

**INSTITUTO POLITÉCNICO
NACIONAL**



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMBINADAS QUE
PERMITAN A LAS EMPRESAS MEXICANAS COMPETIR
EN LOS MERCADOS NACIONAL Y MUNDIAL**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
P R E S E N T A

RITA LUCILA CASTRO VIEYRA

**DIRECTORES: DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ
DRA. MARIANA MARCELINO ARANDA**

México, D.F.

Agosto, 2010



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 3 del mes de JUNIO 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 LA E. S. C. A.

para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMBINADAS QUE PERMITAN A LAS EMPRESAS MEXICANAS COMPETIR EN LOS MERCADOS NACIONAL Y MUNDIAL"

Presentada por el alumno:

CASTRO Apellido paterno	VIEYRA Apellido materno	RITA LUCILA Nombre(s)							
		Con registro: <table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </table>	A	0	0	0	3	4	3
A	0	0	0	3	4	3			

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

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

Directores de tesis

DR. ZACARIAS TORRES HERNANDEZ

DRA. MARIANA MARCELINO ARANDA

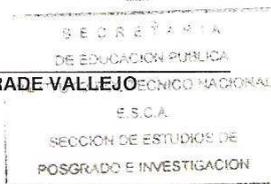
DRA. SUSANA ASELA GARDUNO ROMAN

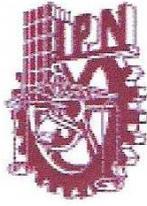
M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

DRA. MARIA DEL ROCIO SOTO FLORES

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 22 del mes de septiembre del año 2010, la que suscribe C. Rita Lucila Castro Vieyra, alumna del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios, con número de registro A000343, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Zacarías Torres Hernández y de la Dra. Mariana Marcelino Aranda, y cede los derechos del trabajo intitulado "*Propuesta de estrategias combinadas que permitan a las empresas mexicanas competir en los mercados nacional y mundial*", 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 del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: rvieyra43@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Rita Lucila Castro Vieyra

Í N D I C E

	Pág.
Relación de cuadros y figuras.....	4
Relación de siglas y abreviaturas.....	7
Glosario de términos.....	8
Resumen.....	11
Abstract.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
ANTECEDENTES.....	16
CAP. 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.1 Problema de investigación.....	23
1.1.1 Situación problemática.....	23
1.1.2 Planteamiento del problema.....	25
1.2 Objetivos.....	28
1.2.1 General.....	30
1.2.2 Específicos.....	30
1.3 Pregunta de investigación.....	31
1.4 Justificación.....	32
ESTUDIO DOCUMENTAL SOBRE ESTRATEGIAS Y COMPETITIVIDAD	
CAP. 2. ESTRATEGIAS.....	42
2.1 La guerra y el concepto de estrategia.....	42
2.2 Concepto de estrategia en los negocios.....	46
2.3 La Administración Estratégica.....	48
2.3.1 Tipos de estrategias.....	53
2.4 Diversos enfoques de autores actuales.....	57
CAP. 3. COMPETITIVIDAD.....	63
3.1 Concepto de competitividad.....	63
3.2 Teoría de Michael Porter.....	64
3.3 La dinámica competitiva	74
3.4 Ética y competitividad.....	89
CAP. 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS TEÓRICOS.....	93
4.1 Método de investigación documental.....	96
4.2 Método usado en el desarrollo de la investigación.....	97
4.3 Supuestos Teóricos.....	99
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMBINADAS	
CAP. 5. Propuesta de estrategias combinadas.....	104
5.1 Esquema general.....	104
5.2 Esquema Estrategias-Competitividad.....	105
5.3 Estrategias-Competitividad por regiones.....	109

5.3.1	Estrategias-competitividad en empresas EUA-Europa.....	112
5.3.2	Estrategias-competitividad en empresas de Asia.....	115
5.3.3	Estrategias-competitividad empresas de América Latina.....	118
5.3.4	Estrategias-competitividad en empresas Mexicanas.....	122
5.4	Propuesta de estrategias para las empresas mexicanas.....	126
5.5	Discusión de resultados.....	132
CONCLUSIONES.....		141
RECOMENDACIONES.....		144
HEMEROBIBLIOGRAFÍA.....		146

RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

	Pág.
1. Principales indicadores Macroeconómicos para 2002. FUENTE: Expansión, enero 23, 2002, año XXXIII, núm. 832, p. 49	17
2. Principales indicadores macroeconómicos para 2010. FUENTE: Elaboración propia, con datos de: Banamex.com (enero 2010) y BBVA.com (diciembre de 2009) y CNNEXPANSIÓN.com	20
3. Modelo de factores de la productividad de una empresa. FUENTE: J. Prokopenko, "La gestión de la productividad", OIT, Ginebra, Suiza, 1989, p. 10	24
4. Clasificación por países de las 500 empresas más grandes en 2008. FUENTE: Elaborado con datos de FORTUNE, "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21, p. F-1 a F-3, y F-27 a F-38.	32
5. Empresas mexicanas en las 500 de Fortune en 2008. FUENTE: "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21 Ibid., p. F-2, F-8 y F-10 a F-12.	33
6. Distribución de la actividad empresarial mexicana por sector, número de establecimientos y tamaño. FUENTE: Elaboración propia con datos de "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", el cual está basado en información de los Censos Económicos 2004.	34
7. Clasificación de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas en México. FUENTE: Sistema de Información Empresarial Mexicano, "Acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", 25 de junio de 2009, www.siem.gob.mx	35
8a. Personal ocupado por sector y tamaño de establecimientos. FUENTE: Elaborado con datos de "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", el cual está basado en información de los Censos Económicos 2004.	35
8b. Personal ocupado por sector y tamaño de establecimientos. FUENTE: Ídem.	35
9. Distribución de Activos Fijos VS Producción bruta total de las empresas por sector y tamaño. FUENTE: Ídem.	36
10. Producción bruta total de las empresas mexicanas por sector y tamaño. FUENTE: FUENTE: "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21, p. F-1 a F-26	36
11. Empresas más pequeñas de <i>Fortune</i> por número de trabajadores. FUENTE: "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21, p. F-1 a F-26	38
12. Empresas más grandes de <i>Fortune</i> por número de trabajadores. FUENTE: "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21, p. F-1 a F-26	38

13. Empresas más pequeñas de <i>Expansión</i> por número de trabajadores. FUENTE: “Las 500 empresas por sector”, <u>Expansión</u> , 2008/Núm. 993, junio 23, p. 264 a 287.	39
14. Empresas más grandes de <i>Expansión</i> por número de trabajadores. FUENTE: “Las 500 empresas por sector”, <u>Expansión</u> , 2008/Núm. 993, junio 23, p. 200, 224.	39
15. Comparación de número promedio de trabajadores en empresas mexicanas y a nivel mundial. FUENTE: Elaboración con datos de <i>Expansión</i> , (junio) y <i>Fortune</i> ,(julio) de 2008.	39
16. Definición de estrategias alternativas. FUENTE: F. David, “Conceptos de administración estratégica”, Prentice Hall, México, 1997, p. 56	54
17. Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas. FUENTE: David, F. “Conceptos de Administración Estratégica”, Prentice Hall, México 1997, p. 63-66. (Adaptado por F.R. David, “How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?” <i>Managerial Planning</i> 33, núm. 4 (Enero-febrero de 1985); 14-17, 22)	54
18. Casos en los que compañías que emprendieron una acción en segundo/último lugar superaron a las primeras en hacerlo. FUENTE: Hitt M., “Conceptos, competitividad y Globalización” International Thomson Editores, México, 1999, p.173	78
19. Dimensiones de calidad de bienes y servicios. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización”, International Thomson Editores, México, 1999, p.183	84
20. Pasos estratégicos para aprovechar la iniciativa en los mercados de ciclo rápido. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización”, International Thomson Editores, México, 1999, p.193	87
21. Los 14 puntos de Deming para la administración. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización”, International Thomson Editores, México, 1999, p.185	89
22. Estrategias-competitividad de las empresas de EUA-Europa. FUENTE: Con datos de <u>FORTUNE</u> , “The World’s Most Admired Companies”, publicado en marzo en <u>CNNMoney.com</u> , basado en la revista <i>Fortune</i> impresa.	114
23. Estrategias-competitividad de las empresas de Asia. FUENTE: Con datos de Garten J. (editor), “World View. Global Strategies for New Economy”, ch. 6 <i>Asia’s New Competitive Game</i> , HBSP, Boston, Ma., USA, 2000.	117
24. Estrategias usadas en América Latina que difieren de las usadas en EUA-Europa. FUENTE: Elaborado con datos de <i>Fortune</i> y <i>América Economía</i> .	120
25. Estrategias-competitividad de las empresas de América Latina. FUENTE: Con datos de <u>América Economía</u> , Felipe Abarca Z. 100 Competitivas globales. Las mejores empresas de América Latina, “La división de honor de los negocios regionales”, Núm. 250, 28 de marzo – 10 de abril, 2003, p. 22 -31	121
26. Atributos (estrategias) por las que Bimbo ha sido la empresa más admirada de México en comparación con las demás empresas más admiradas del país. FUENTE: Ortiz V., <i>Expansión</i> , núm. 901, p.191-193	123
27. Comparativo de estrategias utilizadas por las empresas de las cuatro regiones. FUENTE: Elaborado con información de <i>Expansión</i> , <i>Fortune</i> y <i>América Economía</i> .	123

28. Estrategias-competitividad de las empresas mexicanas. FUENTE: Con datos de <u>Expansión</u> , Alejandro Castillo “Las empresas más admiradas de México”, Año XXXII, núm. 851, 16 de octubre del 2002, Págs. 54 a 62	127
29. Matriz de combinación de estrategias. FUENTE: Elaboración propia.	130
30. Combinación de estrategias que se siguen en México y Asia. FUENTE: Elaboración propia	131

FIGURAS

	pág.
1. Relación Estrategias-Competitividad. FUENTE: Elaboración propia.	27
2. Modelo general de la administración estratégica. FUENTE: F. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Prentice Hall, México, 1997, p. 13	49
3. Las cinco tareas de la administración estratégica. FUENTE: A. Thompson, “Administración Estratégica”, Mc Graw-Hill, México, 2001, p. 4.	51
4. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial. FUENTE: Porter, Michael, “Ventaja Competitiva”, CECSA, 1987, México, p.23	65
5. Tres estrategias genéricas. FUENTE: Porter, Michael, “Ventaja Competitiva”, CECSA, 1987, México, p.29	72
6. La cadena de valor genérica FUENTE: Porter, Michael, “Ventaja Competitiva”, CECSA, 1987, México, p.55	73
7. Modelo resumido de la rivalidad entre empresas: probabilidad de ataque y respuesta. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y globalización”, International Thomson Editores, México, 1999, p.168	76
8. Efectos del tamaño de una empresa, la velocidad con que se toman decisiones, emprenden acciones, la innovación y la calidad en la capacidad de sostener las acciones y los resultados competitivos. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y globalización”, International Thomson Editores, México, 1999, p.186	81
9. Erosión gradual de una ventaja competitiva sostenida. FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización”, International Thomson Editores, México 1999, p.187	85
10. Obtención de ventajas temporales para crear una ventaja sostenida. FUENTE: Hitt, M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización” 1999, p.190	86
11. Modelo con base en las acciones del ciclo de vida industrial. FUENTE: Hitt, M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización”, International Thomson Editores, México 1999, p.193	88
12. Esquema de la relación por nivel de cobertura-región FUENTE: Elaboración propia.	106
13. Esquema estrategias-competitividad. FUENTE: Elaboración propia.	108

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Acc. a canales de distr.....	Acceso a canales de distribución
CETES.....	Certificados de la Tesorería de la Federación
CFE.....	Comisión Federal de Electricidad
Cías.....	Compañías
Cont.....	Continuación
et. al.....	Otros autores
EUA.....	Estado Unidos de América
Ibíd.....	Ibídem
Ídem.....	El mismo
INEGI.....	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
n.a.....	No aplica
n.d.....	No disponible
Nec.....	Necesidades
Núm.....	Número
OCDE.....	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT.....	Organización Internacional del Trabajo
Op. Cit.....	Obra citada
PAN.....	Partido Acción Nacional
PDVSA.....	Petróleos de Venezuela, S.A.
PEA.....	Población Económicamente Activa
PRD.....	Partido de la Revolución Democrática
PRI.....	Partido Revolucionario Institucional
USA.....	United States of America
USD.....	Dólares estadounidenses
VW.....	Volkswagen

G L O S A R I O

ASIMETRÍA COMPETITIVA: Consiste en las diferencias de recursos, capacidades y aptitudes centrales, entre empresas. (Hitt M., 1999, p.167)

ACCIÓN COMPETITIVA: Una acción competitiva es un movimiento competitivo significativo que emprende una compañía, diseñado para obtener ventajas competitivas en un mercado. Algunas acciones competitivas son grandes y significativas (estratégicas); otras son pequeñas y están diseñadas para ayudar a mejorar o implantar una estrategia. (tácticas). (Hitt, M., 1999, p. 170)

ACCIÓN ESTRATÉGICA: Es aquella en la que se involucran importantes recursos de la organización, en especial los que son específicos y distintivos de la organización, por lo que esta acción es difícil de implantar y más aún, de revocar. La introducción de un producto innovador y la decisión de algunas compañías de alta tecnología de dedicar importantes recursos financieros a la creación de marcas de fábrica para sus productos, son ejemplos de acciones estratégicas. (Hitt, M., 1999, p.174)

ACCIÓN TÁCTICA: Es aquella en la se involucran menos recursos de la empresa y puede ser fácilmente implantada y revocada, como lo sería por ejemplo un aumento de precios, para lo cual los gastos en que se incurriría serían solamente los de comunicación a las diversas áreas de la empresa, y puede revocarse con una rebaja de precios. (Hitt, M., 1999, P.174)

CADENA DE VALOR: Conjunto de actividades para: diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro secundarias que constituyen dicha cadena, en todas las empresas. Las actividades primarias son: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio; mientras que las secundarias son: Compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos, e infraestructura de la empresa. (Porter, M., 1987, p.52-60)

CLUSTER: Empresas locales que forman redes de apoyo mutuo.

COMPETITIVIDAD: Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. <http://ww.monografías.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> Carmen María Pelayo // La *competitividad* es la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado de competencia imperfecta (Anda, C. 1999).

DESARROLLO DEL MERCADO: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas. (David, F., 1997, p.56)

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos. (Ídem)

DESINVERSIÓN: Vender una división o parte de una organización. (Ídem)

DIFERENCIACIÓN: Esta estrategia consiste en la obtención de utilidades por medio de la creación de algo que sea percibido en el mercado como único, y que sea considerado importante por los compradores, es decir, que se sirva a estos clientes de forma exclusiva. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca, el nivel de tecnología, el servicio al cliente, la cadena de distribución usada, etcétera. (Porter M., 1987, p.137-138)

DINÁMICA COMPETITIVA: Se crea mediante: la serie de acciones y respuestas competitivas entre las empresas que compiten en una industria en particular. (Hitt M., 1999, p. 166)

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados. (David, F., 1997, p.56)

DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA: Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados. (Ídem)

DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL: Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes. (Ídem)

EMPRESA EN PARTICIPACIÓN: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar. (Ídem)

ENCOGIMIENTO: Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades. (Ídem)

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN: La estrategia de enfoque consiste en que una compañía se dedique a satisfacer las necesidades de un solo cliente o mercado geográfico en particular, y puede tomar dos variantes: La especialización en costos o la diferenciación. (Porter M., 1987, p.32-34)

ESTRATEGIA COMPETITIVA: La búsqueda de una posición competitiva favorable para la empresa, mediante la ejecución de medidas ofensivas o defensivas, con el fin de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, y así obtener un mayor rendimiento de las inversiones. (Porter, 1999, p.19)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: Porter propuso tres estrategias competitivas genéricas: 1. Liderazgo en costos, 2. Diferenciación, y 3. Enfoque o alta segmentación: en costos y en diferenciación. (Porter, M., 1987, p.29)

INTEGRACIÓN HACIA DELANTE: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. (David, F., 1997, p.56)

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: Tratar de adquirir el dominio a un mayor control de los proveedores de la empresa. (Ídem)

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de la competencia. (Ídem)

JOINT VENTURE: Empresa de riesgo compartido

MERCADO DE CICLO ESTÁNDAR: Es aquí donde se puede observar con mayor claridad la generación de acciones competitivas y sus respectivas respuestas, pues las empresas que compiten en este tipo de mercado por lo general se dedican a servir mercados masivos o de altos

volúmenes, como es el caso de la industrias de alimentos y bebidas, de electrodomésticos y automotriz. La protección de los productos en este tipo de mercados es moderada, dando en consecuencia presiones competitivas muy altas, pues al ser posible que los competidores conozcan las fuentes de competitividad estratégica con mucha menor dificultad que en los mercados de ciclo lento, los productos pueden imitarse con mayor facilidad. (Hitt M., 1999, p.187)

MERCADO DE CICLO LENTO: En los mercados de ciclo lento los productos se encuentran altamente protegidos por diferentes medios, por lo cual aunque haya fuerte rivalidad entre las industrias y alta potencialidad de imitación, las presiones competitivas no penetran hasta las fuentes de competitividad estratégica de las empresas. En términos económicos, a este tipo de mercado se le conoce como monopolio. (Hitt M., 1999, p.186)

MERCADO DE CICLO RÁPIDO: Este tipo de mercados se caracterizan por la innovación perpetua, por lo cual no es posible sostener una ventaja competitiva. (Hitt, M., 1999, p.190)

PRODUCTO SUSTITUTO: Aquel que puede sustituir un producto por otro. Un ejemplo de este tipo de productos es jarabe de maíz alto en fructosa que puede hacer las veces del azúcar. (Porter, M., 1987, p.289-292)

RESUMEN

La investigación surgió al observar que en México, a pesar de ser un país que cuenta con abundantes recursos naturales, más de la mitad de su población vive en la pobreza, por lo que se pensó que el contar con empresas competitivas podía ser un medio para cambiar esta situación; dicha competitividad dada como consecuencia de la aplicación de estrategias adecuadas. Por lo tanto, para poder observar la relación estrategias-competitividad se realizó un estudio documental acerca de estos dos temas, después, con base en información presentada por revistas especializadas que realizan encuestas, se recabó información de campo para conocer las estrategias que han utilizado los empresarios: estadounidenses, europeos y latinoamericanos, (o sea, los de la región occidental), así como, los del sureste asiático, (región oriental), y por supuesto los mexicanos. De lo anterior se pudo conocer que en México se utilizan mayormente estrategias de tipo occidental, mientras que las del mundo oriental son prácticamente desconocidas, por lo que se propone tener en cuenta estas últimas, de tal forma que al combinarlas con las estrategias ya utilizadas, se puedan formular nuevas estrategias que permitan a las empresas mexicanas competir tanto a nivel nacional como mundial.

ABSTRACT

The investigation was born at looking that Mexico, in spite of count with abundant natural resources, more of the middle of his population lives in poverty, for this reason was thought to count with competitive companies would be a way for changing this situation; competitiveness get by a consequence of the application of right strategies. Then, for looking the relationship strategies-competitiveness was realized a documentary study about both themes, after, based in information gives by specialized magazines that doing inquiries, was obtained field information for knowing the strategies that American, European and Latin-Americans managers have used, (it means, the occidental region managers), besides of the Asiatic southeast's, (oriental region), and, of course the Mexicans. These permitted to know that in Mexico are used more strategies of occidental kind, while oriental world strategies are almost unknown, for this reason is proposed to consider the last, in such way that at mixing these with the strategies actually used, it would do new strategies that permit to mexican companies to compete in the country and in the world.

INTRODUCCIÓN

México es un país de riqueza, pero también de pobreza. El clima, los recursos naturales, las costas y la gente constituyen parte de los activos valiosos con que cuenta este generoso país. Se disfruta de un clima tropical-templado, existen reservas de más de 40 mil millones de barriles de petróleo, hay más de once mil kilómetros de litorales y son más de 100 millones de personas que habitan en poco menos de dos millones de kilómetros cuadrados. En contraposición se tiene una educación promedio de ocho años de escolaridad, una creciente tasa de desempleo que pasó de 3.24% en mayo de 2008 a 5.5% en enero de 2010, y casi cincuenta millones de pobres, de los cuales 25 millones viven en extrema pobreza.

Sin duda, el escenario pesimista es motivado por una problemática muy diversificada, en la que intervienen infinidad de factores que al relacionarse e interactuar entre sí provocan los desajustes micro y macroeconómicos que, a su vez, afectan a los otros sectores como el político y social, lo que en conjunto viene a generar la calidad de vida de la nación; en consecuencia, no existe un único factor que determine el estado que guarda una sociedad. Sin embargo, en esta investigación el objeto de estudio es la competitividad con que se desempeñan las organizaciones, pues se cree que al contar con empresas que se desarrollen exitosamente en los mercados nacional y mundial, las condiciones del país y la calidad de vida de sus habitantes puede mejorar; más aún se considera que la competitividad está directamente relacionada con el tipo y efectividad de las estrategias que se formulan e implantan, pues se infiere que esta variable depende de las estrategias, siempre y cuando las otras variables o factores permanezcan constantes.

La investigación consta de cinco capítulos y un apartado de discusión de resultados. El primer capítulo aborda los fundamentos de la investigación, aquí se define el problema de investigación que en esencia se pregunta si ¿las estrategias son un factor determinante para que las empresas se coloquen en mejor situación competitiva?, también se formulan los objetivos y se describe la justificación. El estudio documental se integra de los capítulos dos y tres. El capítulo dos, *estrategias*, presenta el contexto que da origen al concepto de estrategia: resulta interesante conocer cómo se desprende de los acontecimientos bélicos y cómo en la actualidad es muy utilizado por las organizaciones

para alcanzar sus objetivos; de igual manera se hace una breve descripción de la Administración Estratégica y para terminar se incluyen cuatro enfoques contemporáneos para abordar las estrategias, se dice que la competencia en términos de rivalidad no es la única ni la mejor forma de progresar, están los enfoques de: competir pero poniendo la vista en el futuro; la disciplina de mercado; el concepto de ecosistema empresarial; y competir pero también cooperar.

El capítulo tres, por su parte, se enfoca en el concepto de *competitividad* que se entiende como la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer y desarrollarse en un mercado de competencia imperfecta. También se habla de la Teoría de Michael Porter y de la dinámica competitiva de acuerdo al punto de vista de Michael A. Hitt; la última parte del capítulo, brevemente, toca el tema de ética y competitividad, donde se observa que a largo plazo ser competitivo implica también ser ético.

En el capítulo cuatro se hace una breve descripción del *método documental*, que fue el utilizado, se exponen los pasos seguidos en el curso de la investigación, que en este caso son diez y se enuncian los *supuestos teóricos*. Son cuatro supuestos que se formulan: 1. Mejores estrategias-mejores precios; 2. Empresas de Asia usan más estrategias basadas en la emoción, en tanto que empresas occidentales usan más estrategias basadas en la razón; 3. Las empresas más grandes emplean estrategias corporativas y las más pequeñas estrategias operativas; y finalmente 4. Se plantea que las empresas mexicanas aplican estrategias occidentales y que podrían ser más competitivas si formularan estrategias que combinen estrategias occidentales con estrategias orientales.

En la primera parte del capítulo cinco se relacionan la tipología de estrategias con la competitividad de cuatro regiones: 1. Estados Unidos de América-Europa Occidental, 2. Asia, 3. América Latina y 4. México, ahí se puede apreciar que las estrategias utilizadas corresponden a alguno de los tipos de estrategias que se encontraron en el Estudio Documental, con las adecuaciones y ajustes que corresponden al carácter práctico de la implantación. En la segunda parte se hace la *propuesta de estrategias combinadas*, que consiste en relacionar las estrategias propias de la región occidental con las utilizadas en Asia, en particular, para el caso de México, se presenta una combinación de estrategias mexicanas con estrategias del Sureste Asiático y China.

La última parte del contenido temático es un apartado de *discusión* que consiste en asociar aspectos conceptuales y prácticos con los planteamientos teóricos, con el propósito de conocer en qué situación quedaron los supuestos del capítulo cuatro.

La investigación manifiesta que existe una inapreciable literatura sobre los temas de competitividad y estrategias, de la cual se pueden extraer conceptos fundamentales que pudieran servir de base a investigaciones colaterales. Una revisión somera al mundo de las estrategias permitió conocer por regiones cuáles son sus estrategias y en qué grado son competitivas. Se vio que dos hemisferios geo-políticos diferentes por ubicación, también son diferentes en filosofía y acciones.

Finalmente, es de señalar que la presente investigación incurre en una serie de planteamientos que no necesariamente corresponde a la realidad misma, no es posible pensar, por ejemplo, que la competitividad está determinada exclusivamente por las estrategias que implantan las empresas. Además en la parte última del contenido únicamente se presenta la combinación de una estrategia que utilizan las empresas mexicanas (*resultados financieros*) con las ocho estrategias que utilizan en Asia. No sólo habría que hacer la combinación de las ocho estrategias mexicanas con las ocho estrategias de Asia, sino también cada una de las ocho estrategias mexicanas con cada una de las nueve estrategias de EUA-Europa y con cada una de las nueve estrategias que se utilizan en América Latina, así como combinaciones de varias de ellas.

ANTECEDENTES

México es un país que hasta la fecha ha tenido anclado su desarrollo en los recursos petroleros y resulta paradójico que, aún cuando la naturaleza fue pródiga con nuestro país en la dotación de estos recursos no renovables, los mexicanos nos hemos visto en la necesidad de pagar más por ellos. Cuando los precios del petróleo crudo suben en los mercados internacionales, de inmediato se esperan cuando menos dos medidas macroeconómicas: aumento en los precios de las gasolinas y recorte del gasto presupuestal del Gobierno Federal. México es un país que no ha desarrollado adecuadamente su producción y distribución de bienes y servicios no petroleros y, su aparato productivo, incluyendo el petróleo, es ineficiente para competir en los mercados mundiales.

En su mayoría las políticas de desarrollo que han implantado los últimos seis presidentes de México, han sido de corte errático y sin un plan definido a dónde dirigirse, muestra de ello es la enorme pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores y el creciente número de pobres que al año 2001 ya eran más de 40 millones. Al respecto, Alejandro Castillo mencionaba: “Al cierre del 2001, quienes se atreven a analizar la economía reconocen que se quedaron cortos al advertir la magnitud de los riesgos. El año fue más difícil de lo que se suponía y hoy tratan de definir si los problemas ya terminaron o continuarán” (Expansión, enero 23, 2002, p.44), es decir, que los propios analistas en el tema no aciertan en sus predicciones y más aún no saben qué es lo que vendrá. En una cosa si concuerdan: México está supeditado a lo que hagan o les pase a los Estados Unidos de Norteamérica, para saber cómo será la situación económica de México.

En su momento, en el análisis de las expectativas para el año 2002 se dijo que “entre riesgos y temores hay esperanzas”; pero lamentablemente la causa de la mejoría esperada se debió a la posibilidad de que la economía estadounidense no mostrara signos sólidos de recuperación.

En el siguiente cuadro se pueden observar, al menos, tres variables de política económica: tipo de cambio, inflación y tasas de interés que mostraban un potencial para

la recuperación de la economía mexicana, sólo que esto se daría si las condiciones externas se presentaban propicias. Al respecto Sergio Sarmiento expresaba que: “el problema es que México no puede vivir de los logros internacionales. La recesión económica ha generado ya un gran sufrimiento humano. Decenas de miles de compatriotas se han quedado sin empleo, particularmente en la industria de exportación. No es posible que el gobierno simplemente se quede esperando una recuperación en el vecino país del norte sin realizar ninguna de las reformas que precisan para empezar una recuperación por propio impulso.” (Ibíd. *Expansión*, p.18).

Cuadro núm. 1 Principales indicadores macroeconómicos para 2002

INDICADOR	GOBIERNO	ANALISTAS
PIB (real anual)	1.7	1.45
Inflación (anual)	4.5	5.15
Tipo de cambio promedio (pesos por dólar)	10.10	9.70
Cetes 28 días (promedio nominal)	10.70	7.79
Cuenta corriente (millones de dólares)	-3.40	-3.16
Balanza Comercial (millones de dólares)	n.d.	-11,015
Petróleo (dólares por barril)	15.50	15.24
PIB EUA (variación real anual)	0.3	0.9

FUENTE: Castillo, A., *Expansión*, enero 23, 2002, año XXXIII, núm. 832, p. 49

Las cifras oficiales de los primeros meses del año 2001 mostraban que se habían perdido poco más de 215,000 empleos permanentes en el sector formal, por desgracia la supresión de plazas ha continuado y si a eso agregamos el incremento natural de la Población Económicamente Activa (PEA), tenemos que la creación de empleos no ha sido suficiente para cubrir la demanda; simplemente para el año 2002 se esperaba que el crecimiento del PIB fuera del 1.5%, lo cual representaría la generación de aproximadamente 250,000 empleos, sin embargo, apenas se logró un pobre crecimiento del 0.9% del PIB, que representó la creación de apenas 150,000 empleos, que obviamente no fueron suficientes para compensar siquiera los perdidos a inicios de 2001.

El desempleo es un mal que ha aquejado sobre todo a los jóvenes, y más aún aquellos que cuentan con estudios universitarios, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la tasa de desempleo de la PEA de entre 20 y 24 años de edad alcanzó en el primer trimestre de 2005 un 4.9%, porcentaje muy superior al 2.8% que registró la población activa en su total en ese mismo periodo

(www.whartonuniversia.net, septiembre 21, 2005); las mismas estadísticas señalaban que en enero del mismo año, del total de personas que estaban desocupadas el 50.4% tenía estudios de nivel medio y superior, situación que ha llevado a este sector de la población a subemplearse para poder subsistir, lo cual solamente indica una cosa: que los esfuerzos de los diferentes gobiernos por impulsar el desarrollo económico del país a través de mejorar los niveles de educación hasta el momento han fracasado, ya que, por su parte las empresas se han enfocado en reducir sus costos de producción por medio del pago de bajos salarios y en ocasiones del recorte de personal, para poder hacer frente a ciertos productos extranjeros que se ofertan muy baratos, como es el caso de algunos artículos de arreglo personal, ropa y calzado, sin embargo, a pesar de esto no son competitivas, y es por ello que no pueden dar cabida a personal altamente calificado que pudiera contribuir a su desarrollo y en consecuencia a impulsar el crecimiento económico de México.

En el año 2008, se observó que al igual que en los primeros años de la década, la situación económica seguía siendo irregular y para ello baste mencionar que al primer semestre de ese año se anunció una pérdida de 500 mil empleos. Este descuido o incapacidad para generar nuevos puestos o recuperar los que habían desaparecido podría provocar desequilibrios sociales con serias consecuencias que bien se pudieran predecir.

En el caso del campo, se observa que éste también ha sufrido, prueba de ello son los reclamos, a veces desbordados, que en 2001 realizaron: cafecultores, cañeros, maiceros, piñeros, arroceros y cocotaleros, que se manifestaron airadamente por no poder realizar sus productos e incurrir en pérdidas millonarias debido a que no fueron competitivos en precios con los mismos productos del extranjero que entraron al mercado en condiciones de “dumping” que el mismo gobierno no pudo regular, situación que quedó latente para tiempos futuros pues no se conocieron medidas de políticas públicas que les dieran solución. ¿Qué ha pasado ocho años después?, que ahora siguen los problemas del campo, pero reflejados en la escasez de granos y elevados precios de la canasta básica de los alimentos.

El tipo de cambio es otra variable a la que bien vale la pena ponerle atención, pues la revaluación sostenida que el peso presentó de 1999 hasta casi mediados del 2002,

cuando la paridad peso/dólar se deslizó de 9.56 \$/USD (1999) hasta 9.00 \$/USD en abril de 2002, aunque benefició a cierta parte del sector económico, afectó seriamente a las empresas exportadoras haciéndolas perder competitividad, dado que reciben ingresos en dólares, mientras sus costos son mayoritariamente en pesos; como prueba de ello tenemos el caso de la industria maquiladora de mezclilla que entonces se trasladó a Centroamérica, donde se ofrecían mejores costos de producción en dólares. Después de abril de 2002, el tipo de cambio aumentó hasta cerrar el año en 10.36 \$/USD, y aunque con fluctuaciones, se puede apreciar que en el período 2002-2007 prácticamente no cambió, pero no porque México se hubiera fortalecido, sino más bien porque Estados Unidos se encontraba en recesión.

En fin, haciendo una retrospectiva a lo sucedido en los últimos años en materia económica, observamos que el potencial que tenía México para crecer a inicios de la década no fue aprovechado como se hubiera deseado, pues el crecimiento promedio anual del país en el periodo 2000-2009 fue tan sólo del 1.8 por ciento, quedándose rezagado con respecto al 3.1 por ciento que se registró en América Latina; al respecto Eduardo Jardón decía: “En estos años el país perdió posicionamiento en inversión extranjera, sus finanzas públicas están en deterioro y el financiamiento no ha sido una palanca para el desarrollo. En el listado de competitividad bajó de la posición 43 a la 60...la economía mexicana sigue siendo vulnerable al exterior, debido a sus fuertes vínculos con el ciclo económico de Estados Unidos y la dependencia de los ingresos petroleros para financiar al sector público.” (2009, p.3). De hecho en el último año (2009), en que la recesión de Estados Unidos se convirtió en crisis global, los ingresos del país se vieron seriamente afectados por: 1) El descenso en las remesas percibidas (provenientes principalmente de los migrantes que trabajan en Norteamérica), 2) La disminución de las exportaciones y, 3) La reducción en la producción y precios del petróleo (88.6 dólares/barril ene-nov 2008 a 56.22 dólares/barril ene-nov 2009). El producto interno bruto presentó un descenso del 6.8%, y por ende el número de desempleados aumentó aún más, llegando alcanzar un 6.41% (septiembre de 2009), eso sin contar a los trabajadores de la extinta compañía de Luz y Fuerza del Centro que se sumarían más tarde a la fila de desocupados. En cuanto a la paridad cambiaria, esta presentó gran volatilidad y después de alcanzar los 15.49 \$/USD (9 de marzo 2009), ahora fluctúa alrededor de los \$12.50/USD.

Dentro de este panorama no todo es negativo, pues la debilidad del peso en esta ocasión benefició a buena parte de la industria maquiladora, permitiéndole obtener ganancias y, ayudándole a mantener los empleos, sobre todo de la gente más calificada.

En lo que se refiere a las tasas de interés, particularmente a los CETES a 28 días, estos presentaron un descenso de 7.59% (enero 2009) a 4.5% (diciembre 2009), manteniéndose la mayor parte del año alrededor del 5%, lo cual ha dado un ligero respiro a los deudores.

Para el año 2010, se espera que el mundo empiece a salir de la crisis, prueba de ello es que Estados Unidos, piedra angular en la economía mundial, ha mostrado ya signos de recuperación; esto aunado a las medidas que han tomado por su parte diferentes países. No obstante en México, aún se sentirán los efectos de la misma: esto ha sido anunciado por el propio presidente Felipe Calderón.

Cuadro núm. 2 Principales indicadores macroeconómicos para 2010

INDICADOR	ANALISTAS	GOBIERNO
PIB (%variación anual)	3.6	2.5-3.5
Inflación (%anual)	5.12	4.6-5.1
Tipo de cambio promedio (pesos por dólar)	12.93	n.d.
Cetes 28 días (promedio nominal)	5.13	4.5
Cuenta corriente (%PIB/millones de dólares)	-1.2/-11.15	-1.1/n.d.
Balanza Comercial (%PIB/millones de dólares)	-1.2/-12.7	-1.3%/n.d.
Petróleo (dólares por barril)	65	53
PIB EUA (variación real anual)	±3.0	2.0

FUENTE: Elaboración propia, con datos de: Banamex.com (enero 2010), BBVA.com (diciembre de 2009) y CNNEXPANSIÓN.com

Los indicadores exhibidos en el cuadro anterior muestran que aunque tímidamente, en efecto, hay potencial para que la economía mexicana empiece a recuperarse, además dentro de sus fortalezas cuenta con el tamaño de su mercado, (según datos del Foro Económico Mundial 2009).

