por lo que, a nivel corporativo, se decidió repartir su exceso de carga de trabajo entre dos plantas, una en Canadá y otra en México.

Para la planta en México el reto fue importante, desde el uso de software especializado para el diseño de estos productos, la importación o sustitución de materiales certificados por UL*, la adaptación de las listas materiales, la creación de un espacio para el ensamble y alambrado del equipo y la capacitación a todo su personal para trabajar con esta nueva línea de producción, se logró cumplir la primera meta de 40 secciones al mes, para mayo del 2006.

El proceso para el diseño y fabricación de los tableros compartimentados de baja tensión en la planta de México se muestra a continuación:

* UL, Underwriters Laboratories, por sus siglas en Inglés, es una organización que desarrolla procedimientos de prueba para productos, materiales, componentes, ensambles, herramienta y equipo, todo esto con el fin de brindar productos seguros para el cliente final.

- ς Asignación de órdenes a trabajar en la planta en México por parte de personal de la planta en Estados Unidos.
- ς Aceptación de estas órdenes en la planta de México, tras la evaluación del jefe de ingeniería.
- ς Asignación de las órdenes a ingenieros de aplicación.
- ς Diseño del tablero por parte de ingenieros de aplicación, que comprende: elaboración de listas de materiales, realización de especificaciones de equipo especial y elaboración de planos del tablero (arreglos físicos, unifilares, de control, de alambrado, etc.).
- ς Fabricación de partes metálicas, barras de cobre y materiales aislantes.
- ς Compra de componentes.
- ς Surtimiento de componentes fabricados y comprados a la línea de producción.
- ς Ensamble de la orden.
- ς Prueba funcional del equipo terminado.
- ς Embarque de la orden.

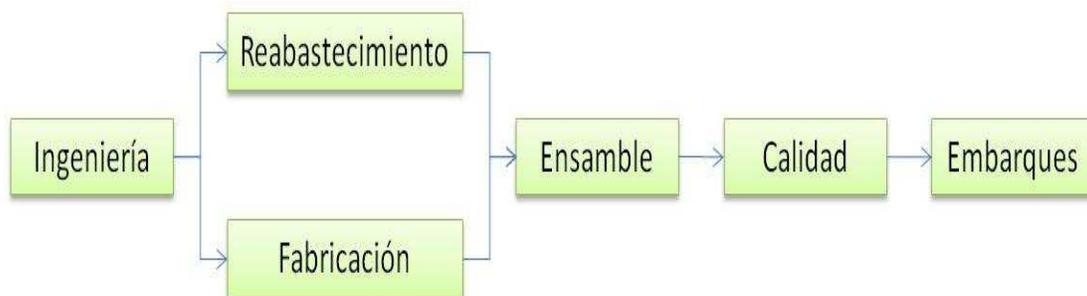


Figura 13. Proceso de ensamblaje del tablero compartimentado de baja tensión en la planta en México.
Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las plantas que fabrican el tablero compartimentado de baja tensión tienen una capacidad máxima determinada, asociada a un costo de producción por sección, sin embargo, la confiabilidad de la fabricación y ensamble de cada planta está determinada por el nivel de servicio que cada planta ha acumulado durante el 2006, 2007 y 2008.

Por lo tanto, después de la evaluación a nivel corporativo y tomando en cuenta la recesión que inicio el mercado eléctrico dentro de Estados Unidos durante finales de 2008 y principios de 2009, se tomó la decisión de que sólo la planta en México continuará complementando, junto con la planta en Estados Unidos, la demanda de tableros de baja tensión para el mercado estadounidense.

4.5. COMPETENCIA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

La competencia general de la empresa es diversa, debido a los diferentes mercados a los que se enfoca la misma, además, una de sus estrategias es la adquisición de nuevas empresas. Debe considerarse que, durante el desarrollo de este trabajo, desafortunadamente fue difícil encontrar la suficiente evidencia (fuera del propio análisis de la empresa) para saber la posición competitiva de la empresa a nivel mundial. La Tabla 5, muestra la forma en como la empresa se ve a sí misma, en el mercado mundial.

	Productos de media y baja tensión	Productos de control e instalación	Aplicaciones de voltaje crítico & servicios de aire acondicionado	Control industrial y Automatización	Automatización y seguridad de Edificios	Energía Renovable
Posición en el mercado	Primer lugar	Segundo Lugar	Primer lugar	Segundo Lugar	Cuarto lugar	Tercer lugar

Tabla 5. Posición de la empresa en el mercado
Fuente: Presentación corporativa, Enero 2010.

4.5.1. Competencia del Tablero Compartimentado de Baja Tensión.

El mercado del tablero compartimentado de Baja Tensión fue iniciado a finales de los noventa mediante la creación de una nueva norma ANSI (C37.20); por lo tanto, al menos cuatro empresas en Estados Unidos desarrollaron un producto que

cumpliera con esta norma. La siguiente tabla presenta las diferentes características del tablero por empresa.

Característica	Empresa en estudio	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Ancho de la sección	22"	22"	22"	22"
	30"	30"	44"	32"
	36"	38"		
Profundidad de la sección	54"	60"	60"	60"
	60"	67"	66"	65"
	72"	74"	72"	75"
	80"		78"	80"
			84"	
		90"		
Control del tablero	Accesible desde el frente de la sección, alambrado al costado de la sección, fácil instalación de alambrado de control del cliente	Instalación del cableado de control en la parte trasera de la sección. Acceso al alambrado de control, solo removiendo el interruptor	Alambrado de control accesible desde el frente de la sección. Solo conexiones con zapatas de ojillo	Alambrado de control accesible desde el frente de la sección.
Capacidad interruptiva @ 480V	200 kA sin fusibles	200 kA con fusibles	200 kA con fusibles	200 kA con fusibles
Protocolo de Comunicación	Protocolo abierto	Protocolo que pertenece a la empresa	Protocolo que pertenece a la empresa	Protocolo que pertenece a la empresa. Protocolos abiertos opcionales
Unidades de protección	Tiempo largo	Tiempo largo	Tiempo largo	Tiempo largo
	Tiempo corto	Tiempo corto	Tiempo corto	Tiempo corto
	Disparo instantáneo	Disparo instantáneo	Disparo instantáneo	Disparo instantáneo
	Falla a tierra	Falla a tierra	Falla a tierra	Falla a tierra
Característica	Empresa en estudio	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Aislado de barras de cobre	Disponibles, pero son opcionales	Estándar (para poder cumplir las distancias mínimas entre fases)	Disponibles, pero son opcionales	Algunas partes del tablero están aisladas (para poder cumplir las distancias mínimas entre fases)

Estañado de barras de cobre	El acabado plateado es estándar, el acabado estañado es opcional	Estándar	Estándar	El acabado plateado es estándar, el acabado estañado es opcional
Cantidad de interruptores de 3.2kA en secciones de 22"	No es un diseño estándar, pero puede realizarse un diseño mecánico especial	Diseño estándar	Diseño estándar	Diseño estándar

Tabla 6. Características de los Tableros Compartimentados de Baja Tensión. Comparación entre las cuatro empresas con productos similares del mercado. Fuente: Elaboración propia con información de la página de internet de cada empresa.

4.6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

La implantación de la política C-TPAT en la empresa en estudio se dio a mediados del 2005, por lo tanto, el análisis FODA que se presenta, se refiere a este año:

4.6.1. Fortalezas

Como se ha presentado a lo largo de este capítulo, la empresa tiene a la dirección estratégica como base para la planeación y toma de decisiones. En 2005 se lanzó el programa corporativo, con tres prioridades operativas básicas: el crecimiento, la eficiencia y las personas.

Además, un punto medular de la estrategia 2005 fue centralizar a todas las divisiones internacionales y empresas nacionales bajo las oficinas corporativas en Francia; con ello, se aunaron los esfuerzos necesarios para impulsar el crecimiento y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Aunque la empresa es un corporativo multinacional y tiene 170 años de historia, la presencia y la operación productiva se centraba localmente en cada país. Sin embargo, con la apertura de fronteras, característica de la globalización, la empresa prevé la oportunidad de expandir sus operaciones productivas a países emergentes.

La relación comercial que México tiene desde hace años con Estados Unidos, la infraestructura y el personal capacitado que la empresa tiene en México, el bajo costo de la mano de obra en las plantas en México; provocan que, en la década de los 90s, la empresa autorizó la manufactura de algunos productos en las plantas en México (Tlaxcala y Tijuana).

Después de una década de transacciones de exportación de México hacia Estados Unidos, y con el cumplimiento de los estándares ANSI y UL de diseño y calidad de los productos para el mercado estadounidense, se garantizó la confianza de la empresa en el diseño y fabricación de productos en México,

Para 2005, la demanda del tablero compartimentado de baja tensión comenzaba a rebasar la capacidad de la planta en Estados Unidos. Una de los primeros análisis que se realizaron ante el incremento de la demanda, fue la manera de estandarizar el diseño y/o fabricación del producto para poder disminuir el tiempo de ensamble. Sin embargo, una de las fortalezas del tablero es sin duda, la adaptabilidad que tiene, es decir, un tablero que es diseñado bajo las especificaciones del cliente; por lo que, con el proceso de estandarización, el tablero perdería esta fortaleza ante el mercado. El tiempo de entrega se mantiene en 12, 14 o 16 semanas.

Ante esto, la empresa comenzó a buscar la forma de diversificar la carga, la solución inmediata consistió en evaluar las diferentes plantas dentro de Estados Unidos que fueran viables de ensamblar el tablero. Sin embargo, a pesar de que se resolvió el problema de ensamble, la carga para el departamento de Ingeniería y de Fabricación se mantenía como cuello de botella para el proceso.

Por tanto, la solución debió ser integral, plantas con la capacidad de sostener todo el proceso del tablero, desde ingeniería, ensamble, calidad y embarque, garantizando el cumplimiento de las especificaciones del cliente. Es así como la empresa decidió diversificar la carga en las plantas de Canadá y México; donde,

ya existe la infraestructura, se encuentra el personal capacitado en todas las áreas y a su vez, existe una disminución en el costo de producción.

4.6.2. Oportunidades

El nicho de mercado de los tableros compartimentados de baja tensión es un mercado relativamente nuevo en la industria, sus orígenes se remontan a 1999. La empresa en estudio fue una de las primeras en tener un producto que cumpliera los nuevos estándares de ANSI.

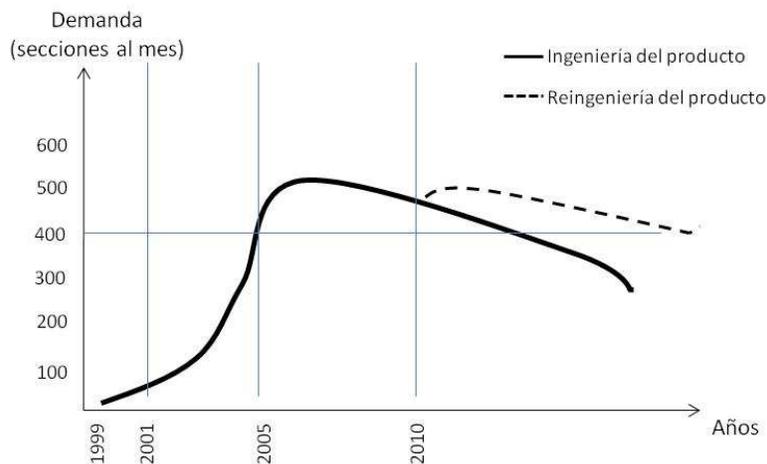


Figura 14. Ciclo de vida del tablero compartimentado de baja tensión.
Fuente: Elaboración propia con datos y predicciones de Mercadotecnia.

Además, la competencia de la empresa no reaccionó lo suficientemente rápido a las necesidades del mercado. Por lo que, la empresa ganó una posición sólida dentro del mercado estadounidense.

Al ser un producto de innovador y que se adapta a las necesidades de los clientes, el producto tiene algunos años más de vida; además, continuamente se rediseñan sus procesos de ingeniería y manufactura, para seguir ofreciendo productos integrales al mercado, con la mayor calidad posible, bajo los procedimientos de prueba que manda UL.

Un factor importante, es que el producto puede ser rediseñado* bajo las necesidades del cliente local; es decir, el producto es fabricado en base a las características ambientales, de espacio y cumpliendo los códigos de la localidad donde se va a instalar, por ejemplo, códigos de resistencia sísmica o del departamento de bomberos.

Por tanto, el producto en si mismo, al ser tan adaptable puede ser comercializado en toda Norteamérica. Así, cuando la demanda sobrepasa la capacidad de producción en la planta en Estados Unidos y no es la suficiente para justificar la inversión en una nueva planta de manufactura, Canadá y México no solo se ven como países manufactureros; sino como nuevos nichos del mercado para el producto.

La competencia, en 2005 -2006, no contaba con infraestructura en Canadá o México†; por lo que, de nuevo se origina una oportunidad a la empresa en estudio para crecer el volumen de sus ventas en nuevos países‡.

