

0.1167



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

**ESTRATEGIAS PARA
EL RETIRO DE UN NEGOCIO**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)**

P R E S E N T A:

GUADALUPE PATLÁN ESPINOSA

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN



MÉXICO, D.F.

MARZO DE 2000

282621



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

ESTRATEGIAS PARA EL RETIRO DE UN NEGOCIO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
FACTORES CONDICIONANTES PARA LAS ESTRATEGIAS DE RETIRO	
1.1. PANORAMA GENERAL	3
1.2. ANALISIS DEL MERCADO	4
1.2.1. Ciclo de Vida del Producto	5
1.2.2. Segmentación del Mercado	9
1.3. LA FORTALEZA DE LA EMPRESA	12
1.3.1. Posición Competitiva de la firma	12
1.3.2. Ventaja Competitiva	13
1.4. CONDICIONES PREVISIBLES PARA EL FUTURO	17
CAPÍTULO 2	
FORMAS DE RETIRO	
2.1. PANORAMA GENERAL	18
2.2. CRECIMIENTO	19
2.3. COSECHA	20
2.4. LIQUIDACIÓN	21
2.5. PODA	22
2.6. TRASLADO	25
2.7. DESESTIMIENTO	25

CAPÍTULO 3	
ESTRATEGIAS DE RETIRADA	
3.1. PANORAMA GENERAL	27
3.2. MATRICES PARA LAS ESTRATEGIAS DE RETIRADA	28
3.3. MAPA EN EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE RETIRADA	32
CONCLUSIÓN	34
ANEXO	
EJEMPLOS Y ANÉCDOTAS	35
BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

En la planeación estratégica se tiene como principal punto de interés el plantear cómo ir hacia adelante, esto es, establecer qué movimientos son los que más convienen a la firma para obtener mejores resultados, mientras que poco o nada se dice de qué hacer cuando no se cuenta con los elementos necesarios para avanzar o cuando no existe un suficiente atractivo externo que amerite tal avance, como sucede en los mercados que declinan.

Así, existe una amplia literatura en la que de varias formas se estudian las alternativas de crecimiento y diversificación para un negocio, según los recursos y habilidades de que se dispone, la naturaleza de los rivales y los requerimientos del mercado, sin que a cambio se preste la debida atención a aquellos casos en los que resulta más apropiado buscar alguna forma de retiro.

El que una firma enfrente una situación contraria puede atribuirse a causas como el fin del ciclo de vida del producto, cambios en los consumidores, llegada de rivales poderosos, pérdida gradual de competitividad o problemas debidos a errores o excesos cometidos, que hacen mejor el pensar en salir que el tratar de avanzar.

Es por lo anterior que surge la idea de realizar el presente trabajo, para el que se plantea el siguiente objetivo:

construir un marco o estructura que permita definir la estrategia de retirada más apropiada para una firma cuando las condiciones son adversas.

Cabe señalar que la aportación esencial de esta investigación es la de ofrecer un producto que no se tiene en la literatura, para lo cual se propone el siguiente procedimiento:

- 1º Revisar los distintos aspectos de la estrategia competitiva para tener un marco general.
- 2º Reunir las diferentes formas en que se toca el retiro.
- 3º Establecer las clases de retiro y algunas características de lo que implica o incluye cada una de ellas.
- 4º Relacionar las condiciones de la firma con las posibles formas de retiro.

El contenido del trabajo se presenta de la siguiente forma, en el capítulo 1 se analizan los factores condicionantes para las estrategias de retiro en base al mercado en que se encuentra la firma, su fortaleza competitiva y las amenazas futuras para la misma. El capítulo 2, aborda las formas de retiro básicas que darán lugar a las posibles estrategias que se forman por la combinación de las anteriores. Y finalmente, en el capítulo 3, se concreta el objetivo del trabajo con la representación de las estrategias de retiro en un gráfico y su interpretación, producto final de esta tesis.