Después de lo ocurrido, ahora más que nunca deben tomarse medidas para impulsar el crecimiento y depender menos de los ingresos provenientes del petróleo, pues ya se han empezado a notar los efectos del descenso de la producción de este hidrocarburo. Esto sólo puede lograrse a través de la elevación de la competitividad de las empresas

mexicanas, que cada vez se enfrentan a una mayor competencia con productos provenientes de Asia, principalmente de China, tanto en el extranjero, en particular en Estados Unidos, (a quien México vende el 80% de los artículos que exporta), como dentro de nuestro propio país.

En lo político, también se ha percibido un ambiente tenso, debido a los constantes conflictos encabezados por Andrés Manuel López Obrador y, a que las bancadas de los tres partidos políticos dominantes en el Congreso de la Unión (PRI, PAN, PRD), difícilmente han logrado ponerse de acuerdo, pues han estado más interesadas en buscar su propio bienestar que en tomar decisiones que beneficien al país: eso sin contar los serios problemas que ha vivido a su interior el Partido de la Revolución Democrática, en el que han existido corrientes antagónicas que tampoco se han puesto de acuerdo. Dentro de este medio se dio la elección del nuevo presidente de la República y, precisamente por el ambiente hostil que no ha logrado superarse, hoy tenemos un presidente de la República, en funciones, cuestionado.

En suma, los ambientes económico y político no aportan las condiciones mínimas necesarias para pensar en un espacio de tranquilidad y apoyo a los sectores productivos, más aún, con lo político y económico en desequilibrio, también se deteriora lo social y cultural, hecho que se ha manifestado en inseguridad pública, corrupción en todos los niveles, impunidad para la delincuencia, cinismo en el tráfico de influencias y abuso en el ejercicio del poder, por citar unos cuantos.

Ahora bien, al abordar el tema de estrategias actuales para conquistar mercados nacionales y mundiales, bien vale la pena tener presente el medio ambiente nacional para conocer los factores que favorecen o entorpecen los quehaceres productivos. Sin embargo, la fortaleza de todo país se encuentra en su gente que sabe sobreponerse a las adversidades y alcanza metas insospechables. Grandes capitales se han generado en época de crisis, sólo hace falta saber qué se quiere, que el cómo, se refiere a las estrategias a formular e implantar para alcanzar eso que se quiere.

El tema de las estrategias es por demás interesante, las personas físicas o morales que han triunfado ha sido por las estrategias que han impuesto. Wal-Mart, por ejemplo, es conocido por su estrategia de bajos precios y Target se ha distinguido en el mercado de

descuento por atraer compradores más adinerados con sus líneas de ropa y utensilios del hogar de conocidos y prestigiosos diseñadores como Michael Graves; Kmart al no contar con una estrategia que funcionara, para el año 2002 se situaba ya bajo protección por bancarrota, lo mismo que General Motors en 2009.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

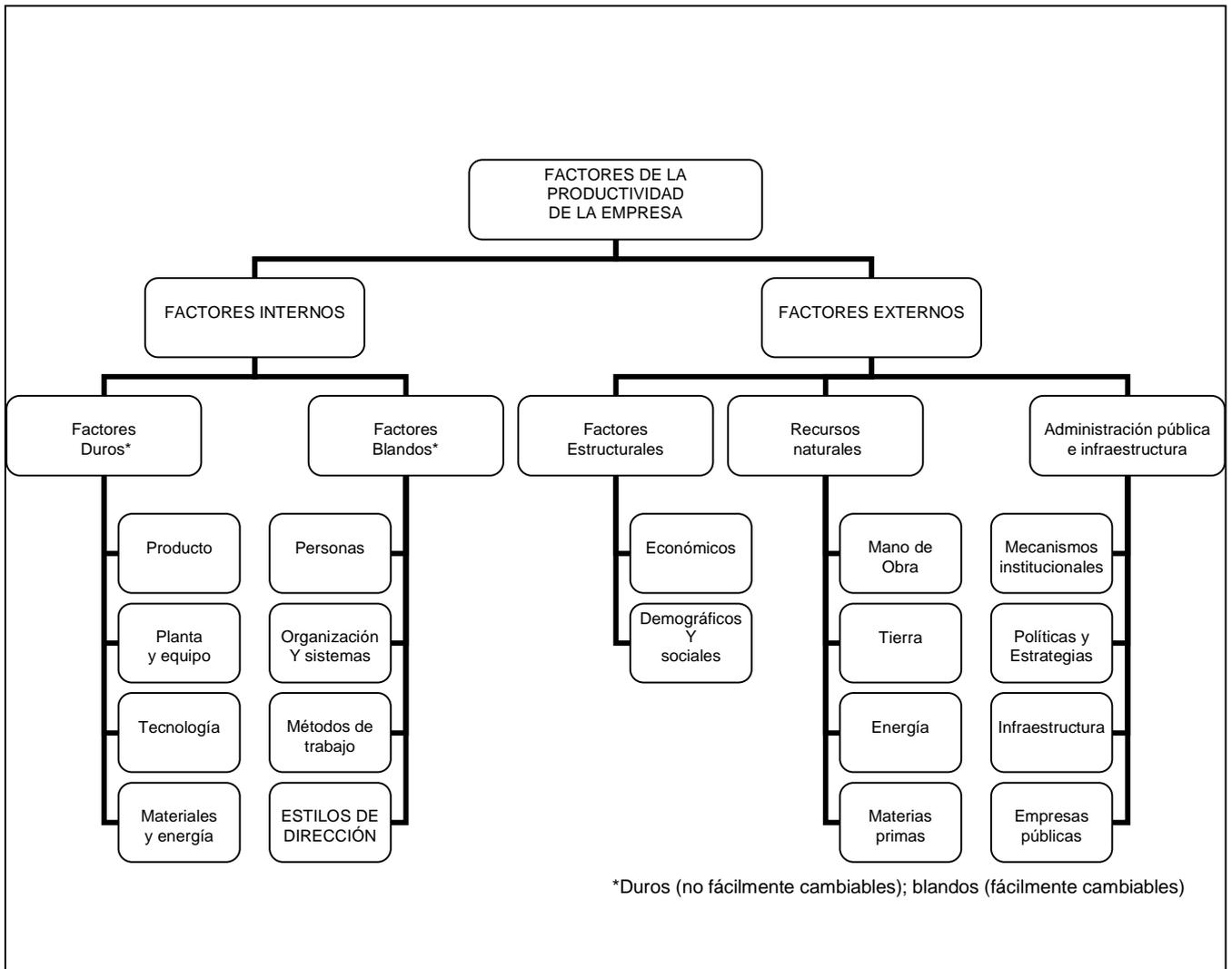
1.1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los mejores resultados de las organizaciones y más concretamente de las empresas que compiten por colocar sus bienes y servicios en los mercados de competencia imperfecta, están sujetos a dos tipos de variables: a) Internas, que bien pueden manejar y controlar las propias empresas, y b) Externas que no dependen de ellas y, por tanto, están sujetas a sus efectos favorables o desfavorables. En el caso que nos ocupa se hace particular énfasis en el estilo de dirección, (variable o factor interno en la empresa), traducido en el tipo de estrategias que se formulan para lograr el cumplimiento de los objetivos. Es de sentido común pensar que el estilo de dirección no es el único factor que decide el éxito de una empresa. Existen muchos factores que son determinantes en la buena marcha de las organizaciones, en ocasiones tienen mayor ponderación el producto, la planta y equipo, los materiales, la tecnología, las personas o los métodos de trabajo; otras veces los factores externos impedirán u obstaculizarán a los directivos el alcanzar sus metas preestablecidas.

Joseph Prokopenko, retomando a S.K. Mukherjee y D. Singh, nos muestra una serie de factores que inciden en la productividad y bien pueden servir de guía para ilustrar la complejidad del tema (Prokopenko, J., 1989, p.10), como se muestra en el cuadro núm. 3.

Ahora bien, de los factores antes mencionados ¿cuáles tienen mayor incidencia en el éxito o fracaso de las empresas?, la respuesta es que no se puede afirmar que unos tengan mayor ponderación que otros. En México se pudo observar después del 19 de diciembre de 1994, conocido como “el error de diciembre”, que muchas empresas internamente muy bien administradas tuvieron que salir del mercado por causas ajenas a ellas, propiciadas por factores externos, en este caso, el “saqueo” de recursos que llevó a cabo el presidente saliente Carlos Salinas de Gortari, que dejó un país endeudado, sin liquidez y al borde de la crisis, con serios problemas, sobre todo en lo económico, político y social.

Cuadro núm. 3. Modelo de factores de la productividad de una empresa



FUENTE: J. Prokopenko, "La gestión de la productividad", OIT, Ginebra, Suiza, 1989, p.10

Por otro lado, también cuentan, y cuentan mucho los factores internos, un ejemplo ilustrativo es el factor interno que podríamos llamar "estilo de dirección" o más apropiadamente tipo de liderazgo que se ejerza en las empresas, en este caso podría mencionarse la salida de Roberto Goizueta de Coca-Cola, dando como consecuencia que al siguiente año las ventas tendieran a la baja, lo mismo que en el segundo año, motivo por el cual la propia empresa tuvo que programar la salida del director sustituto de Goizueta.

De lo anterior, se puede inferir que las empresas están sujetas a la influencia de múltiples

variables, y una de ellas, por intrascendente que parezca, puede ser motivo de desequilibrio o incluso de quiebra de organizaciones exitosas; esto avalado por la Teoría General de Sistemas que al abordar las características de los sistemas -y la empresa es un sistema-, se tiene que estos son globales o totales, es decir, que al afectarse uno de esos elementos se está afectando a todo el sistema, es el famoso “efecto dominó”. Lo vemos más claro en el cuerpo humano que es el mejor ejemplo de sistema: al afectar una parte del cuerpo todo el cuerpo está afectado: cuando el hígado, el pulmón, el páncreas o una insignificante muela se encuentra infectada todo el cuerpo lo padece. De igual manera, si los productos, las personas, la tecnología, los estilos de dirección, los métodos de trabajo y los materiales, en lo interno; o bien las variables económicas, poblacionales, políticas gubernamentales y la infraestructura, en lo externo, se encuentran descompensadas o en franco deterioro, con una de ellas que así se encuentre es suficiente para que toda la empresa lo resienta.

Con este enfoque, entonces ¿todas las variables o factores tienen la misma importancia?, al igual que en el cuerpo humano, se podría afirmar que todos son importantes, sin embargo, se podrían aplicar algunas prioridades: el corazón es más importante que las faneras, aunque en el largo plazo por un descuido total en las faneras el cuerpo puede morir. En las empresas el estilo de dirección puede ser más importante que los métodos de trabajo, pues un mal director puede terminar más rápido con la empresa que un mal método de trabajo. De igual manera, un director visionario con espíritu de liderazgo, fácilmente puede reconocer las fallas de la empresa y corregirlas de inmediato. Por este motivo, el presente trabajo hace hincapié en las estrategias que formulan las empresas como medios para competir en los mercados nacionales y mundiales.

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito o fracaso de cualquier organización está sujeto a un sinnúmero de factores. En algunas ocasiones podrá ser el factor más inesperado por pequeño, irrelevante, desapercibido o desconocido; otras veces, en cambio, será o serán factores que todos conocen, que se prevén sus efectos y, que de antemano ya se sabe qué sucederá de no atender o mal atender una situación. Está el caso de una empresa aceitera que siguió al pie de la letra los procedimientos y técnicas de la formulación y evaluación de proyectos, para salir de la Ciudad de México y ubicarse en otra entidad federativa. Todo estaba a

favor de la reubicación, ¿qué pasó?, sucedió que ya habiendo construido unas grandes instalaciones, posteriormente no pudo operar debido a que no consideró el lugar a donde descargar sus efluentes. Aquí, una variable ecológica (externa) al parecer sin importancia echó por tierra una considerable inversión. En cambio, en el caso de la empresa americana Enron, internamente decidieron actuar al margen de la ética y la moral, lo que al final trajo como consecuencia uno de los escándalos mayúsculos de corrupción y malos manejos, que dejó a unos en la ruina y a otros perversamente enriquecidos. Aquí una variable interna de carácter moral o axiológica terminó con una gran empresa aparentemente exitosa.

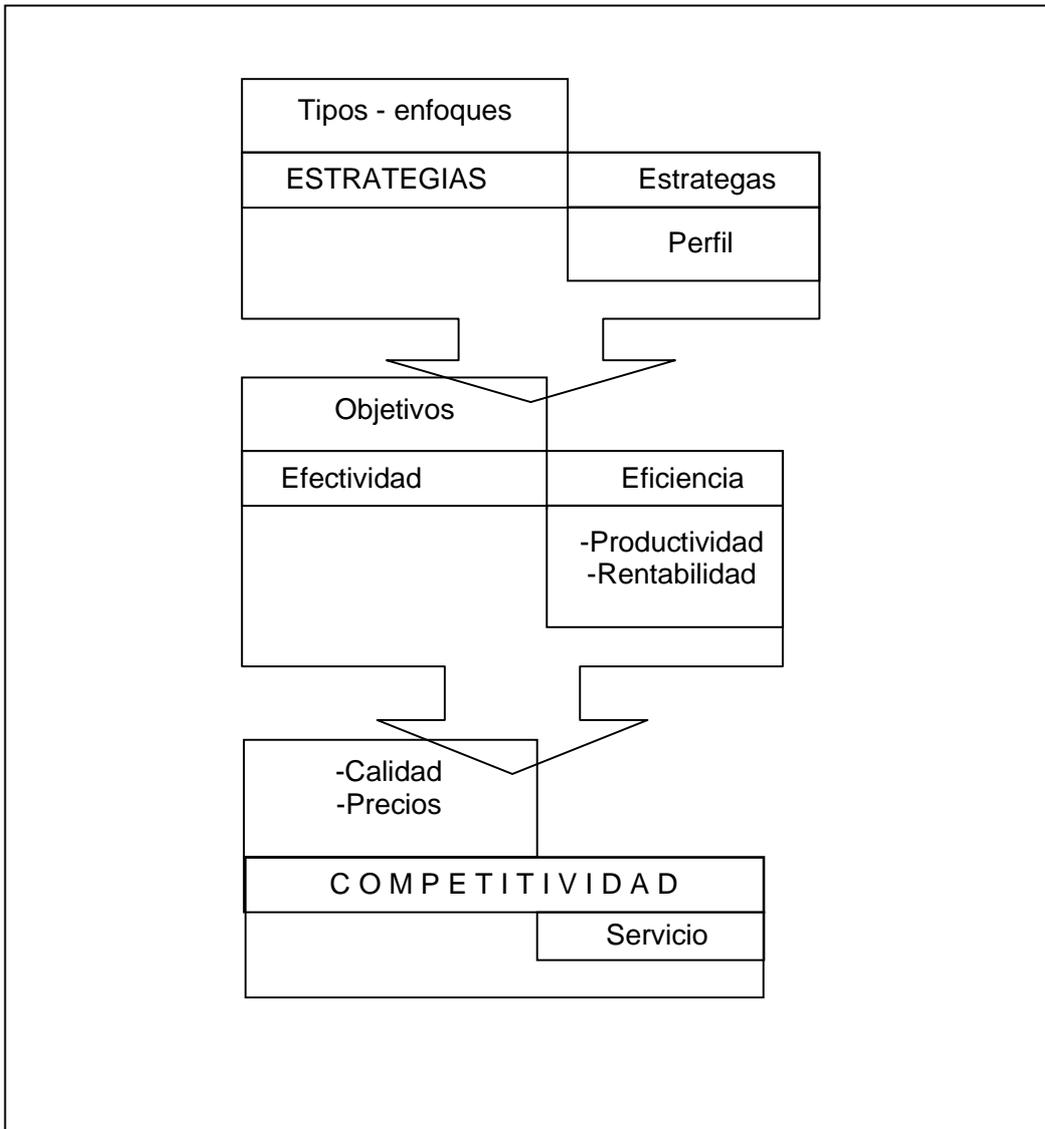
No obstante lo anterior y a sabiendas de la infinidad de variables que afectan a las organizaciones, el presente trabajo se orienta por el camino de las estrategias y sus estrategias como vía fundamental para hacer de las empresas unas organizaciones competitivas en buena lid y de preferencia que sigan los enfoques modernos de que si bien hay que competir por una porción del mercado, también es necesario cooperar con los propios rivales, a efecto de optimizar los recursos de todos: competidores, clientes, proveedores, empleados, accionistas, gobierno y de la misma sociedad.

Volvemos al éxito o fracaso de las empresas, éste no se origina por la naturaleza, por la tecnología, por el capital o por cualquier otro factor inanimado; se origina principalmente por el cerebro y la mano del hombre, es así que él forma las organizaciones y de él depende que funcionen bien o mal. Entenderemos que ese funcionamiento se traduce inicialmente en la formulación de estrategias, que posteriormente ejecuta y finalmente evalúa para entrar al círculo de la mejora continua.

Las estrategias, (implantación de), son las que hacen a las empresas efectivas y eficientes, que quiere decir organizaciones que alcanzan plenamente sus objetivos y que además lo hacen con el mejor aprovechamiento de insumos para producir una unidad de producto. Bajo estas condiciones de operación, entonces, cualquier empresa estará en posibilidades de operar de manera competitiva, situación que bien se puede expresar en el siguiente esquema, (fig. núm. 1)

En efecto, las organizaciones que cuentan con estrategias exitosos será porque las estrategias que implantan son los medios más adecuados para alcanzar los objetivos,

Fig. núm.1 Relación Estrategias-Competitividad



FUENTE: Elaboración propia

situación que se conoce o se puede medir mediante la productividad y/o la rentabilidad. La primera mide la cantidad de recursos utilizados para producir una unidad, en tanto que la segunda mide la cantidad de unidades monetarias ganadas por cada unidad monetaria invertida. Si la eficiencia es elevada significa que la empresa está cumpliendo con sus objetivos (monetarios y/o sociales), de tal manera que la comunidad gana por la responsabilidad social de la empresa y los accionistas están satisfechos por el rendimiento de la inversión.

Con estos planteamientos se tiene que las ESTRATEGIAS son las causantes de que las empresas tengan un lugar en el mercado, y por tanto, un lugar en la mente y preferencia de los consumidores, hecho que nos lleva a expresar el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Las estrategias son los factores determinantes para que las empresas se encuentren en mejor situación COMPETITIVA, tanto a nivel nacional como en el entorno mundial? Se deduce del concepto competitividad que las empresas ofrecen una combinación de la mejor calidad y los mejores precios, en un ambiente de clientes satisfechos que incluye además los servicios que conlleva el ser una empresa competitiva.

1.2 OBJETIVOS

Es ampliamente conocido que las empresas mexicanas no son de las empresas más grandes del mundo y que sus beneficios tampoco están dentro de los más atractivos. En el año 2001, solamente PEMEX y Carso Global Telecom se encontraban en la lista de las 500 empresas más grandes del mundo que reporta la revista Fortune. Para 2008, además de estas dos también se encontraban en el listado: América Móvil, CFE (Comisión Federal de Electricidad) y Cemex.

PEMEX y CFE son dos monopolios de carácter público, que están sujetos a estrictos controles gubernamentales, sin embargo, no se alcanza a distinguir cual es el beneficio que aportan al pueblo de México, pues, tanto el precio de la gasolina que vende PEMEX, como las tarifas por el consumo de energía eléctrica que cobra la CFE, son superiores a las que se encuentran en el mercado internacional, por tanto, los consumidores de este producto y servicio respectivamente, podrían adquirirlos a precios más bajos si estas organizaciones no fueran monopolios.

Algo semejante sucede con el teléfono, pues a pesar de que Carso Global Telecom y América Móvil, (al igual que Cemex), son empresas de carácter privado sujetas al libre juego de mercado y, no obstante a la competencia, estas siguen dominando la mayor parte del sector de telecomunicaciones en el país: de telefonía fija a través de Telmex, que ostenta el 86% del mercado, y de telefonía inalámbrica a través de Telcel, que domina el 75%, por lo que los mexicanos deben pagar altos precios por estos servicios

según cifras de la OCDE (2008), eso aun que sus tarifas han disminuido en los últimos años, por ejemplo: una llamada que se realice de aquí a Estados Unidos o Canadá cuesta \$2.39 el minuto, en tanto que si la llamada se hace de Estados Unidos a México, entonces, el minuto cuesta aprox. 0.22 centavos mexicanos, por lo que el uso del teléfono de larga distancia en México cuesta diez veces más que en Estados Unidos. Al margen de esto, parece que Carso Global Telecom ha encontrado la manera de penetrar en otros países, pues a través de Telmex Internacional, tiene presencia en: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Uruguay; quizá eso se lo deba América Móvil, que nació de Telmex, cuyo esquema de prepago, (inventado por Carlos Slim), le ha llevado a consolidarse como el proveedor de servicios de telecomunicaciones inalámbricas más grande de América Latina, ya que además de situarse en los países antes mencionados, también opera en: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Paraguay.

Por su parte, CEMEX ha logrado posicionarse en gran parte del mundo, pues tiene presencia en América, Europa, Asia, África y Medio Oriente; sus principales mercados son: Estados Unidos, España y obviamente México, en particular, en los dos últimos ha tenido tal penetración, que ha sido acusado de prácticas monopólicas. Sin embargo, a pesar de ello y de los serios problemas financieros que ha enfrentado últimamente, Cemex, puede considerarse la empresa más competitiva y global de México.

En consecuencia, vemos que de las cinco empresas más grandes de México, cuatro ofrecen sus respectivos productos y servicios a precios mucho más elevados que sus semejantes internacionales, de estas: las dos públicas (PEMEX y CFE), definitivamente NO podrían vender sus productos o servicios fuera del país, así que no podemos considerarlas competitivas; por su parte, las telefónicas deben tener cuidado en la forma de hacer negocios si quieren conservar su liderazgo en México y crecer a nivel mundial, pues la competencia cada día es mayor. En cuanto a Cemex, el camino seguido hasta ahora le ha resultado bastante fructífero, por lo que las decisiones que se tomen en adelante en la compañía serán cruciales para que pueda superar sus problemas, mantener su competitividad y seguir expandiéndose.

Desde la óptica de este estudio, una forma de hacer empresas competitivas está en el tipo de estrategias que emplean en sus quehaceres industriales, motivo por el cual se

plantean los siguientes objetivos:

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

PROPONER UNA SERIE DE ESTRATEGIAS QUE SURJAN DE COMBINAR LAS ESTRATEGIAS ACTUALMENTE UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS OCCIDENTALES CON LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS ASIÁTICAS, PARA QUE LAS EMPRESAS MEXICANAS PUEDAN COMPETIR EN LOS MERCADOS NACIONAL Y MUNDIAL.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar la conceptualización de estrategias, para utilizar las definiciones, dimensiones e indicadores de acuerdo a lo que se maneja en administración.
2. Revisar la teorización de competitividad, de qué factores depende y la forma en cómo está vinculada a las estrategias.
3. Conocer la relación existente entre las estrategias utilizadas y la competitividad de las empresas de México y el mundo.
4. Conocer las principales estrategias que siguen los empresarios de las empresas más admiradas de Estados Unidos y Europa occidental, América Latina, Asia y México, e identificar cuáles empresas han logrado ser o no ser competitivas con la aplicación de dichas estrategias.
5. Comparar las estrategias utilizadas por las empresas de EUA y Europa, América Latina, Asia y México, para saber si existe diferencia entre las acciones emprendidas en oriente y occidente, así como, si las estrategias empleadas por las empresas mexicanas tienen semejanza a las usadas en alguna de estas regiones.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En seguida se apuntan las preguntas que guiarán el curso de la investigación y tienen el propósito de auxiliar el planteamiento general del problema:

1. ¿De dónde surge y cómo es manejado el concepto de estrategia en administración? ¿Cuáles son los tipos de estrategias que han sido propuestos por los especialistas para ser aplicados a los negocios?
2. ¿Qué se entiende por competitividad? ¿El precio, la calidad y servicios que ofrece una organización influyen en ella? ¿De qué otras variables depende? ¿Qué origina la competencia entre empresas? ¿Existe asociación entre la competitividad y el tipo de estrategias a seguir?
3. ¿Qué tipo de estrategias son las que utilizan con mayor frecuencia las empresas de Estados Unidos de América y Europa Occidental, América Latina, Asia y México?, ¿son de integración, diversificación, intensivas o defensivas?, ¿son de liderazgo en bajos costos, diferenciación o nicho?, ¿son de compras apalancadas, fusiones, compras hostiles o alianzas?, ¿de qué otro tipo son cuando se utilizan unas u otras?, ¿qué empresas han logrado ser competitivas con la aplicación de dichas estrategias y cuáles no?
4. ¿Existirá diferencia entre el pensamiento de los hombres, traducido en el tipo de estrategias que implantan, en oriente y occidente? De ser así, entonces ¿habrá semejanza entre las estrategias utilizadas en las empresas de EUA y Europa occidental, América Latina y México, por encontrarse dentro de la misma región del mundo? ¿serán conocidas y empleadas las estrategias propias de Asia en nuestro país?
5. De ser diferentes las estrategias utilizadas por las empresas occidentales y las orientales, entonces, ¿será posible formular una serie de nuevas estrategias que resulten de combinar las estrategias empleadas en ambas regiones, para que las empresas mexicanas puedan competir en los mercados nacional y mundial?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Cómo ya se ha mencionado, México no es un país de grandes empresas, en el año 2008, de las 500 empresas de *Fortune*, solo cinco eran mexicanas. Visto en la clasificación por países, esas 500 empresas se encontraban de la siguiente manera:

Cuadro núm. 4 Clasificación por países de las 500 empresas más grandes en 2008

No.	País	Núm. de empresas	Ventas (millones USD)	Utilidades (millones USD)	Utilidades/Ventas (%)
1	Australia	8	225,443.5	30,950.3	13.73
2	Austria	2	46,268.9	3,769.0	8.15
3	Bélgica	5	246,558.2	12,518.0	5.08
4	Bélg./Holand.	1	164,877.0	5,466.8	3.32
5	Brasil	5	213,672.3	33,722.5	15.78
6	G. Bretaña	34	1,748,911.7	229,125.6	13.10
7	G. Bretaña/ Holand	1	55,006.4	5,321.7	9.67
8	Canadá	14	343204.6	32,945.6	9.60
9	China	29	1,144,330.2	95,664.1	8.36
10	Dinamarca	2	84,363.0	5,996.6	7.11
11	Finlandia	2	90,614.2	9,568.0	10.56
12	Francia	39	2'110,280.7	121,278.7	5.75
13	Alemania	37	208,478.7	89,893.7	4.31
14	India	7	221,073.7	17,749.9	8.03
15	Irlanda	2	46,165.9	4,361.6	9.45
16	Italia	10	604,299.0	49,251.6	8.15
17	Japón	64	2'596,696.8	112,788.5	4.34
18	Luxemburgo	1	105,216.0	10,368.0	9.85
19	Malasia	1	66,218.2	18,118.4	27.36
20	México	5	192,771.7	7,231.8	3.75
21	Holanda	13	923,516.5	76,620.5	8.30
22	Noruega	2	106,914.8	10,631.1	9.94
23	Polonia	1	17,567.3	639.6	3.64
24	Portugal	1	17,331.3	1,063.5	6.14
25	Rusia	5	246,117.4	49,272.3	20.02
26	Arabia Saudita	1	33,677.6	7,210.9	21.41
27	Singapur	1	27,558.1	(639.4)	(2.32)
28	Corea del Sur	15	621,088.8	33,303.5	5.36
29	España	11	451,269.9	50,285.6	11.14

Cuadro núm. 4(cont.) Clasificación por países de las 500 empresas más grandes en 2008

30	Suecia	6	153,028.1	15,258.4	9.97
31	Suiza	14	628,709.5	56,196.9	8.94
32	Taiwán	6	171,447.9	7,182.2	4.19
33	Tailandia	1	51,192.5	3,347.2	6.54
34	Turquía	1	39,391.7	1,758.2	4.46
35	Estados Unidos	153	7'738,904.8	439,291.8	5.68

FUENTE: Elaborado con datos de FORTUNE, "Fortune 2008 Global 500", 2008/No.2, July 21, págs. F-1 a F-3, y F-27 a F-38.

En el cuadro anterior se puede observar que durante 2007, México presentó una relación utilidades/ventas del 3.75%, la cual se encuentra muy alejada de las de: Malasia (27.36%), Arabia Saudita (21.41%), Rusia (20.02%), Brasil (15.78%), Australia (13.73%) y Gran Bretaña (13.74%). ¿Qué es lo que sucedió entonces con cada una de las empresas mexicanas que aparecen en el listado? Recordemos que estas son: PEMEX, América Móvil, Cemex, Comisión Federal de Electricidad (CFE), y Carso Global Telecom. Veamos el siguiente cuadro:

Cuadro núm. 5 Empresas mexicanas en las 500 de Fortune en 2008

Empresa	Lugar en el listado	Ventas (millones USD)	Utilidades (millones USD)	Utilidades/Ventas (%)
PEMEX	42	103,960.5	(1,675.4)	(1.64)
América Móvil	283	17,981.7	1,785.1	9.92
CEMEX	389	28,513.2	5361.4	18.80
CFE	408	28,658.3	(682.5)	(3.30)
Carso Global Telecom	464	21,658.0	2,389.2	11.03

FUENTE: Ibid., págs. F-2, F-8 y F-10 a F-12.

Al analizar esta información, encontramos que solamente las empresas privadas son las que han generado utilidades, pues las dos públicas presentan pérdidas, sin importar el sector al que pertenezcan. Recordemos que los directores de PEMEX, Juan José Suárez Coppel, y de la CFE, Alfredo Elías Ayub, llegaron por la vía política, designados por el presidente Felipe Calderón, mientras que Lorenzo H. Zambrano de Cemex, y Carlos Slim de Carso Global Telecom y América Móvil, se encuentran dentro de los empresarios más

importantes de México, en particular este último ha llegado a ser considerado en varias ocasiones como el hombre más rico del mundo.

Por otra parte, se observa que México es más bien un país de micros y pequeñas empresas, pues de acuerdo a información proporcionada por los censos económicos que realiza el INEGI cada 5 años, encontramos que en 2004 la actividad empresarial se encontraba distribuida de la siguiente forma:

Cuadro núm. 6 Distribución de la actividad empresarial mexicana por sector, número de establecimientos y tamaño

SECTOR	MICROS		PEQUEÑOS		MEDIANOS		GRANDES		TOTAL	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
INDUSTRIAL	313,926	95.5	11,505	3.5	2,630	0.8	657	0.2	308,718	100
COMERCIAL	1'533,865	97.0	33,031	2.1	9,976	0.6	3,715	0.2	1'580,587	100
SERVICIOS	960,135	94.7	43,835	4.3	5,179	0.5	4,594	0.3	1'013,743	100
TOTAL	2'807,926	96.06	88,371	3.02	17,785	0.61	8,966	0.31	2'923,048	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", el cual está basado en información de los Censos Económicos 2004.

(Cabe mencionar que aunque en este trabajo se considera lo sucedido en la primera década del milenio, en particular a las expectativas que se tenían al inicio y lo sucedido casi al fin de la misma (2009), por no encontrarse aún disponible la información correspondiente a los censos económicos 2009, solo se ha considerado la de 2004, y dado que al comparar los datos del censo de 1999 con los 2004 no encontramos gran diferencia, suponemos que para 2009 la tendencia seguirá siendo la misma y que la situación empresarial mexicana no habrá variado sustancialmente).

En el cuadro anterior podemos ver que en efecto, México es un país de micros y pequeñas empresa, pues tan solo estos dos estratos constituyen el 99.08% del total establecimientos, los cuales se concentran en el sector comercial y de servicios.

Y para comprender la base del tamaño, en el cuadro núm. 7 se muestran las definiciones que se dieron en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, mismas que coinciden con las publicadas el 30 de junio de 2009, por lo que estamos seguros de que no han cambiado.

Cuadro Núm. 7 Clasificación de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas en México.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	(núm. de empleados)		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	11 – 50	11 - 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 - 100	51 – 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

FUENTE: Sistema de Información Empresarial Mexicano, "Acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", 25 de junio de 2009, www.siem.gob.mx

Veamos ahora cómo se encuentra distribuido el personal ocupado en las empresas del país:

Cuadro Núm. 8a Personal ocupado por sector y tamaño de establecimientos

(Número de personas)

SECTOR	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	TOTAL POR SECTOR
INDUSTRIAL	762,103	431,768	810,095	2'194,613	4'198,579
COMERCIAL	3'100,941	557,554	512,283	826,588	4'997,366
SERVICIOS	2'198,687	899,134	364,419	1'753,568	5'218,808
TOTAL POR TAMAÑO	6'061,731	1'888,456	1'686,797	4'774,769	14'411,753

FUENTE: Elaborado con datos de "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", el cual está basado en información de los Censos Económicos 2004

Cuadro Núm. 8b Personal ocupado por sector y tamaño de establecimientos

(Porcentaje)

SECTOR	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	PORCENTAJE POR SECTOR
INDUSTRIAL	18.2	10.3	19.3	52.3	29.13
COMERCIAL	62.1	11.2	10.3	16.5	34.68
SERVICIOS	42.2	17.2	7.0	33.6	36.19
PORCENTAJE POR TAMAÑO	42.06	13.10	11.70	33.13	100

FUENTE: Idem

Los cuadros anteriores nos muestran que las micro empresas son las que dan empleo al mayor número de personas, (6'061,731), que representan el 43.06% del total del personal ocupado en México, principalmente en el sector comercial (62.1% del sector), seguidas por las empresas grandes que emplean al 33.13% del total (2'194,613 personas), primordialmente en el sector industrial (52.3% del sector); así como que la mayoría del personal trabaja en el sector de servicios.

Por otro lado, ¿qué pasa en cuanto a la distribución de activos fijos y la producción generada por las empresas mexicanas? Veamos:

Cuadro Núm 9 Distribución de Activos Fijos VS
Producción bruta total de las empresas mexicanas por sector y tamaño
(Distribución porcentual)

SECTOR	MICRO		PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		TOTAL	
	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.
INDUSTRIAL	3.7	3.4	4.7	5.7	18.1	17.4	73.6	73.6	100	100
COMERCIAL	41.4	32.6	14.0	18.2	14.3	19.3	30.4	29.9	100	100
SERVICIOS	28.3	22.0	13.1	13.3	6.4	7.0	52.2	57.6	100	100

FUENTE: Idem A.F. = Activos Fijos, PB=Producción Bruta

Esta información nos muestra que los activos fijos se encuentran concentrados en las empresas grandes del sector industrial (73.6%), que también son las que generan mayor producción (73.6%), seguidas por las empresas grandes del sector servicios, (52.2% activos, 57.6% de producción), mientras que las empresas micro del sector comercial son las que poseen la mayor parte de activos de ese sector (41.4%) y generan también la mayor producción del mismo (32.6%), siendo semejante a la generada por las empresas grandes del ramo (29.9%), sólo que estas lo hacen con menor cantidad de activos (30.4%).

Cuadro Núm. 10 Producción bruta total de las empresas mexicanas por sector y tamaño
(miles de millones de pesos vs %)

SECTOR	MICRO		PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		TOTAL	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
INDUSTRIAL	92.91	3.4	155.76	5.7	475.49	17.4	2011.3	73.6	2732.72	100
COMERCIAL	271.25	32.6	151.44	18.2	160.59	19.3	248.77	29.9	832.07	100
SERVICIOS	324.14	22.0	195.96	13.3	103.13	7.0	848.65	57.6	1473.36	100
TOTAL	688.30	13.7	503.16	9.9	739.21	14.7	3108.72	61.7	5038.15	100

FUENTE: Idem. (Nota: Es probable que las cifras no concuerden exactamente debido al redondeo)

Ahora bien, comparando la producción bruta generada por las empresas mexicana por tamaño (cuadro 10), vemos que las empresas grandes son las que generan la mayor producción del país (3108.72 miles de millones de pesos, 61.7%), seguidas por las empresas medianas (739.21 miles de millones de pesos, 13.7%), y las pequeñas en cuarto (503.2 miles de millones de pesos, 9.9%).

En cuanto a valor agregado a los insumos durante el proceso de producción, este aumenta conforme aumenta el tamaño de las empresas, pues el valor agregado bruto por persona por año fue de: 91 mil pesos/persona en las empresas micro, 110 mil 100 pesos/persona en las pequeñas, 139 mil 700 en las medianas y 316 mil 900 en las grandes.