En el plano de la política C-TPAT, Estados Unidos, a través de CBP solicitó la implantación de dicha política como una solución, entre otras, para garantizar la

* Para fines de este documento, entiéndase rediseño como las modificaciones mecánicas o eléctricas que se realizan a un producto estándar; mientras que reingeniería al proceso de adaptación de un producto estándar a un nuevo nicho de mercado.

† En 2010, un competidor directo del tablero, cuenta ya con una planta de producción en México.

‡ La oportunidad se presenta; sin embargo, para 2010 el producto sigue sin lograr entrar a los mercados debido a las variaciones en voltaje y frecuencia en Canadá y a las necesidades específicas de los clientes en México. Actualmente, se está considerando evaluar los mercados para justificar una inversión en reingeniería, esta reingeniería daría un nuevo impulso al ciclo de vida del producto, cómo se observa en la Figura 14.

seguridad en su territorio mediante la cooperación de las empresas y sus cadenas de suministro.

La empresa en estudio siempre se ha preocupado por salvaguardar la seguridad de los productos y personas, brindar un excelente servicio al cliente, además mantener buena relación con el gobierno de Estados Unidos y sus fronteras.

4.6.3. Amenazas

Las principales amenazas para la empresa son sin duda, el terrorismo y la competencia.

Estados Unidos mantiene hasta la fecha una guerra contra el terrorismo. A partir del 11 de Septiembre se ha observado que, ante la amenaza de un nuevo atentado terrorista, esta nación automáticamente aumenta sus medidas de seguridad; en aeropuertos, ciudades y en las fronteras.

Ante esta vulnerabilidad social y política, no se tiene a ciencia cierta el momento en el cual, CBP detendrá un producto en frontera, impidiendo o retrasando su ingreso a Estados Unidos, debido a una amenaza terrorista.

El impacto que tiene este hecho será directamente sobre en el tiempo de entrega y en la satisfacción del cliente. Para mantener a un cliente leal, es necesario brindarle un servicio óptimo desde la venta del producto hasta su instalación y mantenimiento. Y por ende, un cliente necesita confianza en el cumplimiento de los tiempos de entrega*.

* Cabe mencionar que, este tipo de tableros son embebidos en concreto para su instalación; esto implica que la obra civil en un edificio tiene que detenerse hasta que los equipos eléctricos sean ubicados en su posición antes de iniciar la cimentación de los

Ante un mercado competitivo, como lo es el mercado de tableros compartimentados de baja tensión dentro de Estados Unidos, cualquier insatisfacción del cliente puede ser aprovechada como una oportunidad para la competencia.

4.6.4. Debilidades

Para lograr la certificación en C-TPAT, es necesario adoptar una serie de medidas de seguridad dentro de las empresas.

Hablando particularmente de la planta en México, la seguridad* se limitaba a salvaguardar los bienes físicos de la empresa; por lo que, no se contaba con la seguridad que C-TPAT solicitaba para su certificación.

Procedimientos para embarque, compras, seguridad, selección de proveedores y control de accesos no estaban orientados para tener un cumplir los requisitos de C-TPAT.

La cultura organizacional también representa una debilidad, la resistencia al cambio y las rivalidades entre departamentos eran (y tal vez, siguen siendo) uno de los principales problemas para poder adecuar los cambios necesarios para enfocarse a los objetivos globales de la empresa.

mismos. Una buena coordinación entre la obra civil y la entrega de los tableros implica el desperdicio de tiempo y recursos para terminar un proyecto.

* Entiéndase "seguridad" como la protección de los bienes y restricción de acceso a personas dentro de una empresa.

4.7. PARTICIPACIÓN EN C-TPAT

En 2005, la empresa emitió un documento a nivel global solicitando a todas las empresas, dentro y fuera de Estados Unidos, lograr la certificación de la política C-TPAT. La movilidad de los productos es en ambos sentidos, la empresa tiene productos que importados o exportados en Estados Unidos. Unirse al esfuerzo gubernamental de garantizar la seguridad en las cadenas de suministro, fue necesario para mantener esta relación con el gobierno, por el bien de la empresa y sus transacciones.

El documento alienta a los empleados a aceptar el compromiso que implica unir esfuerzos con la aduana, CBP y la industria para generar cadenas de suministro seguras. El compromiso por parte de la empresa implica:

- ς Capacitar a los empleados de las áreas de seguridad, tales como, control de accesos, procedimientos de embarque y recibo, selección de proveedores, entre otros.
- ς Elaborar planes para reaccionar y tener respuestas ante crisis originadas por amenazas terroristas.
- ς Mantener control de acceso a plantas, sistemas y productos en tránsito.
- ς Mejorar procedimientos de seguridad
- ς Cumplir con todas las leyes y regulaciones para la importación/exportación.
- ς Solicitar controles de seguridad similares para los proveedores a través de la cadena de suministro.
- ς Revisar los resultados cada año, para asegurar la mejora y continuidad de la seguridad.

La empresa enfatizó en el documento las razones que lo llevan a implantar dicha política: *“Creemos que estos controles de seguridad son vitales, no solo porque protegen a nuestros empleado, nuestros valiosos recursos humanos, también a nuestro negocio...Además de proteger nuestra cadena de suministro,*

estamos comprometidos a cumplir las regulaciones impuestas y mejorar en las áreas de seguridad y tiempo ciclo de nuestros productos"

Se creó un equipo de trabajo para garantizar la correcta implantación de la política, los grupos de trabajo se dividieron en: seguridad en las plantas; embarque, recibo y logística; compras y acuerdos internacionales y requisiciones de clientes y proveedores.

Se creó la "Política corporativa para el cumplimiento de la aduana de Estados Unidos", donde se plasman los siguientes objetivos para lograr la certificación:

1. Estar enfocados hacia el cliente y comprometidos con la calidad, proveyendo sistemas y procedimientos para ayudar a garantizar la seguridad a través de la cadena de suministro; comprometidos a cumplir o exceder las leyes, las regulaciones y otros requerimientos de seguridad y salvaguarda y mediante la revisión de objetivos cada año para asegurar la mejora continua en la seguridad y salvaguarda.
2. Incrementar el compromiso de los empleados y desarrollar una empresa socialmente responsable: invitando a los empleados a reportar oportunidades de mejora en la seguridad y salvaguarda; comunicando la política de seguridad y salvaguarda a todos los empleados y a la comunidad, y finalmente, compartiendo la responsabilidad de la seguridad con los proveedores.
3. Ser una empresa más global e innovadora: compartiendo esfuerzos, innovación y mejora continua con las plantas de operación, los centros de distribución y los proveedores, para mejorar la seguridad y minimizar los tiempos de tránsito de mercancías, alentando a los proveedores a adoptar la política C-TPAT.

Los beneficios a alcanzar mediante la implantación de esta política son:

- ς Reducir el número de inspecciones en las aduanas y la disminución del tiempo de importación.
- ς Oportunidad de usar las líneas "FAST" en las fronteras con México y Canadá.
- ς Oportunidad de participar en otros programas de CBP.
- ς Reducir los riesgos de robo o piratería.
- ς Mejorar las oportunidades en el mercado.
- ς Tratamiento preferente por parte de CBP en caso de otro acto terrorista como el del 11 de Septiembre.

Le empresa recibió la certificación en 2005 para el centro de distribución en Estados Unidos. Para 2006, se certificaron las plantas de Canadá, las 4 plantas en México (incluyendo la ubicada al oriente de la Ciudad de México) y el centro de distribución en Francia.

La certificación se alcanza mediante la visita de personal de CBP a las plantas y mediante la aprobación de las acciones realizadas por la empresa para garantizar el cumplimiento de los requisitos de C-TPAT.

Seguridad de contenedores

- Los productos son empaquetados por personal de la empresa.
- El número de tarimas, tipo de producto y destino se documentan por cada contenedor.
- El empaque es inspeccionado y la inspección es documentada.
- El empaque es adquirido por la empresa.
- El transportista debe informar a la empresa por cualquier tipo de daño al empaque o documentación extraviada

Inspección del contenedor y tráiler

- Se realiza inspección visual de los contenedores al ingresar, durante su estancia y a su salida de la planta.
 - Las cabinas de los tráileres son inspeccionadas al ingresar, durante su estancia y a su salida de la planta.
 - Las inspecciones se documentan y se mantienen durante 30 días.
-

Control de acceso

- Se instalaron detectores de metales y video cámaras en los dos principales accesos a la planta.
- Las video cámaras son monitoreadas por guardias de seguridad y las grabaciones se mantienen durante 60 días.
- Existen dos estacionamientos, uno para visitantes y otro para empleados, el acceso a estos esta controlado por guardias de seguridad.
- Los empleados deben usar en todo momento su credencial con fotografía, en caso de pérdida, se debe de notificar a Recursos Humanos y Seguridad Industrial; en caso de olvido, se provee una identificación provisional en contraentrega de una identificación oficial, la identificación provisional debe regresarse al final del día laboral.
- Los visitantes, proveedores y personal de outsourcing deben entregar una identificación oficial, para que les sea proporcionada una identificación temporal, donde se señala las áreas a las que tienen acceso y restricciones que apliquen. La identificación temporal se debe regresar al finalizar la visita.
- Las áreas de recibo y embarque tienen una protección física que impide el acceso, los empleados que ahí laboran tienen una identificación especial, además se coloca un póster con las fotos de los empleados que tienen acceso y los horarios en los que laboran. En caso, de que una persona necesite entrar a la zona, deberá registrarse en una bitácora. Ambas áreas están custodiadas por un guardia de seguridad 24/7.
- Existen patrullajes por guardias de seguridad, los cuales tienen la autoridad suficiente para invitar al empleado, visitante, proveedor o personal de outsourcing a utilizar su credencial de la empresa o su identificación temporal. En caso de que la persona se rehúse a mostrar la identificación, será reportada con su supervisor o persona responsable durante la estancia dentro de la empresa.

Procedimientos de seguridad

- La empresa transportista deberá enviar una relación del personal que estará en la empresa con 24 horas de anticipación.
- Los equipos son contabilizados y registrados en las áreas de recibo y de embarque.
- Cada embarque se asocia con una lista de materiales que es inspeccionada y verificada por personal de la empresa.
- Los contenedores deben ser rastreables vía satélite.
- La información de embarque y lista de materiales se entrega al transportista y copias son enviadas al agente aduanal y al representante en Estados Unidos de los productos exportados por la planta de México.
- Se crea la jefatura de Seguridad Integral para garantizar la organización, coordinación, mejora y auditorías internas de estos procedimientos.

Capacitación del personal y medidas antirobo

- El personal es capacitado para conocer las políticas de seguridad, además de prever y reaccionar ante situaciones de inseguridad.
- Se alienta a los empleados a participar en los esfuerzos de la empresa para mantener la certificación en C-TPAT.
- El personal que trabaja directamente en embarques, recibo o logística es debidamente capacitado con las políticas de seguridad y las prácticas que se esperan de ellos.
- El estacionamiento de personal y visitantes tiene barreras físicas que impiden el acceso a las áreas de embarque o recibo.
- Las áreas con acceso restringido se identifican con el logotipo de la política C-TPAT

Protección de la información

-
- Las contraseñas de acceso a las computadoras y a los servidores de la empresa son modificadas cada mes.
 - Los servidores se encuentran en una zona de acceso restringido.
-

Tabla 7. Acciones concretas de la planta en México.
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La empresa en estudio, con más de 170 años de experiencia, ha seguido la última década bajo la dirección estratégica ha generado tres diferentes programas corporativos.

Esta empresa eléctrica multinacional tiene un mercado dentro de los Estados Unidos para los tableros compartimentados de baja tensión. La demanda de este producto se elevó en 2005, razón por la cual, la empresa decidió diversificar la producción del tablero entre sus plantas en Canadá, México y Estados Unidos.

Sin embargo, durante el mismo proceso de diversificación, la empresa evalúa el entorno político y comercial al cual se tiene que adaptar y percibe la necesidad del desarrollo de estrategias. Una de estas estrategias es la adecuación de las instalaciones y procedimientos de su filial en México y en su centro de distribución en Estados Unidos para cumplir con los lineamientos de la política antiterrorista C-TPAT.

La implantación de la política C-TPAT ha repercutido dentro de la empresa en básicamente dos formas, cambios físicos, organizacionales y culturales (políticas de acceso, uso de identificación).

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

A lo largo de este capítulo se presenta la investigación desarrollada durante dos años, la cual, se desarrolló bajo diferentes condiciones y se modificó durante el último año; debido al cambio de puesto de trabajo que la autora de este trabajo realizó a finales de 2009.

Para poder evaluar la estrategia, existen tres actividades fundamentales: la revisión de los factores externos e internos en que se basa las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas (David, 2003).