CAPÍTULO 1

FACTORES CONDICIONANTES PARA LAS ESTRATEGIAS DE RETIRO

1.1. PANORAMA GENERAL

El que un negocio pueda seguir creciendo ofrece una posición ideal a la firma. Los factores que favorecen a éste se pueden englobar en tres: un buen mercado, una fortaleza competitiva y que las condiciones a futuro no cambien en contra. Si se cuenta con lo anterior, se puede invertir para aumentar su participación, así como en I & D y elegir los caminos que se consideren óptimos para el CRECIMIENTO.

Si el mercado ya no crece sistemáticamente, es decir, permanece estable, ya no tendría sentido invertir, o mejor dicho, solo se debería invertir lo necesario para COSECHAR y de esta forma se ira dando conforme decaiga el mercado, por lo que se considera como una forma de retiro lento.

Del lado contrario estarían las compañías cuyo mercado esta declinando, la fuerza competitiva de la empresa puede haber decaído y existen amenazas futuras, en cuyo caso lo más apropiado sería buscar el ABANDONO parcial o total.

Por lo anterior, se puede hablar de TRES ESTRATEGIAS NATURALES.

La literatura que contempla a la planeación estratégica, pone mayor énfasis en como hacer crecer a la firma, en términos tales como buscar la diversificación, mejorar la capacidad competitiva y adaptar el producto para las nuevas necesidades de los consumidores, así aparece como constante la idea de avanzar y la lucha por el éxito, este avance o éxito predominante es expresado en distintas formas, dejando en un lugar secundario o hasta ignorando el tratamiento de aquellos casos en que lo apropiado sería

la cosecha o alguna forma de abandono a partir de los mismos considerandos en los que se plantea el crecimiento, solo que viéndolos en forma negativa, es decir:

- 1) Una empresa pobre;
- 2) Condiciones futuras desfavorables; y
- 3) Competitividad débil.

Se debería entonces describir que movimientos convienen a la empresa distintos en este caso a los del crecimiento.

Cómo bien se ha notado, se ignoran una serie de combinaciones que muestra que se tiene una mayor gama de posibilidades y variantes sobre las tres estrategias básicas a las que se hizo referencia en un principio, en la manera en que se conjugan los factores: atractivo del mercado en general y de los distintos espacios, grado de fortaleza de la empresa y condiciones previsibles.

Así, por ejemplo, la situación en que una firma con **alta competitividad** tenga por horizonte un mercado estable con un futuro lleno de amenazas que haga cualquier esfuerzo infructuoso por crecer o al menos mantener su posición, obliga a tomar la decisión de **COSECHAR O ADELANTAR EL RETIRO**.

En otro caso, cuando el mercado es bueno pero se prevean condiciones adversas, tal vez **ADELANTAR UNA COSECHA** sea una buena alternativa. Por otra parte, en función de que el mercado no es homogéneo pudiera darse el caso de un mercado que en lo general permanece estable, pero que en algunos espacios mantiene un crecimiento atractivo que permita pensar en un **CRECIMIENTO SELECTIVO**.

Antes de entrar en mayor detalle de cómo se combinan estos diferentes factores y la influencia que tienen en la estrategia a seguir, trabajo que de hecho se reserva para el tercer capítulo, es de interés revisar cómo se caracteriza y que determina el atractivo del mercado y sus segmentos; que se define como mayor o menor fuerza de la empresa; y que se da a entender por condiciones futuras favorables.