En resumen, las empresas pequeñas y micro representan las mayor cantidad de establecimientos (99.08%) y generan la mayoría de empleos de México (55.16%), en contraste, poseen menos de la mitad de los activos fijos del país (41.4%) y su producción bruta es relativamente baja, pues tan solo constituye el 23.6%, o sea, que la cantidad de activos fijos y producción por establecimiento, así como el valor agregado a los insumos son realmente pequeños, por lo mismo, la remuneración del personal que labora en estos estratos es baja, en 2004 era de: \$37,000 y \$55,700 en promedio al año, en las empresas micro y pequeñas respectivamente, según datos de los mismos censos económicos.

Además, de acuerdo a los principales resultados del Observatorio PyME en México, se sabe que:

- El 65% de este tipo de empresas son de carácter familiar,
- Entre ellas existe una falta de cultura de calidad, pues cerca del 50% no utiliza algún tipo de técnica de calidad o productividad, y
- Más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación, además de que,
- Sólo el 24% de ellas maneja algún tipo de licencia o patente.

Otro dato importante es que los principales problemas a que se enfrentan los micronegocios son derivados de las bajas ventas o exceso de competencia, así que para encarar esta situación los empresarios han pensado ampliar su línea de productos y mejorar la calidad de los mismos. (Encuesta Nacional de Negocios 2008, INEGI)

En lo que se refiere a exportaciones, las empresas micro, pequeñas y medianas contribuyen con tan sólo el 6.7% del total del país (Gutiérrez H., Ángeles J. et.al., 2009, p.71, a partir de datos recopilados por la Sria. de Economía), lo cual puede ser consecuencia de factores tales como la falta de información y apoyos para la exportación,

así como de los altos aranceles que los mercados destino han impuesto a sus productos. Cabe mencionar que aunque como ya vimos, México es un país de micros y pequeñas empresas, los Tratados Comerciales han sido firmados en condiciones de intercambio de mercancías, no de tamaño o eficiencia de las empresas.

En efecto, México es un país de micros y pequeñas empresas, pues tan solo estos dos estratos constituyen el 98% del total de establecimientos; además el mayor número de establecimientos se concentra en el sector comercial con el 67.7% del total y el sector industrial únicamente incluye el 6.6% de ellos.

Ahora bien, si se analizan las cinco empresas más pequeñas y más grandes, tanto de las 500 de Fortune, como de las 500 de Expansión (revista), para saber en qué sector se encuentran y con cuántos trabajadores operan, se tiene la siguiente información:

Cuadro núm. 11 Empresas más pequeñas de *Fortune* por número de trabajadores

Empresa	País	Sector	Núm. de Trabajadores
Gasterra	Holanda	Servicios	172
Norinchukin Bank	Japón	Servicios	2,944
Hanwha	Corea del Sur	Industria	3,000
Plains All American Pipelines	Estados Unidos	Industria	3,100
CNP Assurances	Francia	Servicios	3,261

FUENTE: Op. Cit., Fortune 2008, págs. F-1 a F-26.

Cuadro Núm. 12 Empresas más grandes de *Fortune* por número de trabajadores

Empresa	País	Sector	Núm. de Trabajadores
Walt-Mart Stores	USA	Comercio	2'055,000
State Gris	China	Servicios	1'486,000
China Nacional Petroleum	China	Industria	1'117,345
U.S. Postal Service	USA	Servicios	785,929
Sinopec	China	Industria	634,011

FUENTE: Ídem

Cuadro Núm. 13 Empresas más pequeñas de *Expansión* por número de trabajadores

Empresa	País	Sector	Núm. de Trabajadores
Dine	México	Servicios	60
Toyota Financial Services Mexico	México	Servicios	78
ABN AMOR Bank	México	Servicios	99
Grupo Bursátil Mexicano.	México	Servicios	109
Intermec Technologies México	México	Servicios	113

FUENTE: "Las 500 empresas por sector", *Expansión*, 2008/Núm 993, junio 23, págs. 264 a 287.

Cuadro Núm. 14 Empresas más grandes de *Expansión* por número de trabajadores

Empresa	País	Sector	Núm. de Trabajadores
Walt-Mart de México	México	Comercio	157,432
Pemex	México	Industria	147,275
Fomento Económico Mexicano	México	Industria	105,020
Grupo Bimbo	México	Industria	91,289
Comisión Federal de Electricidad	México	Servicios	80,381

FUENTE: Ibid. págs. 200, 224.

Según se puede observar, de las cinco empresas más pequeñas que reporta *Fortune* tres son de servicios y dos de industria, mientras que las cinco que reporta *Expansión* son de servicios; en lo que respecta a las más grandes, *Fortune* presenta dos de servicios, dos de industria y una de comercio, en tanto que en *Expansión* aparecen: una de servicios, tres de industria y una de comercio.

Esta muestra pequeña indica que tanto a nivel mundial, como a nivel de México, la actividad productiva se está concentrando en el sector comercial y servicios, y el sector industrial es el que tiene la menor concentración de empresas. También es notorio que por número de trabajadores la economía mexicana es muy inferior a la que opera a nivel mundial. Un cuadro comparativo de promedios queda de la siguiente manera:

Cuadro núm. 15 Comparación del número promedio de trabajadores en empresas mexicanas y a nivel mundial

EMPRESAS	PEQUEÑAS	GRANDES
Mexicanas	92	116,279
A nivel mundial	2,495	1'215,557

FUENTE: Elaboración con datos de *Expansión*, junio y *Fortune*, julio 2008.

Habría que indicar que ésta es una comparación con 35 países que cuentan con empresas que tienen ingresos por ventas de más de 16 mil millones de dólares al año. En resumen, México sigue la tendencia de concentrar el mayor número de empresas en el sector comercial y de servicios, el número de empleados es muy pequeño en sus empresas, es una economía de micros y pequeñas empresas, además dos de las empresas mexicanas grandes que se encuentran en la clasificación de FORTUNE son deficitarias, a pesar de que sus productos y servicios son vendidos a precios mucho más elevados de los que se encuentran a nivel mundial para los mismos productos y servicios que comercializan.

Ahora bien, son varios puntos que resultan en el sector productivo mexicano que bien vale la pena atender, con el propósito de apoyar la buena marcha de la economía. Dentro de estos puntos, algunos que son evidentes se enuncian enseguida:

- Las empresas mexicanas clasificadas dentro de las más grandes del mundo son monopolios u oligopolios y, con excepción de Cemex, venden a precios que no podrían competir en el mercado mundial (como gasolina, energía eléctrica y servicios telefónicos).
- El mayor número de empresas mexicanas se concentran en el sector comercial (67.7%) y son micros y pequeñas.
- Existe una tendencia a reducir el número de trabajadores (Pemex, ICA, VW, General Motors, Cemex, entre otros), cuando no se han recuperado los empleos perdidos y menos existen plazas laborales para cubrir las nuevas que se demandan.
- La productividad relativa de México (% del PIB/% de población) se encuentra dentro de las más bajas en el contexto mundial, es de apenas 0.724, muy inferior a Suiza (8.486), Japón (6.714), Suecia (6.408), Finlandia (6.142) y Dinamarca (6.006), según el World Bank Atlas, 25 Th.

Existen otros muchos indicadores que preocupan el desarrollo de México como: los años de escolaridad (8), el ingreso "per capita" (2.5 salarios mínimos), el elevadísimo monto de

la deuda pública y privada, el creciente desempleo, la dependencia tecnológica, la Balanza de Pagos deficitaria, la corrupción e impunidad, en fin, existen muchísimos más factores adversos.

Por lo anterior, existe la conveniencia de estudiar el porqué de una situación aciaga en México disponiendo de enormes recursos naturales y un capital humano noble y creativo. El presente estudio aspira a presentar una propuesta que se orienta al qué, pero sobre todo al cómo actúan los tomadores de decisiones en cuanto a la conducción de las empresas. El arte de la Administración se encuentra en el arte de dirigir, es aquí que corresponde definir la misión, objetivos y estrategias, atender los conflictos, motivar a la gente y tomar las decisiones de incumbencia a toda la organización. Los directores y/o líderes se convierten en estrategas y son las estrategias que al implantarse definen el éxito o fracaso organizacional. Se juzga conveniente, además, hacer el estudio en razón a que se atiende la parte humana del quehacer empresarial (el estratega que formula e implanta las estrategias), cuyas consecuencias se ven repercutidas de manera inmediata en la propia empresa. Así, a partir del hecho de que el sector productivo disponga de organizaciones eficientes y competitivas los beneficios se presentarán en cascada a toda la sociedad. Los accionistas se sentirán complacidos por el rendimiento de su inversión; los empleados disfrutarán los beneficios de la productividad; los clientes se verán atendidos en las mejores condiciones de precios, calidad y servicios; los proveedores recibirán el pago oportuno de sus facturas; los competidores podrán operar bajo condiciones de competir y cooperar; el gobierno contará con el pago justo y puntual de los impuestos; los financieros podrán otorgar créditos con la seguridad de recuperar su capital y correspondiente ganancia; el medio ambiente se cuidará con el enfoque de desarrollo sustentable. En fin, si esto es posible las variables de corte negativo tenderán a atemperarse, como sería el caso de la corrupción, cinismo, impunidad, inseguridad y abuso de poder.

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS

2.1 LA GUERRA Y EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El origen de la palabra estrategia es tan antiguo como la guerra misma; el diccionario Larousse nos dice que esta palabra viene del griego *strategós*, que significa: Arte de dirigir las operaciones militares; el diccionario Grijalbo dice al respecto que es: La técnica de organizar las operaciones bélicas. Ambas definiciones son muy parecidas y hacen referencia, como ya se había mencionado, a la guerra.

Pero, ¿en qué momento se inventó la guerra? Pues bien, está surgió a partir de la necesidad que tenían ciertos grupos de obtener lo que les hacía falta y que otros poseían, lo cual los condujo a múltiples enfrentamientos, y por lo tanto, en la búsqueda de la victoria, a la guerra. ¿Qué es la guerra entonces? “La guerra es, pues, un acto de fuerza para obligar al contrario al cumplimiento de nuestra voluntad...La fuerza, es decir, la fuerza física (pues moral no existe fuera de los conceptos de Estado y de ley) es el medio; someter al enemigo a nuestra voluntad, el fin. Para conseguir este fin tenemos que dejar indefenso al enemigo, y éste es, conforme a nuestro concepto, el objeto o <<fin específico>> de la acción guerrera.” (Clausewitz, K., p.3)

Para ganar la guerra es necesario usar estrategias, y es precisamente acerca de este tema que se han escrito diversos libros; entre ellos, el más antiguo quizá del que tenemos conocimiento es, “El arte de la guerra”, que fue escrito aproximadamente en el año 500 a.C., en China, por un filósofo guerrero llamado Sun Tzu, cuyas enseñanzas siguen vigentes hasta nuestros días, y las cuales han sido estudiadas por múltiples estrategias militares.

El maestro Sun nos dice que:

- 1) Las enseñanzas tácticas y estratégicas del arte de la guerra se basan en el engaño.
- 2) Es mejor tomar un Estado intacto que destruirlo, y para ello, debe lograrse la victoria lo más pronto posible, con el menor costo de vidas y esfuerzos, e infligiendo al

oponente la menor cantidad de bajas.

- 3) Antes de empezar la guerra, primero que nada hay que tomar en cuenta cinco factores que son:
- a) La influencia moral,
 - b) El clima,
 - c) El terreno,
 - d) El mando, y
 - e) La disciplina.

Donde, la influencia moral se refiere a que el pueblo esté en armonía con sus dirigentes, y vaya con ellos incluso a la muerte, y por mando, las cualidades de: inteligencia, justicia, humanidad, valor y severidad.

- 4) En la guerra hay cinco elementos que observar:
- a) La medición del espacio,
 - b) La estimación de las cantidades,
 - c) Los cálculos,
 - d) Las comparaciones,
 - e) Las probabilidades de vencer.
- 5) No existe un hombre que sea inútil, pues cada uno es diferente, y con base en sus habilidades puede desempeñar diferentes funciones.
- 6) Es importante establecer alianzas y deshacer las del oponente para poder ganar.
- 7) Dado que el comandante es quien maneja las tropas, existen cinco virtudes deseables y cinco virtudes peligrosas, entendiéndose como virtudes deseables:
- a) Sabiduría,
 - b) Equidad,
 - c) Humanismo,
 - d) Valor, vigor, valentía,

e) Severidad.

Y como virtudes peligrosas:

- a) Temeridad
- b) Cobardía,
- c) Ira,
- d) Un honor demasiado arraigado, y
- e) Un espíritu compasivo.

8) El espionaje es muy importante, no existe una verdadera guerra sin él. Existe cinco clases de agentes secretos, los cuales pueden ser utilizados: agentes nativos, agentes internos, agentes dobles, agentes sacrificables y agentes flotantes.

9) Lo que el oponente piensa puede ser deducido a través de la conducta de sus emisarios.

Otro autor que habla acerca de los conceptos que se deben aprender y meditar para ganar una batalla, es el samurai Miyamoto Musashi, (que vivió hacia finales del siglo XVI y principios del XVII), quien escribió un libro titulado “El libro de los cinco anillos”, en el que si bien, el tema principal del que habla es del combate, él mismo nos recomienda no interpretar literalmente lo que se dice, pues dichos conceptos pueden ser aplicados a otras muchas actividades, como por ejemplo, a la administración.

Al igual que en “El arte de la guerra”, nos dice que cada persona cuenta con diferentes habilidades que pueden utilizarse para realizar diferentes tareas dentro de una organización.

También nos dice que debemos contar con un arma apropiada a nuestro tamaño, que no debemos imitar a otros, que debemos concentrarnos en lo general y no en lo particular, pues si ponemos mucha atención en los detalles podemos desviarnos de nuestro objetivo principal. “En el libro del fuego, Musashi habla sobre estrategia, habla sobre la manera de confundir al oponente, cuándo atacar y en qué pensar cuando se derrota al enemigo” (Musashi, M., p.87); también dice que el daño lo debemos hacer en lugares vulnerables;

que es muy importante conocer el escenario del combate, pues de esto podría depender la victoria, que debemos valernos del engaño para lograr el triunfo, que debemos conocer a nuestro oponente; que debemos saber manejar distintas armas, es decir, ser flexibles, pues la rigidez o el conocer un solo camino podría llevarnos a la derrota, y que lo más importante al iniciar un combate es tener una ESTRATEGIA de antemano, la cual nos permita “obtener mayores ventajas que se presenten en términos de número de oponentes, las condiciones del escenario del encuentro y la fuerza de los hombres en el propio lado.” (Musashi, M., p.124)

Lo más importante que plantea Miyamoto Musashi en su libro y que debe tenerse siempre presente es “el camino de la estrategia” que consta de nueve puntos, los cuales son:

1. No abrigar designios siniestros,
2. Proseguir con diligencia en el camino de las dos espadas en una,
3. Cultivar un amplio rango de intereses en las artes,
4. Ser conocedor de diversas ocupaciones,
5. Ser discreto con respecto a los tratos comerciales,
6. Nutrir la habilidad para percibir la verdad en todos los asuntos,
7. Percibir lo que no se puede ver con los ojos,
8. No ser negligente ni siquiera en los asuntos sin importancia,
9. No comprometerse en actividades inútiles.

En otras palabras,

1. Sé recto de pensamiento,
2. El camino está en la destreza,
3. Instrúyete en todas las artes,
4. Conoce el camino en todas las profesiones,
5. Distingue entre perder y ganar en la cosas de este mundo,
6. Desarrolla el criterio intuitivo y la comprensión hacia todas las cosas,
7. Percibe lo que no pueda ser visto,
8. Presta atención aún a las cosas más insignificantes,
9. No hagas algo que no tenga utilidad.

Hasta ahora hemos hablado de guerra y de los factores que han de tomarse en cuenta para poder ganar, el motivo de haber profundizado tanto en este tema es precisamente, que como se dijo en un principio, la palabra “estrategia” tiene su origen en la guerra, y así como en la guerra, en los negocios, para poder triunfar se necesitan ESTRATEGIAS, pues el éxito de una organización no es fortuito o casuístico, es más bien, producto de ejecutar las acciones adecuadas bajo una buena dirección, por lo tanto, es tan importante el plan de acción como el estratega y los ejecutores, que en la guerra sería: el general y los soldados, mientras que en la empresa, un director y los empleados. El enemigo en la guerra equivale a los competidores en la empresa, el terreno a las condiciones de mercado y a los factores económicos como son: la inflación, las tasas de interés y las reglamentaciones gubernamentales; en cuanto al clima, este también influye en el desarrollo de la empresa, por ejemplo, cuando ésta se dedica a elaborar productos que dependen de la estación del año, como son: las paletas heladas y la ropa.

Tomar todos estos factores en cuenta es indispensable, pero lo más importante, sin duda es estar siempre alerta a los cambios que pudieran producirse en el ambiente, para así estar preparados a lo que venga.

El uso del espionaje y engaño que es de vital importancia en la guerra, también es esencial en los negocios, pues puede utilizarse tanto para conocer lo que los competidores están haciendo, como para confundirlos en cuanto a los planes que nuestra empresa tenga, y es determinante para poder utilizar el factor sorpresa.

Así que, debido a la similitud entre la guerra y los negocios, es posible utilizar los conocimientos y recomendaciones que los estrategas militares han aprendido a través del tiempo, a los negocios.

2.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS

En la actualidad sigue habiendo guerras, y para ganarlas, obviamente se necesitan estrategias. Los militares de ahora siguen basándose en los escritos anteriores que hablan de la guerra para aprender de ellos, sobre todo, en “El arte de la guerra” del maestro Sun. Sin embargo, al escuchar el término “estrategia” en estos días, la mayoría

de las personas lo asociamos con la administración y con los negocios, entendiendo así, que estrategias son los cursos de acción que han de tomarse para alcanzar ciertas metas y objetivos, en el largo y corto plazos.

Al respecto, Thompson nos dice que: “Las estrategias de la compañía conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros”. (2001, p.10)

La empresa no es un sistema aislado, sino por el contrario se halla siempre interactuando con el cambiante ambiente que lo rodea: político, económico, social y de competencia, en el cual, puede encontrar tanto oportunidades como amenazas, requiriendo por ello estrategias adecuadas que le permitan hacer frente a dicho medio, y de las que depende el éxito o fracaso de la organización. “La estrategia es considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos recién desarrollados de la industria y de la competencia” (Thompson, A., 2001, p.10)

La formulación de estrategias no es algo sencillo, muchas organizaciones deben su éxito al talento de sus estrategas, cuya intuición los lleva a tomar siempre las decisiones más acertadas sin mayor complicación, sin embargo, no todas las personas poseen ese genio, y es ahí donde el análisis juega un papel muy importante, pues nos ayuda a detectar las oportunidades que se tienen, cuidarnos de las amenazas, aprovechar las fortalezas de la empresa y reconocer las debilidades que pudiera tener. Es aquí, precisamente donde entra en juego la Administración Estratégica, que nos provee de una importante guía para poder desarrollar e implantar estrategias que lleven a la organización por el mejor “camino”; “las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo; algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.” (David F., 1997, p.11)

2.3 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué es la Administración Estratégica?, Fred R. David en su libro *Conceptos de administración estratégica* nos dice que es:

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización” (David, F. 1997, p.4)

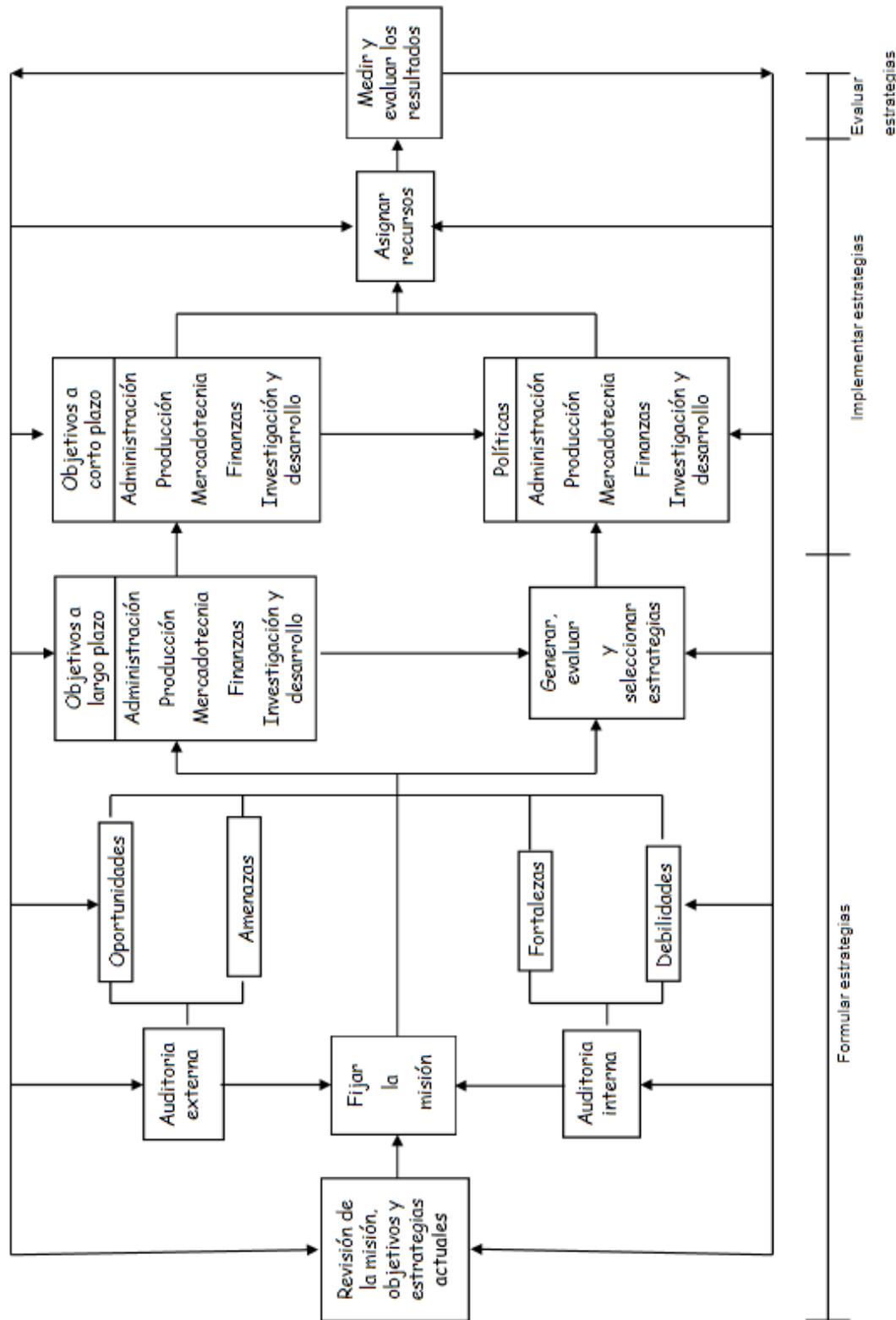
De la definición anterior se observa que las etapas de las cuales consta la administración estratégica son tres:

1. La formulación,
2. la implantación, y
3. la evaluación.

La fig. No.2 muestra como se llevan a cabo y qué es lo que debe considerarse en cada una de ellas, ya que, para iniciar con la formulación de estrategias es necesario antes que nada saber ¿cuál es el negocio de la empresa?, es decir, cual es su misión, y a dónde se quiere llegar (visión), pues las estrategias nos dicen el cómo, y si no se sabe cuál es el punto de inicio y cuál el de llegada, no sirve tener una estrategia e incluso tal vez ni siquiera se pueda crear. En esta etapa se deben considerar las oportunidades y amenazas que el medio ofrece, y las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa. Es de suma importancia que desde este punto se integren empleados de los diferentes niveles que aporten sus puntos de vista y sugerencias, para que hagan de la estrategia algo “suyo”, y no la vean como algo impuesto a lo que no le encuentran ni la forma ni el sentido; deben ver su trabajo como parte de un total que se quiere lograr.

En la etapa de implantación se deben establecer los objetivos de corto plazo, por lo general anuales, y las políticas en que se ha de apoyar la empresa. Se debe construir una

Fig.2 Modelo general de administración estratégica



Fuente: F. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 1997, pág. 13

cultura organizacional que ayude a la implantación de la estrategia y, crear una estructura organizacional que facilite su implantación, pues ésta podría haber sido de gran utilidad para la estrategia anterior, pero podría ser un obstáculo para la nueva. Tanto jefes como empleados de cualquier nivel deben colaborar.

Por último, dado que el medio ambiente es dinámico, tanto las estrategias como los objetivos y la misión de la empresa deben revisarse y evaluarse periódicamente, para verificar que son “adecuadas y efectivas” y, de ser necesario se deben hacer las correcciones necesarias para adaptarse a la época en que “vive” la empresa.

En otras palabras, las tareas de la administración estratégica, según Arthur Thompson, son cinco:

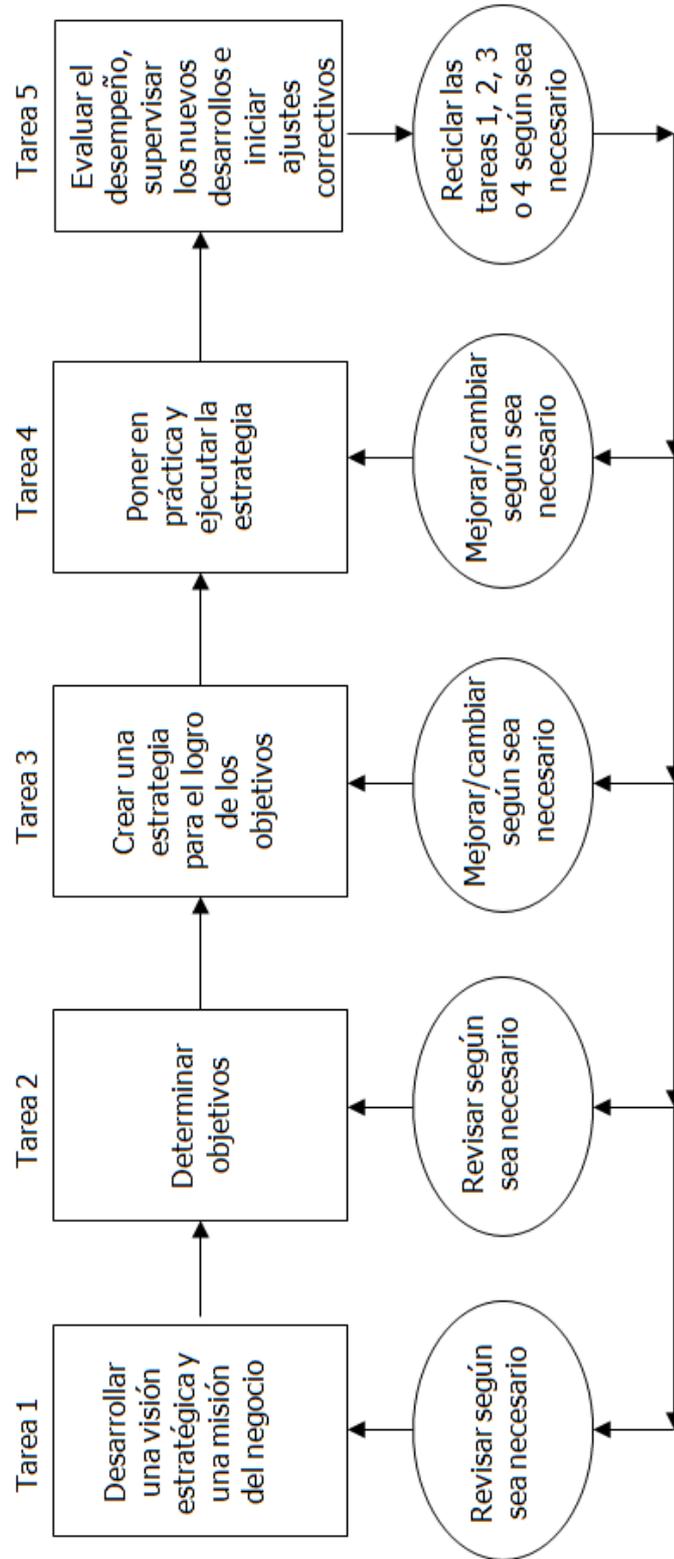
1. Desarrollar una visión estratégica de hacia donde se dirige la organización,
2. Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar,
3. Crear una estrategia,
4. Poner en práctica la estrategia,
5. Evaluar y ajustar la visión, los objetivos y la estrategia.

La manera como se llevan a cabo puede observarse en la fig. No.3, y si comparamos esta con el “Modelo general de administración estratégica” (fig. 2), podemos notar que existe gran semejanza entre ambas.

Además, en los diagramas anteriores también podemos ver que siendo la determinación de la misión el primer y más importante paso de la administración estratégica, es necesario que ésta sea clara. Según Fred David (Ibid., p.97) una buena declaración de misión debe incluir nueve elementos, que son:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿es la tecnología un interés primordial de la empresa?

Fig. 3 Las cinco tareas de la administración estratégica



FUENTE: A. Thompson, "Administración Estratégica", Mc Graw-Hill, 11ª edición, México, 2001, pág. 4.

5. Interés por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad: ¿trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Una vez establecida la misión, es necesario evaluar los factores externos e internos. El objetivo de la evaluación de los factores externos es identificar las posibles oportunidades y amenazas que el medio ofrece, para lo cual, es necesario analizar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

En cuanto a la evaluación interna de la empresa se refiere, es necesario evaluar las fuerzas y debilidades con que cuenta ésta, y para ello no debe verse la empresa desde un punto de vista global, sino detallado, es decir, evaluar a cada departamento de la empresa: mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operación, investigación y desarrollo, y los sistemas de información. Es en esta etapa donde existe la mayor oportunidad para que todos los empleados de la empresa, no importando su nivel, participen en el proceso de la Administración Estratégica.

La acción siguiente es, con toda la información obtenida, formular y escoger las estrategias adecuadas y los objetivos de largo plazo. Más adelante, ya en la implantación de la estrategia, se plantean los objetivos a corto plazo y las políticas con que se ha de llevar a cabo, pero más importante que esto, incluso, es que tanto gerentes como empleados estén motivados y conscientes de que su trabajo es importante y de que es parte de un todo que se quiere alcanzar, pues de lo contrario será imposible llevar a cabo la estrategia, “algunas cuestiones administrativas que se consideran básicas para la implementación de las estrategias incluyen la adaptación de la estructura de la organización y la estrategia, el vincular el desempeño, la remuneración y las estrategias,

crear un clima organizativo que conduzca a los cambios, administrar las relaciones políticas, crear una cultura que apoye la estrategia, ajustar los procesos producción/operaciones y administrar los recursos humanos. Establecer objetivos anuales, elaborar políticas y asignar recursos” (David F.,1997, p.264)

2.3.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Según Fred David, existen cuatro tipos de estrategias bien definidas que puede adoptar la organización de acuerdo a la misión que tiene, a los objetivos que pretenda alcanzar y a sus características. Estas estrategias son:

1. Estrategias para la integración vertical:
 - a. Estrategias de integración adelante,
 - b. Estrategias de integración hacia atrás,
 - c. Integración horizontal.

2. Estrategias intensivas:
 - a. Penetración de mercado,
 - b. Desarrollo de mercado,
 - c. Desarrollo de producto.

3. Estrategias de diversificación:
 - a. Diversificación concéntrica,
 - b. Diversificación conglomerada,
 - c. Diversificación horizontal.

4. Estrategias de liquidación:
 - a. Empresa en participación,
 - b. Encogimiento,
 - c. Liquidación,
 - d. Y una estrategia combinada.

Cuadro núm.16 Definición de estrategias alternativas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de la competencia.
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

FUENTE: David F., "Conceptos de administración estratégica", Prentice Hall, México, 1997, p. 56

Cuadro núm. 17 Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

Integración hacia delante
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los distribuidores de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa. • Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia delante. • Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia delante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla. • Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos. • Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia delante. • Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia delante.
Integración hacia atrás
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas. • Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores. • Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia delante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja. • Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas. • Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.

Cuadro núm. 17 (cont.) Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena. • Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.
Integración horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por "tender notoriamente" a reducir la competencia. • Cuando la organización compite en una industria que está creciendo. • Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas. • Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida. • Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no será acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.
Penetración en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos. • Cuando se podrá aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes. • Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando. • Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta. • Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.
Desarrollo del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad. • Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace. • Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados. • Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas. • Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción. • Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.
Desarrollo del producto
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en ese caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización. • Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos. • Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables. • Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento. • Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.
Diversificación concéntrica
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada. • Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes. • Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos. • Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización. • Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. • Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Cuadro núm. 17 (cont.) Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

Diversificación en conglomerado
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales. • Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva. • Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir. • Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades. • Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. • Cuando se puede acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.
Diversificación horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados. • Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria. • Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes. • Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.
Empresa en riesgo compartido
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público, el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido. • Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión. • Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien. • Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo. • Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande. • Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.
Encogimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente. • Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada. • Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados. • Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes). • Cuando la organización ha crecido y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

Cuadro núm. 17 (cont.) Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

Desinversión
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita. • Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía. • Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera. • Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes. • Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables. • Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.
Liquidación
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito. • Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita. • Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

FUENTE: David F., "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, México 1997, p. 63-66. (Adaptado por F.R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?" Managerial Planning 33, núm. 4 (Enero-febrero de 1985); 14-17, 22.

2.4 DIVERSOS ENFOQUES DE AUTORES ACTUALES

En su libro "En la estrategia está el éxito", Constantinos Markides nos habla de que para que una empresa pueda tener éxito es necesario que cree una posición estratégica única, que es un combinación del quién, qué y cómo, para lo cual debe identificarse y asegurarse de que las capacidades y activos estratégicos de la empresa sean únicos, difíciles de imitar y no sustituibles, que le den ventaja a la empresa, y dado que la competencia siempre tratará de imitar lo que una compañía exitosa hace y a que el mundo es dinámico, la empresa y los activos mencionados deben ser dinámicos también, para que ésta pueda conservar su posición. Es decir que una vez que una compañía alcanza una posición única, es necesario que luche por mejorarla para ganar ventaja sobre sus competidores.

Otro tipo de estrategias para alcanzar el éxito, son las que propuso hacia los años 80, Michael Porter, llamadas "estrategias competitivas", que son tres:

1. Liderazgo absoluto en costos,
2. Diferenciación, y

3. Especialización.

El **liderazgo en costos** consiste en mantener los costos bajos en relación a los de sus competidores, “es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado“(Boyett, J., 1998, p. 217). Sin embargo, esta estrategia no es adecuada para cualquier compañía, pues las que pretendan usarla deberán tener una alta participación en el mercado y contar con una alta cartera de clientes; además de tener una “extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y evitar así que todo el peso recaiga sobre los productos individuales”. (Ídem, p.217-218).

En la **diferenciación** se sugiere a la empresa que opte por introducir en sus productos alguna característica que la distinga de las demás, de manera que éstos tuvieran muy pocos sustitutos y los clientes tuvieran menos opciones a escoger. La diferencia entre el liderazgo en costos y esta estrategia es que en la primera sólo puede haber un líder en el mercado, mientras que en la segunda puede haber varias empresas diferenciadoras.

Por último, la estrategia de **especialización** consiste en que una compañía se dedique a satisfacer las necesidades de un solo cliente o mercado geográfico en particular.

Porter planteaba que para que una compañía tuviera éxito debía escoger una y sólo una de dichas estrategias, pues de lo contrario, decía que corría el riesgo de “quedar atrapada en el medio y fracasar”, cosa que no resultó así, pues poco después muchas compañías japonesas y norteamericanas, como Wal-Mart, demostraron, al conseguir lo que él planteaba como imposible, ser líderes en costos y diferenciadoras al mismo tiempo.