Básicamente, la investigación se dividió en las tres fases principales que menciona David, (2003): el estudio de las condiciones de la competitividad de la empresa bajo el Diamante de Porter; el análisis de la competitividad mediante la aplicación de la encuesta con los vendedores, gerentes de proyectos, técnicos comerciales y cotizadores; el análisis estadístico de las secciones seleccionadas para la muestra; el análisis de causas raíz debido al retraso de embarques; el análisis de garantías; la determinación de costos de producción, aunado a un sin número de entrevistas o conversaciones con empleados de la empresa, tanto en Estados Unidos como en México y por último las recomendaciones que se manifiestan para la empresa.

5.1. REVISIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

En el desarrollo de esta investigación, se observó la complejidad de evaluar la competitividad en una empresa multinacional. Se ha discutido la presencia de filiales de dicha empresa dentro de Estados Unidos y México; por tanto, para realizar esta revisión de factores, se analiza desde ambos puntos de vista para poder concluir con un panorama bilateral.

Espinosa de los Reyes, (2004), menciona cómo México ha perdido competitividad en los últimos años, debido principalmente a que a nivel internacional, el país enfrenta la incorporación de nuevos competidores: países con menores costos de mano de obra o bien economías que han negociado acuerdos de libre comercio alrededor del mundo y que han igualado las condiciones preferenciales que México consiguió mediante tratados como el TLCAN. A su vez, el gobierno mexicano continúa con deficiencias en el sistema financiero, educativo y de infraestructura.

México necesita aprovechar la ventaja geográfica que tiene con Estados Unidos y mejorar no sola la infraestructura, sino también la seguridad en los caminos; la filial en México ha sufrido en los últimos dos años el robo de 4 trailers con productos destinados a Estados Unidos.

Las condiciones de la demanda en el mercado estadounidense son estables, a pesar de la recesión vivida en el último año, se prevé que para fines de este año, la demanda sobrepase de nuevo las 400 secciones por mes. Además, de acuerdo con Global Industry Analysis (2010) la demanda de los tableros compartimentados de baja tensión alcanzará los \$6.38 billones de dólares para 2015.

Por otro lado, se está impulsando el desarrollo de la demanda de este tipo de tableros en el mercado mexicano. Si bien, aún tiene que trabajarse en el

producto para adecuarlo este mercado, las posibilidades de desarrollo son elevadas, debido a que es un nuevo nicho de mercado para el producto.

Otra de los determinantes son los proveedores que la filial en México tiene. Aunque ha podido contar con proveedores locales principalmente para los metales, como acero, cobre, aluminio, tortillería y cable, aprovechado con ello los volúmenes de compra para realizar negociaciones donde la afectación de la volatilidad de los precios de estas materias primas se reduce considerablemente; aún depende de las importaciones de productos eléctricos, como: interruptores, medidores, barreras aislantes, provenientes de Estados Unidos.

Los retos a los que se enfrenta el comercio exterior mexicano según Espinosa de los Reyes, (2004), son una elevada dependencia de las importaciones, donde, el 53% de las importaciones se vincula directamente con la actividad exportadora; por tanto, se requiere un mayor impulso al desarrollo de proveedores locales.

Tener buenos proveedores garantiza un efecto de cadena, es por ello, que la empresa empuja a diversas industrias proveedoras locales a desarrollar productos y tecnologías que pueden ser utilizados en sus procesos de producción, para contar así con proveedores sustitutos. La mayor oportunidad para esta industria esta en el desarrollo de barreras aislantes. Sin embargo, después de un año de apoyo a esta industria, aún no se logra elaborar las barreras aislantes con la calidad que piden ANSI o UL para el mercado estadounidense.

La empresa en estudio sigue con los modelos de dirección estratégica, basados en el éxito de sus dos primeros programas corporativos, el programa corporativo 2009 empuja a la unidad y a ser un proveedor de servicios y soluciones para las necesidades del cliente. La organización se ha reformado en los últimos años, sucesos como la recesión, las nuevas adquisiciones y el nuevo enfoque de negocio, ha llevado a la empresa a tener una mayor interrelación entre sus filiales en el mundo.

La estrategia que definió y que es la que abarca este estudio la "implantación de políticas aduaneras de seguridad" es un ejemplo de las muchas más estrategias con las que la empresa esta trabajando a nivel mundial, las cuales buscan la adaptación al ambiente internacional en el que se desenvuelve.

Los competidores también reaccionan ante los factores, generando innovaciones al producto; uno de los competidores mencionados, generó en 2007 un tablero compartimentado de baja tensión con resistencia al arco eléctrico. Dicha innovación no se realizó en la empresa en estudio hasta 2009, y con ello perdió parte del mercado.

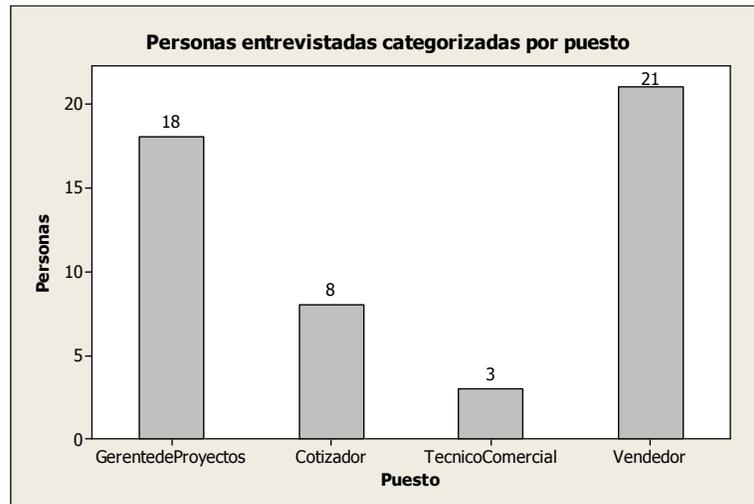
Además otro de sus competidores, movió su planta manufacturera de tableros compartimentados de baja tensión a San Luis Potosí, México; generando con ello las mismas oportunidades de reducción de costos; sin embargo, empleados de dicha empresa, comentan la resistencia que genera en el cliente, el hecho de que su tablero sea diseñado y fabricado en México.

El gobierno mexicano continua trabajando para profundizar la relación bilateral con los Estados Unidos, mostrando a México como un proveedor confiable, seguro y oportuno, aprovechando las ventajas de la cercanía geográfica, construyendo la infraestructura de transporte que acelere el manejo de mercancías y seguir trabajando con Estados Unidos para lograr simplificar trámites aduaneros y por ende el cruce de mercancías entre estos países.

En muchas ocasiones, países como Estados Unidos han utilizado barreras arancelarias y no arancelarias, como mecanismos restrictivos al comercio internacional. El sector agrícola ha sido particularmente afectado más no es el único sector. La creación de políticas antiterroristas es un ejemplo de dichas barreras no arancelarias, de tipo técnico.

Se calculó, en 2008, que las barreras no arancelarias de Estados Unidos afectan a un 75 por ciento de los productos agropecuarios de Latinoamérica; en Canadá se afecta a un 54 por ciento de estos productos. Se calcula que cerca

La muestra se aplicó a Gerentes de Proyectos, Ingenieros de Cotización y de Ventas y Técnicos Comerciales, los cuales representan los departamentos de Ventas y Mercadotecnia. En la Gráfica 4, se observa la diversificación de la muestra.



Gráfica 4. Personas entrevistadas/encuestadas categorizadas por tipo de puesto.
Fuente: Elaboración propia.

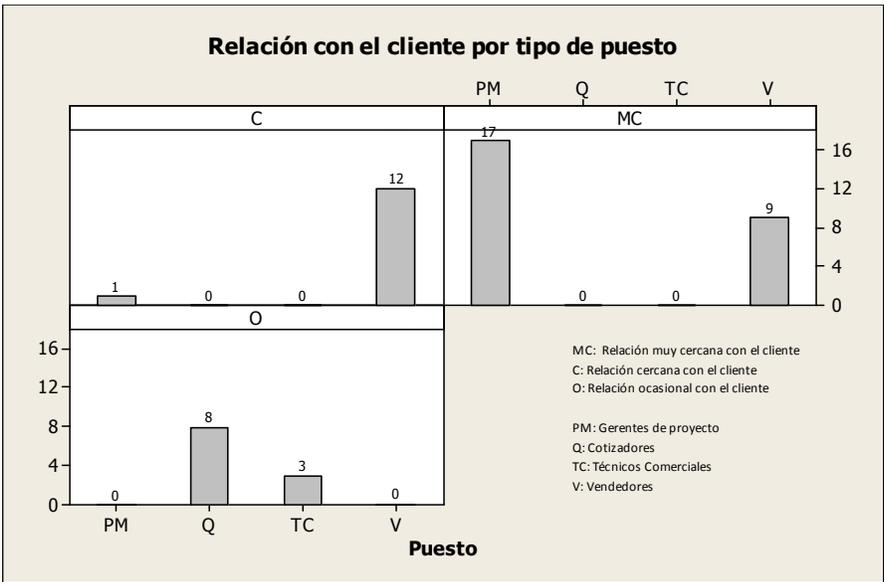
Aunque se tiene conciencia de que las áreas de Ventas están en continuo contacto con los clientes, no todos los puestos dentro de esta área tienen un contacto directo con el cliente; así, la segunda pregunta del cuestionario, buscó señalar la relación con el cliente dependiendo del puesto del empleado.

Puede parecer extraño que un vendedor se vea a sí mismo en un 57% de la muestra con un cercano contacto con el cliente. Mientras que los gerentes de proyecto, en un 94% de la muestra, se identifiquen con una relación muy cercana con el cliente. Esto se debe a la organización del área de ventas y al tipo de mercado.

Los tableros compartimentados de baja tensión, son, en la mayoría de los casos, parte de proyectos o soluciones integradas para el cliente (considerando proyectos que abarcan desde productos de media tensión, transformadores, productos de baja tensión, como tableros compartimentados o centros de control de motores, hasta instalación de control de accesos.

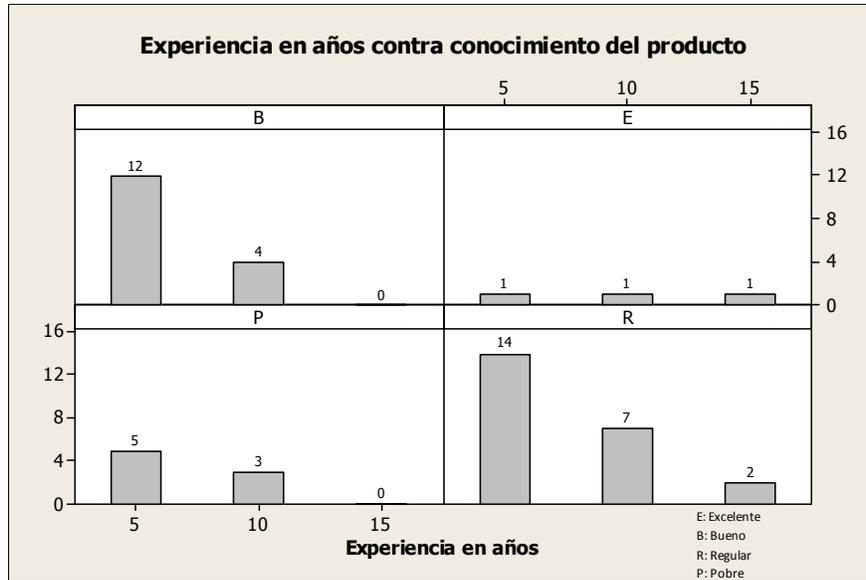
Es por ello, que la mayoría de las órdenes de tableros compartimentados de baja tensión, son manejados a través de un gerente de proyecto, quien se encarga de coordinar todos los productos y ser un solo representante de la empresa ante el cliente.

Los cotizadores y técnicos comerciales son posiciones que en realidad apoyan a vendedores y gerentes de proyecto, durante los procesos de cotización o de aclaración de dudas con el cliente, por lo que tienen una relación ocasional con el cliente. Lo anterior se resume en la Gráfica 5.



Gráfica 5. Relación con el cliente por tipo de puesto.
Fuente: Elaboración propia.

Uno de los paradigmas que se tenían en la empresa, implicaba que los empleados con mayor experiencia, tendrían que tener un mayor conocimiento del producto. Aunque la Gráfica 6 muestra como, empleados con experiencia entre 0 y 5 años se perciben con un buen o regular conocimiento del producto.