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

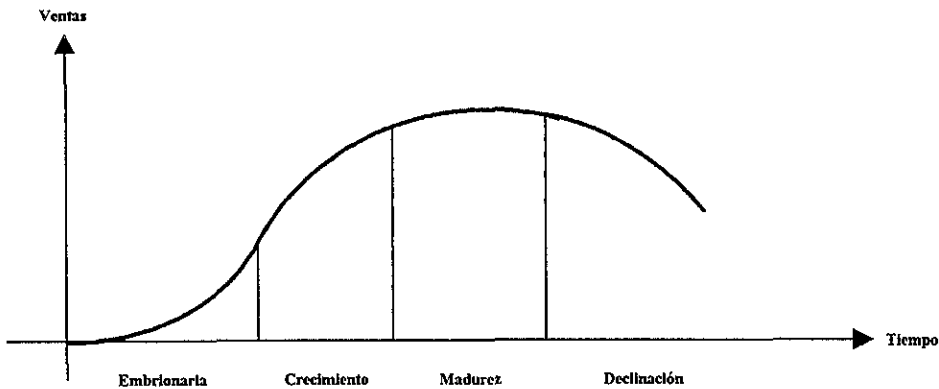
Se define al **mercado** como un grupo de clientes potenciales, con necesidades semejantes y que están dispuestos a intercambiar algo de valor, junto a un grupo de vendedores que ofrecen diversos bienes y/o servicios, es decir, medios para satisfacer las mencionadas necesidades. Un buen conocimiento de estos compradores es una fuente de oportunidades para la empresa que puede favorecer al éxito de la misma.

En forma clásica se puede ver al mercado en función del Ciclo de Vida del Producto, el cual describe las etapas por las que un producto atraviesa. El concepto de ciclo de vida sirve para el análisis de la evolución de productos e industrias en el mercado y tiene como base la observación de que el volumen de ventas de un producto evoluciona siguiendo un patrón típico.

1.2.1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto presenta cuatro grandes etapas en las que se caracterizan las fases por las que pasa el desarrollo de un nuevo producto, desde el inicio hasta el final.

Figura 1.2.1. Curva del ciclo de vida del producto



El tipo de estrategia que elija la firma debe adaptarse en función a la variación de su producto en el ciclo de vida, dados los cambios en las necesidades de los compradores a lo largo del tiempo. Así, para que el producto se mantenga en una etapa, posiblemente deberá dirigirse a un mercado totalmente diferente en algún momento.

Las ventas totales del producto varían en cada una de las cuatro etapas a causa de los competidores en la industria. Se inicia con un nivel muy bajo en el momento de la introducción del producto (embrionaria), siguiendo un nivel alto en la etapa de madurez y regresando a un nivel de disminución durante la declinación. También se observa que las ventas y las ganancias no se desplazan juntos con el paso del tiempo.

La curva del ciclo de vida, también conocida como curva S, curva logística o curva de crecimiento, es una representación gráfica simplemente ilustrativa, no se le puede modelar por medio de una función matemática por lo que no se puede llegar a predecir con precisión el momento en que se presenta alguna etapa ni la magnitud con la que pueda ocurrir. La construcción de la curva se hace con los datos históricos de las ventas del producto hasta la actualidad, pero para completar la curva (el comportamiento futuro de las ventas), será necesario un análisis que contemple experiencia y visión, dado que el crecimiento de las ventas depende de factores ajenos y relacionados al producto. Cabe hacer notar que las etapas del ciclo de vida no solo indican el crecimiento del mercado, además se tienen características significativas del producto, financieras, niveles de rivalidad y actividades industriales que evolucionan de manera similar. Se presentan enseguida las etapas del ciclo de vida.

EMBRIONARIA

En la etapa embrionaria, también conocida como de introducción en el mercado las ventas son bajas cuando se introduce una nueva idea. Los consumidores no buscan el producto. Ni siquiera saben que existe. Hace falta una promoción informativa para darles a conocer las ventajas y aplicaciones del concepto del nuevo artículo.

La mayoría de las compañías sufren pérdidas durante esta fase, porque gastan una gran cantidad de dinero en el desarrollo de la promoción, el producto y la distribución. Por supuesto, invierten dinero con la esperanza de obtener ganancias más adelante sabiendo que es una inversión para el futuro.