Para 1994, Gary Hamel y C. K. Prahalad publicaron su libro “Competing for the future”, el cual comienzan formulando algunas preguntas como: “¿Por qué la teoría estratégica tradicional no se ajustaba a la realidad?, ¿por qué en los años 80 tantos mastodontes norteamericanos expertos en estrategia fueron batidos por principiantes, aspirantes con pocos recursos, principalmente de Japón?” (Íbid., p.228), su respuesta fue que ‘los aspirantes habían triunfado porque habían conseguido crear nuevas formas de ventaja

competitiva y porque habían modificado completamente toda la reglamentación relativa a los contratos laborales'. "Los directivos de estas nuevas compañías emergentes se imaginaban productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existían y luego los creaban... Además estaban creando un mercado totalmente nuevo en el que podían dominar al resto de los competidores, puesto que era un mercado totalmente diseñado por ellos" (íbid, p.229)

Hamel y Prahalad decían: que era necesario hacer previsiones acerca del futuro, en cuanto a cuáles serían los beneficios que habría que ofrecer al consumidor y qué competencias debería adquirir la empresa para poder dar dichos beneficios a los clientes; que debía verse a la empresa como un conjunto de competencias esenciales, "es decir aptitudes y tecnologías que permiten que la compañía proporcione algún beneficio a su clientes" (Boyett, J., 1998, p.230). Además, que para poder considerar el futuro, los directivos deberían ver las funcionalidades subyacentes de sus productos y servicios, es decir, debían preguntarse "¿cuáles son los beneficios que nuestros productos aportan a nuestros clientes?" (íbidem, p.231), y como ellos estaban acostumbrados a ver el futuro como una extensión del presente, y por lo tanto, no podían ser innovadores en sus ideas, era necesario consultar:

- La opinión de las personas más jóvenes,
- Personas en la periferia geográfica de la organización, y
- Conseguir el máximo número de gente nueva posible, pues "todavía no comulgaba con el dogma de ninguna industria". (Boyett, J., 1998, p.234)

Finalmente, toda esta información debería concentrarse en un documento al que llamaron "Arquitectura estratégica", la cual: "indica a la organización las competencias que debe empezar a comprender inmediatamente, los nuevos grupos de clientes a los que debe empezar a comprender inmediatamente, los canales que debe explotar inmediatamente y el nuevo orden de prioridades de desarrollos a los que se tiene que dedicar inmediatamente para preparar el futuro. La arquitectura estratégica es a grandes rasgos un plan para atacar oportunidades. Lo que pretende la arquitectura estratégica no es saber lo que hay que hacer para maximizar los ingresos o la participación en un mercado de productos existente, sino saber lo que hay que hacer ahora mismo, hoy, en lo relativo a

adquisición de competencias, para prepararse para captar una parte significativa de los ingresos futuros en un área de oportunidades emergente".(Boyett, J., 1998, p.234-235)

Más adelante, Treacy y Wiersema cuestionaron el planteamiento de Hamel y Prahalad, pues se preguntaban si el simple hecho de conocer las competencias esenciales de la empresa era suficiente para garantizar el éxito de la misma. Por su parte Micklethwaith y Wooldridge decían que no era tan bueno llegar en primer lugar, pues las empresas que les siguen son las que realmente ganan dinero con los productos nuevos.

En su libro, *The Discipline of Market Leaders*, Traey y Wiersema, proponían tres disciplinas del valor:

1. Excelencia operacional,
2. Liderazgo de producto, y
3. Conocimiento íntimo del consumidor.

Y decían que las empresas debían elegir solo una de estas disciplinas, (al igual que Porter), si querían dominar el mercado. A continuación se describe cómo deben ser las compañías que elijan alguna de estas disciplinas:

- Excelencia operacional: "Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos, que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos o servicios, ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente". (Boyett, J., 1998, p.241)
- Liderazgo de producto: "Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto, punto." (Ídem, p.242)

- Relaciones íntimas con el consumidor: Una compañía que actúa de acuerdo con esta disciplina es aquella que ofrece a su cliente lo que éste específicamente quiere, no lo que el mercado pide; su objetivo es conocer a sus clientes y los productos/servicios que necesitan; continuamente modifican sus productos/servicios a precios razonables.

Estas disciplinas, tienen mucha similitud con las estrategias genéricas de Porter, por lo que parece que no aportan mucho de nuevo. Siendo esta la situación, tiempo después surgió otro estrategia de nombre James Moore, quien publicó un libro titulado *The Death of Competition*, en el que planteaba que la innovación era lo más importante y que casi todas las empresas “podían conseguir compensaciones financieras significativas si creaban productos innovadores, servicios y procesos de un modo más eficiente y eficaz que otras empresas de su industria”. (Boyett, J., 1998, p. 248). Moore decía que para lograr esto era necesario que tanto los clientes como los proveedores colaboraran, pues planteaba que el mundo era como un ecosistema, en el que todas las especies interactúan unas con otras (siendo en los negocios las especies: los clientes, los intermediarios, los proveedores y la empresa misma), y que así debería ser visto; que un cambio en alguna de ellas podría repercutir en todo el ecosistema, por lo que había que estar muy consciente de que la empresa forma parte de éste y que el estratega debe “representar el papel de jardinero que cuida y moldea el ecosistema mediante sus estrategia empresarial”.(Ídem, p.249).

También de que existen cuatro etapas de evolución por las que pasan los ecosistemas empresariales, las que deben conocerse bien para poder crear y dirigir estos mismos. Dichas etapas son:

1. La preparación del terreno para un ecosistema,
2. La expansión del ecosistema,
3. La autoridad en un ecosistema establecido, para lo cual es necesario mantener la innovación, importancia y nivel de interrelación, y por último,
4. Renovarse o morir.

Los últimos dos autores de los que hablaremos son: Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff, quienes publicaron un libro titulado “Coo-petition” en el año de 1996, donde

decían que los negocios son como un juego en el que ‘para ganar no es preciso que otros pierdan; puede haber varios ganadores’. Ellos planteaban que hacer negocios implica coo-petencia, es decir, cooperar y competir al mismo tiempo. Decían que “la teoría del juego hace posible que las empresas cambien su ideología de competencia y cooperación por una ideología de coo-petencia”, pues permite cambiar el juego de los negocios a gusto de cada empresa. Así explican que para cambiar el juego es necesario cambiar alguno de los elementos básicos del mismo que son:

1. Los Jugadores: los que participan en el juego.
2. Valores agregados: el valor que los participantes aportan al juego.
3. Reglas: las reglas que indican cómo se debe jugar ese juego.
4. Tácticas: los movimientos que pueden hacer los jugadores para conseguir ventaja.
5. Extensión: las limitaciones del juego.

CAPÍTULO 3. COMPETITIVIDAD

3.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

La palabra *competitividad* no se encuentra en los diccionarios de la lengua española, es más bien una traducción libre de la palabra inglesa *competitiveness*, sin embargo, en la lengua española sí existe el adjetivo calificativo *competitivo*, mas no se refiere a un derivado de la palabra *competitividad*, es derivado de la palabra *competencia* y significa *que tienen suficiente poder para competir con otro*; en tanto que *competencia* significa *discusión, contienda. Rivalidad. Incumbencia. Aptitud*; y *competir* se entiende como *contender, rivalizar. Igualarse una cosa con otra*. Es así entonces que desde el punto de vista económico la *competencia* se puede entender como la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar a una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y la demanda. En estas condiciones una empresa es competitiva cuando sus costos de producción permiten alcanzar precios que los compradores están dispuestos a pagar. La *competitividad* en este contexto es la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado de competencia imperfecta (Anda, C. 1999).

Al respecto, Carmen María Pelayo, nos dice también que:

Se entiende por *competitividad* a la *capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico*.

(<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>)

Claro está que todas las empresas luchan por permanecer en el mercado y desarrollarse, más sin embargo, tienen que optimar todos los diversos costos y actividades para poder alcanzar buena calidad, buen precio y oportunidad de los productos y/o servicios, lo cual tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y con unas buenas estrategias para las adquisiciones, la producción y la comercialización.

La competitividad es una capacidad de vital importancia para ellas y para la economía en su conjunto “pues implica que las empresas que la tienen pueden mantener puestos de trabajo e incluso en momentos de expansión y crisis, crear nuevos, dinamizando de esta manera la economía ya que las empresas sanas, además de satisfacer necesidades con sus productos y servicios crean empleo, desarrollan el talento y la creatividad de quienes en ella participan, pagan impuestos y además son grandes consumidores pues deben de comprar los insumos que necesitan a otras empresas” (Anda, C. 1999, p. 145)

3.2 TEORÍA DE MICHAEL PORTER

El autor más destacado en el manejo del concepto de competitividad es Michael Porter, quien ha publicado, entre otros, tres libros titulados: *Competitive Strategy*, *Competitive Advantage* y *The Competitive Advantage of Nations*.

El concepto central de la teoría de Michael Porter es el de Estrategia Competitiva, la cual define como:

“La búsqueda de una posición competitiva favorable para la empresa, mediante la ejecución de medidas ofensivas o defensivas, con el fin de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, y así obtener un mayor rendimiento de las inversiones”

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

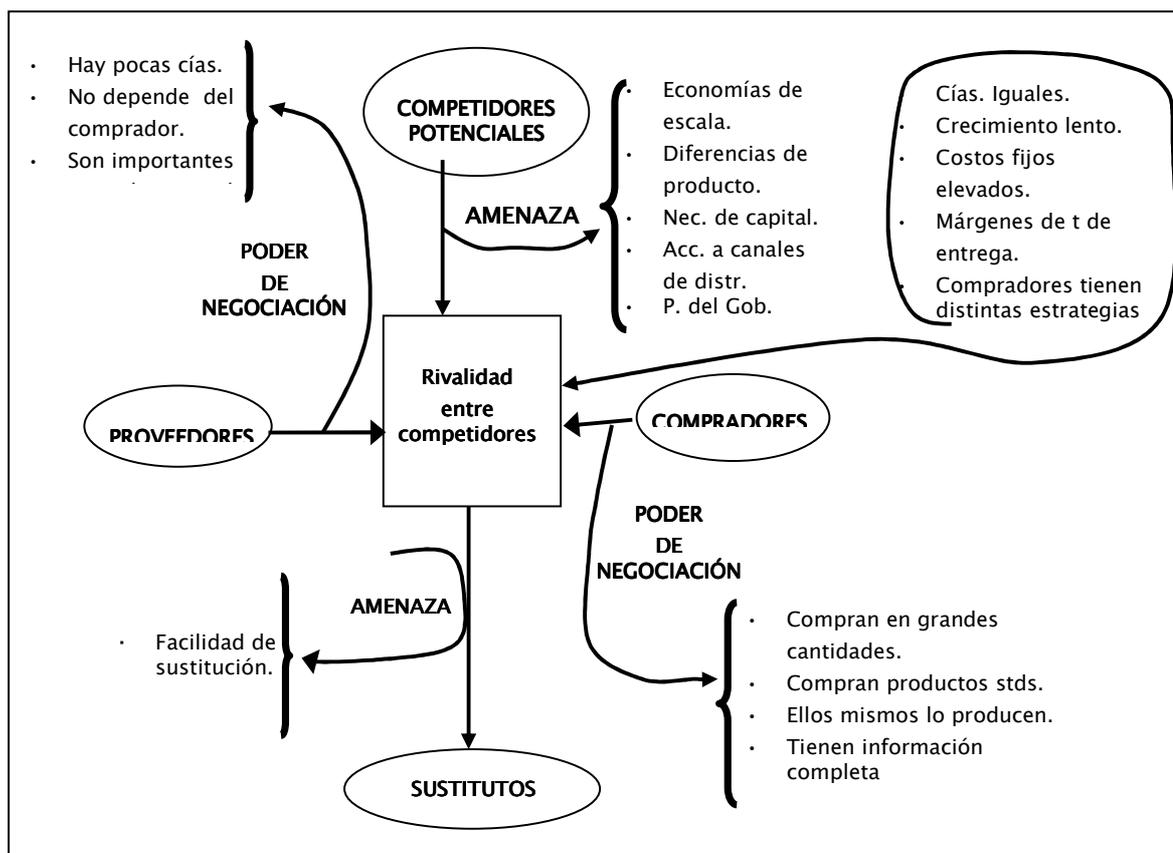
Las fuerzas competitivas, que identifica Porter como determinantes del grado de competencia en una industria, y que afectan de diferente forma a cada empresa, son cinco:

1. La amenaza de la entrada de nuevos competidores,
2. El poder de negociación de los compradores,
3. El poder de negociación de los proveedores,
4. La amenaza de productos o servicios sustitutos, y
5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se refiere al grado de facilidad o dificultad que enfrentan los nuevos competidores que quieran entrar a una industria determinada.

Fig. No. 4 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.



FUENTE: Porter, Michael, "Ventaja Competitiva", CECSA, 1987, México, p.23

La entrada de nuevos competidores prové a la industria de mayor capacidad instalada, lo que puede obligar a una disminución de precios a las empresas existentes, originando en consecuencia una reducción de sus utilidades. Es por ello que los competidores dificultan el acceso a nuevos competidores estableciendo barreras de entrada, Porter reconoce siete:

1. *Economías de escala:* Al hacer uso de ellas las empresas existentes aprovechan las reducciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta su volumen de producción, para obtener mayores márgenes de utilidad. Obligando de esta forma a la nueva empresa a gastar fuertes cantidades para poder producir a gran escala o a conformarse con los altos costos de producir en menor cantidad.
2. *Diferenciación del producto:* Las empresas establecidas cuentan con la identificación de marca y lealtad por parte de sus clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector. Esta barrera obliga a las empresas a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.
3. *Requisitos de capital:* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable o, en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales. Entre mayores sean los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor será la barrera que enfrenten los competidores potenciales.
4. *Costos cambiantes:* Se puede crear una barrera para entrar en una industria si los clientes tienen que incurrir en costos al cambiar de un proveedor a otro. Por ejemplo, costos derivados de: el reentrenamiento del empleado, la compra de nuevo equipo auxiliar, tiempo para probar y calificar una nueva fuente, o bien, la necesidad de ayuda técnica, e incluso, el rediseño del producto.
5. *Acceso a los canales de distribución:* La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios y asignaciones para publicidad, con el fin de darse a conocer, lo cual reduce sus utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto será más difícil el ingreso al sector industrial.
6. *Desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa:* Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas en costos derivadas de tener:

una ubicación favorable, fácil acceso a materias primas, la propiedad de la tecnología, o simplemente de contar con personal experimentado. Cosas con las cuales puede no contar el competidor potencial al inicio.

7. *Política de gobierno:* El gobierno puede imponer medidas que limiten o impidan el ingreso de nuevos competidores a una industria determinada, principalmente cuando es dueño de empresas paraestatales, mediante la exigencia de licencias o limitando el acceso a las materias primas, entre otras cosas.

2. El poder de negociación de los compradores

En busca de su beneficio los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, ocasionando que sus proveedores compitan entre ellos. El poder de los compradores depende de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de compradores es poderoso cuando ocurre lo siguiente:

- *Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor*, lo que le permite exigir mejores precios.
- *Los productos que se compran son estándar o no diferenciados*. Al comprar un artículo que es muy ofertado, el comprador puede recurrir a diferentes proveedores y beneficiar con su compra al que le dé mejor precio.
- *Se enfrenta con costos bajos al cambiar de proveedor*, por ejemplo cambiar de una marca de pasta dental puede ocasionar costos mínimos o nulos.
- *Devenga bajas utilidades*. En este caso buscará con ahínco los precios más bajos para aumentar sus utilidades.
- *El producto es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador*, Porter cita el enorme costo asociado a una fuga en un pozo petrolero, por lo que, los compradores de equipo relacionado con el crudo estará mucho más interesados en la calidad y fiabilidad de los mecanismos instalados para la prevención de fugas que en el precio.
- *Tiene información completa*, es decir, cuando se ha informado de los costos en que incurre el proveedor para producir el producto que adquiere y de su precio promedio en el mercado, el comprador puede exigir mejores precios.

3. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación semejante al de los compradores, cuando:

- *La industria en la que compiten está constituida por unas cuantas empresas y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo que los compradores no pueden exigirles mejores precios, calidad o plazos, pues los proveedores podrían acordar ofrecer lo mismo en estos rubros.*
- *No tienen que competir con productos sustitutos, o sea, que no existe un producto que haga las veces del que vende el proveedor.*
- *El proveedor no depende del comprador porque éste adquiere sus productos en pequeña cantidad.*
- *Los productos del proveedor son importantes para la empresa del comprador.*
- *Al comprador le es muy caro o complicado obtener un producto sustituto,*
- *Amenazan con producir ellos mismos el producto de sus compradores y convertirse en sus competidores directos, en otras palabras, con integrarse hacia adelante.*

Por todo lo anterior, los proveedores tienen la sartén por el mango a la hora de ejercer su poder de negociación sobre los clientes del sector, pues pueden amenazarlos con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Sin embargo, una forma en que los compradores pueden hacerles frente es intensificando su amenaza de integrarse hacia atrás.

4. La amenaza de productos o servicios sustitutos

Con esto, Porter se refiere a la facilidad que tiene un comprador para sustituir el producto o servicio que compra por otro, y dice, que los sustitutos son particularmente peligrosos cuando poseen características muy cercanas al producto original y además a un precio menor.

Un producto de este tipo de productos es jarabe de maíz alto en fructosa que puede hacerlas veces del azúcar.

5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector

La rivalidad se da cuando uno o más de los competidores sienten la presión o visualizan la oportunidad de mejorar su posición en la industria. Ésta es muy intensa cuando existen las siguientes condiciones:

- a. *Hay un gran número de competidores o están igualmente equilibrados*, en cuyo caso alguna de las empresas buscará recortar precios para poder obtener una ventaja con respecto a las demás.
- b. *El crecimiento del sector es lento*, orillando a las empresas a quitarles sus negocios a sus competidores para mejorar sus resultados.
- c. *La empresa tiene costos fijos elevados*, lo cual presiona a la empresa para operar a plena capacidad con la finalidad de reducir o mantener bajos los costos unitarios.
- d. *Las empresas tienen costos elevados de almacenamiento*, por lo que se ven tentadas a recortar sus precios para incrementar la rotación de sus inventarios.
- e. *Las empresas tienen márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender sus productos*, por ejemplo las empresas que venden alimentos pueden verse tentadas a vender sus productos a precios bajos antes de que caduquen.
- f. *Los costos por cambiar de marca o proveedor son pequeños*, como lo es en el caso de los bienes de consumo, donde el comprador tiene muchas opciones y lo que busca es conseguir el mejor precio y servicio.
- g. *La capacidad debe incrementarse en grandes cantidades*, pues hay industrias, como en la química, donde no es posible aumentar la capacidad en pequeñas cantidades o resulta muy caro, por lo que se hace en grandes volúmenes, lo cual lleva a la empresa a pasar por períodos de exceso de capacidad productiva, originando una disminución de precios y en consecuencia el aumento de la competencia.
- h. *Cuando existen competidores diversos en la industria*, o sea que son muy dispares, pues puede haber competidores extranjeros con objetivos diferentes a los de las empresas locales, o empresas más nuevas o más pequeñas que son más agresivas y arriesgadas.
- i. *Intereses estratégicos elevados*, por ejemplo cuando la industria es emergente y las empresas luchan ampliamente por captar la lealtad de la mayoría de los clientes.

- j. *Fuertes barreras de salida.* Esto ocurre cuando salir del negocio resulta muy caro, ya sea porque: 1. Es difícil vender el equipo por su precio o nivel de especialización, 2. Podría ser muy caro romper con un contrato laboral, 3. Los dueños de la empresa se ven vinculados a ella emocionalmente, y 4. Hay restricciones legales para el cierre de plantas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Para poder hacer frente a las cinco fuerzas competitivas de una industria y desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado Porter propuso tres estrategias competitivas genéricas:

1. Liderazgo en costos,
2. Diferenciación,
3. Enfoque o alta segmentación; especialización: en costos y en diferenciación.

Acerca de las cuales dice que para que estas estrategias sean efectivas es necesario que la empresa elija solamente una de ellas.

1. Liderazgo en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico, es decir, mantener costos bajos con respecto a los de los competidores.

Esta estrategia está indicada para las empresas que compiten en mercados de productos masivos y que tienen una alta participación en éstos, pues se basa principalmente en la obtención de bajos costos resultado de la experiencia y de altos volúmenes de producción, aunque también se procura la minimización de costos tales como los de investigación y desarrollo, servicio y fuerza de ventas.

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

2. Diferenciación.

Esta estrategia consiste en la obtención de utilidades por medio de la creación de algo que sea percibido en el mercado como único y que sea considerado importante por los compradores, es decir, que se sirva a estos clientes de forma exclusiva; se sugiere a la empresa que opte por introducir en sus productos alguna característica que la distinga de las demás, de manera que los clientes tengan menos opciones a escoger. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca, el nivel de tecnología, el servicio al cliente, la cadena de distribución usada, etcétera.

La diferencia entre el liderazgo en costos y esta estrategia es que en la primera sólo puede haber un líder en el mercado, mientras que en la segunda puede haber varias empresas diferenciadoras, pues cada una puede explotar una característica diferente del producto.

Debe subrayarse que aunque con esta estrategia la empresa es premiada por servir de manera exclusiva a un grupo de clientes con el pago de un precio mayor por sus productos, ésta no puede dejar de observar sus costos, para asegurar que las características que hacen especial al producto justifican la diferencia en su precio.

3. Enfoque o alta segmentación:

La estrategia de enfoque consiste en que una compañía se dedique a satisfacer las necesidades de un solo cliente o mercado geográfico en particular, y puede tomar dos variantes: La especialización en costos o la diferenciación.

Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

La estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, en la totalidad del mercado, sino solamente en un pequeño segmento de mercado al que decidió servir.

Porter planteaba que para que una compañía tuviera éxito debía escoger una y sólo una de dichas estrategias, pues de lo contrario, decía que corría el riesgo de “quedar atrapada en el medio y fracasar”, cosa que no resultó así, pues poco después muchas compañías

japonesas y norteamericanas como Wal-Mart lograron lo que él planteaba como imposible, ser líderes en costos y diferenciadoras al mismo tiempo.

Figura No. 5 Tres estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo general de costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

FUENTE: Porter, Michael, "Ventaja Competitiva", CECSA, 1987, México, p.29

CADENA DE VALOR

Por último, Porter habla de un concepto muy importante y fundamental para hacer que una empresa sea competitiva realmente: la *CADENA DE VALOR*.

Con esto, Porter quiere decir que una compañía no puede ser considerada como un todo, sino, más bien como un conjunto de actividades para: diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, por lo que cada una de ellas debe analizarse para determinar si es competitiva o no, e identificar cuál de ellas se hace en forma distinta a como lo hacen sus competidores. A partir de esto, cualquier empresa puede encontrar su "ventaja competitiva", pues aunque la competencia sea fuerte, si tiene algo especial que la distinga de los demás y le dé competitividad, puede alcanzar una posición ventajosa, y por ende, conseguir la preferencia de los clientes. Por eso, es de suma importancia que cada empresa identifique su "ventaja competitiva" y que la mantenga, y en caso de no existir, que la cree.

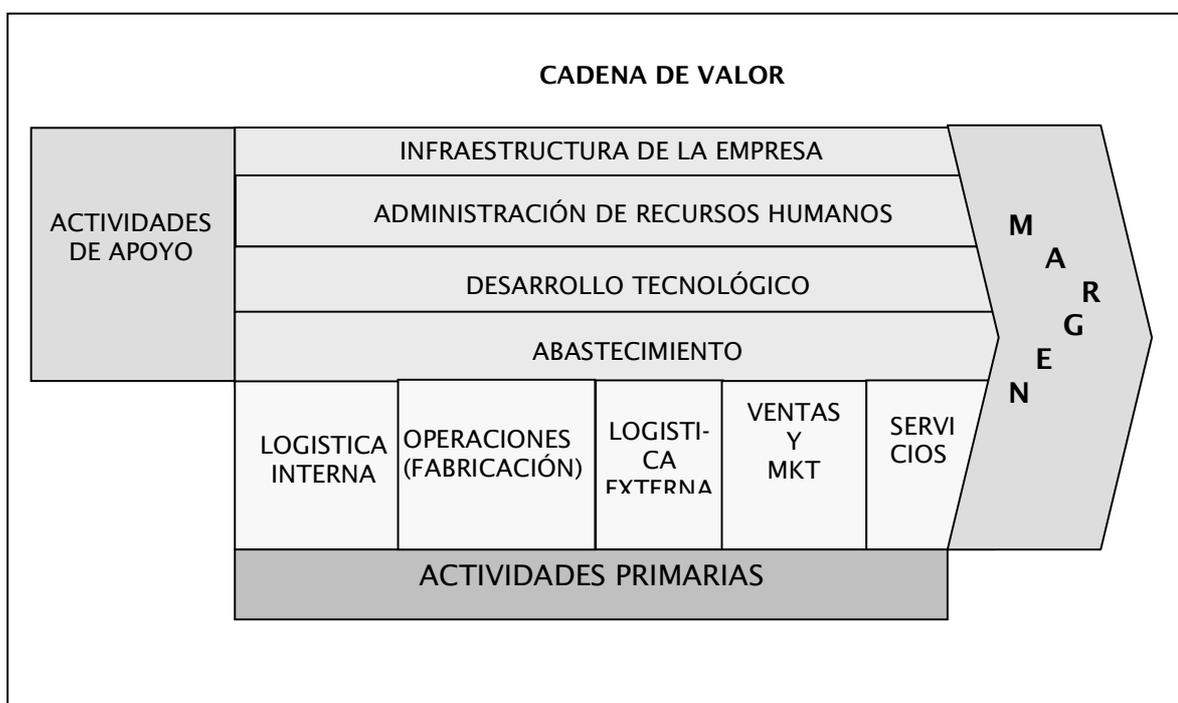
Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro secundarias que constituyen dicha cadena, en todas las empresas. Las actividades primarias son:

1. Logística de entrada,
2. Operaciones,
3. Logística de salida,
4. Marketing y ventas, y
5. Servicio

Mientras que las secundarias son:

1. Compras
2. Desarrollo de tecnología,
3. Gestión de recursos humanos, e
4. Infraestructura de la empresa.

Figura No. 6 La cadena de valor genérica



FUENTE: Porter, Michael, "Ventaja Competitiva", CECSA, 1987, México, p.55

3.3 LA DINÁMICA COMPETITIVA

Son varias las razones que originan la competencia entre industrias: la primera de ellas y quizá una de las más importantes es el hecho de que vivimos en un mundo globalizado, lo cual ha llevado y obligado a muchas empresas a interesarse cada día más en los mercados internacional y mundial, fomentado esto, además y desde luego, por los tratados de libre comercio que se han celebrado entre diversos países, un ejemplo es el TLCAN que México tiene con los Estados Unidos y Canadá desde 1994.

Otra razón es, que los grandes avances en tecnologías de comunicación permiten una mayor coordinación en todas las operaciones que se dan en diversos mercados y una toma de decisiones más rápida, al igual que respuestas oportunas.

Un tercer factor es la existencia de tecnologías de punta e innovaciones en todas las industrias, lo cual, ha transformado el panorama competitivo de tal forma que facilita a las empresas medianas y pequeñas el competir con más eficacia.

Tal panorama propicia y obliga a las empresas que antes eran rivales a formar alianzas estratégicas, para así, aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades al utilizar los recursos, habilidades y capacidades mutuas, obteniendo de esta forma, la posibilidad de competir contra otros competidores más fuertes.

Es así como la **DINÁMICA COMPETITIVA** se crea mediante: “**la serie de acciones y respuestas competitivas entre las empresas que compiten en una industria en particular**” (Hitt, M., 1999, p. 166)

La rivalidad competitiva entre empresas se da en la búsqueda por lograr una posición ventajosa en el mercado con respecto a sus rivales, y es alentada por la presión que ejercen sobre ellas sus competidores o porque se percatan de la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Esto es posible debido a la *asimetría competitiva* que consiste en las diferencias de recursos, capacidades y aptitudes centrales, entre empresas.

En este ambiente las empresas emprenden acciones competitivas que indudablemente provocan efectos visibles sobre sus competidores, y dan como resultado, respuestas por parte de ellos, por lo que la eficacia de cualquier estrategia emprendida depende en mucho de la capacidad que la empresa tenga para: 1. Prever los posibles movimientos de sus competidores y, 2. Anticipar las exigencias del cliente a través del tiempo.

Los **impulsores del comportamiento competitivo** entre empresas son:

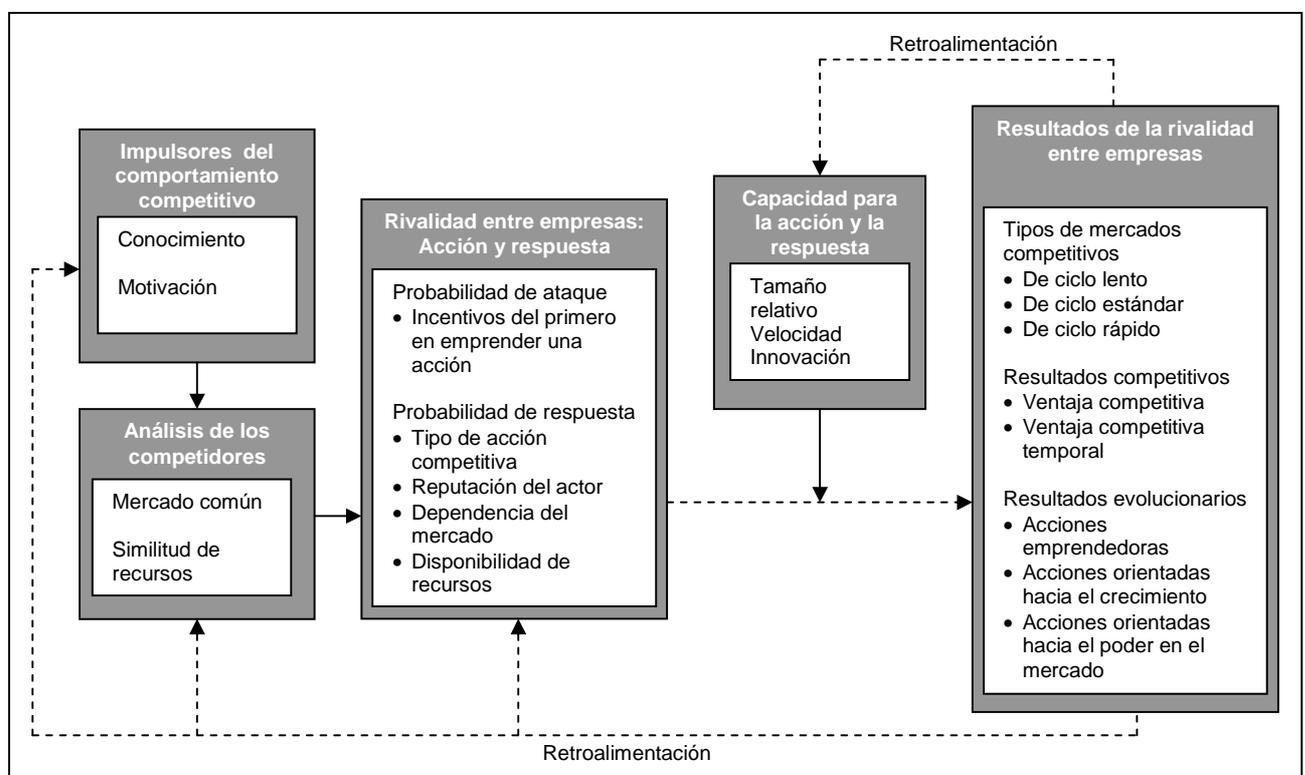
- a. **El conocimiento que tengan del mercado en que compiten**, por ejemplo en el caso de las industrias: del transporte aéreo, química, farmacéutica, de cereales para el desayuno y de aparatos electrónicos, que compiten en mercados comunes y en múltiples regiones. En este sentido, es importante recordar la competencia regional que se ha dado últimamente en mercados internacionales, y que ha sido el factor común de las corporaciones multinacionales, quienes procuran establecerse en lugares estratégicos del planeta, por lo regular en tres zonas importantes: Asia (casi siempre en Japón), Europa y América del Norte, logrando de esta forma estar presentes en todo el mundo, lo que en consecuencia las ha llevado, como se mencionó antes, a competir de manera simultánea en múltiples puntos.
- b. **La motivación que tenga la empresa para atacar y responder**, la cual está dada, por el grado de conocimiento acerca de: la similitud de recursos que tiene con sus competidores, y como ya se mencionó, del tipo de mercado competitivo. Lo que por consecuencia le da idea de lo que una acción suya podría originar en sus competidores, o sea, si responderán o no, en qué tiempo y con qué magnitud; no vaya a ser que la **acción competitiva** genere una respuesta agresiva y resulte contraproducente, lo cual, es particularmente probable cuando los recursos estratégicos son muy similares entre los competidores. Aunque esto puede manejarse muy bien si la empresa es capaz de emprender las acciones y respuestas estratégicas adecuadas.

Por lo tanto, tan importante es la similitud de recursos, como el saber identificar dichas similitudes y entender las relaciones entre los recursos de las empresas competidoras, incluidas sus capacidades y aptitudes centrales, pues aunque sean muy semejantes, el desconocimiento de esto puede contribuir al retraso de una respuesta.

Entonces, ¿qué es una **ACCIÓN COMPETITIVA**? Michael Hitt nos dice que:

“Una acción competitiva es un movimiento competitivo significativo que emprende una compañía, diseñado para obtener ventajas competitivas en un mercado. Algunas acciones competitivas son grandes y significativas; otras son pequeñas y están diseñadas para ayudar a mejorar o implantar una estrategia.”

Fig. 7 Modelo resumido de la rivalidad entre empresas: probabilidad de ataque y respuesta



FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y globalización”, 1999, p.168

EL PRIMERO, EL SEGUNDO Y EL ÚLTIMO

En la dinámica competitiva es muy importante quién es el primero, el segundo y último en emprender una acción, y existen diferentes ventajas y desventajas correspondientes al lugar que ocupe cada empresa al llevar a cabo una acción.

De esta manera, **el primero** que lleva a cabo una acción competitiva enfrenta las

siguientes desventajas:

- Enfrenta un *alto riesgo*, pues es difícil saber de antemano si la acción emprendida dará resultados exitosos, sobre todo cuando compite en mercados muy inciertos y dinámicos, en cuyo caso, sería más recomendable ser el segundo o incluso el último.
- Los *altos costos de desarrollo*, pues para poder introducir nuevos productos o procesos, la empresa debe invertir fuertes cantidades de dinero en investigación, desarrollo e innovación de productos y también en publicidad. Pero esto no es del todo una desventaja, pues en un mundo tan competitivo y globalizado, el no dedicar recursos y esfuerzo a este rubro pudiera, incluso, dejar a la empresa fuera de la jugada.

A cambio de estas desventajas, las **ventajas de ser el primero** son muy alentadoras pues:

- Lo más probable es que obtenga ganancias superiores al promedio de su industria, mientras sus competidores preparan una respuesta eficaz. Ventaja que será más duradera cuanto más difícil y costosa sea de imitar la acción.
- Puede obtener la lealtad de los clientes, haciendo difícil que otras empresas los capten.
- Cuando las acciones competitivas se basan en aptitudes centrales, la probabilidad de dar una ventaja competitiva prolongada es mayor; aunque con el tiempo ésta tiende a deteriorarse, pues a la larga cualquier acción competitiva puede imitarse.

“El segundo en emprender una acción es la empresa que responde a la acción competitiva de la primera, a menudo a través de la imitación de un movimiento diseñado para contrarrestar los efectos de la acción.” (Hitt M., 1999, p.171). Si responde con rapidez puede llegar a gozar algunas de las ventajas del primero como son rendimientos y algunos clientes iniciales que le serán leales, sin arriesgarse tanto y sin gastar demasiado en innovación, investigación y desarrollo, pudiendo inclusive superar al primero en emprender la acción. El cuadro no. 18, muestra un ejemplo de empresas que fueron las segundas o últimas en emprender una acción y superaron a los primeras.

Hay sin embargo, ocasiones en que es difícil reaccionar rápidamente a la acción emprendida por la primera empresa; como cuando los competidores no realizan actividades de investigación y desarrollo, y la empresa emprendedora lanza un producto muy avanzado. Aún así, los seguidores todavía tienen la posibilidad de obtener una buena posición competitiva, pues, al responder pueden tomar en consideración los éxitos y errores del primero, ahorrándose así costos significativos.