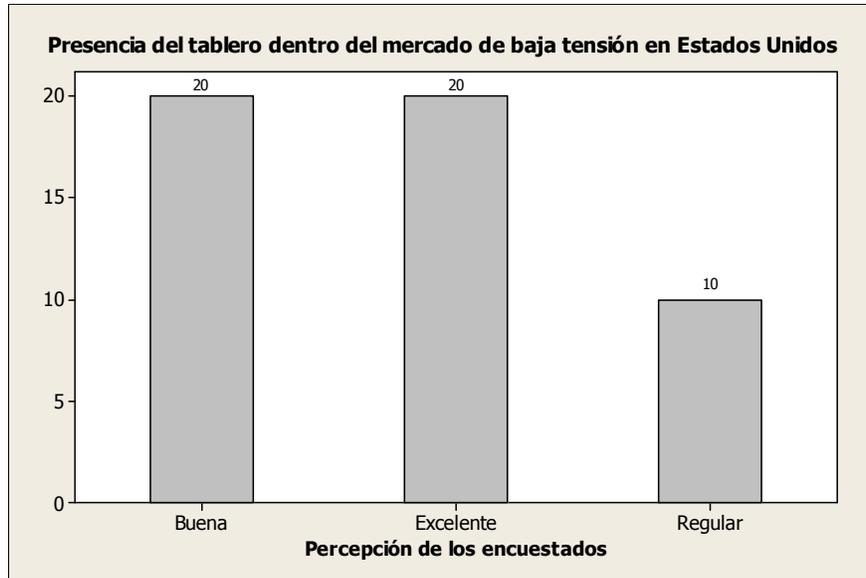


Gráfica 6. Años de experiencia contra conocimiento del producto.
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente de busca analizar la percepción de los empleados donde ven el tablero y su posición en el mercado. Los resultados muestran variaciones considerables a como la empresa se ve a si misma.

Algunas de las razones por las cuales no se considera una posición excelente en el mercado, son la variabilidad y complejidad de los proyectos, el cliente está solicitando cada vez soluciones integrales dentro del propio tablero. Además que la competencia realizó una innovación en el producto y la empresa está tratando de compensar esa desventaja adaptando el producto, pero no a través de una reingeniería.

Los mercados son fluctuantes y la empresa no debe quedar rezagada a las innovaciones y necesidades que el cliente está solicitando. Sin embargo, las razones anteriores son técnicas o de ingeniería, por lo que se suponen estables para el desarrollo de esta investigación.



Gráfica 7. Presencia del tablero dentro del mercado de baja tensión en Estados Unidos.
Fuente: Elaboración propia.

El 84 % de las veces que un tablero será fabricado en las plantas de México o Canadá, se le notifica al cliente. Cabe mencionar, que la planta en Estados Unidos, de acuerdo a un procedimiento interno, notifica al gerente de proyecto o vendedor, el tiempo de entrega, la fecha de embarque y la planta donde se fabricara el tablero. Es responsabilidad y decisión de éstos el notificarle al cliente.

Cuando se le notifica al cliente, se han encontrado diversas resistencias por las que el cliente no desea que el tablero sea fabricado fuera de Estados Unidos. El principal argumento es la falta de calidad que el tablero podría tener (este punto será analizado posteriormente), la confiabilidad del diseño y por último la tecnología de manufactura.

Dentro del cuestionario se menciona la seguridad; sin embargo, ninguno de los encuestados sugirió esta razón. Sin embargo, surgieron otro tipo de razones como el tipo de cliente, la complejidad y la ubicación del proyecto, así como, las verificaciones de prueba por parte del cliente en las plantas de manufactura.

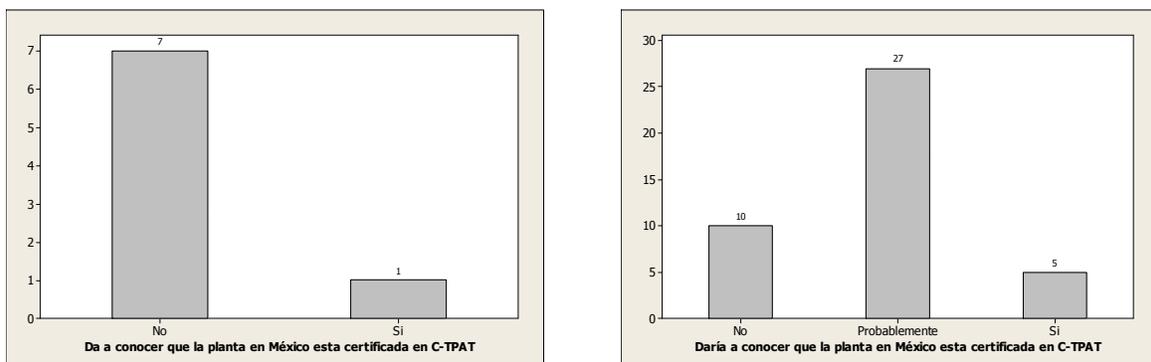
Los gerentes de proyecto tienen el derecho de exponer las razones por las cuales su cliente desea la fabricación en la planta de Estados Unidos, y con ello, la orden no es transferida, buscando la satisfacción del cliente.



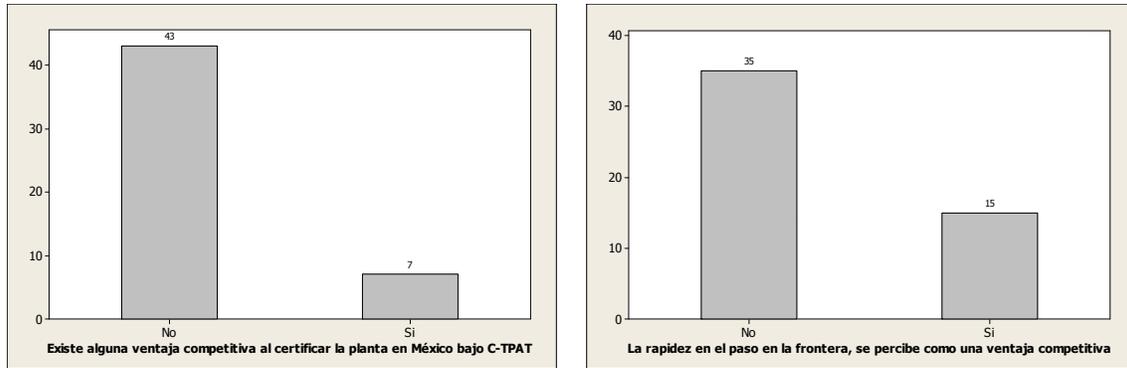
Gráfica 8. Razones de resistencia por las que un cliente no desea que se tablero sea fabricado en México
Fuente: Elaboración propia.

A partir de las gráficas 10 y 11, se observa como la tendencia de la muestra implica que la certificación en C-TPAT de la planta en México no se percibe como una ventaja competitiva.

Las principales razones son: los clientes finales no se deben preocupar por los procedimientos o estrategias que la empresa siga con el fin de tener un producto en la fecha establecida por la planta o bien negociada con el cliente; la política C-TPAT es un tratado que no se enfoca al cliente, solo se enfoca a una relación armoniosa con el departamento de Aduanas en Estados Unidos; dentro de las principales preocupaciones del cliente no se encuentran la seguridad del país o el; sino su preocupación es por las características técnicas y de calidad del producto.



Gráfica 9. Frecuencia en que se da o se daría a conocer al cliente la certificación de la planta en México.
Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 10. Percepción de posibles ventajas competitivas con la certificación de la planta en México de C-TPAT.

Fuente: Elaboración propia.

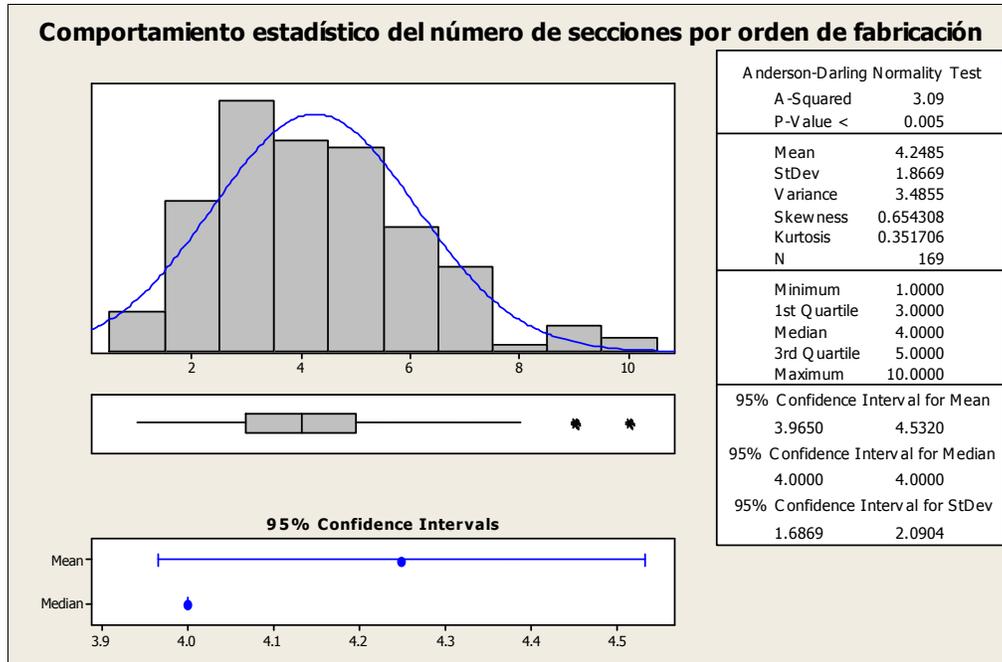
Debido a los resultados descritos en el párrafo anterior, era necesario cambiar el enfoque de la investigación para encontrar las ventajas competitivas.

5.2.2. Muestreo de las secciones embarcadas desde la planta de México.

En el Apéndice 2, se detalla la forma como se calculó el tamaño de la muestra. En una población de 2,004 secciones, se determinan que 716 secciones son necesarias para tener una precisión del 3%.

La muestra es seleccionada aleatoriamente, se cuenta con una base de datos que describe todas las secciones que han sido transferidas a México; por lo que, se toman diferentes órdenes de producción hasta que tuvo un número cercano al tamaño de la muestra calculada, así se trabaja con 718 secciones contenidas en 169 órdenes de producción.

Primeramente, se analiza si la muestra se comporta normalmente, y con ello poder realizar análisis estadísticos confiables. La prueba de hipótesis de normalidad Anderson-Darling concluye que la distribución de la muestra es estadísticamente igual a una distribución normal (ya que, el valor p es igual a 0.005).



Gráfica 11. Comportamiento de la distribución estadística del número de secciones por orden de fabricación.
Fuente: Elaboración propia.

Los primeros datos que se analizan son: el cumplimiento de la fecha de embarque a tiempo, y de la fecha de entrega al cliente. Para tener datos continuos, se manejan el número de días de retraso en dichas fechas. Existen algunas órdenes que fueron entregadas antes de la fecha prevista; sin embargo, estas se descartan del análisis.

La razón por la que son analizadas estos dos datos son las siguientes: C-TPAT fue implementado en el centro de distribución en Estados Unidos, además de que los proveedores de la empresa ubicados en Estados Unidos, también fueron certificados por C-TPAT. Obviamente, la planta en México también se encuentra certificada.

La relación es bilateral, un retraso en la frontera puede afectar la fecha de embarque de un tablero (importando productos de Estados Unidos hacia México), o bien se puede afectar la fecha de entrega al cliente (exportando los tableros de México hacia Estados Unidos).

Para la primera hipótesis estadística, se considera como X la cantidad de secciones por orden de producción, siendo un dato discreto, y como Y los días de retraso para un embarque a tiempo, siendo éste un dato continuo. La herramienta estadística para comprobar o rechazar la hipótesis es ANOVA. El planteamiento de la hipótesis es:

Ho: No hay diferencia entre las medias de días de retraso para un embarque a tiempo debidos a la cantidad de secciones por orden de producción.

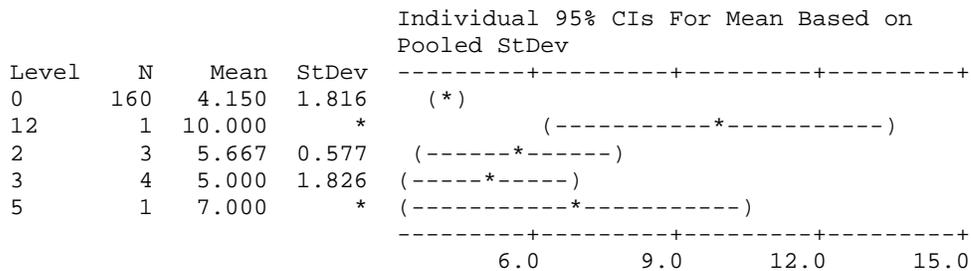
Ha: Al menos una de las medias de días de retraso para un embarque a tiempo debidos a la cantidad de secciones por orden de producción es diferente.

El análisis ANOVA muestra:

One-way ANOVA: C2 versus Shipment on time_1

Source	DF	SS	MS	F	P
Shipment on time_1	4	50.50	12.62	3.87	0.005
Error	164	535.07	3.26		
Total	168	585.56			

S = 1.806 R-Sq = 8.62% R-Sq(adj) = 6.39%



Pooled StDev = 1.806

Donde el valor de P es 0.005, por lo que se concluye que existe suficiente evidencia estadística para pensar que el número de secciones por orden de producción afecta la fecha de embarque de los tableros.