CRECIMIENTO

En la etapa de crecimiento en el mercado las ventas de la industria crecen con rapidez. En cambio, las ganancias, aunque crecen al principio, luego empiezan a disminuir. El innovador obtiene inicialmente grandes beneficios al aumentar el número de los compradores. La competencia descubre entonces la oportunidad y entra en el mercado. Algunos se limitan a copiar el producto de mayor éxito o bien intentan perfeccionarlo para competir en una situación más ventajosa. Otros tratan de mejorar sus ofertas para atraer más eficazmente algunos mercados meta. Se origina así una gran diversidad de productos. De ahí que la competencia monopolista (con curvas de demanda de pendiente descendente) suele caracterizar esta fase del ciclo.

Es el momento en que la industria consigue las *mayores ganancias*, pero también es en esta fase cuando las *ganancias de la industria comienzan a decrecer* a medida que se intensifica la competencia.

Algunas compañías cometen graves errores de *planificación estratégica* durante esta fase al no entender el ciclo de vida del producto. Ven las grandes ventas y oportunidades de la etapa inicial de crecimiento del mercado, pero no se percatan de la competencia que pronto tendrán que afrontar. Cuando descubren su error ya es demasiado tarde. Los que prestan atención al análisis de la competencia tienen menos probabilidades de cometer esta equivocación.

MADUREZ

La etapa de madurez en el mercado aparece cuando las ventas de la industria se estabilizan y la competencia se vuelve más fuerte. Muchos competidores agresivos han entrado ya en la lucha por el negocio en este momento, salvo que se trate de situaciones de oligopolio. Los beneficios de la industria se reducen a lo largo de esta etapa, porque se acrecientan los costes de promoción y algunos competidores rebajan los precios para vender más. Las firmas menos eficientes no pueden competir en estas condiciones y terminan por abandonar el mercado. Incluso en situaciones de oligopolio se produce una presión a largo plazo para disminuir los precios.

Otras compañías siguen entrando en el mercado durante este período, de modo que la competencia se intensifica aún más. Adviértase que estas no pasan por las primeras etapas del ciclo ni por la tan rentable etapa de crecimiento. Se ven en la necesidad de arrebatarse una parte del mercado a empresas bien establecidas, lo cual es difícil y costoso. Los líderes tienen mucho que perder, de modo que defienden a toda costa su participación en el mercado y su fuente de ingresos.

La promoción persuasiva cobra mayor importancia durante la fase de madurez. Los productos difieren un poco o bien son idénticos. Casi todos los competidores han descubierto ya los mensajes más atractivos o han copiado a los productores más importantes. Aunque cada compañía seguirá teniendo su propia curva de demanda, éstas se volverán cada vez más elásticas, a medida que los consumidores potenciales consideren casi idénticos los diversos productos.

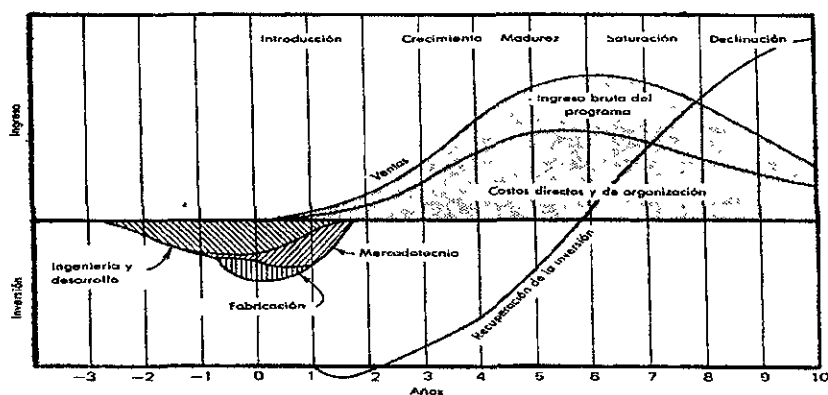
En los Estados Unidos, los mercados de la mayor parte de los automóviles y muchos electrodomésticos han alcanzado esta fase. Es una etapa que puede prolongarse muchos años (hasta que un producto esencialmente nuevo haga aparición) y durante la misma nacen y mueren marcas o modelos individuales.