El último en emprender una acción, es aquel que responde después de largo tiempo, y aunque tal vez sea mejor responder que no hacerlo, el desempeño que logra es muy inferior.

Por otro lado, la probabilidad de respuesta a una acción competitiva depende de cuatro factores que son:

1. El tipo de acción,
2. La reputación del competidor que la emprende,
3. La dependencia del mercado por parte del competidor, y
4. La disponibilidad de recursos del competidor

Cuadro No.18 Casos en los que compañías que emprendieron una acción en segundo/último lugar superaron a las primeras en hacerlo.

Producto	Primeros en emprender una acción	Segundos/últimos en emprender una acción	Comentarios
Cámaras de 35 mm	Leica (1925) Contrax (1932) Exacta (1936)	Canon (1934) Nikon (1946) Nikon SLR (1959)	Los pioneros alemanes fueron líderes en el mercado y en tecnología durante décadas, hasta que los japoneses copiaron su tecnología, la mejoraron y bajaron los precios. Ante eso, los pioneros no reaccionaron, por lo cual, terminaron como participantes incidentales.
Bolígrafos	Reynolds (1945) Evershap (1946)	Parker "Jotter" (1954) Bic (1960)	Los pioneros desaparecieron cuando la moda terminó por primera vez a finales de la década de los cuarenta. Parker entró en el mercado ocho años después. Bic entró al final y vendió plumas desechables económicas.
Refrescos sin cafeína	"Sport" de Canada Dry (1967) RC1000 de Royal Crown (1980)	Pepsi Free (1982) Caffeine-Free Coke, Tab (1983)	Los pioneros tuvieron un éxito que duró tres años, durante los cuales superaron a Coca-Cola y Pepsi, pero no pudieron igualar las ventajas promocionales y de distribución de los gigantes.
Escáneres CAT (tomografía axial computarizada)	EMI (1972)	Pfizer (1974) Technicare (1975) GE (1976) Johnson & Johnson (1978)	Los pioneros no tenían experiencia en la industria de equipos médicos. Los imitadores ignoraron sus patentes y sacaron a los pioneros del mercado con ventajas de mercadotecnia, distribución y financieras, así como amplia experiencia en la industria.
Aviones comerciales	deHavillan Comet 1 (1952)	Boeing 707 (1954) Douglas DC-8 (1955)	El pionero británico entró en el mercado con un avión que se estrellaba con frecuencia. Boeing fue el siguiente con aviones más seguros, más grandes y más poderosos que no sufrieron accidentes trágicos.

Cuadro No.18 (cont.) Casos en los que compañías que emprendieron una acción en segundo/último lugar superaron a las primeras en hacerlo.

Producto	Primeros en emprender una acción	Segundos/últimos en emprender una acción	Comentarios
Refrescos dietéticos	No-Cal de Kirscg (1952) Diet Rite Cola de Royal Crown (1962)	Patio Cola de Pepsi (1963) Tab de Coca-Cola (1963) Diet Pepsi (1964) Diet Coke (1982)	Los pioneros no pudieron igualar las ventajas de distribución de Coca-Cola y Pepsi. Tampoco tenían el dinero necesario para las campañas promocionales masivas.
Cerveza oscura	Asahi (1987)	Kirin, Sapporo y Suntory en Japón (1988) Michelob Dry (1988) Bud Dry (1988)	El pionero japonés no pudo igualar las ventajas financieras de mercadotecnia y de distribución en el mercado estadounidense.
Cerveza liviana	Gablinger's de Rheingold (1966) Meister Brau Lite (1967)	Miller Lite (1975) Natural Light (1978) Coors Light (1978) Bud Light (1982)	Los pioneros entraron en el mercado nueve años antes que Miller y dieciséis años antes que Bud Light, pero los problemas financieros hicieron que ambas compañías salieran del negocio. La mercadotecnia y la distribución determinaron el resultado. Eran muy comunes las costosas batallas legales.
Imágenes de resonancia magnética	Fonar (1978)	Technicare de Jonson & Johnson (1981) General Electric (1982)	El pequeño pionero se enfrentó a los enormes proveedores de equipos médicos, que se extendieron con facilidad en el campo de las imágenes de resonancia magnética. El pionero no pudo igualar su gran poder de mercado.
Sistemas operativos computadoras personales	Fonar (1978)	MS-DOS (1981) Microsoft Windows (1985)	El pionero creó el primer estándar pero no lo actualizó para la IBM-PC. Microsoft creó una actualización imitativa y se convirtió en el nuevo estándar. Windows entró después, dependiendo en gran medida de sus predecesores, pero después surgió como la interfase líder.
Computadoras personales	MITS Altair 8800 (1975) Apple II (1977) Radio Shack (1977)	IBM-PC (1981) Compaq (1982) Dell (1984) Gateway (1985)	Los pioneros crearon computadoras para aficionados, pero cuando el mercado se orientó hacia las aplicaciones de negocios, IBM entró en éste y lo dominó con rapidez, utilizando su reputación y sus capacidades de mercadotecnia y distribución. Después, los segundos en emprender una acción copiaron el estándar de IBM y lo vendieron a precios más bajos.
Calculadoras de bolsillo	Bownar (1971)	Texas Instruments (1972)	El pionero armaba computadoras utilizando los circuitos integrados de TI que, a su vez, controlaba los costos de Bownar, los cuales aumentaban conforme bajaban los precios de las calculadoras. La integración vertical fue la clave.

FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.173

Tipos de acción competitiva

De acuerdo con Hitt, existen dos tipos de acciones competitivas:

- **Estratégicas, y**
- **Tácticas.**

Una **acción estratégica** es aquella en la que se involucran importantes recursos de la organización, en especial los que son específicos y distintivos de la organización, por lo que esta acción es difícil de implantar y mas aún, de revocar. La introducción de un producto innovador y la decisión de algunas compañías de alta tecnología de dedicar

importantes recursos financieros a la creación de marcas de fábrica para sus productos, son ejemplos de acciones estratégicas.

Una **acción táctica** es aquella en la se involucran menos recursos de la empresa y puede ser fácilmente implantada y revocada, como lo sería por ejemplo un aumento de precios, para lo cual, los gastos en que se incurriría serían solamente los de comunicación a las diversas áreas de la empresa, y puede revocarse con una rebaja de precios.

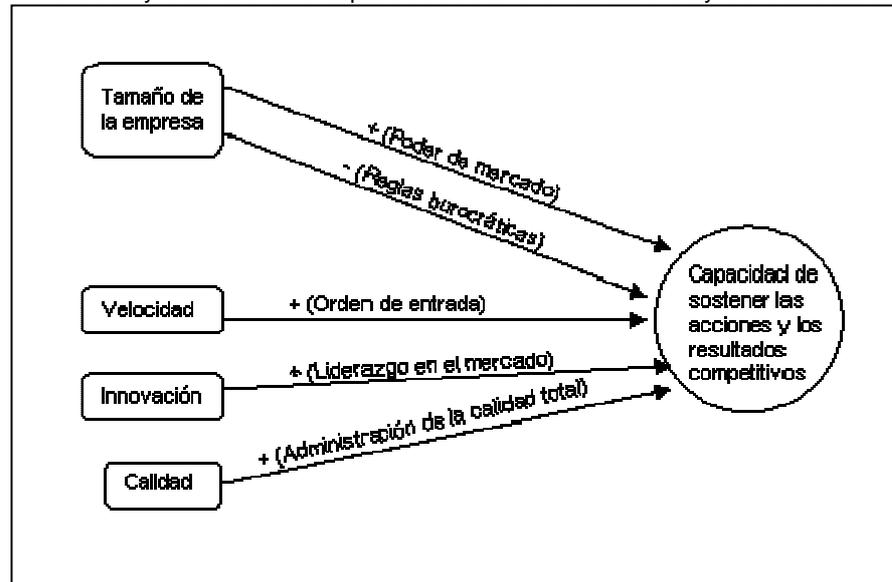
Debido a la naturaleza de **las acciones estratégicas** es más difícil responder a ellas que a las tácticas; las empresas que dependen altamente del mercado en que se emprendió la acción es muy probable que respondan, sin embargo, no toda acción requiere respuesta. La mayoría de las veces las empresas reaccionan más rápido e incluso imitan las acciones que emprende un competidor exitoso, como lo es el líder del mercado. Por el contrario, no reaccionan con tanta presteza o simplemente no reaccionan cuando las que inician una acción estratégica son empresas que tienen la reputación de emprender acciones riesgosas, complejas o impredecibles, o bien, de ser predatoras de precios: o sea, que disminuyen sus precios para ganar clientes y así perjudicar a sus competidores, para más tarde aumentarlos nuevamente.

La probabilidad de respuesta de una compañía está dada por la disponibilidad de recursos que tenga y de su capacidad de respuesta. "Existen cuatro capacidades generales de las compañías para emprender acciones que influyen en la interacción competitiva en un mercado o industria: 1) el tamaño relativo de una empresa en un mercado o industria, 2) la velocidad con que se emprenden las acciones y respuestas competitivas, 3) el grado de innovación por parte de las empresas en el mercado o industria, y 4) la calidad del producto". (Hitt M., 1999, p.178) La figura 8, nos muestra los efectos de estas capacidades en el sostenimiento de las acciones y resultados competitivos.

1. Tamaño relativo de la empresa

El tamaño de las empresas influye en su forma de actuar en la dinámica competitiva, pues, mientras más grandes sean, mayor poder de mercado y recursos tendrán y, podrán emprender con más facilidad acciones estratégicas. Sin embargo, las pequeñas pueden

Figura No. 8 Efectos del tamaño de una empresa, la velocidad con que se toman decisiones emprenden acciones, la innovación y la calidad en la capacidad de sostener las acciones y los resultados competitivos.



FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.186

reaccionar con mayor rapidez a acciones tácticas que las más grandes.

Las empresas pequeñas pueden moverse con más facilidad y, aunque no cuenten con los mismos recursos que las mayores, pueden responder eficientemente a las acciones que éstas emprendan si emplean sus recursos para satisfacer a un segmento especial de clientes, es decir, si se especializan y aprovechan su mayor flexibilidad.

Herbert Kelleher, cofundador y director ejecutivo de South West Airlines, decía: "Piensen y actúen en grande y nos haremos más pequeños. Piensen y actúen en pequeño y nos haremos más grandes", que en otras palabras quiere decir que las empresas grandes deben aprovechar su tamaño para adquirir el poder en el mercado, moverse rápidamente y ser innovadoras como las pequeñas y así, obtener rendimientos superiores al promedio a largo plazo y lograr la competitividad estratégica.

2. Velocidad de las acciones y respuestas competitivas

En un mundo que se mueve tan rápido y en una época como la nuestra en que hay un alto grado de competitividad, la velocidad con que las empresas inicien acciones o

respondan a ellas es crucial, pues gana mayor participación de mercado, como ya vimos, el que llegue en primer lugar, o en su defecto en segundo.

La velocidad se refiere a que el tiempo que se lleve el proceso de toma de decisiones, diseño e implantación de la estrategia, sea el más breve posible sin perder por ello objetividad y efectividad. Por lo tanto, son factores clave: el perfil del decisor y la estructura organizacional de la empresa.

En lo que respecta al decisor, de acuerdo con distintas investigaciones, el ritmo de toma de decisiones estratégicas está directamente relacionada con: 1. La capacidad cognoscitiva del ejecutivo, 2. Su aplicación de la intuición, 3. Su tolerancia al riesgo, y 4. Su disposición a actuar. En consecuencia, los decisores que emplean su intuición y tienen mayor tolerancia al riesgo son los que más rápido toman decisiones.

En lo que se refiere a la influencia de la estructura de la empresa en la velocidad de actuación hay dos factores a considerar:

1. Que en las empresas centralizadas las decisiones son más rápidas, pues no deben pasar por la aprobación de múltiples niveles, lo cual, llega a convertirse en un lastre para las organizaciones más “formales” y burocráticas, cuyo organigrama cuenta con demasiados niveles y,

2. Que dicha estructura debe contribuir a la implantación y desarrollo de la estrategia elegida y no obstaculizarla. En caso de que lo segundo sucediera, la estructura de la empresa debe ser modificada, (a fin de que deje de ser una barrera), y no la estrategia, pues, hay que recordar que ésta última se formuló de acuerdo a las condiciones actuales del mercado (oportunidades y amenazas; fuerzas y debilidades de la empresa. Ver capítulo 2. Estrategias), y la estructura existente corresponde a condiciones anteriores, para las cuales era adecuada, pero muy probablemente para las nuevas no.

3. Innovación

Un tercer factor determinante para obtener la ventaja competitiva es la innovación de

productos y procesos. Sobre todo en industrias en las que la innovación es clave, como es el caso de la farmacéutica y de la computación. Al respecto, diversas investigaciones demuestran que los rendimientos de las compañías innovadoras, tanto de productos como de servicios, son superiores al promedio.

Sin embargo, la capacidad de innovación por sí sola no asegura la ventaja competitiva para la empresa, pues tan importante es la generación de innovaciones como su implantación. Para ello es necesario contar con: 1. Ejecutivos que puedan combinar la estrategia de innovación con las estrategias elegidas en otros rubros; y, 2. Personal suficientemente capacitado (de ser necesario en alta tecnología), para poder poner en práctica las innovaciones.

Para las pequeñas empresas, la innovación es un importante recurso que les permite competir con las grandes.

4. La calidad del producto

Al hablar de competitividad, forzosamente debemos hablar de calidad, pues en la actualidad no es posible competir si no se pone especial atención a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Antiguamente se asociaba inmediatamente el término calidad de producto a la “producción” de un bien tangible y a “las características del producto terminado”, sin embargo, ahora se considera que la “calidad” va más allá de los procesos de manufactura y que involucra a todas las actividades de la empresa, incluida la administración, y que el “producto” de una empresa puede ser en algunos casos en realidad un “servicio”. Aunque, el hacer las “cosas” con “buena calidad”, no garantiza a la empresa obtener la ventaja competitiva, pues esto depende de otros factores, como hemos visto, que son requisitos indispensables para la implantación exitosa de las estrategias formuladas y se debe empezar en el nivel superior de la organización.

“La calidad comprende el cumplimiento o la superación de las expectativas de los clientes respecto a los bienes y/o servicios que se ofrecen” (Hitt, M. 1999, p.183) Las dimensiones de calidad de los bienes y servicios se muestran en el cuadro No. 19.

Cuadro No. 19 Dimensiones de calidad de bienes y servicios.

Dimensiones de calidad del producto	Dimensiones de calidad del servicio
1. Desempeño: características operativas.	1. Puntualidad: desempeño en el periodo prometido.
2. Características: características especiales importantes.	2. Cortesía: desempeño con amabilidad.
3. Flexibilidad: cumplimiento de las especificaciones operativas durante un tiempo.	3. Congruencia: todos los clientes tienen experiencias similares en cada ocasión.
4. Duración: cantidad de uso antes de que el desempeño se deteriore.	4. Comodidad: accesibilidad para los clientes.
5. Conformidad: igualdad con los estándares previamente establecidos.	5. Servicio completo: servicio total, según se requiera.
6. Capacidad de servicio: facilidad y velocidad de las reparaciones o el servicio normal.	6. Exactitud: desempeño correcto en cada ocasión.
7. Estética: cómo se ve y siente un producto.	
8. Calidad percibida: evaluación subjetiva de las características (imagen del producto)	

FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.183

TIPOS DE MERCADO

En la dinámica competitiva podemos distinguir tres tipos de mercado, de acuerdo con el periodo de tiempo en el que es posible proteger los productos de la empresa de la imitación:

1. Mercados de ciclo lento,
2. Mercados de ciclo estándar, y
3. Mercados de ciclo rápido.

MERCADOS DE CICLO LENTO

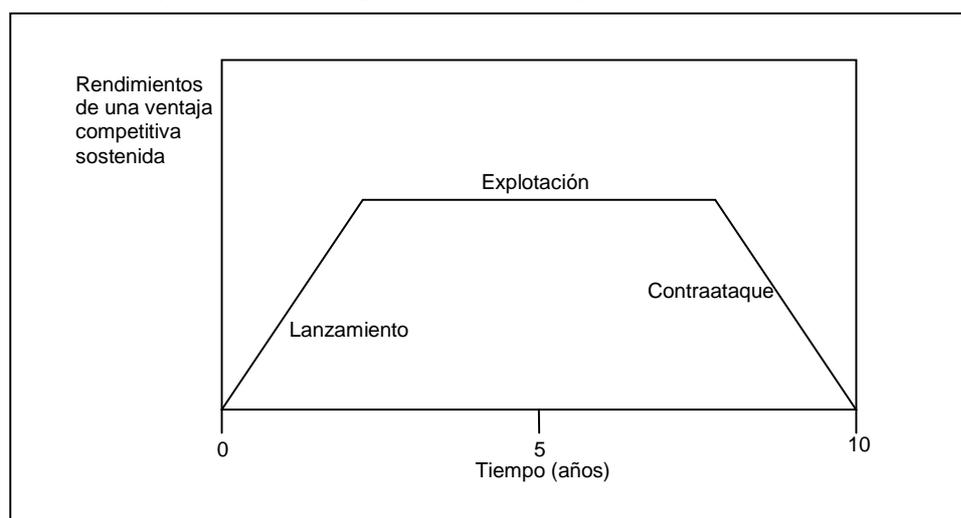
En los mercados de ciclo lento los productos se encuentran altamente protegidos por diferentes medios, por lo cual, aunque haya fuerte rivalidad entre las industrias y alta potencialidad de imitación, "las presiones competitivas no penetran hasta las fuentes de competitividad estratégica de las empresas" (Hitt M., 1999, p.186) En términos económicos, a este tipo de mercado se le conoce como monopolio. Algunas veces el monopolio es inducido por el mismo gobierno, quien se encarga de proteger a sus paraestatales, como es el caso de PEMEX. La sustentabilidad de una acción competitiva en este tipo de mercado puede durar años, como es posible observar en la figura no. 9.

MERCADOS DE CICLO ESTÁNDAR

Es aquí donde podemos observar con mayor claridad la generación de acciones competitivas y sus respectivas respuestas, pues las empresas que compiten en este tipo de mercado por lo general se dedican a servir mercados masivos o de altos volúmenes, como es el caso de la industrias de alimentos y bebidas, de electrodomésticos y automotriz.

La protección de los productos en este tipo de mercados es moderada, dando en consecuencia presiones competitivas muy altas, pues al ser posible que los competidores conozcan las fuentes de competitividad estratégica con mucha menor dificultad que en los mercados de ciclo lento, los productos pueden imitarse con mayor facilidad (en algunos casos es posible recurrir a la ingeniería de reversa), lo que obliga a la empresa a mejorar sus capacidades si es que quiere sostener su ventaja competitiva. “El dominio intenso y, de hecho el liderazgo mundial es posible debido a una inversión de capital continua y a un aprendizaje superior, como en el caso de Coca-Cola.” (Hitt M., 1999, p.187)

Figura No. 9 Erosión gradual de una ventaja competitiva sostenida

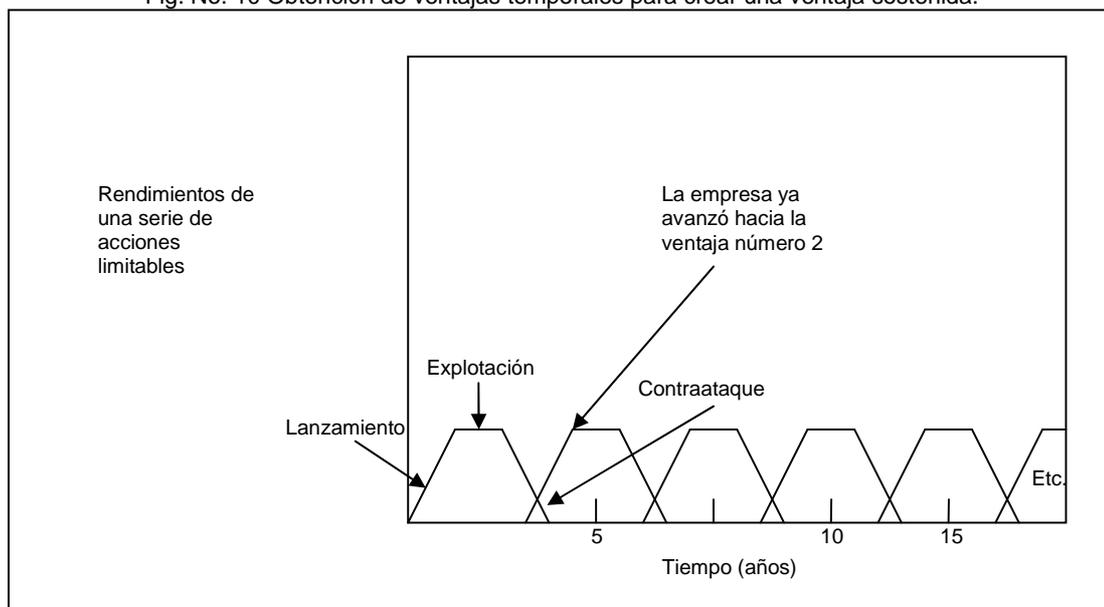


FUENTE: Hitt M., “Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización” 1999, p.187

MERCADOS DE CICLO RÁPIDO

Este tipo de mercados se caracterizan por la innovación perpetua, por lo cual no es posible sostener una ventaja competitiva. La penetración en el mercado es muy fugaz, pues está impulsada por las ideas. Aquí el ser el primero en emprender una acción parece no dar ventajas significativas, la regla más bien es crear un contraataque antes de que se erosione la pequeña ventaja que se tiene, como se muestra en la figura no. 10. La clave aquí es la velocidad con que se actúe.

Fig. No. 10 Obtención de ventajas temporales para crear una ventaja sostenida.



FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.190

En el cuadro no. 20 se explican los pasos estratégicos que han de seguirse para aprovechar la iniciativa en este tipo de mercados.

EVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y DINÁMICA COMPETITIVA

En la evolución de una industria pueden advertirse tres etapas:

- Surgimiento
- Crecimiento, y
- Madurez.

Cuadro No.20 Pasos estratégicos para aprovechar la iniciativa en los mercados de ciclo rápido.

Pasos estratégicos para aprovechar la iniciativa en los mercados de ciclo rápido	
1. Interrupción del status quo	Los competidores interrumpen el status quo al detectar nuevas oportunidades de servir al cliente y cambiar las reglas de la competencia. Estos movimientos terminan con el antiguo patrón de interacción competitiva entre rivales, para lo cual es necesario contar con velocidad y variedad de estrategias.
2. Creación de una ventaja temporal	La interrupción crea ventajas temporales. Estas ventajas se basan en un mejor conocimiento de los clientes, la tecnología y el futuro. Se derivan de la orientación hacia el cliente y el poder otorgado a los empleados en toda la organización. Estas ventajas duran poco y se erosionan debido a la competencia agresiva.
3. Aprovechamiento de la iniciativa	Al moverse en forma agresiva en nuevas áreas de competencia, emprendiendo acciones para crear una nueva ventaja o reducir la antigua ventaja de un competidor, la compañía aprovecha la iniciativa. Así se logra que el oponente pierda el equilibrio y quede en desventaja por un tiempo. El oponente se ve obligado a contraatacar, reaccionando en lugar de emprender acciones propias para aprovechar la iniciativa. El iniciador es proactivo, mientras que sus oponentes son obligados a ser reactivos.
4. Conservar el ímpetu	Se emprenden varias acciones seguidas para aprovechar la iniciativa y crear el ímpetu. La compañía sigue desarrollando nuevas ventajas y no espera a que los competidores las erosionen antes de lanzar la siguiente. Esta sucesión de acciones conserva el ímpetu. El ofrecimiento continuo de nuevas iniciativas es la única fuente de ventaja competitiva sostenible en los ambientes de ciclo rápido.

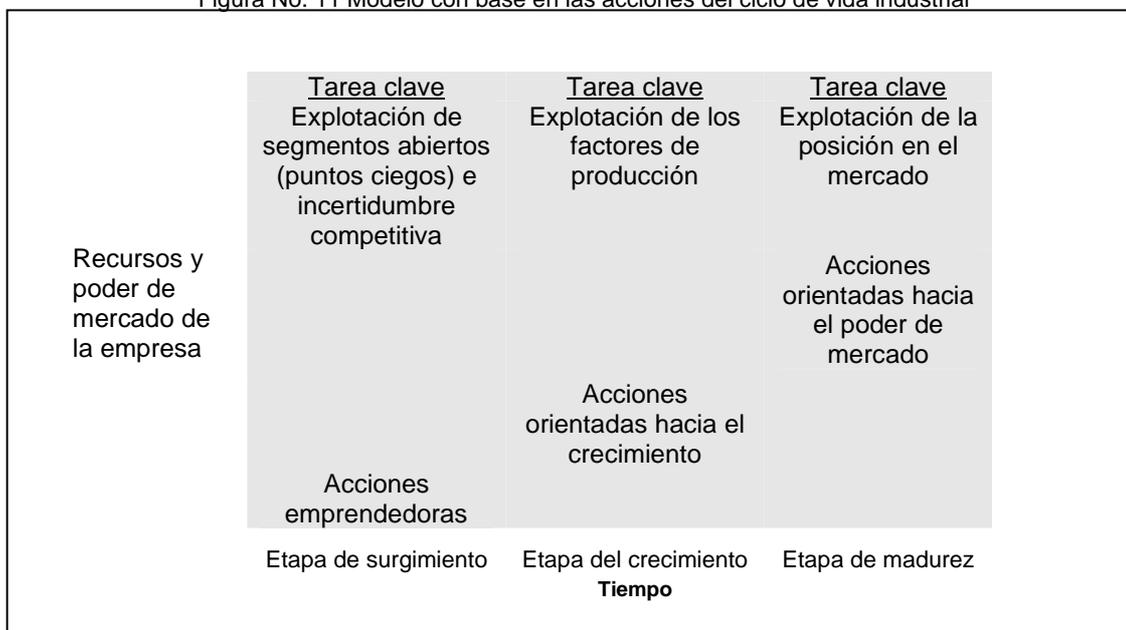
FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.193

En la etapa de surgimiento, las empresas buscan establecerse en un segmento en especial y luchan por la lealtad de los clientes. En esta fase la diversidad de estrategias competitivas puede ayudarles a no enfrentarse directamente, como lo planteó Porter: Deben descubrir quiénes son sus competidores convenientes y enfocarse cada una al segmento de mercado que mejor puedan servir, en términos coloquiales: "repartirse el pastel". Las alianzas estratégicas con empresas que ya se encuentran bien establecidas en la industria son comunes y pueden ser muy convenientes en este momento. Ésta es la época en que las compañías buscan oportunidades en ambientes inciertos.

Las empresas que sobreviven la etapa de surgimiento, entran a la etapa de crecimiento, en la cual, la prioridad son las acciones orientadas a crecer. La tendencia en esta época es a la estandarización de productos para poder servir a mercados masivos. La cantidad de estrategias que se implantan en esta fase es menor que en la de crecimiento, y va disminuyendo conforme la empresa se acerca a la etapa de madurez.

Las empresas que se encuentran en una industria madura, se enfrentan a una menor cantidad de competidores, que son los que sobrevivieron a las dos etapas anteriores. Debido a que en este punto los sobrevivientes son más grandes y ocupan posiciones dominantes en el mercado, las acciones estratégicas se orientan hacia la conservación del poder de mercado; la especialización en la fabricación eficiente de líneas de productos que generen grandes utilidades, es un ejemplo de este tipo de maniobras.

Figura No. 11 Modelo con base en las acciones del ciclo de vida industrial



FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.193

Tocar el tema de calidad, nos lleva indudablemente a recordar a los grandes gurús que han hablado de este tema. Sin embargo, por conveniencia recordaremos solamente los 14 puntos de Deming, pues están íntimamente relacionados a la administración de la calidad (Ver cuadro núm.21). Cabe mencionar que muchas empresas los han adoptado como filosofía.

Cuadro No. 21 Los 14 puntos de Deming para la administración

1. Crear y distribuir entre todos los empleados la declaración de los objetivos y propósitos de la compañía u otra organización. La administración debe demostrar, en forma constante, su compromiso con esta declaración.
2. Los altos ejecutivos y todos los empleados deben aprender la nueva filosofía.
3. Entender el propósito de la inspección para el mejoramiento de procesos y la reducción de costos.
4. Terminar con la práctica empresarial de recompensar sólo con base en los precios.
5. Mejorar en forma constante y para siempre el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo
8. Evitar el temor. Crear confianza. Generar un ambiente propicio para la innovación.
9. Optimizar los objetivos y propósitos de la compañía, así como los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.
11. a) Eliminar las cuotas numéricas de producción. En lugar de éstas, aprender e instituir métodos para el mejoramiento. b) Eliminar la administración por objetivos. En lugar de ésta, aprender las posibilidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que impiden que el personal se sienta orgulloso de su trabajo.
13. Fomentar la educación y el mejoramiento personales.
14. Empezar acciones para lograr la transformación.

FUENTE: Hitt M., "Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización" 1999, p.185

3.4 ÉTICA Y COMPETITIVIDAD

En el esfuerzo por ser competitivas, las organizaciones no deben olvidarse de proceder éticamente, pues aunque puedan obtener a corto plazo una ventaja competitiva, en el largo plazo no es posible sostenerla si se ha dejado de lado la ética.

Gerardo Silvestre Reyna Caamaño, en su artículo "Informática: Ética vs Competitividad", publicado en Internet (<http://www.geocities.com/Paris/Chateau/9164/papers/infoetica.htm>) nos recuerda que la competitividad de la empresa engloba a toda la organización y no se refiere únicamente a productos o servicios, pues estos últimos pueden ser muy competitivos, pero la empresa en general puede ser ineficiente. Es necesario entonces, para que la empresa pueda sostener su ventaja competitiva, estar al día en todos sentidos, incluyendo el plano ético.

Al decir en todos sentidos, estamos hablando de factores como la investigación y desarrollo, tecnología y administración, de lo que se desprende que la competitividad no está peleada con la ética y que se puede ser competitivo y ético a la vez.

Si como se dijo antes, una de las razones del aumento de la competitividad entre empresas es la disponibilidad de los grandes avances en tecnologías de comunicación y sistemas de información, entonces el uso y la administración de la información que se maneja es parte fundamental del desempeño de las organizaciones, y pudiera llegar a poner en un dilema ético a los administradores de estos datos. Por ello, es de suma importancia que la organización cuente con personal ético; uno de los valores que se ha vuelto requisito indispensable y en el que se hace hincapié al contratar personal, es precisamente la honestidad. Aunque pudiera llegar a ser muy tentador para una organización tener acceso directo a la información que manejan sus competidores, no es nada grato encontrarse con que un hacker entró a las bases de datos propias y se las robó, apareciendo más tarde en otras manos, o cosas por el estilo. Un caso muy sonado fue el hurto al IFE de la lista nacional nominal de electores de México. Cuantos casos más no se han sabido de fraudes hechos vía Internet, haciendo imposible que las empresas ofrezcan servicios confiables a sus clientes por ese medio.

Reyna Caamaño enlista las situaciones más comunes en las que se presentan dilemas éticos con respecto al manejo de los sistemas de información, que son:

- Usar programas comerciales sin pagarlos,
- Usar recursos computacionales de una compañía para propósito personal,
- Hacer mal uso de información de la compañía,
- Intromisión no autorizada en los datos de la compañía o en los datos de la máquina de otro empleado,
- Recolectar datos de otra persona sin su autorización,
- Utilizar las computadoras para monitorear el desempeño de los empleados,
- Violar la primacía de software y bases de datos,
- Crear virus,
- Mal uso del correo electrónico,
- Ciberpornografía.

Problemas que sin duda se han generado por la pérdida de valores en nuestra sociedad.

Con lo que respecta al uso de software pirata, afortunadamente ya se cuenta con una

legislación que castiga a las personas morales que hacen uso de él. No es posible competir robándose los productos de otra compañía. Sin embargo, este fenómeno ha proliferado por los elevados costos de las licencias para uso de programas informáticos, cuestión que deberían tomar en cuenta los productores de dicha paquetería.

La seguridad en Internet representa un gran reto para los programadores y es, sin duda, una cuestión crítica, pues mientras no exista seguridad en esta red será imposible ofrecer, como se dijo antes, servicios que conlleven la realización de transacciones comerciales, ya que por el momento la red no es confiable, los fraudes están a la orden del día, sobre todo en lo que se refiere a las tarjetas de crédito. En el correo electrónico es imposible intercambiar información confidencial, pues hasta el día de hoy cualquiera con los suficientes conocimientos, si tiene el propósito, puede leer la información que se envía. De hecho, aún las redes Intranet de las organizaciones (redes internas), no están exentas de peligros, por lo que deben contar con sistemas de seguridad para evitar sabotajes.

Es importante señalar que aunque en la guerra como en los negocios el espionaje es un arma poderosa, no es lo mismo averiguar qué están haciendo nuestros competidores que plagiar sus innovaciones y, además de todo fundamentar la “ventaja competitiva” de la empresa en ese tipo de acciones, pues aunque en el corto plazo el plagiario pueda beneficiarse copiando software sin autorización, accedando a máquinas sin permiso y haciendo mal uso del correo electrónico, en el largo plazo los nuevos desarrollos tecnológicos, las mejoras en los sistemas de seguridad y la legislación harán que sus supuestas ventajas se derrumben.

En una encuesta hecha por Reyna Caamaño, la mayoría de los encuestados contestaron afirmativamente cuando se les preguntó que si ¿a largo plazo ser competitivo implicaba ser ético? Entre los porqués de su respuesta afirmaron que:

- Las empresas han comprendido que el éxito depende de la honestidad en que basen sus acciones, ya que, los clientes están mejor informados y así pueden tomar mejores decisiones,
- No se puede competir imitando, plagiando y copiando, se necesita ser original,
- El ser ético, es ser profesional completo y permite ser más competitivo,

- El ser ético es una base firme de un negocio, el no serlo, tarde o temprano le dará problemas legales a la compañía,
- En la medida que se es ético, en esa medida se da confianza de los servicios prestados,
- La confianza que se brinda en el servicio incrementa la competitividad,
- El respeto a los bienes ajenos fructifica en productividad para las empresas,
- Cuando no hay un control o protección de la información, se pudieran crear conflictos de relación entre las empresas o los individuos que la conforman.

De lo anterior puede destacarse que para poder ser competitivo a largo plazo se debe ser ético también, pues nadie puede pasarse la vida copiando y plagiando, no hay mercado al que pueda adaptarse y volverse competitivo mediante esta práctica. Recordando la clasificación de los mercados de acuerdo al ritmo de la dinámica competitiva:

1. En los mercados de ciclo lento, tal vez haya tiempo de sobra para copiar pero no la suficiente apertura para poder competir contra la empresa dominante, que casi siempre practica el monopolio, y por lo mismo está muy protegida.
2. En los mercados de ciclo estándar, puede haber el tiempo suficiente para copiar y explotar el plagio, pero a la larga las empresas víctimas protegerían mejor su información, y pudieran llegar a aliarse en contra del plagiario para sacarlo del mercado, así que tarde o temprano se verá rebasado por la verdad que saldrá a todas luces.
3. Por último, en los mercados de ciclo rápido, donde innovación es la clave, todo sucede tan de prisa que ni siquiera habrá tiempo de copiar.

CAPÍTULO 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS TEÓRICOS

Al buscar en el diccionario la palabra método encontramos que esta viene del griego *méthodos*, que es derivado de *hodós*, que significa *camino*, además una de sus definiciones dice que es el *sistema de realizar las cosas ordenadamente*; luego entonces, método se refiere al camino que ha de seguirse para llegar a un punto B partiendo de un punto A, y hablando particularmente de investigación, deducimos que este consiste en la serie de pasos que se van agotando, desde que se concibe la idea o se observa un hecho de la realidad que vale la pena investigar, hasta analizar los resultados y presentar el informe final.

Al revisar lo que Tamayo M., Padua J., Navarro J. y Torres Z., dicen al respecto, notamos que estos coinciden en que todas las investigaciones deben girar en torno a tres factores que son: "1. El tema a investigar, 2. El problema a resolver, y 3. La metodología a seguir." (Tamayo M., 2006, p.107).