Por otro lado, la segunda hipótesis estadística, se sigue considerando como X la cantidad de secciones por orden de producción, s un dato discreto, y como Y

los días de retraso para una entrega a tiempo, dato continuo. De nuevo, la herramienta estadística para comprobar o rechazar la hipótesis es ANOVA. El planteamiento de la hipótesis es:

Ho: No hay diferencia entre las medias de días de retraso para una entrega a tiempo debidos a la cantidad de secciones por orden de producción.

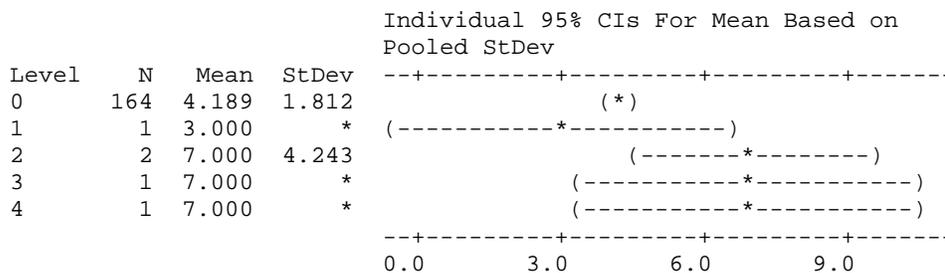
Ha: Al menos una de las medias de días de retraso para una entrega a tiempo debidos a la cantidad de secciones por orden de producción es diferente.

El análisis ANOVA muestra:

One-way ANOVA: C2 versus Schedule on time_1

Source	DF	SS	MS	F	P
Schedule on time_1	4	32.42	8.11	2.40	0.052
Error	164	553.14	3.37		
Total	168	585.56			

S = 1.837 R-Sq = 5.54% R-Sq(adj) = 3.23%

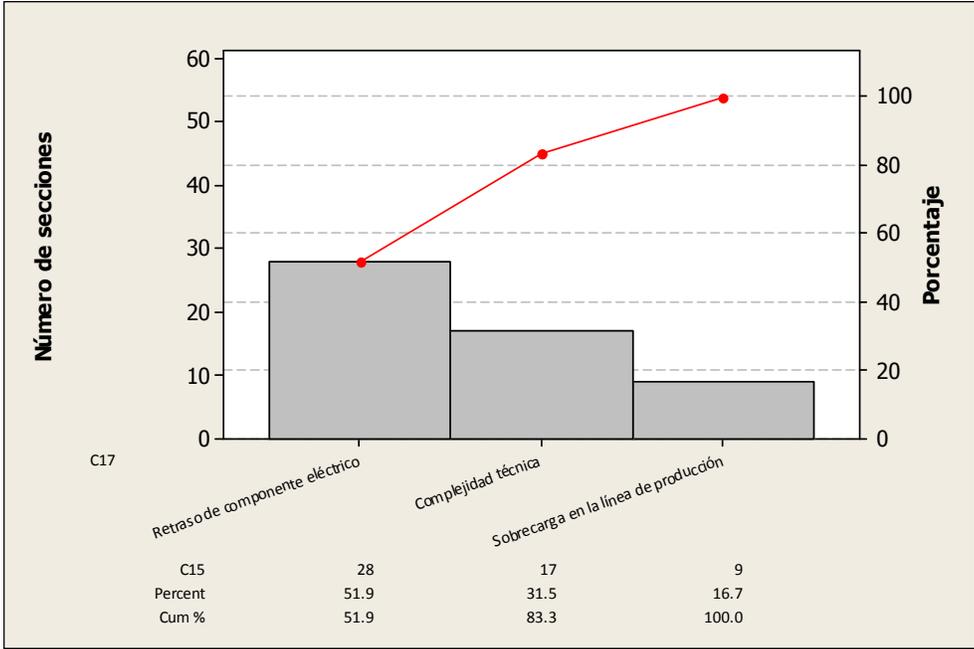


Donde el valor de P es 0.052; por lo que se concluye que NO existe suficiente evidencia estadística para pensar que el número de secciones por orden de producción afecta la fecha de entrega de los tableros.

Con base en el análisis estadístico anterior, se lleva a cabo la determinación de las causas raíz por las cuales no se están embarcando a tiempo las secciones:

Un diagrama de Pareto, sintetiza las causas raíz, como se puede ver en la Figura 15. La principal causa es un retraso en la fecha de embarque de los tableros es la falta de un componente eléctrico proveniente de Estados Unidos, la

segunda causa son complejidades técnicas que se encuentran al momento de probar el tablero y por último una sobrecarga en la línea de producción.



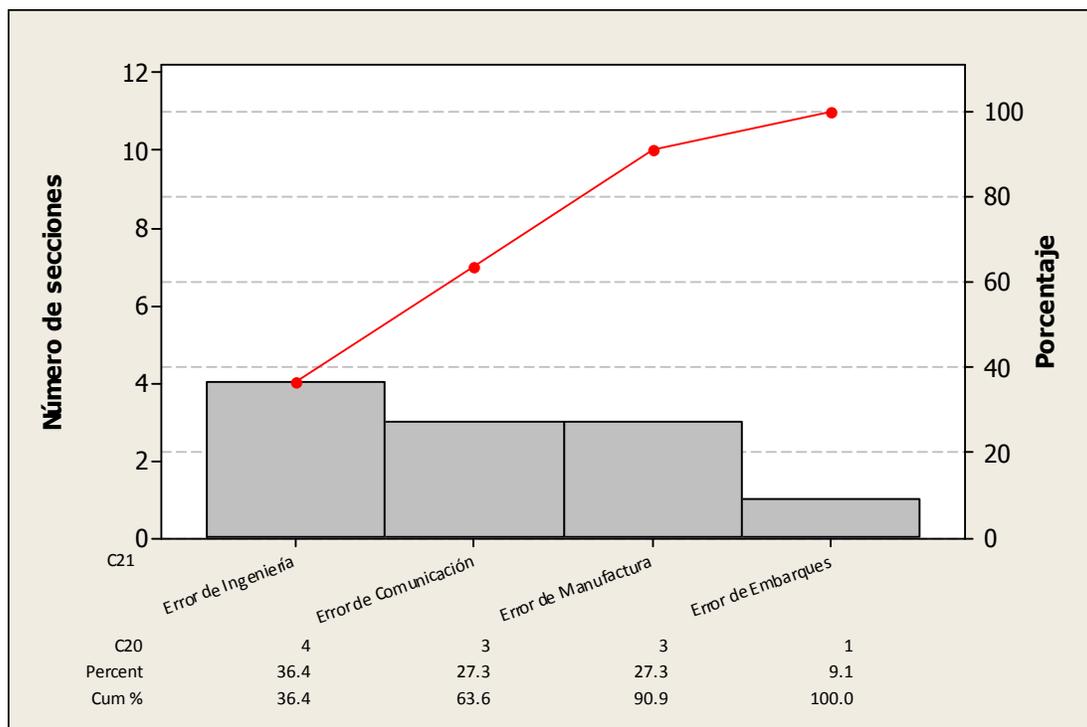
Gráfica 12. Diagrama de Pareto, causas raíz de los días de retraso en el embarque de la orden. Fuente: Elaboración propia.

Un dato que salta a la vista es que la proporción de embarques a tiempo es de 94%, mientras que la proporción de entregas a tiempo es del 97%. Sería lógico pensar que la proporción debería ser la misma. Sin embargo, el centro de logístico de la planta de México, reacciona ante la posibilidad de realizar una entrega a destiempo, realizando una o varias de las siguientes acciones:

- Ϸ Monitorea la hora estimada de embarque del tablero, para tener contenedor, tráiler y operador listo.
- Ϸ Informa al transportista mexicano de un embarque urgente, con lo que se solicitan tráileres con doble operador, para que el contenedor no se detenga hasta llegar a la frontera.
- Ϸ En la frontera, el agente aduanal analiza el tiempo que puede tardar el contenedor en cruzar la frontera, si este tiempo es mayor a 6 horas, solicita autorización para usar la línea FAST de C-TPAT.

- 5 Informa al transportista estadounidense de un embarque urgente; de nuevo se utilizan tráileres con doble operador, para que el tablero no se detenga hasta llegar a su destino final.

Otra preocupación del cliente, manifestada en la encuesta aplicada se refiere a la calidad del producto. Por lo que, se analizaron, con base en la misma muestra, el número de garantías que se han realizado para ordenes fabricadas en México. El resultado es que, las garantías originadas por defectos de fabricación es del 1.5% (en la investigación se excluyen aquellas originadas por defectos en los componentes o por error en el ingreso de las ordenes) solo se han aplicado a 11 secciones, de las cuales, sus causas raíz fueron: una mala comunicación entre la planta de Estados Unidos y la planta de México, error de ingeniería mecánica y/o eléctrica, error de manufactura y error de embarque. De nuevo, la figura 16, resume esta información en un diagrama de Pareto.



Gráfica 13. Diagrama de Pareto, causas raíz de las garantías generadas por la planta de México
Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Otras mediciones.

Uno de los principales motivos de diversificar la demanda de tableros, además de la propia necesidad de cumplir con la demanda, es la posibilidad de disminuir los costos de producción. Un estudio realizado por la propia empresa en marzo de 2009, concluye que el porcentaje de ahorro en secciones con la misma complejidad técnica es de 10%, tan solo en mano de obra y en salarios de ingeniería.

5.3. RECOMENDACIONES.

Desafortunadamente para esta investigación no fue posible conseguir los costos de implementación de la política C-TPAT. Sin embargo, en el Capítulo 3 se describió las medidas que se adoptaron para la implantación.

Como inversiones realizadas se consideran:

- ς La reestructuración del estacionamiento, adición de rejas de separación y control.
- ς Modificación de las áreas de embarque y recibo, adición de rejas de separación.
- ς Adquisición de dos detectores de metales.
- ς Contratación de más guardias de seguridad.
- ς Inversión en la campaña visual para alentar a los empleados a comprometerse con C-TPA, entre otras.

Conclusiones

Las ventajas competitivas que se encontraron son diversas: al analizar los costos de producción se observan diferencias en la mano de obra y en los productos sustitutos, esto sin sacrificar la calidad del diseño y fabricación de los productos. El 97% de los embarques provenientes de México llegan el día acordado con el cliente para su entrega, debido al embarque a tiempo y a la

reducción de las inspecciones de los mismos en la aduana. Además, por medio de certificación C-TPAT de proveedores y agentes aduanales, se integra una cadena productiva confiable hacia el cliente final. Lo anterior, refuerza la posición líder en el mercado estadounidense del tablero compartimentado de baja tensión.

Sin embargo, los costos de implantación de la política son elevados. Ventas y Mercadotecnia no se explotan totalmente esta ventaja competitiva; ya que, no se informa al cliente final que la compañía está comprometida en la seguridad del país. Finalmente, esta investigación muestra cómo se pueden encontrar ventajas competitivas con una política antiterrorista que puede ser considerada también como una barrera al comercio.

CONCLUSIONES

La globalización tiene un gran potencial para incrementar las desigualdades sociales, facilitar el movimiento de capitales, bienes y personas, con ello dar beneficios económicos que hacen fácil de organizar, financiar y sostener estrategias terroristas.

Lo importante en enfatizar, en este proceso de desarrollo de la globalización, la integración económica internacional se aceleró a partir de la década de los ochenta, donde los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional.

El terrorismo ha traspasado las fronteras de su país de origen para trasladarse a países donde causan una mayor conmoción y es la globalización la que ha permitido esta diversificación de las ramas terroristas, mediante la explosión de las comunicaciones en el mundo y la creación de acuerdos para el libre traslado de personas y bienes para evitar el tiempo perdido en aduanas y con ello, minimizar las inspecciones en seguridad.

Además se mostró que para el gobierno de los Estados Unidos las consecuencias del terrorismo implican una reducción en el comercio, aumento de la seguridad y la creación de políticas contraterroristas a fin de regular las transacciones, para no influir en la movilidad de bienes. Los esfuerzos de combatir el terrorismo son complicados por una tendencia global hacia la desregulación, las fronteras abiertas y el libre comercio. Estados Unidos, por su interés en continuar su expansión económica ha empleado diversas medidas para combatir el terrorismo internacional, entre ellas figuran: la diplomacia, el contrato internacional de cooperación, sanciones económicas, medidas de seguridad protectoras y fuerza militar.

Uno de los principales argumentos que Estados Unidos propuso para disminuir el terrorismo es la creación de políticas antiterroristas para su implantación en países aliados alrededor del mundo, dando como resultado, la política C-TPAT, que ha repercutido dentro de las empresas del sector privado en todo el mundo y

debido a la cercanía y comercio bilateral existente, particularmente a empresas privadas mexicanas.

Por otro lado, se concibe la competitividad como la capacidad de crear condiciones que favorezcan el crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad de una empresa. El entorno en el que se desenvuelva ésta es fundamental para conocer como se comportará en un contexto globalizado.