DECLINACIÓN

Durante la etapa de declinación de ventas los nuevos productos sustituyen a los viejos. Se vuelve más vigorosa la competencia de precios por parte de los productos moribundos. Aun así, las compañías con marcas fuertes seguirán obteniendo ganancias hasta el final. Son firmas que presentan curvas de demanda decrecientes porque han sabido diferenciar sus artículos.

Cuando los nuevos productos inician su etapa de introducción, los viejos mantendrán un cierto nivel de ventas, dado que seguirán siendo atractivos para los consumidores leales a la marca o a aquellos que tardan tiempo en probar nuevas ideas. Estos clientes conservadores cambiarán de producto más adelante, lo que atenuará la declinación de las ventas y llevará a las empresas con baja competitividad a la liquidación o a la búsqueda o construcción de nichos. En la figura se presenta de manera resumida como se asocian estas ideas a la curva del ciclo de vida.

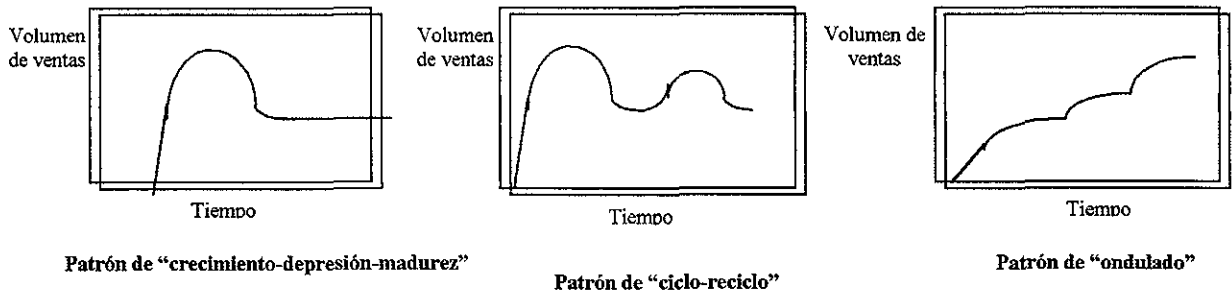
Políticas en materia de productos



Fuente: McCarthy, E. Jerome; Perreault, William D., Marketing. España, 1996.

La vida de un producto no siempre transcurre como una S normal, se conocen otros comportamientos de los cuales se presentan más comúnmente tres patrones:

- i. **Patrón de "crecimiento-depresión-madurez"**: caracterizado por su crecimiento acelerado en un inicio y su "petrificación" o estabilización en un nivel intermedio (pequeños utensilios de cocina como el minihorno).
- ii. **Patrón de "ciclo-reciclo"**: promoción agresiva al inicio del lanzamiento del producto generando un primer ciclo, después se da un decline de las ventas que obliga un nuevo empuje promocional que presenta un nuevo ciclo, por lo general de menor magnitud y duración que el primero (empresas farmacéuticas).
- iii. **Patrón "ondulante"**: las ventas pasan por sucesiones de ciclos de vida ocasionadas por el descubrimiento de nuevos usos, características del producto o por los mismos usuarios (usos en la industria del Nylon: bonetería, blusas, paracaídas, alfombras, etc.).