En particular, Navarro J. y Torres Z., en *Conceptos y principios fundamentales de epistemología y de metodología*, presentan diez pasos, (cuyo número dicen puede variar), que de manera convencional deben seguirse al realizar cualquier investigación, ya sea de tipo técnico o científico, estos son:

1. Concebir la idea. Observar la realidad.
2. Plantear el problema con sus proposiciones de apoyo.
3. Definir los alcances de la investigación, es decir plantear los objetivos.
4. Seleccionar el diseño,
5. Elaborar el marco teórico.
6. Plantear hipótesis.
7. Seleccionar la muestra.
8. Recolectar datos.
9. Analizar los datos obtenidos.
10. Presentación del informe.

Al analizar estos pasos y contrastarlos con lo que se presenta en otras obras como en *El proceso de la investigación científica* de Tamayo M. (2006), nos llama la atención que en estos, el *planteamiento de hipótesis* aparece como consecutivo a la *elaboración del marco teórico*, cuando Tamayo lo presenta como previo. Aunque, Navarro y Torres, también consideran que: “Antes de que se plantee un problema de investigación existen muchos supuestos y, una vez que éste se ha planteado, nuevamente puede volver a presentarse un grupo de supuestos a los que se llama hipótesis preliminares” (Navarro J., Torres H., 2007, p.149). O sea que, en realidad coinciden en que la(s) hipótesis debe(n) plantearse antes de que se elabore el marco conceptual, solo que esta(s) la(s) consideran como preliminar(es); también coinciden en que conforme se avanza en el desarrollo de la investigación, con la información que se va encontrando, puede revisarse y complementarse lo que hasta el momento se haya planteado, e incluso, en ocasiones deben redefinirse algunas cuestiones; esta pudiera ser la razón del porqué ellos colocan el planteamiento de la hipótesis posterior a la elaboración del marco teórico..

Otra cosa importante que se menciona en estas obras es que no en todas las investigaciones es necesario enunciar la hipótesis de forma explícita, para después poder refutarla o verificarla, (como en las de tipo experimental), sino que ésta puede estar implícita, e inclusive, en algunas ocasiones puede no ser necesario plantearla, ya que, puede bastar solo con la elaboración de supuestos cuyo *status* deberá ser verificado al final de la misma, como en el caso de algunas investigaciones de tipo técnico.

Regresando al análisis de la secuencia de pasos antes mencionada, vemos que al inicio de cualquier investigación, después de concebir la idea, deben plantearse: 1. El problema a investigar, que es el “eslabón fundamental [...] que expresa las contradicciones entre un estado actual y un estado deseado, entre lo conocido y lo desconocido”, 2. La(s) hipótesis o supuestos, de ser necesarios, y 3. Los objetivos que se pretenden alcanzar. En estas tres etapas que son fundamentales, pues son las que guían el curso de la misma, se dice que es importante identificar las variables de estudio que intervienen, que son las “características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación”; para así poder interrelacionarlas y tenerlas en cuenta al momento de redactar estos puntos y por ende, durante el curso de toda la

investigación.

El siguiente paso es seleccionar el *diseño de la investigación* que más convenga, el cual depende de los alcances que pretendan lograrse, y que hayan sido definidos en el *planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos*. Así, dependiendo de ello y del tipo de investigación que se lleve a cabo, el diseño puede ser: *experimental*, (pre-experimental, cuasi-experimental, experimental puro), o *no experimental*, (histórico, descriptivo, correlacional, estudio de casos, expo-facto, etc.), y definirá en adelante el rumbo que deberá seguirse, además de que permitirá la elección de métodos adecuados para recolectar y analizar datos.

Posterior a esto, se señala que es necesario elaborar el *marco teórico*, el cual puede ser un capítulo de la investigación que no necesariamente lleve este título y que consiste en la revisión de las teorías y conceptos existentes que sustenten el planteamiento del problema y permitan enmarcar el estudio, así como, conceptualizar las variables intervinientes, o sea, “establecer [los] rasgos esenciales que expresan las variables a partir de la concepción teórica asumida”; para la realización de este se nos recomienda la consulta a diversas fuentes de información para el acopio, selección y análisis de la información requerida.

Los pasos subsecuentes indican que se debe *seleccionar la muestra, recolectar y analizar los datos* obtenidos, pero para poder hacer esto, en las obras consultadas también se nos indica que primero es necesario definir operacionalmente las variables de estudio, lo cual puede entenderse, dependiendo del tipo de investigación que se esté realizando, como:

- El “proceso mediante el cual se procede a elaborar definiciones de los conceptos contenidos en la hipótesis en términos que posibilitan la medición y observación de los mismos”.
- “La asignación de significados a las variables, especificando las actividades u operaciones que han de realizarse para medirla”, o bien como,
- “La interpretación de la variable en términos empíricos a través de indicadores que revelen la existencia de cualidades esenciales en rasgos observados”.

Ya con ello pueden seleccionarse los métodos y técnicas que permitan la recolección de los datos pertinentes, los cuales dependerán del diseño de investigación seleccionado; dado que por lo mismo existen diversos métodos y, debido a que la presente investigación es de diseño *no experimental* y de *tipo documental*, nos enfocaremos en adelante a este último.

4.1 Método de investigación documental

Las investigaciones de tipo documental, se desarrollan de acuerdo a la secuencia de pasos que anteriormente se ha presentado, solo que en esta no se realizan de manera directa estudios de campo para la *recolección de datos*, sino que, ya definido el *universo de estudio* se recurre a “la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan”. (Tamayo M., 2006, p.109).

Este tipo de investigación es muy útil en las ciencias sociales y sirve para hacer “descripciones sistemáticas, que permitan identificar procesos y estructuras de conjuntos de fenómenos, de los cuales solamente hay evidencias consignadas en documentos” (Navarrete, E., 1996, p.21), o cuando, por los alcances planteados en la investigación el *universo* que pretende estudiarse es muy grande y sería muy compleja y costosa la realización directa de estudios de campo, pero existe en la literatura información útil que ya ha sido obtenida por terceros; por ello, es muy importante cerciorarse de la confiabilidad de las fuentes utilizadas.

Para el *análisis de datos* en este caso se recurre al uso de fichas de trabajo y análisis de contenido y, dado a que en ocasiones dichos datos son susceptibles de cuantificación, puede recurrirse al uso de técnicas estadísticas, aunque no siempre es necesario.

Después de la interpretación de la información obtenida, finalmente, como en todas las investigaciones se procede a la presentación del informe.

4.2 Método usado en el desarrollo de la investigación

Tomando en cuenta lo anterior y considerando que se eligió realizar una investigación de tipo documental, el desarrollo de esta se ha llevado a cabo mediante la consideración de los siguientes pasos:

1. El hecho de pensar en desarrollar una investigación sobre estrategias, (**concepción de la idea**), se inició con el conocimiento, comprensión e inquietud de qué son las estrategias, cómo se implantan, quién es el responsable, qué efectos tienen; pero sobre todo se tomó conciencia de que las empresas que tienen éxito o fracasan se debe al tipo de estrategias que ejecutan y a las consecuencias que conllevan. Pues, una empresa exitosa es sinónimo de existencia de empleo, producción, ingresos, inversión, demanda, consumo, etc.; por consiguiente una empresa que fracasa es sinónimo de lo contrario. Es así que la decisión fue: Vale la pena poner atención y estudiar el grandioso mundo de las estrategias.
2. El **planteamiento del problema** se dio al investigar bajo qué contexto se encontraba la economía mexicana en el periodo 2000-2009 y el papel que han jugado las estrategias empresariales. A esta parte se le llamó “antecedentes” y equivale a un marco referencial de la ubicación del problema. Con estos elementos se definió o planteó el problema siguiendo tres criterios: expresarlo en forma de pregunta, interrelacionar variables (tipo de estrategia y competitividad de las empresas), y que presentara elevada probabilidad de comprobación empírica.
3. Una vez planteado el problema se **elaboraron los objetivos** para definir que se esperaba de la investigación en lo general y en lo particular y se presentó la **justificación de la investigación**, donde se expresó por qué era conveniente el estudio del estratega y las estrategias, para qué podía servir, a quién podía beneficiar y qué alcance social podía tener.

4. **Selección del diseño.** Dado que el presente trabajo no tiene carácter de investigación básica, pues no se propone el descubrimiento de leyes que permitan la comprensión de la realidad íntegra, sino que más bien es una investigación de carácter técnico, cuyo propósito es realizar un estudio que permita tener “control” sólo de cierta porción del sector empresarial con ayuda de todo tipo de conocimientos, preferentemente de carácter científico en el ámbito particular de las ciencias sociales y administrativas, se determinó que el diseño conveniente era el *no experimental*.
5. **Elaboración del Estudio Documental (marco teórico).** Se llevó a cabo mediante la consulta a libros y artículos publicados en internet, sobre dos campos de estudio que son primordiales en la investigación: la estrategia y la competitividad. Es de mencionar que se decidió presentar citas bibliográficas en el cuerpo de la investigación expresándolas entre paréntesis y citando el apellido del autor, coma, primera letra del nombre, punto, coma, año, y el número de la página cuando esta cita es textual, ejemplo: (Rojas, R., 1981, p.14).
6. Posteriormente, con base en la información recabada, y dado que este trabajo, como ya se dijo, no es de carácter básico sino técnico, solamente se llevó a cabo la **Elaboración de Supuestos Teóricos**, que pudieran dar respuesta al problema de investigación
7. **Recolección de datos y análisis de información.** Dado que la investigación es de tipo documental y que el universo de estudio es prácticamente todo el mundo, se recurrió a la utilización de información publicada en revistas especializadas, (Fortune, América Economía y Expansión), las cuales reportan resultados obtenidos por entrevistas, declaraciones o encuestas directas a empresarios y académicos connotados, con el objeto de conocer el tipo de estrategias que hasta el momento han sido usadas por las empresas y cuáles organizaciones han logrado ser o no competitivas al aplicarlas. El análisis de estos datos se realizó tomando en cuenta la información obtenida en el estudio

documental, con el objeto de que ambas se complementaran, enriquecieran y contrastaran.

8. **Elaboración de la Propuesta de Estrategias Combinadas.** Con la información obtenida en el paso anterior se realizó una representación esquemática de cómo podrían operar las empresas que compiten en los mercados nacional y mundial, y se procedió a elaborar la propuesta de estrategias combinadas para las empresas mexicanas, que es el objetivo principal del presente trabajo. También se realizó una explicación de cuáles serían las principales implicaciones que conllevaría su aplicación.
9. **Discusión de resultados y conclusiones.** En este apartado se revisaron cada uno de los supuestos teóricos a la luz del comportamiento de la competitividad, una vez que se han aplicado: a) Las estrategias propias de cada región en cada una de las cuatro regiones seleccionadas del mundo, o sea, EUA-Europa del oeste, América Latina, Asia y México, y b) Las estrategias combinadas en empresas mexicanas, para saber en qué situación quedaron dichos supuestos, si fueron aprobados, desaprobados o su estatus debería diferirse para cuando las estrategias propuestas hubieran sido implantadas y existiese información para evaluar su desempeño.
10. **Elaboración y presentación del informe.** Es el último paso y consiste en elaborar y presentar el reporte final de la investigación.

4.3 Supuestos Teóricos

De acuerdo a la secuencia de pasos seguida durante el desarrollo de este trabajo, misma que anteriormente ha sido expuesta, es momento de presentar los supuestos teóricos que se desprenden como consecuencia del problema de investigación y de la elaboración del Estudio Documental:

1. Los clientes y los proveedores son los agentes vitales en las transacciones que a diario se llevan a cabo en los mercados. Sin embargo, por la misma dinámica de los tiempos contemporáneos, los clientes se enfrentan a un cúmulo de

necesidades que cada día crecen más, frente a una cantidad de recursos que cada día se vuelven más escasos. Por otra parte, los proveedores que están para satisfacer las necesidades de los clientes, se encuentran en un espacio donde existe una rivalidad feroz entre los mismos proveedores, con la variante de que cada vez existen más competidores potenciales, es decir, que la competencia se incrementa en cantidad y en calidad de las formas de competir. De lo anterior se desprende el primero de los supuestos teóricos en el sentido de que existe la dupla cliente-proveedor que es simbiótica y, por tanto, existe la necesidad de los proveedores de buscar los mejores medios para subsistir, pero además generando ganancias al capital invertido. Esto se podría expresar de la siguiente manera:

A menores recursos, léase menos unidades monetarias de los consumidores, los proveedores que se enfrentan en una despiadada rivalidad, formulan nuevas y creativas estrategias, para encontrar los satisfactores que necesitan sus clientes y ofrecerlos en las mejores condiciones de precios, calidades y en el ambiente más propicio de oportunidad en la entrega, esmero y cordialidad.

2. El mundo actual, en sentido figurado, cada vez se vuelve más pequeño, pues día con día el proceso de interacción y acercamiento es más acelerado entre las ideas, la información, el capital, los bienes y servicios, y las personas; no obstante, lo anterior, el mundo sigue dividido en dos hemisferios geopolíticos y en dos hemisferios diferentes de pensamiento: el oriental y el occidental, el primero representado por el continente asiático, particularmente el sureste asiático y China, mientras que el segundo corresponde a Europa y América, particularmente Europa del Oeste y los Estados Unidos de Norteamérica. Se ha teorizado también en cuanto a que el hemisferio geopolítico oriental se ha caracterizado por hacer mayor uso del hemisferio cerebral derecho, en tanto que en el hemisferio geopolítico occidental se hace más uso del hemisferio cerebral izquierdo, es decir, que los orientales se inclinan más por lo emotivo, lo ilógico, lo cualitativo y los occidentales se van más por lo racional, lo lógico, lo cuantitativo. De tener esto un buen fundamento científico entonces se espera que:

Las empresas de clase mundial (entre otras las 500 de Fortune) y las empresas más exitosas (las empresas más admiradas), sostienen su competitividad en el tipo de estrategias que implantan. Los orientales usan más la emoción y los occidentales usan más la razón, lo cual se ve reflejado en la caracterización de sus estrategias.

3. Los criterios para evaluar las empresas y poder calificarlas se basan en una serie de indicadores, según la orientación de la clasificación o "ranking". Las revistas Fortune, América Economía y Expansión, entre otras, usan el criterio de monto de las ventas, es decir, que la empresa más grande será aquella cuyo ingreso sea el mayor de las empresas clasificadas. Las mismas revistas utilizan el criterio de puntaje para decidir cuál es la empresa más admirada, este puntaje se basa en la valoración que dan a un conjunto de variables que, desde su punto de vista, son representativas de la evaluación que se está realizando. En consecuencia, por el tamaño de las empresas se puede inferir que el tipo de estrategias será diferente en unas y otras de acuerdo a su tamaño, es decir.

Las empresas más grandes utilizan más estrategias del tipo corporativo y de Unidad Estratégica de Negocios, mientras que las empresas de menor tamaño (medianas, pequeñas y micros) implantan estrategias más del tipo funcional y operativo. Es así que las empresas grandes usan estrategias intensivas, de integración, diversificación, defensivas, fusiones, compras apalancadas y compras hostiles, así como de liderazgo general de costos, diferenciación y especialización. Las empresas de menor tamaño se inclinan por las estrategias de producción, mercadotecnia, finanzas y otras que son funcionales, así como de mantenimiento, facturación, calidad, almacenamiento y otras que son de tipo operativo.

4. México es un país de los llamados subdesarrollados y de los llamados

emergentes que se encuentran en el hemisferio geopolítico occidental. Por otra parte, el tamaño de sus empresas es muy reducido, al grado que sólo existen cinco empresas mexicanas en la clasificación 500 de Fortune: PEMEX, América Móvil, CEMEX, CFE y Grupo Carso. Adicionalmente, la cultura de México es completamente diferente a la europea y estadounidense, esto de acuerdo a lo citado en líneas anteriores llevaría a plantear, al menos dos supuestos: uno que estaría sucediendo en la actualidad y otro como supuesto para el futuro:

- Las empresas mexicanas utilizan estrategias que corresponden al hemisferio occidental, pero por el tamaño y número de establecimientos, las estrategias que implantan en orden decreciente son: operativas, funcionales, de UEN y corporativas.
- Las empresas mexicanas serán más competitivas, en la medida que encuentren un equilibrio entre las estrategias que actualmente aplican y las estrategias que utilizan China y el Sureste asiático.

En Asia la competencia más intensa a la que se enfrentan las empresas globales de occidente, no son las empresas asiáticas más grandes ni las empresas globales occidentales, son las propias empresas asiáticas micros y pequeñas. La razón de este fenómeno se debe a que dichas empresas (asiáticas pequeñas), operan a manera de clústeres, donde comparten información y capacidades para formar una verdadera integración regional y panasiática (Garten, J., 2000), esto es, trabajan en equipo.

México es un país de empresas micros y pequeñas, con una población dotada de un perfil en el cual se conjugan la inteligencia, la creatividad y la adaptación; virtudes entremezcladas con un carácter individualista, con un desorden mental externo y con lo prolífico al conformismo. Por lo anterior, y de existir la voluntad política de los gobernantes, empresarios y familias, México es un país dotado de un potencial humano y material para sobresalir en el concierto mundial si se explotan con inteligencia sus recursos naturales y si se combinan sus virtudes con sus defectos, que según la teoría

del trabajo en equipo, al compartir virtudes y defectos lo ordinario y negativo se vuelve extraordinario.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMBINADAS

En la presente investigación, según se puede apreciar en líneas anteriores, se encuentran los principales conceptos, ideas y enunciados de teorías que han surgido sobre dos de los temas que nos ocupan: la competitividad y las estrategias. Esta investigación, desde luego, implica múltiples carencias, omisiones y seguramente alejamientos de lo que sucede en la realidad, pues el eje principal gira en torno a que si las organizaciones micros, pequeñas o grandes disponen de estrategias contundentes y efectivas, entonces serán competitivas; sabemos que esto se puede dar así sólo si como dicen los economistas sucede en condiciones “*ceteris paribus*”, es decir, que las demás condiciones o variables permanezcan en situaciones inalterables y además favoreciendo la competitividad empresarial.

Es bajo las limitaciones anteriores que enseguida se presenta un esquema, donde de acuerdo a nuestro punto de vista, se pueden apreciar las interacciones e interrelaciones que se han presentado entre los distintos tipos de estrategias y las acciones que han emprendido empresas reconocidas en México y en el mundo, por su prestigio y resultados de verdaderas empresas competitivas.

5.1 ESQUEMA GENERAL

A la pregunta, ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las empresas que son competitivas?, nos encontramos con verdadera dificultad para poder dar respuestas que, al menos, sean ilustrativas de las múltiples acciones que llevan a cabo las organizaciones para ser exitosas, además, las mismas estrategias que funcionaron bien en una empresa o División, pueden resultar inapropiadas para otra.

No obstante, el Estudio Documental arroja información que permite ir elaborando premisas que conducen a disponer de alguna información ordenada, de tal suerte que se pueden extraer lineamientos para, no sólo conocer qué hacen esas empresas reconocidas sino aprender de sus logros y fracasos. En un primer acercamiento al estudio de las estrategias sabemos cómo se definen y que existe una tipología de ellas, de

acuerdo a su ámbito de coberturas; es así que una compañía *holding* o empresa corporativa hace uso de estrategias diferentes a las que emplea una UEN, una función eficiente o una operación con elevado rendimiento.

Adicional a lo anterior, y dado que nos interesa conocer qué es lo que sucede en las empresas de México y el mundo en este sentido, observamos que las revistas *Fortune*, *América Economía* y *Expansión*, dan a conocer información de lo que en el momento es la gestión empresarial en: Estados Unidos de América y Europa Occidental, América Latina y México, respectivamente; en cuanto a Asia, es J. Garten quien, en un apartado de la obra titulada “World Wiew Global Strategies for the New Economy”, nos presenta qué sucede en esa región. Es por ello, que en este estudio se hace alusión a cuatro regiones del mundo, que corresponden a las anteriormente mencionadas, y son de las que se ocupa cada una de las revistas y obra consultadas.

Con todo esto, hemos podido percatarnos de que en efecto existe un bloque de estrategias comunes por nivel de cobertura, como se muestra en la figura núm. 12; más sin embargo, al aplicarlas en el devenir cotidiano existe un sinnúmero de variantes que dan origen a estrategias específicas, que bien pueden distinguirse según la región donde se encuentren ubicadas las empresas, esto es, que se dispone de un colectivo de estrategias que sirven de fuente u origen para formular estrategias que son utilizadas después en EUA-Europa occidental, (en lo sucesivo EUA-Europa), América Latina, Asia y México

5.2 ESQUEMA ESTRATEGIAS-COMPETITIVIDAD

Tomando como base las estrategias por nivel de cobertura y la competitividad por regiones, es evidente que son muy diferentes las estrategias que se diseñan en un nivel corporativo que aquellas que se implantan en el nivel operativo, de acuerdo a lo que se puede apreciar en la figura núm. 13. Se relacionan las estrategias con la competitividad, puesto que se trata el caso en que las empresas de referencia tienen la facultad, la capacidad para permanecer en el mercado, pagan impuestos, mantienen y generan puestos de trabajo, compran insumos, producen ganancias de capital, además de que desarrollan el talento y la creatividad de quienes participan en ellas, y todo esto según la

Fig. No. 12 Esquema de la relación estrategias por nivel de cobertura-región



FUENTE: Elaboración propia

apreciación de que es debido al tipo de estrategias que se aplican.

Volviendo al bloque de las estrategias que se utilizan por nivel de cobertura, (de acuerdo con la información relativa al tipo de estrategias presentada en el apartado 2.3 “La administración estratégica”, en particular en los cuadros 13 y 14), vemos en el nivel corporativo, que ahí se encuentran estrategias que cubren las necesidades y las potencialidades empresariales. Organizaciones de este tamaño harán uso de estrategias *intensivas* cuando su posición sea fuerte, esto es, cuando cuenten con recursos para poder desarrollar nuevos productos, penetrar mercados en que ya participan o desarrollar nuevos mercados; en cambio otras empresas que se encuentren en una posición débil implantarán estrategias *defensivas* como el *joint venture*, encogimiento, desinversión o incluso la liquidación y quiebra. Las estrategias de *integración*, por su parte, son aptas para las empresas que buscan el monopolio u oligopolio, o bien, la autosuficiencia; si es lo primero entonces emplearán estrategias del tipo horizontal y si es lo segundo entonces formularán y aplicarán estrategias de integración hacia delante (distribuidores) y/o estrategias de integración hacia atrás (proveedores). Otras empresas que deseen cubrir un espectro más amplio de satisfactores para sus clientes, seguirán estrategias de *diversificación*, como la diversificación horizontal que agrega productos nuevos no relacionados para clientes actuales; la diversificación concéntrica que agrega nuevos productos relacionados a los que ya ofrece; o bien, la estrategia de diversificación de conglomerado que agrega nuevos negocios no relacionados a los que ya tiene.

En el nivel de negocio o UEN se distinguen dos bloques diferentes: uno muy utilizado por las empresas que han decidido usar el modelo de ventaja competitiva y cadena de valor de Michael Porter (liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque); y otro, con una orientación bélica muy del estilo que siguió Sun Tzu y que dejó plasmado en su libro titulado *El arte de la guerra* (ataques a los puntos fuertes del competidor, ataques a los puntos débiles, guerra de guerrillas, etc.). De ir más adelante, se podría decir que unas estrategias (las de M. Porter) son más usadas en el hemisferio geopolítico occidental y las otras, más en el mundo oriental.

Por lo que se refiere a las estrategias seguidas en el nivel funcional, son propias y específicas de las diferentes áreas funcionales de la empresa; como se puede

Figura No. 13 Esquema estrategias-competitividad



FUENTE: Elaboración propia

desprender, ya que cubren un nivel más reducido de acción, sólo un área de la organización; así, se diseñan estrategias que facilitan el cumplimiento de objetivos de un área, como podría ser en el área de personal, el que la gente cuente con tiempo “libre” para desarrollar su creatividad en un proyecto ajeno a sus actividades de trabajo, pero dentro de las horas laborables; o bien, en el área de finanzas definir un porcentaje determinado de inversión mediante acciones comunes.

Las estrategias del tipo operativo son responsabilidad del gerente que se encuentra cubriendo actividades o tareas muy específicas y a él corresponde actuar según lo demande el mejor cumplimiento de esa actividad o tarea. Es lo que se conoce como actividades logísticas o tácticas de la planeación, van encaminadas, entonces, a labores tales como: almacenamiento, transporte, facturación, cobranza, mantenimiento, calidad y seguridad, entre otras. Por ejemplo, en la actividad de transporte se puede seguir la táctica de trabajar sólo con unidades de hasta cinco años de servicio y dar un reconocimiento público al personal que durante un año no haya tenido algún accidente, además de mantener siempre sus unidades limpias.

Ahora bien, por lo que se refiere a la competitividad, en la misma figura (núm. 13, anterior) de las esquinas del cuadro que se denominó “estrategias”, se desprenden cuatro bloques, en los que se hace referencia a la competitividad por regiones, (cabe recordar que se decidió “segmentar” al mundo en estas cuatro regiones, por así encontrarse la información disponible en las revistas y obra consultadas), de forma que se encuentran los bloques de “competitividad EUA–Europa”, “Competitividad de Asia”, “Competitividad de América Latina” y “Competitividad de México”. Esto con el objeto de representar el supuesto de que las empresas que corresponden a los lugares mencionados siguen estrategias muy específicas o particulares de ese lugar, más sin embargo, van a ser extraídas o van a tener su origen en el bloque o tipología de estrategias que se presentan en el cuadro central.

5.3 ESTRATEGIAS-COMPETITIVIDAD POR REGIONES

En seguida se incluyen los apartados que resultaron del procesamiento de datos provenientes de las revistas y obra consultadas, las cuales tienen como punto de

coincidencia el que la información se obtuvo de aplicación de cuestionarios, entrevistas y encuestas. La revista *América Economía*, por ejemplo, presenta la metodología que empleó para su artículo de portada titulado “100 competitivas y globales. Las mejores empresas de América Latina”. Esa metodología señala que: “Las empresas incluidas en este ranking son las orientadas a competir en los mercados mundiales, ya sea por una alta participación de sus exportaciones sobre las ventas totales, su incorporación en mercados externos a través de filiales o subsidiarias y la capacidad para resistir la competencia en los mercados locales. Otros requisitos son tener propiedad, control o management latino, cotizar en bolsa o presentar públicamente su información financiera. Una empresa es más competitiva cuando sus costos medios totales son bajos y/o percibe una rentabilidad más alta que el promedio de su competencia. Sobre una selección previa de empresas por sector, se efectúa un análisis financiero tomando como base su información de los últimos tres años haciendo hincapié en el último periodo de 12 meses acumulado disponible. Primero se examina la evolución de la rentabilidad sobre activos para determinar si el resultado del año realmente refleja la tendencia y no es sólo coyuntural. El análisis de la rentabilidad sobre activos muestra el comportamiento de la gestión de la empresa respecto a todos los cursos utilizados, capital propio y deuda.

Además se examina la evolución de la situación de deuda y liquidez de la empresa. Se acepta el endeudamiento siempre y cuando éste incremente sustancialmente el retorno sobre el capital por encima del retorno sobre activos, reflejando que el riesgo de inversión hecha tenga sentido.” Este trabajo fue elaborado por América Economía Intelligence, con información proporcionada por **Economática** e informes de las propias empresas. (*AméricaEconomía*, núm. 250, 28 de marzo – 10 de abril, 2003, págs. 30 y 31).

Se incluye el texto completo de *metodología* para expresar los criterios que se siguieron para definir las empresas más competitivas y además de qué manera se manejaron los datos financieros que avalan su competitividad, que a su vez se sustenta en el tipo de estrategias que emplean. Prácticamente esta misma metodología fue utilizada tanto por *Fortune* como por *Expansión*.

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos se presentan en cuadros, uno por cada región, los cuales se encuentran divididos en tres secciones que de izquierda a

derecha muestran lo siguiente:

- En la primera columna se indican las *estrategias utilizadas* específicas de cada región, que son: nueve para EUA-Europa, ocho para Asia, nueve para América Latina y ocho para México.
- En la segunda sección, la cual se encuentra dividida en dos columnas, se mencionan los nombres de las empresas que resultaron ser: *No competitivas* y *Competitivas*, con la aplicación de cada una de las estrategias anteriores. Esta clasificación se basó en datos proporcionados por las mismas revistas, las cuales se refieren a ellas de alguna forma, que puede ser, por ejemplo como “ganadoras y perdedoras”, en el caso de *Fortune*, o como “para arriba, para abajo”, en el caso de América Economía. En lo concerniente a *Expansión*, que se ocupa de las empresas mexicanas, dado a que no se hace alusión específica a empresas *No competitivas*, fue necesario recurrir a los criterios de los directores y autor del presente trabajo. En cuanto a Asia, no se encontraron datos suficientes que dieran pauta a mencionar algunas empresas *No competitivas* de esa región.
- En la última columna se presenta el “*tipo de estrategia*” que da origen a la *estrategia utilizada* y el nivel en que se aplica, mismo que se encuentra indicado entre paréntesis, como: (C)=Corporativo, (F)=Funcional, (O)=Operativo, (N)=Negocio o Unidad Estratégica de Negocios, (de acuerdo con lo presentado en la Fig. No. 13 “Esquema Estrategias-Competitividad”).

Por ejemplo, el siguiente fragmento del cuadro núm. 22 “Estrategias-Competitividad de las empresas de EUA-Europa”,

ESTRATEGIA UTILIZADA	EMPRESA		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
Innovación	Dillard's PDVSA Nortel Networks	Apple Google Nike	Intensivas (C) ----- Producción (F)

Se interpretaría de la siguiente manera:

La **estrategia utilizada** propia de esa región es la *Innovación*, las empresas que resultaron **no competitivas** al aplicarla fueron: Dillard's, PDVSA y Nortel Networks, mientras que las que sí resultaron **competitivas** fueron: Apple, Google y Nike. Dicha estrategia, (que se adapta en forma particular a las necesidades de cada organización), tuvo origen: a) En el **tipo de estrategias** que se conocen como *intensivas* las cuales corresponden al nivel *corporativo*, o bien, b) En el tipo de estrategias que se usan en *Producción*, y que corresponden al nivel *funcional*. Cabe mencionar que el segundo tipo de estrategias mencionado pudo ser consecuencia del primer tipo de estrategias, aunque no necesariamente, y que es posible que todas o solo alguna(s) de las empresas citadas, haya(n) utilizado todos los tipos de estrategias mencionados o sólo alguno(s) de ellos.

5.3.1 EN EMPRESAS DE EUA-EUROPA

La revista *Fortune* viene presentando en los meses de marzo de los últimos años, como artículo de portada, un estudio que muestra cuáles fueron, en el año inmediatamente anterior las empresas que se distinguieron por ser las más *admiradas* del mundo. El calificativo que da de *admirado* se refiere a empresas que tuvieron muy buena administración, al grado de que son preferidas por sus clientes, así como elogiadas y reconocidas incluso por su misma competencia. Son verdaderas empresas competitivas, de acuerdo a las definiciones del término que se encuentran en el Estudio Documental. Estas empresas no necesariamente se hallan en la lista de las 500 empresas más grandes que la misma revista presenta en su artículo de portada que sale por los meses de julio de cada año y que son empresas que deben tener como ingresos, al menos 10 mil millones de dólares al año.

El estudio de *Fortune* da una visión del tema, de tal manera que el lector puede conocer cuáles son las 50 empresas más admiradas, ya que, con sólo conocer su nombre, un lector medio de inmediato las refiere a precios, calidad y servicios. Las diez primeras son: Apple, Google, Berkshire Hathaway, Johnson&Johnson, Amazon.com, Procter & Gamble, Toyota Motor, Goldman Sachs, Walt-Mart y Coca-Cola. También el estudio presenta cuáles son los líderes por países, de tal suerte que se puede conocer el nombre del país y las empresas que son más admiradas, así por ejemplo están: British American Tobacco, en Inglaterra, tabaco; L'Oreal en Francia, productos personales y cosméticos; E. ON y

BASF en Alemania, energía y químicos, respectivamente; Toyota Industries en Japón, partes para vehículos de motor; UPS y Nike en USA, entrega de artículos diversos, la primera y ropa la segunda. Nestlé en Europa, alimentos; en Asia: Toyota Motor en Japón, vehículos de motor; y Samsung Electronics en Corea del Sur, entre otras. Es importante de igual manera, el apartado de las empresas más admiradas según la industria a la que pertenecen; son 55 industrias donde se incluyen entre 10 y 15 empresas más admiradas.

El apartado que por el tema que se trata se vuelve de mayor relevancia es el que corresponde a *ganadores y perdedores*; aquí se encuentra un listado de nueve indicadores como referentes para hacer el *ranking*. Son las estrategias que instrumentan las empresas y les dan el carácter de más admiradas y menos admiradas. Las nueve estrategias son: innovación; uso de activos corporativos; negocio global; calidad de la administración; desarrollo, atracción y retención de talentos; salud financiera; inversión valiosa de largo plazo; responsabilidad social y, calidad de productos y servicios. En el cuadro núm. 22 se hace una relación de las nueve estrategias utilizadas con las empresas que resultaron no competitivas y competitivas, así como con el “tipo de estrategia”, que se refiere a alguna o algunas de las estrategias que son el origen de esas nueve estrategias.

Es evidente que: Apple, Google y Nike, son tres empresas que se distinguieron en el año 2009 por las innovaciones en su respectivo giro, se distinguieron por sus nuevos productos, presentaciones novedosas, e ingeniosas técnicas de marketing. Por otra parte, estas mismas empresas pudieron diseñar y operar estas estrategias por su gran solvencia económica y su personal de alto nivel técnico y administrativo, es decir, que estas empresas cuentan con una posición financiera envidiable y un capital intelectual que garantiza la más elevada eficiencia; sólo que el capital cuesta y el personal especializado demanda elevados sueldos y salarios. Por ejemplo, el director ejecutivo de Apple, Steven P. Jobs, en el año 2001 tuvo unos ingresos anuales de 83.996 millones de dólares, esto es 6.999 millones de dólares mensuales que equivalen a 90.995 millones de pesos mensuales, y Philip H. Knigth de Nike, que en el mismo año ganó 2.641 millones de dólares, (*Forbes*, “Big Bosses and Paychecks”, May 13, 2002, p. 116-138). De aquí se podría inferir que para ser una empresa innovadora habría que echar mano de estrategias *intensivas* que, de acuerdo al esquema *estrategias-competitividad*, pertenecen al nivel corporativo y sólo podrían serlo aquellas empresas que sean intensivas en capital,

Cuadro Núm. 22 ESTRATEGIAS-COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EUA-EUROPA

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
• Innovación	Dillard's PDVSA Nortel Networks	Apple Google Nike	Intensivas (C)
			Producción (F)
• Uso de activos corporativos	Nortel Networks Japan Airlines Citigroup	Marriot Internacional Mc Donald's UPS	Intensivas (C)
			diversificación concéntrica (N)
• Globalización (negocio global)	Dillard's Bob Evans Faros Family Dollar Stores	Nike Mc Donald's Intel	Alianzas, fusiones, ... (C)
			Liderazgo en costos (N)
			Mercadotecnia (F)
• Calidad de la administración	Citigroup Nortel Networks PDVSA	Mc Donald's UPS Marriot Internacional	Intensivas (C)
			Administración (F)
• Desarrollo, atracción y retención de talentos	Nortel Networks Dillard's Japan Airlines	Goldman Sachs Group Apple Nike	Intensivas (C)
			Recursos Humanos (F)
• Salud financiera	Nortel Networks Japan Airlines YRC Worldwide	Exxon Mobil Google Intel	Intensivas (C)
			Administración (F)
			Finanzas (F)
• Investigación valiosa de largo plazo	Dillard's Nortel Networks Japan Airlines	Mc Donald's W. W. Grainger IBM	Intensivas (C)
			Investigación y Desarrollo (F)
• Responsabilidad Social	Las Vegas Sands Japan Airlines Dillard's	UPS Starbucks Marriot Internacional	Intensivas (C)
			Administración (F)
			Producción (F)
• Calidad de productos y servicios	Boyd Garning PDVSA Family Dollar Stores	Walt Disney Intel UPS	Intensivas (C)
			Administración (F)
			Calidad (O)

FUENTE: Con datos de FORTUNE, The World's Most Admired Companies", publicado en marzo en CNNMoney.com, basado en la revista Fortune Impresa.