La industria, la región y el país pueden proporcionar el entorno para favorecer el desarrollo de las ventajas competitivas, pero es la empresa es la que debe desarrollar estrategias para aprovechar y perfeccionar dichas ventajas competitivas para su beneficio.

Dado que, en no existe ningún antecedente para medir la competitividad en una empresa mundial con plantas de producción en todo el mundo. Se buscó enfocar la investigación con base al el modelo del diamante de Porter, debido a que relaciona, las variables que se consideran fundamentales en el entorno a la empresa eléctrica multinacional, como son, el gobierno, la demanda y la estrategia.

Para poder evaluar la estrategia, existen tres actividades fundamentales: la revisión de los factores externos e internos en que se basa las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas (David, 2003).

La empresa en estudio, con más de 170 años de experiencia, ha seguido la ultima década bajo la dirección estratégica ha generado tres diferentes programas corporativos.

Esta empresa eléctrica multinacional tiene un mercado dentro de los Estados Unidos para los tableros compartimentados de baja tensión. La demanda de este producto se elevó en 2005, razón por la cual, la empresa decidió diversificar la producción del tablero entre sus plantas en Canadá, México y Estados Unidos.

Sin embargo, durante el mismo proceso de diversificación, la empresa evalúa el entorno político y comercial al cual se tiene que adaptar y percibe la necesidad del desarrollo de estrategias. Una de estas estrategias es la adecuación de las instalaciones y procedimientos de su filial en México y en su centro de distribución en Estados Unidos para cumplir con los lineamientos de la política antiterrorista C-TPAT.

La implantación de la política C-TPAT ha repercutido dentro de la empresa en básicamente dos formas, cambios físicos, organizacionales y culturales (políticas de acceso, uso de identificación).

La investigación se dividió en tres fases principales para evaluar la estrategia: el estudio de las condiciones de la competitividad de la empresa bajo el Diamante de Porter; el análisis de la competitividad mediante la aplicación de la encuesta, el análisis estadístico, el análisis de causas raíz debido al retraso de embarques, el análisis de garantías y la determinación de costos de producción, aunado a un sin número de entrevistas o conversaciones con empleados de la empresa, tanto en Estados Unidos como en México y por último las recomendaciones que se manifiestan para la empresa.

Las ventajas competitivas que se encontraron son diversas: al analizar los costos de producción se observan diferencias en la mano de obra y en los productos sustitutos, esto sin sacrificar la calidad del diseño y fabricación de los productos. El 97% de los embarques provenientes de México llegan el día acordado con el cliente para su entrega, debido al embarque a tiempo y a la reducción de las inspecciones de los mismos en la aduana. Además, por medio de certificación C-TPAT de proveedores y agentes aduanales, se integra una cadena productiva confiable hacia el cliente final. Lo anterior, refuerza la posición líder en el mercado estadounidense del tablero compartimentado de baja tensión.

Sin embargo, los costos de implantación de la política son elevados. Ventas y Mercadotecnia no se explotan totalmente esta ventaja competitiva; ya que, no se informa al cliente final que la compañía está comprometida en la seguridad del país. Finalmente, esta investigación muestra cómo se pueden encontrar ventajas competitivas con una política antiterrorista que puede ser considerada también como una barrera al comercio.

ANEXO 1. ACTOS TERRORISTAS OCURRIDOS DESDE 1906.

A continuación se enlistan los principales actos terroristas ocurridos desde 1906.
(Terrorismo, sucesos destacados durante los últimos 100 años, 2007)

País	Año	Descripción del evento terrorista
España	1906	El 31 de mayo de 1906, en Madrid (España), un anarquista, Mateo Morral, arroja una bomba al paso del carruaje del rey Alfonso XIII.
Estados Unidos	1920	El 16 de septiembre detona un carro lleno de dinamita disimulada bajo mercancías en la esquina de las calles Wall y Broad, frente a las oficinas centrales de J.P. Morgan Inc. La explosión provoca 40 muertos, cerca de 200 heridos y daños valuados en 2 millones de dólares y por primera vez la abrupta interrupción de los negocios.
Bulgaria	1925	El 16 de abril es detonada una bomba oculta en la nave principal de la catedral durante un oficio fúnebre de cuerpo presente en honor del General Konstantin Georgiev. La explosión causa 150 muertos y más de 500 heridos. El atentado, se planeo por elementos del Partido Comunista Búlgaro, declarado ilegal un año antes.
Argentina	1928	El 23 de mayo, un grupo de anarquistas residentes en Argentina hacen detonar una bomba destruyendo el edificio del consulado italiano en Buenos Aires, un objetivo fascista, causando nueve muertos y numerosos heridos
Israel	1946	El 22 de julio un comando de la organización extremista judía Irgun detona mas de 300 kgs. de explosivos en el hotel en donde funciona el Cuartel General de las Fuerzas Británicas con Mandato en Palestina.
Argelia	1962	En mayo de 1962, elementos de la Organisation de l'Armé Secrete (OAS) detonan un coche bomba en los muelles de Argel causando la muerte de 62 estibadores musulmanes.
Medio Oriente	1968	En 1968 en Medio Oriente comienzan las operaciones terroristas sistemáticas por parte de la OLP en su lucha contra Israel. La derrota de palestinos y árabes en la Guerra de los Seis Días, un año antes, ha llevado a la ocupación total israelí de Jerusalén y de los territorios de Cisjordania y las acciones terroristas buscan ahora dirimir el conflicto por otros medios.
Irlanda del Norte	1971	En diciembre una bomba colocada por extremistas protestantes de la Fuerza de Voluntarios del Ulster causa 15 muertes en el bar McGurk's de Belfast, una zona con mayoría católica.
Alemania	1972	En Munich, Alemania mientras se realizan los Juegos Olímpicos, un grupo extremista palestino denominado Septiembre Negro secuestra y asesina a 11 atletas israelíes provocando consternación mundial.

País	Año	Descripción del evento terrorista
Uganda	1976	En julio, un avión de la aerolínea Air France es secuestrado en vuelo por extremistas palestinos y desviado a Uganda, comandos israelíes logran un espectacular rescate de los rehenes, en su mayor parte israelíes, en Entebbe, Uganda
Italia	1980	El 2 de agosto estalla una bomba en uno de los salones de espera de la estación ferroviaria en horas de mayor afluencia de pasajeros provocando 85 muertos y 150 heridos. El atentado no es reivindicado por nadie, aunque las sospechas se centran inicialmente sobre grupos anarquistas de izquierda.
Líbano	1983	En octubre, en Beirut un atentado con un vehículo bomba produce cerca de 240 muertos en el cuartel de los marines de Estados Unidos. Poco antes en otro ataque similar mueren 58 efectivos franceses.
(Italia)	1985	En octubre de 1985 en el Mediterráneo un comando palestino del grupo Abu Abas, secuestra el crucero italiano Achille Lauro demandando la liberación de prisioneros palestinos y ultimando a un turista lisiado estadounidense
España	1987	El estallido de un auto bomba en el estacionamiento del supermercado Hipercor, en Barcelona, reivindicado por la organización clandestina separatista vasca ETA, (Euskalerría Ta Askatasuna) (País Vasco y Libertad), causa la muerte de 21 personas y heridas a más de 40
Escocia	1988	En un atentado terrorista estalla en vuelo un avión de Pan Am sobre Escocia, en Lockerbie, muriendo 270 pasajeros y varios pobladores escoceses. Las sospechas sobre la autoría del atentado apuntan a Libia acarreándole graves sanciones internacionales cuatro años más tarde.
Argentina	1992	En un muy grave atentado es destruida con explosivos la embajada israelí en Buenos Aires. El suceso provoca cerca de 30 muertos y es reivindicado tiempo más tarde por un comando de origen árabe.
Argelia		En Argelia es asesinado el presidente Mohammed Boudiaf mientras que el integrismo islámico comienza a ejecutar sistemáticas acciones.
Estados Unidos	1993	Un grave atentado estremece al World Trade Center en Nueva York. Una camioneta de alquiler estacionada en el subsuelo del complejo estalló provocando la muerte de seis personas y heridas a otras mil.
Argentina	1994	El ataque a la sede del edificio de la mutual judía AMIA produce casi 100 muertos El atentado es reivindicado más tarde por un grupo islámico no obstante lo cual a pesar de la conmoción no hay represalias inmediatas por parte de Israel.
Palestina		Baruch Goldstein, un extremista de derecha judío, ingresa sorpresivamente en una mezquita céntrica de Hebron, Palestina disparando con armas automáticas y dando muerte a 29 asistentes además de herir a otros 150. La agitación que despierta el suceso provoca disturbios en los que mueren otros 22 civiles además de cientos de heridos.
Japón	1995	Se producen una serie de atentados terroristas con gases neurotóxicos en los subterráneos. Los ataques fueron realizados por una secta local denominada Verdad Suprema cuyo líder fue posteriormente detenido. El móvil de los ataques y sus reivindicaciones son escasamente esclarecidos
Estados Unidos		En Estados Unidos continúan los atentados postales del terrorista conocido como Unabomber, quien logra bajo amenazas, la publicación de un extenso manifiesto antindustrialista en algunos de los principales diarios estadounidenses a partir de lo cual terminará siendo capturado meses más tarde.

País	Año	Descripción del evento terrorista
Estados Unidos		En Oklahoma, el Alfred P. Murrah Federal Building sufre un atentado causando 168 muertos es llevado a cabo mediante un camión repleto de explosivos es adjudicado inicialmente a miembros de las milicias paramilitares de Michigan.
Israel		Un atacante suicida detona una bomba dentro de un autobús en Jerusalén provocando la muerte de 6 personas y heridas a cerca de un centenar. El ataque es reivindicado por la organización extremista Hamas.
Estados Unidos	1996	Estalla una bomba de fabricación rudimentaria en el Centennial Olympic Park durante las Olimpiadas de Atlanta provocando la muerte de una persona y heridas a otras 100. El atentado no es reivindicado.
Francia		Estalla una bomba de relativo poder en uno de los vagones del metro en la estación Port Royal causando la muerte de 2 personas y heridas a otras 86. Nadie reivindica el atentado terrorista que es tan solo uno de varios que mantendrán en vilo a la capital francesa durante varias semanas. Las sospechas apuntan sin embargo hacia grupos argelinos de ideología extremista.
Irlanda del Norte	1998	En Omagh, Irlanda del Norte un grupo disidente del IRA (Ejército Republicano Irlandés) detona un auto bomba estacionado en una de sus más concurridas calles comerciales. Mueren 29 personas y más de 200 resultan heridas. Es el más sangriento atentado cometido durante la disputa que enfrenta a extremistas católicos y protestantes.
Kenya		Es destruida la embajada de Estados Unidos en Nairobi, (Kenya) provocando la muerte de 213 personas y heridas a otras 5.000. Otro atentado se da en la embajada estadounidense en Tanzania. Ambos atentados son imputados a Osama Bin Laden, promotor de reivindicaciones islámicas y enemigo declarado de los Estados Unidos como planificador de los mismos.
Estados Unidos	2000	En 2000 el destructor USS Cole de la armada de los Estados Unidos anclado en Yemen es embestido por una embarcación rápida suicida cargada de explosivos provocando graves daños en la estructura de la nave, la muerte de 17 tripulantes y heridas a otros 39. El blanco elegido esta vez será una excepción a la regla.
Estados Unidos	2001	<p>Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 fueron una serie de atentados suicidas que implicaron el secuestro de cuatro aviones de pasajeros por parte de 19 miembros de la red terrorista Al-Qaeda. Dos aviones (United Airlines 175 y American Airlines 11) se estrellaron contra las Torres Gemelas del World Trade Center, uno contra cada torre, haciendo que ambas se derrumbaran en las dos horas siguientes. El tercer avión secuestrado (American Airlines 77) impactó contra el Pentágono. El cuarto avión (United Airlines 93) no alcanzó ningún objetivo ya que, mientras los pasajeros y tripulantes intentaban recuperar el control, se estrelló en campo abierto, en Pensilvania.</p> <p>Aparte de los 19 secuestradores hubo 2.973 personas muertas confirmadas y 24 continúan desaparecidas como consecuencia de dichos atentados.</p> <p>Este atentado se caracterizó por el empleo de aviones como armamento, creando una situación de temor mayor en todo el mundo y dando comienzo a la Guerra contra el terrorismo.</p>
Israel		Tras las elecciones en Israel que llevan al poder a la derecha liderada por Ariel Sharon, crecen los hechos de violencia terrorista y represalias israelíes en los territorios ocupados radicalizándose definitivamente el conflicto con las organizaciones extremistas palestinas Yihad Islamica, Hamas, disidentes de Al-Fatah y el Frente de Liberación de Palestina. Durante el mes de agosto de este año una poderosa explosión destruye un restaurante en el centro de Jerusalén.