(C) = Corporativa; (F) = Funcional; (O)= Operativa; (N)=Negocio

infraestructura y personal especializado y motivado. Es así que la intensidad de recursos, que es una estrategia corporativa, posibilita la formulación y aplicación de otras estrategias de menor cobertura, pero de iguales resultados, como podrían ser las estrategias funcionales según se muestra en el cuadro anterior, mismo que al observarlo en su conjunto, es evidente la asociación de las estrategias (EUA-Europa) utilizadas con el empleo de las estrategias corporativas, principalmente intensivas, y las estrategias funcionales que son de menor nivel de cobertura.

Es de hacer notar que el Grupo Hay, quien realizó para *Fortune* el estudio de las *empresas más admiradas*, consultó a más de 10,000 directores, ejecutivos y administradores de diversas empresas alrededor del mundo.

5.3.2 EN EMPRESAS DE ASIA

En general en el hemisferio occidental, las empresas de Asia son menos estudiadas que las empresas norteamericanas, por tal razón es más escasa la literatura que trata el tema del mundo empresarial asiático. No obstante, bien se puede construir una relación de estrategias-competitividad, aunque con más limitaciones para Asia, sobre todo de lo que es el sureste asiático y China. Jeffrey E. Garten se dio a la tarea de editar una serie de distintos temas que dan una visión muy enriquecedora de lo que son las estrategias globales para la nueva economía (Garten, J. 2000). Son cuatro temas: 1) Mercados que están surgiendo, 2) Estrategias corporativas, 3) Liderazgo y, 4) Europa y Asia, en este tema encontramos dos capítulos muy ilustrativos de lo que es “La forma de administrar en la Zona del Euro” y, “El nuevo juego competitivo de Asia”, nos referiremos a este último capítulo.

Es indispensable que las empresas que van a entrar al mercado asiático sepan que sus principales competidores no son otras grandes empresas occidentales, ni las muy conocidas compañías japonesas; son empresas asiáticas poco conocidas, generalmente micros y pequeñas, con base en otros países de la región que siguen estrategias y tácticas no ortodoxas, pero actualmente efectivas en su forma de hacer negocios.

Aunque se aclara que las estrategias específicas utilizadas difieren por industria, por país y por cultura de la empresa; sin embargo, es posible identificar ocho reglas o estrategias generales que toda empresa que desee participar en Asia debe conocer. Estas estrategias son:

1. *Es mejor ser siempre el primero que ser siempre el mejor* (el que pega primero, pega dos veces). Se pueden escoger socios, lugares, recursos y se pueden cometer errores. Trabajan el escenario pesimista y se aseguran de sobrevivir en él. Tienen la ventaja de estar cerca de sus mercados y cuando se abre uno nuevo, se puede iniciar con baja inversión y crecer junto con el mercado.
2. *Controlar los “cuellos de botella”* de la cadena productiva. Se pueden controlar y reducir las limitaciones en las cadenas de suministro por crecimiento rápido no planeado, cuando son limitadas las tecnologías propias, las habilidades especializadas, las redes de distribución o las fuentes de materias primas.
3. *Construir ciudades amuralladas*. Los gobiernos protegen de incursiones competitivas, permiten entrar sólo cuando no existe una empresa dominante en esa industria. Crecen dominando múltiples pequeñas oportunidades pues piensan que es siempre preferible a ser seguidoras de un gran negocio determinado por otros.
4. *Traer transacciones de mercado a la localidad*. Se combinan estrategias de diversificación e integración, con alianzas en casa en una proporción de cuatro con empresas asiáticas y una con empresas americanas. Al expandirse más allá de sus fronteras tienden a realizar más transacciones locales.
5. *Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones*. Los gobiernos son impulsores de su propio desarrollo, comúnmente conceden derechos de monopolio, licencias y protección a empresas cuyos compromisos de inversión están alineados a objetivos nacionales. Las empresas unen sus estrategias a las estrategias de sus países y hacen al gobierno un socio silencioso.

Cuadro Núm. 23 ESTRATEGIAS-COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ASIA

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
• Es mejor ser siempre el primero que siempre el mejor	n. d.	Charoen Pokphand (Tailandia) Daewoo Corporation (Corea) LG Group (Corea)	Defensivas (C)
			Enfoque (N) Diferenciación (N)
• Controlar los “cuellos de botella” en la cadena productiva	n. d.	Taiwan's Acer (Taiwán) Empresas nacientes	Defensivas (C)
			Producción (F) Guerra de guerrillas (N)
• Construir ciudades amuralladas	n. d.	Indofood Sukses Makmar (Yakarta) First Pacific Co. (Hong Kong) Metro Pacific Corporation (Manila)	Integración panasiática (C)
			Golpes de apropiación (N)
• Traer transacciones de mercado a la localidad	n. d.	President Enterprises (Taiwán) Formosa Plastics (Taiwán)	Diversificación (C) Integración (C)
			Producción (F) Comercialización (F)
• Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones	n. d.	Charoen Pokphand (Tailandia) Salim Grove (Indonesia) Acer (Taiwan)	Alianzas (C)
			Enfoque o nicho (N)
• Organizar la empresa como una red de PC's	n. d.	Hong Leong Group (Singapur) First Pacific Co. (Hong Kong) SMART (Filipinas)	Alianzas (C)
			Información (F)
• Igualar comercialización a invención	n. d.	Samsung Electronics Co. (Corea) Creative Technology (Singapur)	Alianzas (C) Intensivas (C)
			Liderazgo en costos (N) Comercialización (F)
• Lo que no se conoce se puede aprender	n. d.	First Pacific Co. (Hong Kong) Raja Garuad Mas (Indonesia)	“Joint Ventures” (C) Alianzas (C)
			Investigación y Desarrollo (F) Producción (F) Comercialización (F)

FUENTE: Con datos de Garten J. (editor), "World View. Global Strategies for New Economy", ch. 6 *Asia's New Competitive Game*, HBSP, Boston, Ma., USA, 2000.

(C) = Corporativa; (N) = Negocio; (F)= Funcional

6. *Organizar la empresa como una red de PC's.* Las empresas son de tipo familiar, comparten información de manera semejante a internet. Actúan como clientes y proveedores que se proporcionan información de productos y necesidades de mercado. Forman verdaderas UEN y Unidades de Negocios Regionales.
7. *Igualar comercialización a innovación.* No inventan o establecen estándares. Adquieren tecnología de punta, desarrollan enlaces directos con empresas occidentales, producen a bajo costo y más rápido que los mismos competidores occidentales.
8. *Lo que no se conoce se puede aprender.* Es valioso tener el conocimiento de punta de nuevos productos y procesos. Aprenden el *hard* occidental más rápido y dominan el *soft* antes que los occidentales. Han ganado siempre en los *joint ventures*. Actualmente las empresas asiáticas, con capacidad financiera, ya están generando su propia tecnología. Todavía son débiles en logística y servicios.

Como se puede observar, en principio, las estrategias de las compañías asiáticas son diferentes a las que aplican las empresas de EUA-Europa. En el cuadro núm. 23 se muestra el mismo formato que se presentó para las empresas de EUA-Europa, más sin embargo, las columnas extremas señalan con claridad que sus “estrategias utilizadas” (primera columna) no están orientadas al uso intensivo de recursos, tampoco a la aplicación de procesos administrativos sofisticados, ni tienen una marcada tendencia al desarrollo de tecnología e innovación; por consecuencia, la columna derecha de “Tipo de estrategia” presenta estrategias también diferentes, no están orientadas a las estrategias corporativas *intensivas*, como lo hacen las empresas de EUA-Europa, éstas (las empresas asiáticas) se orientan, más bien a estrategias corporativas *defensivas* y son más propicias al uso de alianzas y “Joint ventures”. En suma, las estrategias asiáticas son diferentes a las estrategias de las empresas de EUA-Europa.

5.3.3 EN EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA

México se encuentra geográficamente ubicado en la región de América Latina y es aquí donde inicialmente se encuentra su competencia más cercana, motivo por el cual se elige

esta región para el estudio. La revista *América Economía* en su ejemplar de los meses marzo-abril de los últimos años ha venido publicando en su artículo de portada titulado “100 Competitivas globales. Las mejores empresas de América Latina”, cuáles son las 100 empresas que en la región se distinguieron por ser las más competitivas, entendiéndose que son las empresas “orientadas a competir en los mercados mundiales, ya sea por una alta participación de sus exportaciones sobre las ventas totales, su incorporación en mercados externos a través de filiales o subsidiarias y la capacidad para resistir la competencia en los mercados locales” (*América Economía*, núm. 250, p. 30).

En efecto, México se constituye como uno de los países de más competitividad en América Latina, pues de 100 empresas que integran el *ranking* de las “100 Competitivas Globales” de *América Economía*, el 89% de esas empresas se encuentran en cuatro países: 30 en México, 28 en Brasil, 23 en Chile y ocho en Argentina. Por otra parte, la misma revista presenta sus 100 empresas más competitivas ubicadas en las 29 industrias más importantes de la región y México tiene empresas competitivas en 18 industrias de ese total de 29: alimentos, autopartes, bebidas/cervezas, celulosa/papel, cemento, comercio, entretenimiento, electrónica, ingeniería/construcción, maquinaria, materiales de construcción, medios, minería, siderurgia/metalurgia, telecomunicaciones, textil, turismo y vidrio.

Por lo que se refiere a las estrategias que estas empresas siguieron con mayor intensidad fueron las siguientes:

1. Avidéz y estrategia regional y/o global,
2. Administración del riesgo y creatividad financiera,
3. Sentido de oportunidad, enfoque y administración del crecimiento,
4. Escala y eficiencia operacional,
5. Orientación y conocimiento profundo del cliente,
6. Segmentación y desarrollo de marcas,
7. Retención de talento y “capitalización intelectual”,
8. Aprendizaje organizacional, cambio y constante innovación,
9. Transparencia y buen gobierno corporativo.

En esta relación de estrategias se puede observar que existen al menos, seis estrategias iguales o semejantes a las que implantan las empresas de EUA-Europa, y ninguna igual a las que utilizan las empresas de Asia. Las estrategias que se aprecian diferentes son:

Cuadro Núm. 24 Estrategias usadas en América Latina que difieren de las usadas en EUA-Europa

ESTRATEGIAS EUA-EUROPA	ESTRATEGIAS AMÉRICA LATINA
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión valiosa de largo plazo • Responsabilidad social • Calidad de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación y conocimiento profundo del cliente • Segmentación y desarrollo de marcas

FUENTE: Elaborado con datos de Fortune y América Economía

En el cuadro núm. 25 se presentan las nueve estrategias utilizadas por las empresas más competitivas de América Latina, con algunos ejemplos de esta clasificación de empresas, así como el “tipo de estrategias” (indicativo) de la figura núm. 13 “Esquema estrategias-competitividad”. Es de notar que en la columna de la derecha no es tan frecuente la aparición de las estrategias *corporativas defensivas* como en el caso de las empresas asiáticas. Las empresas latinoamericanas se encuentran en un término medio, entre el uso de estrategias *intensivas*, más empleadas por las empresas de EUA-Europa y el uso de estrategias corporativas del tipo *fusiones y alianzas*; las empresas de esta región siguen en mayor grado las estrategias de menor nivel de cobertura, es decir, las estrategias propias de los negocios o unidades estratégicas de negocios, de las funciones y de las operaciones; esto último se podría explicar por el tamaño de las empresas que es menor al de las empresas de EUA-Europa, de ahí la justificación de que las empresas más grandes se apegan más a las estrategias corporativas intensivas, pues disponen de vastos recursos para desarrollar tecnología, innovar, cubrir más mercados y sacar nuevos productos, que no es lo común en América Latina.

Del mismo listado anterior de estrategias, fácilmente se puede deducir que esas estrategias se orientan según la filosofía occidental de satisfacer las necesidades de los clientes, de competir en términos de rivalidad, de dar a conocer los productos con base en novedosos programas de mercadotecnia y de hacer uso de las más avanzadas prácticas

Cuadro Núm. 25 ESTRATEGIAS-COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE AMERICA LATINA

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
• Aidez y estrategia regional y/o global		Cemex (Méx.) Odebercht (Bra.) Embraer (Bra.)	Alianzas, fusiones, adquisiciones (C) Finanzas (F)
• Administración del riesgo y creatividad financiera	TV Azteca (Méx.)	Cemex (Méx.)	Intensivas (C) Administración (F) Finanzas (F)
• Sentido de la oportunidad, enfoque y administración del crecimiento		Itaú (Bra.) Bradesco (Bra.) Femsa (Méx.)	Adquisiciones, compras (C) Enfoque o Nicho (N) Administración (F)
• Escala y eficiencia operacional		Bimbo (Méx.) Femsa (Méx.) Ambev (Bra.)	Adquisiciones, compras (C) Distribución (F) Producción (F)
• Orientación y conocimiento profundo del cliente		Falabela (Chile) Sodimac (Chile) Pao de Azúcar (Bra.)	Integración (C) Mercadotecnia (F) Finanzas (F)
• Segmentación y desarrollo de marcas		Grupo Modelo (Méx.) Lan Chile (Chile) Concha y Toro (Chile)	Alianzas (C) Distribución (F) Mercadotecnia (F)
• Retención del talento y “capitalización intelectual”	CFE (Méx.)	Imsa (Méx.) Bimbo (Méx.) D y S (Chile)	Intensivas (C) Recursos Humanos (F)
• Aprendizaje organizacional, cambio y constante innovación	CFE (Méx.) Pemex (Méx.)	Café Britt (Costa Rica)	Intensivas (C) Recursos Humanos (F) Administración (F)
• Transparencia y buen gobierno corporativo	CFE (Méx.) Pemex (Méx.) PDVSA (Ven.)	Natura (Bra.) Itaú (Bra.)	Benchmarking, alianzas (C) Administración (F)

FUENTE: Con datos de América Economía, Felipe Abarca Z. 100 Competitivas globales. Las mejores empresas de América Latina, “La división de honor de los negocios regionales”, Núm. 250 28 de marzo – 10 de abril, 2003, Págs. 22 -31

(C)= Corporativa; (F)=Funcional

de administración contemporánea. No es fácil inferir que en América Latina se utilicen estrategias de corte oriental como: “Es mejor ser siempre el primero que ser el mejor”, “construir ciudades amuralladas” o “lo que no conoces lo puedes aprender”, que son tres de las ocho estrategias muy utilizadas en el mundo de los negocios asiáticos. Hace falta que los latinoamericanos volteen la vista a regiones diferentes al norte de América.

5.3.4 EN EMPRESAS MEXICANAS

Después de estudiar tres regiones diferentes en cuanto a qué tipo de estrategias utilizan sus empresas más competitivas, es momento de analizar el caso de México. En este país es la revista *Expansión* la que siguiendo básicamente los criterios de la revista *Fortune*, presentó anualmente, en el periodo que va desde 1996 hasta 2005, en los ejemplares de los meses de octubre, un artículo de portada dedicado a las “Empresas más admiradas de México”; curiosamente en este periodo, se puede observar la constante aparición de algunas empresas, como son: Bimbo, Cemex, Telmex, Grupo Modelo, Televisa y Walt-Mart. Es de hacer notar que la información fue obtenida de encuestas aplicadas a los lectores de *Expansión*., a los que básicamente se les preguntó:

1. ¿Cuál es la empresa que más admiran en el país?
2. ¿Por qué? Marca en orden de importancia los atributos por los que la respetas (uno es el más importante).

Para dar respuesta a estas dos preguntas se indican ocho atributos (que corresponden a las ocho estrategias que hacen a las empresas más competitivas). Estas estrategias, según se verá más adelante, se apegan en mucho a las estrategias que utiliza la revista *Fortune* para definir sus: “*The World’s Most Admired Companies*”. En este contexto se determinaron las empresas que los empresarios mexicanos más admiran; siendo entonces que, “desde 1996 Cemex y Grupo Bimbo se disputan las dos primeras posiciones de la lista”, (Ortiz, V., *Expansión*, núm.901, p. 190). En 2004 y 2005, Bimbo se situó en primer lugar y Cemex en segundo, por lo tanto, a la pregunta ¿Cuál es la empresa que más admiras?, la respuesta fue: Bimbo. En cuanto a, ¿por qué?, a continuación se mencionan los ocho atributos definidos:

Cuadro Núm. 26 Atributos (estrategias) por los que Bimbo ha sido la empresa más admirada de México en comparación con las demás empresas más admiradas del país

	Para el caso BIMBO
	Lugar
1. Resultados financieros	2º
2. Marketing	1º
3. Innovación	9º
4. Administración de recursos humanos	1º
5. Cuidado del medio ambiente	1º
6. Uso de tecnología	1
7. Responsabilidad social y,	1º
8. Calidad de sus productos	1º

Fuente: Ibíd. *Expansión*, p. 191-193

De igual manera, se presentan las 10 empresas más admiradas, por sector y atributo (estrategia) por el que más se distinguieron. Así resaltan, por ejemplo: en el sector *manufactura*, *Grupo Bimbo* por su *marketing*; en *construcción*, la empresa *Cemex* por la *calidad de sus productos y servicios*; en *alimentos y bebidas*, *Grupo Modelo* por su *responsabilidad social y cuidado del medio ambiente* y, en *comercio* la empresa *Wal-Mart* por su *innovación*.

Ahora bien, al comparar las estrategias que utilizan las empresas mexicanas con las que utilizan las empresas latinoamericanas, asiáticas y de EUA-Europa, se tiene lo siguiente:

Cuadro Núm. 27 Comparativo de estrategias utilizadas por las empresas de las cuatro regiones

ESTRATEGIAS			
EMPRESAS EUA-EUROPA	EMPRESAS ASIÁTICAS	EMPRESAS LATINOAMERICANAS	EMPRESAS MEXICANAS
Innovación	Es mejor ser siempre el primero que ser siempre el mejor	Aprendizaje organizacional, cambio y constante innovación	Innovación
Uso de activos corporativos	Organizar la empresa como una red de PC's	Escala y eficiencia operacional	
Globalización	Traer transacciones de mercado a la localidad	Avidez y estrategia regional y/o global	

Cuadro Núm. 27 (cont.) Comparativo de estrategias utilizadas por las empresas de las cuatro regiones

ESTRATEGIAS			
EMPRESAS EUA-EUROPA	EMPRESAS ASIÁTICAS	EMPRESAS LATINOAMERICANAS	EMPRESAS MEXICANAS
Calidad de la administración	Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones	Oportunidad, enfoque y administración del crecimiento. Buena administración	
Formación, desarrollo, atracción y retención de talentos		Retención de talentos y "capitalización intelectual"	Administración de recursos humanos
Salud financiera		Administración del riesgo y creatividad financiera	Resultados financieros
Inversión valiosa de largo plazo	Lo que no se conoce se puede aprender		Uso de tecnología
Responsabilidad social	Construir ciudades amuralladas.		Responsabilidad social
Calidad de productos y servicios	Controlar los "cuellos de botella" de la cadena productiva		Calidad de productos y servicios
	Igualar comercialización a innovación	Conocimiento del cliente. Segmentación y desarrollo de marcas.	Desempeño en marketing
			Cuidado del medio ambiente

FUENTE: Elaborado con información de *Expansión*, *Fortune* y *América Economía*

Por lo que se puede observar en el cuadro anterior, las empresas mexicanas no se distinguen por hacer uso de activos corporativos, por ser empresas de carácter global, ni por tener una administración de calidad. Son tres estrategias que sí implantan las empresas de EUA-Europa y las empresas latinoamericanas. Se podría deducir que son estrategias que no emplean las empresas mexicanas de manera intensiva y distintiva, motivo por el cual *Expansión* no las incluyera en su listado de atributos o estrategias. En cuanto a las estrategias de las empresas asiáticas, aunque se intentó buscar una

equivalencia de estas con las estrategias de las empresas de las demás regiones, no se puede decir que realmente sean comparables, pues como se dijo anteriormente, sus acciones son muy particulares y difieren de las que se llevan a cabo en la región occidental.

Por otro lado, y continuando con el análisis de las estrategias que hacen competitivas a las empresas mexicanas, en el cuadro núm. 28 se presenta el mismo formato de explicaciones anteriores para mostrar en esta ocasión, la situación de las empresas mexicanas, en cuanto a las estrategias que utilizan y el tipo de estrategias (indicativo) que resultaron en la elaboración del Estudio Documental. Se observa que el contexto es semejante al de las regiones EUA-Europa y Latinoamérica; se pretende hacer uso de estrategias *corporativas intensivas* y no se ve el empleo de estrategias *corporativas defensivas* como sí se puede apreciar en la región de Asia. También es notorio el hecho de que las empresas mexicanas están tendiendo a utilizar estrategias corporativas del tipo *alianzas, fusiones, compras* y hasta *compras hostiles* como serían los casos: Aeroméxico-Mexicana de Aviación, Banamex-Citigroup, Bancomer-BBV, Hérdez-Del Fuerte, y muchos otros ejemplos que han permitido a las empresas mexicanas ser más competitivas, como lo dice la propia definición de empresa competitiva: aquella que tiene una elevada participación de sus exportaciones sobre sus ventas totales, que se ha incorporado en mercados externos a través de filiales o subsidiarias y por tener capacidad para resistir la competencia en los mercados locales (Cemex, Bimbo, FEMSA, Grupo Modelo, Telmex, Grupo Televisa, Cinemex, ICA, entre otros).

Es de observar también que estas empresas se inclinan por seguir estrategias de menor cobertura, al igual que en la región latinoamericana, como son las estrategias del nivel *funcional y operacional*, tal es el caso de estrategias de marketing, financieras, de administración, de recursos humanos y de calidad, entre otras.

Cabe decir que debido a que BIMBO, CEMEX y FEMSA, son las empresas más competitivas que se mencionan en *Expansión*, (Bimbo y Cemex, como se dijo anteriormente, se han disputado el primer lugar como “la empresa más admirada” de México durante años), estas no se mencionan en la columna correspondiente a “empresas competitivas”, para poder citar otras empresas que también son ampliamente

reconocidas en el país, pues de antemano se sabe que las primeras tres, (BIMBO, CEMEX Y FEMSA), tendrían cabida en casi todos los “atributos” y su aparición sería constante, por lo tanto, solo al final del cuadro se hace una nota que aclara ésta situación.

En lo referente a las estrategias que se utilizan en Asia, las empresas mexicanas no han tenido la iniciativa de estudiar lo que se hace en esa región, menos aún, han puesto en marcha acciones como las que emplean esas organizaciones. En adición a este planteamiento, se podría expresar que las escuelas de negocios en México ponen poca atención al aprendizaje de una Administración Estratégica en el mundo asiático, sus planes y programas están enfocados a lo que sucede en los EUA y no se abocan ni siquiera a mencionar el enigmático mundo que dejaron Confucio, Buda, Lao-Tse o personajes como Sun Tzu, Zhuge Liang, Liu Ji y Miyamoto Musashi. Tal vez sea momento de poner la vista en esa cultura milenaria que se constituye en una fuente de sabiduría y grandes enseñanzas para el mundo occidental; una evidencia de actualidad es la fuerza y contundencia con que la nación China se está posicionando en los mercados mundiales. ¿Cuál es su filosofía? ¿Cuáles sus estrategias?

5.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS

De lo antes expuesto se infiere que las empresas mexicanas que son más competitivas siguen estrategias muy semejantes a las que aplican las empresas de EUA y Europa. Lorenzo Zambrano, presidente ejecutivo de Cemex comentó que “los mercados financieros no le creen a uno que puede tener una empresa bien gestionada hasta que lo hace bien en Estados Unidos” (*Expansión*, núm. 851, p.56), lo que significa que para poder ser considerado como un buen empresario se tienen que demostrar las mismas capacidades, habilidades y potencialidades de las grandes empresas, más aún, se tiene que estar compitiendo en igualdad de condiciones en el mercado más grande del mundo, los Estados Unidos de Norteamérica, de otra manera serán empresas competitivas locales a las que “no es digno de ponerles la vista”.

Los estudios más conocidos para saber cuáles son las empresas de México que destacan

Cuadro Núm. 28 ESTRATEGIA-COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA*	COMPETITIVA	
• Salud financiera	IUSA CEMEX TRIBASA	Wal-Mart Telmex Grupo Modelo	Intensivas (C)
			Finanzas (F)
• Desempeño en marketing	Soriana Comercial Mexicana	Wal-Mart El Palacio de Hierro Grupo Modelo	Intensivas(C)
			Mercadotecnia (F)
• Innovación	DINA Bufete Industrial	Cinemex TV Azteca Televisa	Adquisiciones, compra hostil (C)
			Administración (F)
			Calidad (O)
• Administración de recursos humanos	CFE Pemex	Grupo Modelo Telmex Pricewaterhouse Coopers	Alianzas (C)
			Intensivas (C)
			Recursos Humanos (F) Administración (F)
• Cuidado del medio ambiente	Ingenios Azucareros	Grupo Modelo ICA Telmex	Intensivas (C)
			Administración (F)
• Uso de tecnología	Cerillera La Central	Telmex Televisa ICA	Intensivas (C)
			Administración (F)
• Responsabilidad Social	CFE Peñoles Transportación Marítima Mexicana	Telmex Infored Grupo Modelo	Alianzas, compras (C)
			Administración (F)
• Calidad de productos y servicios	CINTRA	DHL ICA Honda	Alianzas, fusiones (C)
			Administración (F)
			Calidad (O)

NOTA: Es información de encuestas. Las tres empresas más competitivas que se mencionan son: BIMBO, CEMEX Y FEMSA

FUENTE: Con datos de EXPANSIÓN, Alejandro Castillo "Las empresas más admiradas de México", año XXXII, núm. 851, 16 de octubre del 2002, Págs. 54 a 62

* Con criterios del autor

(C) = Corporativa; (F) = Funcional; (O) = Operativa

en el entorno mundial, están elaborados con parámetros aplicables a las *empresas más grandes del mundo* o a las *empresas más admiradas del mundo*, pesan mucho los criterios de la *Harvard Business School*, tal pareciera que lo dicho por esta Escuela es la base para dar significado a qué empresa es valiosa, sobre todo, por utilizar teorías, criterios o modelos desprendidos de las investigaciones de Harvard.

En efecto, en un rápido recorrido por los caminos de las empresas más competitivas de México, se observa que en Grupo Bimbo destaca la figura del LÍDER; la imagen de Lorenzo Servitje ha sido símbolo de riqueza y honestidad; Cemex, es otra empresa mexicana, quizá la más GLOBALIZADA, cuyo director corporativo y cuerpo administrativo tuvieron la visión de percibir, en el momento más apropiado, que el éxito de las empresas mexicanas se encontraba más fuera de las fronteras mexicanas, hecho que se manifestó por las acciones que emprendieron, incluso, antes de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC); no se firmaba aún el Tratado y Cemex ya se encontraba actuando en los términos que más tarde se conocerían.

Por su parte, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), en voz de su director general, José Antonio Fernández, expresó en su momento que “en más de 100 años no han tenido huelga; la compañía es un ejemplo que mediante la confianza y el diálogo se pueden alcanzar acuerdos benéficos para todos” (*Expansión*, mayo de 2002); una manifestación de VALORES que al ponerlos en práctica resultan un medio de convivencia y un medio de rentabilidad, donde todos salen ganando. Telmex, otra de las empresas más grades y competitivas de México, tiene como una estrategia importante el atender el clima organizacional, en palabras de Carlos Slim “es fundamental contribuir a que el ambiente laboral sea armónico, fomentar un trabajo de unidad, evitar la conformación de feudos y hacer que la gente se sienta capaz de realizar cualquier tarea” (*idem*); una declaración muy orientada a la formación de una herencia CULTURAL sólida, con patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Wal-Mart México, la de mayor número de empleados (157,432), pone especial atención en la dinámica del mundo y en las transformaciones del mercado, Cesáreo Fernández, en

su momento director general, expresó que “el que se resiste al CAMBIO está muerto”, en efecto, Wal-Mart corporativo está revolucionando incluso algunas teorías clásicas de la economía, pues estamos observando que siendo la empresa más grande del mundo, ellos como clientes, están poniendo los precios a sus adquisiciones, cuando esto siempre había sido incumbencia de los productores. De igual manera, en esto de las estrategias Grupo Modelo es minucioso en el manejo de su capital, “nuestros estados financieros reflejan un ejercicio prudente, ordenado, preciso y consistente. Esto, por consiguiente, trae resultados positivos y crecimiento”, según Carlos Fernández, presidente ejecutivo del grupo; al hacer esta declaración de inmediato nos remite a la estrategia de FINANZAS que tienen muy en cuenta las empresas globales y es un indicador de empresas competitivas: *la salud financiera*.

En este mismo orden de ideas, es de notarse que otras empresas competitivas mexicanas hacen uso de un conjunto de estrategias que caen en cualquiera de esos cuatro niveles de cobertura: corporativo, de negocio, funcional y operativo, sin embargo, existe alguna estrategia que por su importancia o efectos es mayormente conocida, así por ejemplo es sabido que en Televisa están aplicando con éxito los CAMBIOS ESTRUCTURALES; en Cinemex una puntal de su desarrollo y crecimiento es la PLANEACIÓN; en DHL México, juega un papel importante el APOYO EXTERNO por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para ordenar el correo en el país; y finalmente, en ICA es sobresaliente su capacidad de gestión para superar los periodos de crisis en que se ha visto inmersa, su recuperación, sin duda, se debe al tipo de estrategias que ha utilizado y dentro de las que sobresalen están: LIQUIDACIONES Y DESINVERSIONES que bien se podrían incluir en la estrategia global que llaman *uso de activos corporativos*.

Ahora bien, si las empresas mexicanas hasta la fecha, basan su competitividad en estrategias iguales o semejantes a las que emplean las empresas de EUA y Europa, ¿Cuál podría ser una alternativa que los empresarios mexicanos pudieran tener presente en la formulación, implantación y evaluación de sus estrategias? Una respuesta posible en principio, sería el formular sus estrategias haciendo una combinación de las estrategias que actualmente están utilizando y las que también actualmente están empleando en la región asiática. Esto en el entendido de que se podría hacer una

propuesta más completa en la cual se combinaran las estrategias de las cuatro regiones estudiadas, de acuerdo a la matriz siguiente:

Cuadro núm. 29 Matriz de combinación de estrategias

	ESTRATEGIAS EN A. L.	ESTRATEGIAS EN MÉXICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Administración del riesgo y creatividad financiera • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros • Marketing • • •
ESTRATEGIAS GLOBALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Uso de activos corporativos • • • 		
ESTRATEGIAS EN ASIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Es mejor ser siempre el primero que ser el mejor • Controlar los “cuellos de botella” • • • 		

FUENTE: Elaboración propia

El resultado de combinar las estrategias del cuadro anterior sería de al menos 289 estrategias; esto sólo de asociar una a una cada estrategia, no obstante, se podría combinar más de una estrategia resultando entonces un número muy amplio de ellas. Las 289 resultarían de la siguiente relación:

América Latina	Global	
9	9	81
América Latina	Asia	
9	8	72
México	Global	
8	9	72
México	Asia	
8	8	64
	TOTAL	289

Ahora bien, de considerar solamente la combinación México-Asia se tendrían las siguientes estrategias:

Cuadro núm. 30 Combinación de estrategias que se siguen en México y Asia

	<p>ESTRATEGIAS MÉXICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados financieros 2. Marketing 3. Innovación 4. Administración de recursos humanos 5. Cuidado del medio ambiente 6. Uso de tecnología 7. Responsabilidad social 8. Calidad de sus productos y servicios
<p>ESTRATEGIAS ASIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor ser siempre el primero que siempre el mejor 2. Controlar “los cuellos de botella” 3. Construir ciudades amuralladas 4. Traer transacciones al mercado local 5. Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones 6. Organizarse como una red de PCs 7. Igualar comercialización a invención 8. Lo que no se conoce se puede aprender 	<p>ESTRATEGIA</p>

FUENTE: Elaboración propia

El primer bloque que se obtendría de combinar la primera estrategia que usan las empresas mexicanas, *resultados financieros*, contra cada una de las estrategias que se usan en la región de Asia, a partir de esto se llegaría a unas estrategias como las que se muestran en seguida:

Resultados financieros contra cada una de las ocho asiáticas:

1. Invertir en negocios donde aún no existe competencia (Producción modular de partes o piezas novedosas para grandes fabricantes o ensambladores).
2. Reinvertir utilidades para disminuir dependencia de proveedores y/o distribuidores (adquisición de equipo de transporte, fabricación de productos relacionados)

3. Formar asociaciones para dominar en una industria e impedir la incursión de empresas foráneas (industria de la confección, lácteos y derivados, agroindustrias).
4. Aliarse entre empresas mexicanas para atender nichos de mercado mundial (apicultura, floricultura,...).
5. Unir capitales, conocimientos y capacidades para atender grandes obras nacionales y hacer del gobierno un socio de objetivos comunes (Proyecto Minatitlán de PEMEX, “El cajón” en Nayarit)
6. Invertir en equipo de telecomunicaciones e informática para formar redes de información (por giros o por industrias) que se pueda compartir en beneficio de todos (“clústeres” de productores y/o distribuidores de naranja, piña, café, coco, limón).
7. Estar atentos a las tendencias mundiales y adquirir tecnología de punta, pero desarrollarla más rápido que los competidores (telecomunicaciones, robótica, genética)
8. Asociarse a empresas pequeñas o medianas que cuenten con: tecnología propia única o productos bien diferenciados (franquicias, centros de investigación).

Pues bien, ésta sería la mecánica para formular estrategias que pudieran utilizar las empresas mexicanas. De este proceso se obtienen las estrategias, mas no se podría señalar cuáles son las que tendrían mayor relevancia. Para esto se sugiere que la propia empresa utilice una escala funcional que facilite la priorización de sus estrategias. A guisa de ejemplo se propone que sea una escala del uno al cuatro que significan: 1 = no se debe poner en práctica, 2 = se podría poner en práctica, 3 = se debería poner en práctica y, 4 = se debe poner en práctica. Con este criterio se producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia y que de hacerse en grupo reflejaría la opinión colectiva de los participantes.

5.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Todo proyecto de investigación es arduo y laborioso, al final se descubre que es más lo que faltó por investigar que lo que ha quedado expresado en la redacción final. En el

presente estudio se abordaron dos importantes conceptos: Estrategias y Competitividad, ambos con muy vasta información en libros, revistas, tesis, periódicos, declaraciones, internet, etc., que de continuar la tarea de investigación hemerobibliográfica demandaría al investigador un tiempo que rebasaría, por mucho, el total de su vida productiva; todavía más, si se asocian los dos conceptos para intentar conocer el impacto de las estrategias en la competitividad de las empresas, pero es de sobresaltarse cuando se trata de abordar estos temas en todas las empresas del mundo, labor sin duda muy ambiciosa, al grado que cualquier indagación al respecto será objeto de severas críticas en cuanto a errores, omisiones, distorsiones, interpretaciones y demás fallas que conlleva toda investigación. Bajo esta óptica es que ahora se construye el presente apartado.

México es un país que por su posición geográfica se encuentra dotado de una gama tan amplia de recursos que podría ser una de las grandes potencias del mundo; no es así, antes por el contrario y de manera sistemática es una nación que ha ido con rumbo bien definido pero hacia los factores que más desfavorecen a su población como son: la pobreza, la ignorancia, la injusticia y la impunidad. No es posible que teniéndolo todo existan tantas carencias. Como una manera de aprovechar lo que se tiene (muchos recursos naturales y mucha gente creativa) se aborda el tema de las estrategias que son los medios para alcanzar lo que se quiere, y eso que se quiere es ser competitivo en el terreno de la producción y comercialización, con miras a explotar lo mucho que se tiene en beneficio de una, cada vez mayor calidad de vida de todos los mexicanos.

Las empresas son entes o entidades que se definen como unidades sociales (o agrupaciones) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos (Etzioni, A. 1994), es decir, se trata de individuos que en pleno uso de sus facultades se agrupan o asocian para llegar a fines que benefician a los miembros que pertenecen a la organización y, en general, a los miembros de la comunidad mediante la satisfacción de alguna de sus necesidades.

Es, entonces, esta unidad social llamada empresa el instrumento óptimo para aprovechar de manera racional la generosa cantidad de recursos que la naturaleza puso en manos de los mexicanos. Como un supuesto teórico se expresó que *a menores recursos de los consumidores, los proveedores formulan nuevas y creativas estrategias*. Esto resultó

parcialmente cierto, puesto que si bien existen consumidores en gran número y con muy escasos recursos, por otro lado existen pocos consumidores pero con enorme poder adquisitivo; es a ambos estratos que las empresas deben satisfacer. A los primeros necesariamente habrán de ofrecerles bienes y servicios a precios bajos y de buena calidad, en tanto que a los segundos se sabe que están dispuestos a pagar los precios que se asignen siempre y cuando cubran a cabalidad todas sus expectativas. Por tanto, los empresarios diseñan estrategias nuevas y creativas en dos vertientes: una que va a la producción de satisfactores con estrategias orientadas a ser líderes en bajos costos y poder ofrecer los mejores precios (Wal-Mart, Mc Donald's), combinan calidad, precio y compra, no son innovadoras y no hay relación estrecha de persona a persona, y dentro de sus características están la eficiencia, optimización de proceso, relación estrecha con proveedores y ofrecen un servicio estandarizado. La otra vertiente se orienta a tener liderazgo de producto y una relación muy estrecha con los consumidores: es el caso de Four Seasons, Home Depot e IBM que ofrecen lo que el cliente quiere, modifican sus productos y logran la lealtad de sus clientes; se caracterizan por relaciones de largo plazo, conocen a sus clientes y los vendedores toman decisiones (relación estrecha con consumidores); mientras que 3M, Disney, Microsoft, Nike y Sony, son empresas que se centran en lo desconocido y no probado, superan lo existente, ofrecen lo mejor y se caracterizan por su invención y desarrollo, trabajan por etapas, rapidez de decisiones y aprecian a los creativos (liderazgo de producto). En este sentido se combinan las estrategias genéricas de Michael Porter (Porter, M. 1997) y la teoría de la disciplina de los líderes del mercado (Treacy, M. y Wiersema, F. 1995).

Un segundo supuesto que se planteó fue el que *las empresas más admiradas (competitivas), y de EUA-Europa occidental, usan más la razón para formular sus estrategias, en tanto que en China y el Sureste asiático usan más la emoción*. Este supuesto necesita de muy buen sustento histórico, antropológico, neurológico, religioso y filosófico que está muy alejado del alcance del presente trabajo. Sin embargo, dentro de los estudios más reconocidos acerca del cerebro humano, se encuentran los resultados que publicó la revista *Science* en los años setenta, que de manera resumida señalan que los dos hemisferios cerebrales desempeñan funciones muy diferentes:

Hemisferio izquierdo:

- Ojo
- Controla el lado derecho del cuerpo
- Visual, habla, verbal
- Lógico, matemático
- Racional
- Intelectual
- Cuantitativo

Hemisferio derecho:

- Oído
- Controla el lado izquierdo del cuerpo
- Táctil, espacial, musical, acústico
- Ilógico
- Irracional
- Emocional
- Holístico
- Intuitivo
- Cualitativo

Resulta tautológico expresar que el ser humano cuenta con dos hemisferios cerebrales para llevar a cabo todos los quehaceres propios de su especie, sin embargo, es muy refutable el mencionar que todos los individuos desarrollen por igual las capacidades y potencialidades de sus dos hemisferios. Se ha escrito y concurda con el empirismo al respecto, en que los habitantes del hemisferio geopolítico occidental se distinguen porque son más analíticos, se conducen por la razón, son más calculadores, sus decisiones las toman bajo un estricto proceso lógico y dentro de sus valores está la *posesión de bienes materiales*, por lo que desarrollan tecnología, elaboran sofisticados cálculos financieros y provocan o declaran la guerra. Es así que con sólo el principio de la *evidencia del discurso del método* de R. Descartes se dice que los occidentales usan más su lado izquierdo del cerebro.

Por otra parte, los habitantes del hemisferio geopolítico oriental (China, Sureste asiático) se distinguen más por su espiritualidad, el cultivo de las virtudes, la meditación como

medio de bienestar, la tranquilidad del “Yo” interno, así como el desarrollo y práctica de las artes. Hasta la fecha siguen las enseñanzas de Buda, Confucio y Lao Tse, que han dado lugar al budismo zen y al taoísmo, muy practicados en nuestros días. Los samuráis, por ejemplo, se hacían expertos guerreros, pero también eran hombres de valores morales muy arraigados y expertos en la práctica de artes como la música, la pintura y la poesía.

En las tablas que anteriormente se han presentado, es notorio que las empresas de EUA y Europa occidental, siguen estrategias muy del tipo analítico, calculan de manera minuciosa sus costos y sólo invierten cuando esa inversión es altamente rentable, no permiten que su capacidad instalada se desaproveche, su administración es muy apegada a resultados de investigación sistematizada, en fin, administran para poseer bienes materiales y tener una vida de comodidades fruto de sus investigaciones científicas, desarrollos tecnológicos y aplicaciones técnicas que demandan grandes cantidades de capital, pero sí viven y conviven en lo que se conoce como el *american dream*.

En el lado oriental siguen una filosofía distinta, sus valores están alejados de las comodidades y de los bienes materiales, Konosuke Matsushita un próspero y exitoso empresario japonés que murió en 1989 a los 94 años, seguía una administración que decía: No puede mirar solamente las utilidades y la expansión, sino que debe estar firmemente enraizada en una actitud hacia la vida, la sociedad y el mundo. Konasuke Matsushita sustenta que “una filosofía administrativa desarrolla en la gente sus propios puntos de vista sobre la vida, la sociedad y el mundo provocando en ellos el sentido de acuerdo con la verdad, las leyes de la sociedad y los principios de la naturaleza” (Matsushita, K., 2000, p. 2,3). En el mismo tenor el coreano Kim Woo-Choong, fundador de Daewoo, precisamente en el año que murió Matsushita inició la redacción de una colección de artículos, con el fin de compartir sus experiencias con los jóvenes, donde expresa ideas muy claras en cuanto a que la historia es de los soñadores, se necesita una concepción de la vida, el dinero es neutro, la ayuda mutua, la felicidad, el problema son los ricos, cultiva la vida interior y muchos otros temas que enfatizan no el dinero, sino una serie de valores que son: el respeto a los ancianos, el trabajo como medio de vida, el cultivo de las virtudes e incluso el ascetismo (Woo-Choung K. 1993). Como se observa,

también es una filosofía que se aleja de los bienes materiales y busca más bien el estar bien consigo mismo, con la sociedad y con la naturaleza, semejante a los pensamientos de Matsushita.

Esta filosofía, ya en el terreno de las estrategias, se observa en que estas difieren de las estrategias occidentales. Su filosofía no es de “hacer las cosas bien y a la primera”, por el contrario siguen la estrategia de que “es mejor ser siempre el primero (en llegar) que ser siempre el mejor”, pues el que llega primero tiene la oportunidad de cometer errores y corregirlos, a diferencia del mejor que ha de invertir mucho para ser el mejor. Así por el estilo están sus demás estrategias importantes como “el construir ciudades amuralladas”, “lo que no se sabe se puede aprender”, etc.; esto es, son modos de actuar que se orientan de manera clara hacia cuestiones espirituales y mentales que son movidas por la emoción.

El tercer supuesto indica que *a mayor tamaño de las empresas se emplean más estrategias de tipo corporativo, por consiguiente a menor tamaño son más usadas las estrategias de tipo operativo*. Este supuesto resulta parcialmente válido, pues en todo caso es así para la mayoría de las empresas occidentales. Se vio que en el hemisferio oriental las empresas, por lo general no son de gran tamaño. La competencia de las empresas occidentales que van a oriente no son grandes empresas de ese lugar, ni las grandes empresas occidentales, son empresas pequeñas que actúan como “clústeres”, es decir, pequeñas empresas locales que forman redes de apoyo mutuo, de tal manera que siendo pequeñas forman verdaderos conglomerados regionales y panasiáticos; por tanto, sus estrategias no son del tipo *corporativo*, son de alianzas, de cooperación y de trabajo en equipo en Unidades de Negocios Regionales y, ya al interior de cada empresa familiar, siguen estrategias operativas de administración doméstica, con mira a mejorar procesos productivos, llevar a cabo mayor cantidad de transacciones locales, aprovechar su infraestructura municipal y cuidar que siempre sus ingresos sean mayores a sus gastos, no es la sofisticación financiera del mundo occidental.

Sin embargo, la tabla de estrategias de EUA-Europa muestra, de manera clara, que las empresas más competitivas de esta región, en efecto, se apegan mucho al uso de estrategias del tipo *corporativo* como son la innovación, inversiones de largo plazo,

calidad de la administración y globalización, entre otras, que demandan necesariamente una posición agresiva para tener presencia en los mercados, desarrollar nuevos productos, efectuar compras de otras empresas e integrarse vertical y horizontalmente. En el caso de las empresas de América Latina sus estrategias tienden a ser semejantes a las de las empresas de EUA-Europa, aunque su tamaño (por monto de ventas) es más modesto y su capital también es más reducido. Aquí, sí se manifiesta el uso de estrategias corporativas con sesgo ya muy marcado al uso de estrategias de menor nivel de cobertura, como son las de Unidad Estratégica de Negocios, funcionales y operativas. En resumen se podría señalar que las empresas occidentales más grandes emplean estrategias corporativas y, conforme va disminuyendo su tamaño la tendencia es hacia el uso de estrategias operativas. No es así el comportamiento de las asiáticas, en primer lugar, porque no es un mundo de empresas grandes y porque su filosofía administrativa no está tan orientada a las utilidades, sino a la paz interior y a la armonía con la naturaleza.

Por lo que toca a las empresas mexicanas, el supuesto que se planteó es que *en México se siguen estrategias propias del mundo occidental y que son más empleadas las estrategias operativas*. Esto resulta válido y razonable en cuanto que México se ubica físicamente en el continente americano y porque es un país, en su mayoría, de empresas micros y pequeñas. Se mencionó que la revista *Expansión* sigue los criterios de la revista *Fortune* para presentar su artículo de *Las empresas más admiradas (competitivas) de México*, es así que se ven estrategias aplicadas muy del tipo de las estrategias que usan las empresas más admiradas de la revista *Fortune* con leves adecuaciones. Puntos de comparación iguales no serán apropiados, pues EUA y México son países de marcadas asimetrías, con muy reducidas o nulas simetrías, lo cual se debe ver reflejado en la estructura y comportamiento de sus sectores productivos. En México existen unos cuantos conglomerados de empresas, que no es el caso de EU, lo que motiva que sólo pocas organizaciones empleen estrategias de tipo *corporativo*. En su mayoría son empresas que se administran de manera independiente, es el caso por ejemplo de las empresas AeroCalifornia, Ingenio San Nicolás, Ingenio San José de Abajo, Bancomext, Inmobiliaria Ruba, Exportadora de Sal, Black and Decker, Tubacero y Santa Clara, por citar unas cuantas; adicional a los más de dos millones de empresas que conforman el sector empresarial mexicano y que se conducen mediante el uso de estrategias

operativas y funcionales.

Al observar la tabla de estrategias de las empresas mexicanas es manifiesto que algunas de ellas sí emplean estrategias corporativas, no obstante, es notorio también que en su mayoría aparecen estrategias operativas, que como se ha señalado, son propias de las empresas de menor tamaño. Por otra parte, México se apega mucho al tipo de administración que siguen las empresas grandes de EUA. Se pudo detectar que Grupo Bimbo se distingue por su liderazgo, Grupo Modelo por el manejo de sus finanzas, Cinemex por su planeación, y así sucesivamente veremos que cada empresa se caracteriza por la aplicación notoria de alguno de los temas de la administración moderna, con buenos resultados.

El último supuesto presentado se redactó en términos de que *las empresas mexicanas serán más competitivas en la medida que encuentren un equilibrio entre el uso de sus estrategias actuales y las estrategias que aplican los empresarios de China y del Sureste Asiático*. Este es un supuesto difícil de probar, en virtud de que implica un proceso muy extenso en el tiempo y de tener voluntad política para llevarlo a efecto. Una primera etapa sería elaborar el proyecto que defina las nuevas estrategias que resulten de combinar las actuales estrategias mexicanas con las actuales estrategias asiáticas, o bien, disponer de un modelo que muestre la mecánica operativa para que, en función a su situación y necesidades, cada empresa pueda obtener las estrategias viables y factibles que le sean más convenientes. Una vez hecho esto vendría una segunda etapa de inducción y convencimiento, no sin antes dejar en claro que esto conlleva un cambio en la cultura de las empresas que se extiende al largo plazo y ahí es donde no todas las empresas están dispuestas a invertir tiempo y recursos. El querer cambiar la cultura es querer cambiar los productos culturales que se han ido formando a lo largo de los años: las costumbres, los hábitos, los valores, los ritos, los rituales, en fin, es el aprendizaje organizacional acumulado que se convierte en el primer obstáculo del cambio y cuesta mucho esfuerzo vencerlo.

La tercera etapa sería la de implantación de las nuevas estrategias que se convierte en la etapa más ardua, difícil y necesita de un liderazgo que considere la dificultad del cambio, la estructura organizacional, los recursos, las recompensas y la cultura como ya se ha

mencionado.

La cuarta etapa sería la de evaluación de resultados, es decir, sería el momento de comparar lo alcanzado contra lo previamente programado. Hasta este punto es que se podría probar o disprobar el supuesto teórico. Se aprobaría si las empresas que decidieron usar las estrategias combinadas fueran organizaciones que contribuyeran al mejoramiento de la sociedad y generaran utilidades (fueran rentables), entendiéndose que las utilidades son la recompensa que una empresa recibe por completar su misión exitosamente. Además si sus empleados fueran retribuidos de manera justa y equitativa, los proveedores recibieran pagos en tiempo y forma, los clientes estuvieran complacidos por los bienes y/o servicios que recibieran, el gobierno captara los impuestos que le fueran propios y el medio ambiente recibiera un trato de desarrollo sustentable. Esto es, una empresa competitiva que traería beneficios en cascada, empresa que habría desarrollado sus facultades y potencialidades en beneficio de todos.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha *concluido* la investigación se presentan los *juicios críticos* razonados a los que se ha llegado, después de una cuidadosa consideración de los resultados, en estos términos, se llegó a que:

- México es un país de riqueza y pobreza, una paradoja que no obstante tener tantos dones de la naturaleza, los mexicanos vivan en condiciones de elevada pobreza. El tener empresas competitivas implica contar con medios para aprovechar mejor lo vasto de los recursos, si se aplican estrategias apropiadas y efectivas.
- La competitividad no está en función únicamente de las estrategias que se implanten, depende de múltiples factores que en ella inciden. Se maneja que la competitividad depende de las estrategias, siempre y cuando el resto de factores se encuentren en condiciones *ceteris paribus*.
- Las estrategias tienen su origen en las actividades de la guerra, y es hasta aproximadamente los años ochenta cuando las empresas utilizaron con mayor intensidad el concepto estrategias en su definición de rivalidad, de ser mejor que el competidor, de ver al competidor como si fuera un enemigo, semejante a como se describe el ambiente de guerra por los estrategas chinos y japoneses.
- A partir de los años ochenta y, en buena medida, como consecuencia de los estudios elaborados por investigadores de la Escuela de Negocios de Harvard, se ha considerado que el diseño y aplicación de estrategias tienen mejor impacto cuando se coopera en vez de cuando se compite, cuando se ve al mercado como un ecosistema y cuando se aplican técnicas más amigables en las transacciones, tales como la Teoría de Juegos, la Teoría de “Colas” o el trabajo en equipo.
- La palabra competitividad no se encuentra en los diccionarios de la lengua española, es una traducción libre de la palabra inglesa *competitiveness*; sin embargo, comúnmente se entiende que las empresas son competitivas cuando sus costos de producción permiten alcanzar precios que los compradores están dispuesto a pagar, y esto se logra cuando dichas empresas están bien

administradas, ofrecen productos de buena calidad y aplican muy buenas estrategias para sus adquisiciones, fabricación y comercialización.

- Al asociar la competitividad de las empresas con las estrategias que implantan, de inmediato se desprenden una serie de hipótesis o “planteamientos teóricos” que al profundizar en ellos, como todo supuesto, algunos van a poder probarse y otros van a ser desaprobados. Por ejemplo, se supone que las empresas que formulan e implantan las mejores estrategias para ofrecer productos de buena calidad y a bajos precios van a ser más exitosas; esto es relativamente cierto, pues existe una gama de compradores que no desean productos de buena calidad y buenos precios, ellos desean que les satisfagan sus deseos y hasta sus caprichos y están dispuestos a pagar el precio que los productores determinen.
- La propuesta de estrategias que se hace para que las empresas mexicanas sean más competitivas, parte de un esquema que relaciona una tipología de estrategias (corporativas, de negocio, funcionales y operativas), con la competitividad de las empresas clasificadas convencionalmente en cuatro regiones del mundo (global, Asia, América Latina y México), donde se infiere que dicha competitividad está en función al tipo de estrategias que aplican.
- Las empresas de las cuatro regiones, en mayor o menor grado, formulan sus estrategias con base en el tipo de estrategias que aquí se presentan, sólo que la redacción empresarial conlleva los ajustes o adecuaciones apropiados para permitir una mejor comprensión en lo que es ya su aplicación en la realidad. Se tiene por ejemplo la estrategia global: *inversión valiosa de largo plazo*, ésta es una estrategia que cae en el tipo de las estrategias *corporativas*, pues implica que las empresas que la emplean se encuentran en una posición fuerte que les permite echar mano de la intensidad de sus recursos para desarrollar nuevos productos, penetrar más en su mercado actual o incluso abrir y desarrollar otros nuevos mercados.
- Es marcada la diferencia entre el tipo de estrategias que se utilizan en el hemisferio geopolítico occidental y las que se aplican en el hemisferio geopolítico oriental, esto deducido con sólo el *principio de evidencia* que se plantea en el *Discurso del Método* de R. Descartes. La evidencia empírica, que amerita mayor investigación, se sustenta en el pensamiento racional del mundo occidental, contra la filosofía basada en la emoción del mundo oriental.

- México es un país cuyas empresas diseñan e implantan estrategias propias del mundo occidental, siguen en su mayoría las estrategias que usan las empresas de los EUA y se abocan más a conocer, comprender y aplicar las teorías administrativas que generan los autores del mundo occidental. Por ejemplo, Grupo Bimbo, según lo menciona Roberto Servitje, es una empresa que a lo largo de su historia ha entrado en contacto con grandes pensadores y conceptos de la administración, a través de libros, conferencias y comentarios. Algunos de esos autores y conceptos aprendidos son: Peter Drucker, en la importancia del trabajador, Ch. McCormick, con la gerencia múltiple, Rensis Kilert con el organigrama tipo bisagra, Douglas McGregor, con el lado humano de la empresa, Scout Myers con cada empleado un gerente, Philip Crosby, con la calidad y Jack Welch, con su pensamiento que expresó en el libro, *Control your destiny or someone else will* (Servitje, R., 2003)
- Finalmente, el modelo que aquí se propone para las empresas mexicanas, consiste en diseñar un *paquete de estrategias* que sea una combinación de las estrategias que actualmente se están aplicando con las estrategias que usan las empresas de Asia y las estrategias empresariales de las otras dos regiones. Y como las estrategias así obtenidas no muestran cuáles son las prioritarias, se propone que se utilice una técnica participativa que llegue a definir cuáles serían las estrategias que *se deben poner en práctica*.

RECOMENDACIONES

Cuando se llega al *final* de una investigación, el investigador tienen la seguridad de que el trabajo no ha concluido, por tanto, desea él mismo continuar con sus indagaciones, o bien, *encargar* que otros prosigan lo comenzado, pero a diferencia de las *conclusiones* que no piden que se emprenda alguna acción, las recomendaciones sí. Es amplio el número de recomendaciones que podrían desprenderse de esta investigación, no obstante, centrémonos en tan sólo cuatro de ellas:

- Ampliar la relación de las variables que determinan la competitividad. En esta investigación se trató el caso de una relación bivariada (competitividad-estrategias). Sin duda, resultará más atractivo el diseñar una relación multivariada, donde se pueda conocer qué otras variables inciden en la competitividad y en qué grado es ese impacto. M. Hitt, por ejemplo, señala cuatro variables para la capacidad de sostener las acciones y los resultados competitivos: efectos del tamaño de la empresa, velocidad con que se toman decisiones, la innovación y calidad en la capacidad de sostener las acciones y, los resultados competitivos. J. Prokopenko, expresa que existen factores internos y externos que hacen a una empresa más productiva y, en consecuencia, más competitiva; dentro de los primeros se encuentran el producto, la tecnología, la organización, las personas, los métodos y el estilo de dirección, entre otros, mientras que dentro de los factores externos están: los factores estructurales, los recursos naturales y la administración pública e infraestructura. Todos estos factores van a tener efectos en una mayor o menor competitividad y sería interesante saber en qué medida habría que tenerlos presentes.
- Emplear un método más riguroso. Formular hipótesis que rigurosamente se aprueben o desapruében mediante el uso de técnicas estadísticas que impliquen cálculos de correlaciones multivariadas, el uso de pruebas estadísticas, la teoría de pequeñas muestras (distribución t de Student y chi-cuadrado), la desviación típica y otras medidas de dispersión, o cualquier otra técnica que la investigación así lo amerite. También se recomienda plantear un estudio de campo con el universo y muestra representativa definidos con estricto rigor técnico y el

instrumento más apropiado para recoger los datos del trabajo empírico.

- Profundizar en el estudio científico de las filosofías occidental y oriental para percibir el mundo. Se presume que los americanos tienen la percepción de un mundo que se sustenta en la posesión de bienes materiales, en tanto que los chinos y japoneses se inclinan más por la tranquilidad interior del ser y el cultivo de las virtudes. De ser esto cierto, entonces se tendrán mejores explicaciones del comportamiento empresarial. Los resultados de la revista *Science* de los años setentas, las publicaciones de Daniel Goleman, los estudios neurológicos, así como los estudios antropológicos serán un buen inicio para conocer el complejo comportamiento del cerebro que, al parecer, induce a conductas muy específicas según el uso de los hemisferios cerebrales.
- Por último, elaborar un listado completo de estrategias para las empresas mexicanas. Éste resultará de combinar cada una de las estrategias que actualmente aplican con cada una de las 26 estrategias que se detectaron para las regiones EUA-Europa (9), América Latina (9) y Asia (8), y hacer también el ejercicio para ampliar el listado, extrayendo estrategias que resulten, no sólo de combinar una a una las estrategias, sino de combinar varias de las estrategias detectadas para obtener más estrategias nuevas del listado. Un consultor bien podría hacer uso de este modelo para aplicarlo en alguna empresa y no necesariamente tendría que elaborar el listado de la combinación de todas las estrategias, él sabría, con base en su experiencia, combinar sólo las estrategias que mejor se apliquen a una determinada situación y a una determinada empresa.

HEMEROBIBLIOGRAFÍA

1. Abarca, F. "100 COMPETITIVAS GLOBALES. Las mejores empresas de América Latina. La división de honor de los negocios regionales", **AMERICA ECONOMÍA**, No. 250/28 de marzo – 10 abril, 2003.
2. Anda, C. (1999) "Administración y calidad", Limusa-Noriega Editores, México, D.F.
3. Anderson, B., "Así lo hice", **EXPANSIÓN**, Año XL, núm. 1029, noviembre 23, 2009, p.30-38
4. Ángeles, A., "La línea de la paradoja", **EXPANSIÓN**, Año XXXII, núm. 993, junio 23, 2008, p.261-262,
5. Arzate, E "Caen ingresos petroleros 45% en 11 meses", El financiero, Año XXIX, NO. 7976, México, D.F. 28 de diciembre de 2009, p. 14
6. Becerril, I., "Década perdida en crecimiento: IP", El financiero, Año XXIX, No. 7977, México, D.F., 29 de diciembre de 2009, p. 8
7. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999) "Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración", Ed. Norma, Bogotá, Colombia.
8. Castillo, A. "Las empresas más admiradas de México", **EXPANSIÓN**, año XXXIII, núm. 851. octubre 16, 2002.
9. Castillo A. "Las 100 multinacionales más importantes de México", **EXPANSIÓN**, año XXXIII, núm. 849, septiembre 18, 2002.
10. Castillo Alejandro. "Las 500 en 2000", **EXPANSIÓN**, 2001/Núm. 820, julio 25, p. 312 a 350
11. Clausewitz, K. (1998). "De la guerra" Tomo I, SEDENA, México.
12. Colin, M, "Mayor desequilibrio comercial entre México y Asia en 2009", El financiero, Año XXIX, No. 7978, 30 de diciembre de 2008, p. 1A.
13. David, F. (1997) "Conceptos de administración estratégica", Prentice Hall, México.
14. DeCarlo, S. "The Best and Worst Bosses", **FORBES**, Volumen 169, number 11, May. 13, 2002.
15. Diccionario enciclopédico Grijalbo, Ediciones Grijalbo, España, 1986.
16. Drucker, R., El Heraldo de México, 04 de marzo de 2002.
17. Encuesta Nacional de Micronegocios ENAMIN 2008, STPS, INEGI, México, 2010.
18. Etzioni, A. (1979), "Organizaciones modernas", UTEHA, México, D.F.
19. **EXPANSIÓN**, enero 23, 2002, año XXXIII, núm. 832

20. “*Expansión*, 500 Las empresas más importantes de México”, **EXPANSIÓN**, año XXXIX, núm. 993, junio 23, 2008.págs. 200-232, 264-287.
21. Finanzas Internacionales, “El próximo año pinta bien para la economía estadounidense”, El financiero, Año. XXIX, No. 7978, México, D.F., 31 de diciembre de 2009, p. 7A
22. Freiberg, K. y Freiberg, J. (1999), “Cómo alcanzar el éxito aún estando totalmente ¡CHIFLADOS!”, CECSA, Primera edición, México, D.F.
23. “Fortune 2008 Global 500”, Vol. 157, No.2, July 21, 2008, p. F-1 a F39.
24. García-Pelayo, R. (editor), (1984) “Pequeño Larousse ilustrado” Ed. Larousse, México.
25. Garten, J. (editor) (2000) “World Wiew. Global Strategies for the New Economy”, Harvard Business School Press, Boston, Ma., USA.
26. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994) “Competing for the Future”, Harvard Business School Press, Boston, Ma., USA.
27. Hernández, R. (1998) “Metodología de la investigación”, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México.
28. Hitt M., (1999) “Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”, International Thomson Editores, 3ª. Edición, México.
29. Hjelt, P. “The World’s Most Admired Companies”, **FORTUNE**, Vol. 147, No. 4, March 10, 2003.
30. Jardón, E. “México padece un severo rezago en la carrera global”, El financiero, Año XXIX, No. 7977, México, D.F. 29 de diciembre de 2009, p. 3
31. Kerlinger, F. (1999) “Investigación del Comportamiento”, Mc Graw Hill, México.
32. Markides, C. (2000) “En la estrategia está el éxito”, Norma, Colombia.
33. Martín, M., “Tres retazos del 2009”, El financiero, Año XXIX, No. 7979, México, D.F., 31 de diciembre de 2009, p. 15
34. Matsushita, K. (2000), “Mi filosofía administrativa”, Ediciones Castillo, Primera edición en español, México, D.F.
35. Mayntz, R. et. al. (1980), “Introducción a los métodos de la sociología empírica”, Ed. Limusa, México, D.F.
36. Mendoza, V., “Hay doble obstáculo para el crecimiento”, El financiero, Año XXIX, No. 7978, México, D.F., 31 de diciembre de 2009, p.1.
37. Montemayor M., García M., et.al., (2002) “Guía para la investigación documental”, Editorial Trillas, México.

38. Mundo Ejecutivo, "Las 100 empresas del siglo en México", **MUNDO EJECUTIVO**, edición especial, mayo 1999.
39. Musashi, M. (1997) "El libro de los cinco anillos", Editorial Diana, 1ª edición, México.
40. Navarrete P., (1996), "Guía metodológica para la presentación de tesis de maestría", IPN, México.
41. Navarro, J., Torres Z., (2007) "Conceptos y principios fundamentales de Epistemología y de metodología", Universidad Michoacana de Sn. Nicolás de Hidalgo, México.
42. Ortega, A. "El día después", **EXPANSIÓN**, Año XXIX, núm., 993, junio 23, 2008, p.126-130.
43. Padua, J. (1982), "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales", Colegio de México y FCE, México, D.F.
44. Porter, Michael E. (1986) "Estrategia Competitiva", CECSA, México, D.F.
45. Porter, Michael E. (1987) "Ventaja Competitiva", CECSA, México, D.F.
46. Prokopenko, J., (1989) "La gestión de la productividad", OIT, Ginebra, Suiza.
47. Rojas, R. (1981), "Guía para realizar investigaciones sociales", UNAM, 6ª. Edición, México, D.F.
48. "Sigue la volatilidad en el tipo de cambio", El financiero, Año, XXIX, No. 7979, México D.F. 31 de diciembre de 2009, p. 4
49. Saldaña, I., "Favorece a maquiladoras la debilidad del peso", El financiero, Año XXIX, No. 7979, México, D.F. 31 de diciembre de 2009 p. 8
50. Sun Tzu, (2000) "El arte de la guerra", Grupo editorial Tomo, 5ª. Edición, México.
51. Tamayo, M. (2006), "El proceso de la investigación científica", Ed. Limusa, México.
52. Thompson A., Strickland A. (2001) "Administración Estratégica", Mc Graw-Hill, 11ª edición, México.
53. Treacy. M. y Wiersema, F. (1995), "The Discipline of Market Leaders", Reading, Massachusetts: Addison Wesley, USA.
54. Woo-Choong, K. (1993) "El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo", Grupo Editorial Iberoamericano, México, D.F.
55. Zepeda, H. "Presión inflacionaria adelantará alzas en tasas", El financiero, Año XXIX, No.7978, México, D.F., 30 de diciembre de 2009, p. 5
56. Zhuge, L. y Liu J., (1992), "Ganar la guerra", Secretaría de la Defensa Nacional, México, D.F.

INTERNET

1. Ángeles, A., “América Móvil entra en el top 3 global”, CNNEXPANSION.com, publicado 18 enero de 2010 en www.cnnexpansion.com/expansion/2010/01/14/con-pasos-de-grande
2. Amador, J. “Una vez conocida la reforma fiscal, Banxico difunde unas perspectivas del entorno macroeconómico para 2010 y 2011 en línea con el escenario de BBVA”, Servicio de Estudios Económicos BBVA BanxicoWatch, 2 de diciembre de 2009, www.fxstreet.es/fundamental/tipos-interes/banxico-watch/2009-12-03.html
3. Banamex.com, Estudios económicos, “Pronósticos 2010”, 7 de enero de 2010, www.banamex.com/es/esem/index.jsp.
4. Cartera, “General Motors se declara en bancarrota”, publicado el 1 de junio de 2009 en: ElUniversal.com.mx
5. Finanzas, “Ubican tarifas telefónicas en México entre las más altas del mundo”. El universal, Cd. de México, 12 de marzo de 2007, ELUNIVERSAL.com.mx
6. Principales Resultados del Observatorio Pyme en México: Necesidades de la empresa. Consultado el 9 de agosto de 2010 en: www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html
7. CNNEXPANSIÓN.com, “México retrocede en competitividad”, 25 de abril de 2007.
8. Comunicaciones, “América Móvil, S.A. de C.V.”, en: CNNEXPANSION.COM, www.cnnexpansion.com/empresas/america-movil-s-a-de-c-v
9. “Cronología. La historia de Luz y Fuerza del Centro”, El Universal, Cd. de México, 11 de octubre de 2009, www.eluniversal.com.mx
10. El Universal, “Ubican tarifas telefónicas en México entre las más altas del mundo”, publicado el 12 de marzo de 2007 en: ELUNIVERSAL.com.mx
11. Ferguson, I., “Legislación laboral frena a México: WEF”, CNNExpansión.com, publicado el 22 de junio de 2009, www.cnnexpansion.com/economia/2009/06/22/el-mercado-laboral-frena-competitividad
12. Forbes.com, “CEO Pay, Big Bosses and Paychecks”, fecha consulta: 10 de marzo de 2010.

13. Fortune, "World's Most Admired Companies", publicado en CNNMoney.com, marzo de 2010, de la revista Fortune correspondiente al 22 de marzo de 2010.
14. González, R., "Existen en México 54.8 millones de pobres, 51% de la población", periódico La Jornada, 20 de agosto de 2009, p.4
www.jornada.unam.mx/2009/08/20/index.php?section=economia&article=024n1ec
[o](#)
15. González, I., "Desempleo en México alcanzó 1.9%:OCDE", El Universal, 15 de septiembre de 2009, en www.eluniversal.com.mx/finanzas/73627.html
16. González, I., "Tasa de desempleo sube a 6.41% en septiembre", El Universal, octubre 21, 2009, www.eluniversal.com.mx/notas/634840.html
17. González, R., "Existen en México 54.8 millones de pobres, 51% de la población", La Jornada, 20 de agosto de 2009, p. 24, www.jornada.unam.mx/2009/08/20
18. Gutiérrez, H., Ángeles, J., et.al. "La importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico de México", ESCA ST, IPN, Tesis de nivel superior, México, 2009. Consultada en:
[azul.bnct.ipn.mx/busquedas/index.php; CP2009%20G833h.pdf](http://azul.bnct.ipn.mx/busquedas/index.php;CP2009%20G833h.pdf)
19. Hernández, C., "Tarifas subsidiadas causa de ineficiencia", Energía a Debate, mayo de 2008, en: www.energiaadebate.com/autores/cesarhernandez.htm
20. Martínez, J. "México oneroso en celulares: OCDE", publicado el 11 de agosto de 2009 en: CNNEXPANSIÓN.com,
www.cnnexpansion.com/economia/2009/08/11/mexico-oneroso-en-celular-ocde
21. Martínez, J., "Petróleo, ¿Cuál será su precio en 2010?", Cd. De México, publicado el 18 de agosto de 2009, CNNExpansión.com
www.cnnexpansion.com/economia/2009/08/17/petroleo-cuanto-en-2010
22. México en el mundo 2008, INEGI, www.inegi.org.mx
23. México Hoteles, "Información: Datos generales sobre México",
http://www.mexicohoteles.com.mx/informacion_mexico.php
24. México Maxico, "Comparación del precio de la gasolina México-USA 1938-2009",
www.mexicomaxico.org
25. Monografía sobre las Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresas. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2004, 2a. Ed., consultada el 10 de agosto de 2010, en: www.inegi.org.mx

26. Notimex, "Accionistas de Enron recibirán millones", CNNExpansión.com, publicado el 9 de septiembre de 2008, cnnextension.com/negocios/2008/09/09/accionistas-de-enron-recibiran-millones
27. Pelayo, Carmen www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtm
28. Pemex.com "Reservas de hidrocarburos totales",
www.pep.pemex.com/AnuEst2006/esp/reservas_hidrocarburos.htm
29. Reyna, G. "Informática: Ética vs Competitividad", publicado en
www.geocities.com/Paris/Chateau/9164/papers/infoetica.htm
30. Reuters, "Teléfono cuesta caro en México, OCDE", publicado el 27 de marzo de 2009 en: www.cnnexpansion.com/actualidad/2009/03/27/mexico-paga-por-malos-servicios-ocde
31. Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", publicado el 30 de junio de 2009 en el diario oficial de la federación, consultado en: www.siem.gob.mx
32. Telmex Internacional, "Acerca de nosotros: Misión, visión y valores",
www.telmexinternacional.com/assets/htm/adn_mvvt/htm
33. Telmex telefonía, planes lada: www.telmex.com.mx/hogar/telefonía/larga-distancia-planos.html
34. Universiawharton, "México se cruza de brazos ante el crecimiento del desempleo", publicado en septiembre 21, 2005, en:
www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1026
35. Vega, L., "La pobreza en México", Observatorio de la economía latinoamericana, Núm. 44, junio 2005, en:
www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/lvm-pobreza.htm
36. www.cemexmexico.com
37. Cuéntame.inegi.gob.mx
38. www.inegi.org.mx