País	Año	Descripción del evento terrorista
Indonesia	2002	En la isla de Bali, Indonesia, dos coches bomba arrasan locales concurridos por turistas. La masacre arroja 192 muertos y más de 300 heridos entre los turistas en su mayor parte australianos y británicos. El ataque es reivindicado por Al Qaeda.
Israel		Un atacante suicida detona una bomba dentro de un ómnibus que une Haifa con Jerusalén, matando a ocho pasajeros e hiriendo a otros 22. El ataque es reivindicado por Hamas. Es tan solo uno de los más de 40 ataques suicidas que a lo largo del año habrán de provocar cerca de 230 víctimas entre soldados y mayoritariamente civiles israelíes y residentes palestinos.
Rusia		Un numeroso comando checheno logra infiltrarse entre los asistentes al teatro Dubrovka y toma a cerca de 800 rehenes. Sus exigencias resultan inaceptables para el gobierno, el desenlace llega a través de un asalto de tropas especiales empleando gases paralizantes dando muerte a los atacantes pero también ocasionando la muerte de 119 rehenes en su mayor parte debido a efectos indeseados del gas empleado. Los sucesos de Moscú y dos años más tarde los de Belsan forman parte de otra guerra paralela que libran los independentistas chechenos contra Rusia
Arabia Saudita / Turquía	2003	Más de un centenar de personas pierden la vida en atentados con autos bomba en Marruecos, en Ryad (Arabia Saudita) y en Estambul (Turquía),
Turquía		Turquía que se convierte en un objetivo accesible en donde atacar intereses británicos y estadounidenses a partir de la invasión de Irak por parte de fuerzas de la coalición. En todos los casos se presume su autoría o son reivindicados por grupos aliados al integrismo islámico.
España	2004	Los atentados del 11 de marzo de 2004 fueron una serie de ataques terroristas cometidos en cuatro trenes de la red de cercanías de Madrid. El ataque sincronizado con bombas disimuladas a bordo de trenes en las horas de mayor afluencia de público provoca 198 muertos y cerca de un millar de heridos. El ataque planificado a pocas horas de las elecciones generales logra volcar el electorado a favor de la oposición socialista derrotando al partido gobernante uno de los más firmes aliados de la coalición anglo-estadounidense
Inglaterra	2005	El jueves 7 de julio de 2005, cuatro explosiones paralizaron el sistema de transporte público de Londres. Las bombas provocaron una interrupción severa en el transporte de la ciudad y la infraestructura de telecomunicaciones. Fallecieron 56 personas en los ataques y 700 heridos. Un grupo relacionado con Al Qaeda se atribuye el ataque, temido desde hace tiempo como represalia por su alineamiento con los Estados Unidos y por su participación en la ocupación de Irak. El suceso enciende las alarmas especialmente en Italia posible próximo blanco de un atentado similar.

ANEXO 2. BASES ESTADÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Todo estudio de investigación lleva implícito en la fase de diseño la determinación del tamaño de la muestra necesario para la ejecución del mismo. El no realizar dicho proceso, puede llevarnos a dos situaciones diferentes: primera que el estudio se realice sin el número adecuado de muestras que caractericen a la población; con lo cual no se obtiene la tendencia en los resultados. La segunda situación es estudiar un número innecesario de muestras; lo cual lleva implícito la pérdida de tiempo e incremento de recursos innecesarios.

Para determinar el tamaño de la muestra de un estudio, se consideran diferentes situaciones:

a. Estudios para determinar características de la población, es decir, se pretende hacer inferencias a valores poblacionales (proporciones, medias) a partir de una muestra.

b. Estudios para contraste de hipótesis, es decir, se pretende comparar si las medias o las proporciones de las muestras son diferentes.

c. Tipos de datos, es decir, si los datos con que se cuentan son continuos o discretos.



Figura 16. Elementos de la inferencia estadística
Fuente: Fernández, (1996)

En el caso de este trabajo de tesis, se pretende determinar cuales son las características en una población de un tamaño determinado y el tipo de datos es discreto. Por lo que, en este caso, la fórmula a utilizar es:

$$n = \frac{N Z^2 p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + Z^2 p (1 - p)}$$

donde:

p (%) es la proporción estimada de respuestas ciertas en la población. En este caso se desconoce esta proporción, se asume un valor de 50%.

e (%) representa la precisión del estudio.

n representa el tamaño de la muestra.

N representa el tamaño de la población

Z es el nivel de confianza de la muestra. En este caso, se desea un nivel de confianza del 95%; por lo que, el valor de Z es 2.

Se realizaron dos muestreos para este trabajo de investigación. El primero se deriva de una población de 200 personas; de las cuales, por razones que se describen en el Anexo 3, no se obtuvo una respuesta óptima. Se decide aplicar la encuesta a 50 personas; por lo que, utilizando la fórmula para calcular la precisión del estudio, se encuentra que la precisión para este caso es de 12.3 %. Con ello, no se quita validez al estudio, solo que los resultados de éste deben de ser considerados como *tendencia* de la opinión de la población.

Precisión (e)	Tamaño de la muestra (n)
0.01	197
0.02	186
0.03	170
0.04	152
0.05	134
0.06	117
0.07	102
0.08	88
0.09	77
0.1	67
0.123	50
0.15	37
0.2	23
0.25	15

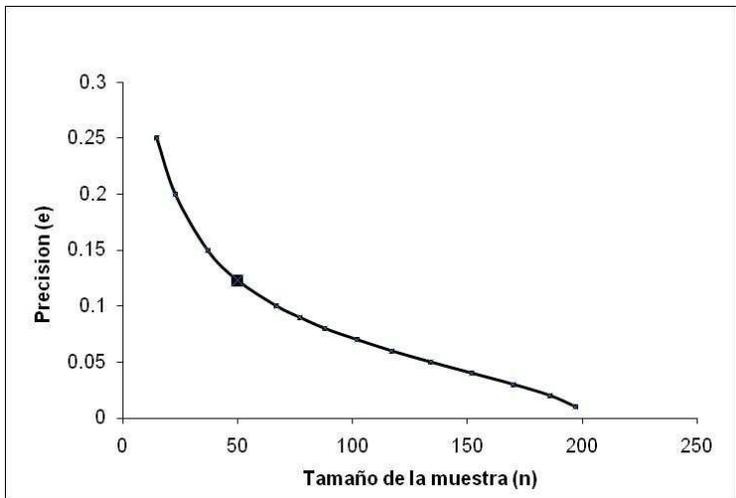


Figura 17. Tamaños de muestras estimados para datos discretos (basados en un nivel de confianza del 95%, tamaño de la población de 200 personas y proporción de respuestas ciertas del 50%)
Fuente: Elaboración propia

El segundo muestreo se deriva de una población de 2,004 secciones; de las cuales, se tiene una mayor disponibilidad de datos. En este caso, se decide contar con una precisión menor, del 3 %, para poder analizar los datos estadísticamente. Así se revisan 718 secciones, contenidas en 169 órdenes de producción. Con ello, los resultados de éste deben de ser considerados como muy cercanos al comportamiento de la población.

Precisión (e)	Tamaño de la muestra (n)
0.01	1,670
0.02	1,113
0.03	716
0.04	477
0.05	334
0.06	245
0.07	186
0.08	146
0.09	117
0.1	96
0.15	44
0.2	25
0.25	16

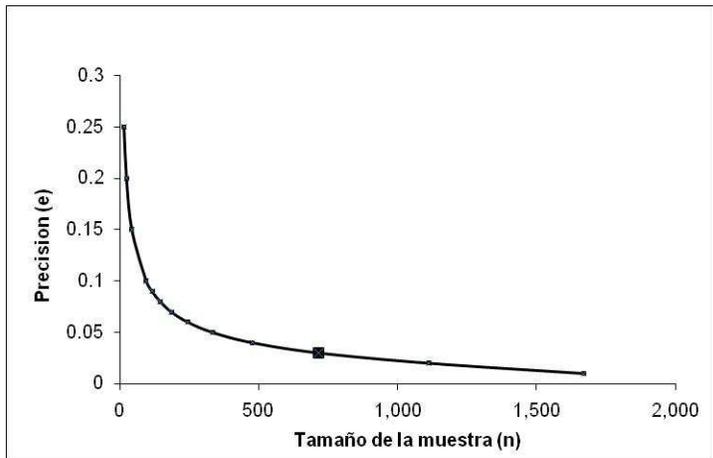


Figura 18. Tamaños de muestras estimados para datos discretos (basados en un nivel de confianza del 95%, tamaño de la población de 2,004 secciones y proporción de respuestas ciertas del 50%)
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. DETALLES DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

El siguiente cuestionario fue aplicado (vía email/vía telefónica/vía mensajero de la empresa) a empleados dentro de Estados Unidos, debido a que, es este país, dónde esta el cliente final del Tablero Compartimentado de Baja Tensión.

La población se compone de 200 personas que trabajan en dos áreas principalmente: Ventas y Mercadotecnia. Los puestos que ocupan son diversos, entre ellos, Ingenieros de Ventas (Productos y Servicios), Ingenieros de Cotización, Gerentes de Proyecto y Técnicos Comerciales.

Adams	Bubeck	Epping	Hicks	Kiotz	Michaud	Post	Solar
Allen	Buckner	Eschmann	Hicks	Kuiper	Mitchell	Post	Spence
Armstrong	Burby	Fetterman	Hill	Lappo	Monnig	Rae	Stark
Arnold	Cappellino	Finger	Hoffman	Laub	Montanari	Ray	Strickland
Atchley	Cavanaugh	Fink	Hohnson	Lerner	Moran	Rilay	Sullivan
Bagan	Chand	Fisher	Holt	Lesane	Moran	Roberts	Surratt
Baldon	Chase	Ford	Honan	Licata	Mosher	Robertson	Tatrow
Banerjee	Cheney	Fortin	Houle	Locke	Moura	Robling	Tatum
Banerjee	Codington	Foster	House	Locsmondy	Nebel	Rounsavali	Terzic
Barber	Cokal	Frederick	House	Long	Noll	Rowlinson	Teti
Barnett	Copen	Friend	Howard	Low	Noonen	Ruegsegger	Thomas
Bauer	Cossey	Gallico	Jackson	Low	Ohara	Ryan	Todd
Bauer	Courter	Gatlin	Jackson	Lunger	Ortiz	Ryan	Vanasse
Bayley	Crum	Gilbert	Jenkins	Macisaac	Owen	Sabatini	Vornhagen
Bedwell	Curtusan	Gilbert	Jones	Maldonado	Pastor	Savoca	Walker
Berra	Cthbert	Godin	Jones	Mailing	Paterak	Schager	Wallace
Bodinet	Danielson	Goldean	Jones	Marandi	Patino	Schlitt	Walsh
Botz	Darrell	Gozzo	Johnson	Marcantonio	Perdomo	Schmitt	Wechter
Boulos	Deck	Gregg	Jowdy	Marinch	Perkins	Schroeder	West
Bradshaw	Desa	Groce	Kadchhud	Matthews	Perretta	Sculley	Williams
Bragan	Desimone	Harmon	Kang	McCaughey	Perretta	Shamasko	Winstead
Brahm	Donegan	Heather	Katzfey	McCauslin	Peters	Shelley	Woodrich
Broach	Dunn	Heckler	Kebler	McCracken	Pewitt	Singer	Yeaw
Brown	Durand	Hennum	King	McCutchen	Phelps	Singh	Yust
Brown	Ehlert	Henry	Kiolosiwky	Mckay	Polanski	Slobodzian	Zuber

Tabla 8. Población de personal de Ventas y Mercadotecnia
Fuente: Elaboración propia

En este caso, se decide aplicar el cuestionario a 50 personas, se encontró resistencia para obtener respuesta del mismo. En un primer intento, el cuestionario se envió vía email a las personas seleccionadas aleatoriamente; en el email se especificó que era una investigación para un proyecto de tesis y que se contaba con la autorización en aplicar dicha encuesta, aunque no era un proyecto de mejora para la empresa; sin embargo, tal vez a esta última aclaración, la respuesta fue muy pobre, sólo se logró obtener 10 cuestionarios contestados; por lo que, se cambia la estrategia y se comienza a realizar llamadas telefónicas o bien, conversaciones a través del mensajero instantáneo de la empresa.

Aunque no es la forma tradicional de aplicar cuestionarios, llamadas telefónicas y las conversaciones por mensajero instantáneo, permitieron, a la autora de este trabajo, indagar en las respuestas más datos o más comentarios.

La precisión para este estudio es del 12.3 %. Con ello, no se quita validez al estudio, solo que los resultados de éste deben de ser considerados como *tendencia* de la opinión de la población.

A continuación se enumeran las preguntas realizadas a los empleados, las respuestas y observaciones se detallaron en el capítulo 4 de esta tesis.

1. Mencione el puesto que desempeña dentro de la empresa

- a) Ingeniero de Ventas*
- b) Ingeniero de Cotizaciones*
- c) Técnico Comercial (Mercadotecnia)*
- d) Gerente de Proyecto*

2. Mencione el nivel de relación con el cliente final.

- a) Muy Cercano. El cliente constantemente recurre a usted para dudas, aclaraciones, etc.*
- b) Cercano. El cliente recurre a usted durante el principio de la compra o como un contacto de emergencia.*
- c) Ocasional. El cliente no tiene forma de contactarlo directamente, su relación es a través de otros empleados de la empresa.*

3. *¿Cuántos años ha desempeñado en el mismo puesto?*

- a) *0-5 años*
- b) *6 a 10 años*
- c) *11 o más años*

4. *Mencione su dominio técnico del tablero compartimentado de baja tensión.*

- a) *Excelente*
- b) *Bueno*
- c) *Regular*
- d) *Pobre*

5. *Califique de la presencia de éste tablero dentro del mercado de baja tensión dentro de Estados Unidos.*

- a) *Excelente*
- b) *Bueno*
- c) *Regular*
- d) *Pobre*

6. *Conoce que debido a la demanda del producto. Algunos tableros son fabricados en Canadá o México.*

- a) *Si*
- b) *No*

8. *Se notifica al cliente final que su tablero será fabricado en Canadá o México.*

- a) *Si*
- b) *No*
- c) *No sé*

9. *Ha encontrado alguna resistencia por parte del cliente final a que su tablero sea fabricado en Canadá o México*

- a) *Si*
- b) *No*
- c) *No sé*

10. *Si contestó sí a la pregunta anterior, mencione la resistencia es mayor en el caso de México.*

- a) *Sí*
- b) *No.*

11. ¿Cuáles son las principales razones del cliente para evitar que su tablero sea fabricado en México?

- a) Tecnología
- b) Diseño
- c) Calidad
- d) Seguridad

12. Se preocupa por encontrar razones para que el cliente acepte que su tablero sea fabricado en México. Sí/No. ¿Por qué? Algunas razones son:

R. _____

13. Conoce qué es la política antiterrorista C-TPAT

- a) Sí
- b) No.

La política C-TPAT que es una iniciativa conjunta entre el gobierno de Estados Unidos y las empresas privadas en contra del terrorismo.

14. Conoce qué la planta de México, dónde es fabricado el tablero, se encuentra certificada bajo la política C-TPAT

- a) Sí. Pasa a pregunta 15.
- b) No. Pasa a pregunta 16.

15. Da a conocer a sus clientes que la planta de México se encuentra certificada bajo la política C-TPAT, ¿por qué?

- a) Sí
- b) No.

R. _____

16. Ahora que conoce que la planta de México se encuentra certificada bajo la política C-TPAT, considera importante mencionar a sus clientes este hecho ¿por qué?

- a) Sí
- b) No.

R. _____

17. Considera usted que el hecho de que la planta de México se encuentra certificada bajo la política C-TPAT, sea una ventaja competitiva para el tablero compartimentado de Baja Tensión. ¿por qué?

- a) Sí
- b) No.

R. _____

18. Una de las razones principales de la implantación de la política C-TPAT en la planta de México, específicamente en la planta ubicada al oriente de la Ciudad de México es la rapidez que garantiza el gobierno de Estados Unidos para que el tablero de Baja Tensión pase la aduana Estados Unidos-México. Considera esta razón suficiente para ser una ventaja competitiva ¿por qué?

- a) Sí
- b) No.

R. _____

REFERENCIAS

Aaker, D. A. (1998). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Abdel Musik, G., & Romo Murillo, D. (2004). *Sobre el Concepto de Competitividad*. México: Centro de Estudios de Competitividad, ITAM.

Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Capacitación y competitividad*. México: Grupo Noriega Editores.

Aguilar, L. (1996). *La implementación de políticas públicas*. México: Miguel Angel Porrúa.

Araos Silva, J. (2005). *Terrorismo global y globalización*. Recuperado en Octubre de 2007, de Monografias:
<http://www.monografias.com/trabajos23/terrorismo-global/terrorismo-global.shtml>

Baldwin, R. E. (1970). *Non-tariff distortions of International Trade*. Washington, D.C.: Brookings Institution.

BANCOMEXT. (1997). *México transición económica y comercio exterior*. México: Banco Nacional del Comercio Exterior.

Blomberg, B., Hess, G., & Orphanides, A. (2004). *The macroeconomic consequences of Terrorism*. Claremont: CESIFO Working Paper No. 1151.

Blomberg, B., Hess, G., & Weerapana, A. (2003). *Economic Conditions and Terrorism*. Claremont, CA.: Claremont McKenna College.

Bora, B., Kuwahara, A., & Laird, S. (2002). *Quantification of non-tariff measures*. New York & Geneva: Policy issues in International Trade and Commodities.

Brown, S. (2004). *Myths of free trade: why American trade policy has failed*. New York: New Press.

Brunner, J. J. (2000). *Globalización y el futuro de la Educación: Tendencias, desafíos, estrategias. Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Region de América Latina y el Caribe* (pp. 1-35). Santiago de Chile: UNESCO.

Buesa, M. (2006, Marzo 30). *Conferencia de Mikel Buesa sobre las consecuencias económicas terrorismo*. Recuperado en Octubre 2007, de Universidad de la Rioja:

<http://www.unirioja.es/apnoticias/servlet/Noticias?codnot=404&accion=detnot>

Cadoche, L., & Stegmayer, G. (1999). *Material del Seminario de Encuestas de Educación*. Universidad Nacional de Litoral.

Carafano, J. J. (2005). El terrorismo mundial y la economía global: una convivencia hostil. *Perspectiva* , 38-44.

Carafano, J. J. (2005, Mayo 25). *Una mejor manera de luchar contra el terrorismo*. Recuperado Octubre 2008, de Grupo de Estudios Estratégicos: <http://www.gees.org/publicaciones>

Castañeda Jiménez, J. (1996). *Métodos de investigación 2*. México: Mc Graw Hill.

Confronting Terrorism, Volume I. (2005). *The International Summit on Democracy, Terrorism and Security*. Madrid: The Club de Madrid Series on Democracy and Terrorism.

Confronting Terrorism, Volume II. (2005). *The International Summit on Democracy, Terrorism and Security*. Madrid: The Club de Madrid Series on Democracy and Terrorism.

Consultores Internacionales, S.C. (2008). *Estudio Estratégico para Promover el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de Manufacturas Eléctricas*. México, D.F.: Consultores Internacionales, S.C.

Consultores Internacionales, S.C. (2004). *Estudio-Programa Estratégico para las Manufacturas Eléctricas*. México, D.F.: Consultores Internacionales, S.C.

Council, H. S. (2007, Octubre). *National Strategy for Homeland Security*. Recuperado en Febrero 2009, de US Customs and Border Protection http://www.dhs.gov/xlibrary/assets/nat_strat_homelandsecurity_2007.pdf

David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México: Ed. Pearson/Prentice Hall.

Deardorff, A. V., & Stern, R. M. (1997). Measurement of Non-Tariff Barriers. WP No. 179, *Department of economics, University of Michigan* , 97.

Duarte, E. (2008, Octubre 27). *CNN Expansión*. Recuperado el 26 de Junio, de 2010, de CNN Expansión <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/27/exportadores-agilizan-la-entrada-a-eu>

Embajada de Estados Unidos en México. (2008). *Embajada de Estados Unidos en México*. Recuperado en Octubre 2008, de <http://mexico.usembassy.gov/principal.html>

Empresa en estudio. (2002). *Strategic Planning Process Manual*. Grenoble, Francia: Empresa en estudio.

Espinosa de los Reyes, E. (2004). La incidencia del Comercio Exterior en el éxito de las empresas. *XX Congreso Nacional AMEE* (pp. 1-29). México, D.F.: BANCOMET.

Fortune. (2005, Julio). *Fortune Global 500 Index*. Recuperado en Mayo 2019, de CNN expansion.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/07/25/8266628/index.htm

Frey, B. S., & Luechinger, S. (2003). *Measuring Terrorism*. Zurich: Institute for Empirical Reserch in Economics University of Zurich.

García Álvarez, J. M. (2001). Los países en desarrollo y la globalización del comercio agroalimentario. In M. Olmeda, & J. Castillo, *La mundialización de la agricultura* (pp. 45-53). Argentina.

García Ferrando, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (2005). *El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Alianza Editorial.

González Casanova, P. (1998). Los indios de México hacia el nuevo milenio. *La Jornada*.

IMCO. (2010, Marzo). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Recuperado en Mayo 2010, de Simulador de Competitividad:
<http://69.89.10.129:8080/simuladorimco/ayuda/ayuda.jsp;jsessionid=50AEEDFB33E6B8BAA0E530D94BD4E157>

INEGI. (1993). *Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana*. México: INEGI.

Instituto para el estudio de América Latina, y. e. (2008). Los actos de terrorismo en la economía mundial y en América Latina. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas, UNNE* , 10-13.

Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

Larocca, H. A. (1995). *Dirección de Organizaciones*. Argentina: Ediciones Machi.

Lee, R., & Perl, R. (2002). *Terrorism, the Future, and U.S. Foreign Policy*. Washington: Congressional Research Service; Foreign Affairs, Defense, and Trade Division.

Leontinef, W. (1985). *Análisis económico input-output*. Barcelona: Editorial Ariel.

Malagón, V. H. (2000, Octubre). *Qué es la globalización*. Recuperado el 19 de agosto de 2009, de:
http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/malagon2.htm

Nitsch, V., Berlin, B., & Schumacher, D. (2002). *Terrorism and Trade*. Berlin: DIW Berlin.

Nordhaus, S. (2006). *Economía*. Colombia: Mc Graw Hill.

Olamendi Torres, P. (2003). México y el Debate Internacional sobre el Terrorismo. In J. J. De Olloqui, *Problemas Jurídicos y Políticos del Terrorismo* (pp. 159-185). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECOSA.

Pozas Arciniega, R. (1998). *Visión crítica de la globalidad*. México: CELAG-CIDE.

RAE. (2005, Abril). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en mayo 2010, de www.rae.es

Ramírez Hernández, F. (2007). *La política de competencia y el proceso de regulación en México 1993-1999 (TESIS)*. México: Facultad de Economía, UNAM.

Reinares, F. (2003). *Terrorismo global*. Madrid: Taurus.

Reyes, G. E. (2001, Enero-Junio). *Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales*. Recuperado en Septiembre 2009, de Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas: <http://www.ucm.es/info/nomadas/3/gereyes1.htm>

Rivas Tovar, L. A. (2003). *Dirección estratégica y procesos organizacionales, nuevos modelos para el siglo XXI*. México: ESCA.

Rodríguez Alegría, A. (2000). *La relación comercial México-Estados Unidos*. México: México y la cuenca del Pacífico.

Rodríguez Alegría, A. (Enero - Abril de 2000). *Relación comercial México-Estados Unidos. México y la Cuenca del Pacífico*, 47-52.

Rosas, M. C. (2004). *El terrorismo: Una nueva barrera al comercio*. México: La Insignia.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PyME. *Cuadernos de Gestión Vol. 2 No. 1*, 49-63.

Rueda, I. (2000). *De la privatización a la crisis: el caso de Altos Hornos de México*. México: Miguel Angel Porrúa Editores.

Tafolla, H. (2005). *Estandarización y Globalización*. México, D.F.: ITAM.

Terrorismo, sucesos destacados durante los últimos 100 años. (2007). Recuperado en Octubre 2007, de Paralibros:
<http://www.paralibros.com/passim/sumario/terroris.htm>

United States General Accounting Office. (2001). *Combating terrorism, Selected Challenges and Related Recommendations*. Washington, DC: Congressional Committees.

US Customs and Border Protection. (2006, Abril 24). *C-TPAT: Customs-Trade Partnership Against Terrorism*. Recuperado durante 2008-2010, de http://www.cbp.gov/xp/cgov/trade/cargo_security/ctpat/

US Customs and Border Protection. (2005, Enero). *Customs Brokers*. Recuperado en mayo 2010, de www.cbp.gov

US Customs and Border Protection. (2003, Marzo). *Importing into the United States*. Recuperado en mayo 2010, de www.cbp.gov

US Embassy. (2009, Junio). *México-Estados Unidos Comercio Bilateral*. Recuperado en octubre 2009, de US Embassy México: <http://mexico.usembassy.gov>

Vaughan Caro, D. (2005). *Tratado de Libre comercio y Barreras No Arancelarias: un análisis crítico*. Bogotá: Archivos de Economía, Dirección de Estudios Económicos, República de Colombia.

Velázquez Ochoa, M. A., García Rivera, B. R., & Gómez Andrade, M. A. (2007). *Competitividad en la MyPEs a través del uso de herramientas financieras*. Guadalajara: ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.

Walkenhorst, P., & Dihel, N. (2002). Trade Impacts of the Terrorist Attacks of 11 September 2001: A quantitative Assessment. *The Economic Consequences of Global Terrorism* (p. 19). Berlin: DIW.