Si sólo se analiza la variable mercado se pueden llegar a las siguientes consideraciones:

- ✓ En la etapa embrionaria la estrategia a seguir es impulsar el crecimiento analizando si se tienen los recursos para mejorar, sin embargo, en caso de no tenerlos se debería contemplar el abandono.
- ✓ Depende de la firma en la etapa de crecimiento, el seguir adelante aumentando su participación en general o buscar un espacio en el cual se pueda desarrollar y sostener o en caso de no encontrar dicho espacio, preferir el **TRASLADO** o **DESESTIMIENTO**.
- ✓ La etapa de madurez es el momento en que las empresas deben mantener su posición y crecer selectivamente si su posición se los permite; de lo contrario, iniciar una **COSECHA**, **BUSCAR NICHOS** o **ADELANTAR EL RETIRO**.
- ✓ Finalmente, en la declinación como ya se mencionó anteriormente los clientes conservadores cambiarán de producto más adelante, lo que atenuará la declinación de las ventas y llevara a las empresas con baja competitividad a la **LIQUIDACIÓN** o a **LOCALIZAR** y **CONSTRUIR NICHOS**.

Cuando se piensa en el mercado se debe tener presente que no es uniforme, dado que las necesidades o requerimientos de los compradores no son homogéneos, por lo que se pueden identificar segmentos o diferentes espacios en función a la demanda de ciertos productos similares.

1.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Cuando se habla del mayor o menor atractivo del mercado y el ciclo de vida del producto se hace un balance pensando en la totalidad del mismo pero como es fácil de entender el mercado no es uniforme, esto es importante porque si se estuviera en un mercado no atractivo en lo general esto no impide que se identifiquen algunos segmentos en los que si se justifique el crecimiento alternativamente a la cosecha previa, eliminando antes aquellas partes que resulten de menor interés.

Así, las tres estrategias genéricas de crecimiento, cosecha y abandono, al considerar la segmentación del mercado se le pueden agregar matices o variantes que den pie a los planteamientos tales como: CRECIMIENTO SELECTIVO, PODA O ENFOQUE.

Dado que las necesidades y requerimientos de los compradores no son uniformes, se pueden identificar submercados en donde la demanda de productos guarda cierta similitud.

Para la segmentación del mercado se definen los factores que influyen en la variación de la demanda del mismo, se recomienda trabajar con no más de cuatro variables al momento de disgregar al mercado para evitar posibles confusiones. A continuación se listan las variables que se utilizan con mayor frecuencia.

- ⇒ **Demográficas:** de uso más común para la segmentación de la población por edades, sexo, tamaño, ocupación, educación, ingresos, etc.
- ⇒ **Geográficas:** constituye un subconjunto demográfico, se toma en cuenta la proximidad de los mercados para la distribución, la variación del clima, la economía y la cultura.
- ⇒ **Sicográficas y Sociográficas:** aquí los grupos de clientes difieren según sus actividades, intereses y opiniones, es decir, su estilo de vida.
- ⇒ **Canales y puntos de venta:** se caracteriza a los clientes mediante la forma de acceso a ellos.
- ⇒ **Beneficios al consumidor:** este método ofrece ventajas especiales porque identifica las motivaciones del comprador.
- ⇒ **Categoría del producto, lealtad a la marca y medida de utilización:** son en cierto modo sustituto de otras bases de segmentación. Representan también un comportamiento observable del cual no se tiene explicación.
- ⇒ **Posición competitiva:** se toma la ubicación competitiva del producto, que es la forma en que un consumidor percibe un producto o una marca, prestando mayor atención a las características de la marca que a las del consumidor.

En algunos casos no es tan clara la forma de segmentación del mercado al intervenir factores tales como la personalidad, estilos de vida, hábitos o beneficios buscados; en estos casos se recomienda hacer una división directa del mercado por medio de tipologías.

Las tipologías permiten la integración de diferentes variables para describir formas de ser: actitud del comprador impulsivo o vanguardista; o directamente relacionarse con el producto: ropa de oficina o casual para caballero.

Al dividir productos en grupos según su precio, calidad, duración, tamaño, etc., y posteriormente identificar a que segmento del mercado se dirigen se llega a una forma de segmentación del mercado inversa conocida como matriz producto-mercado.

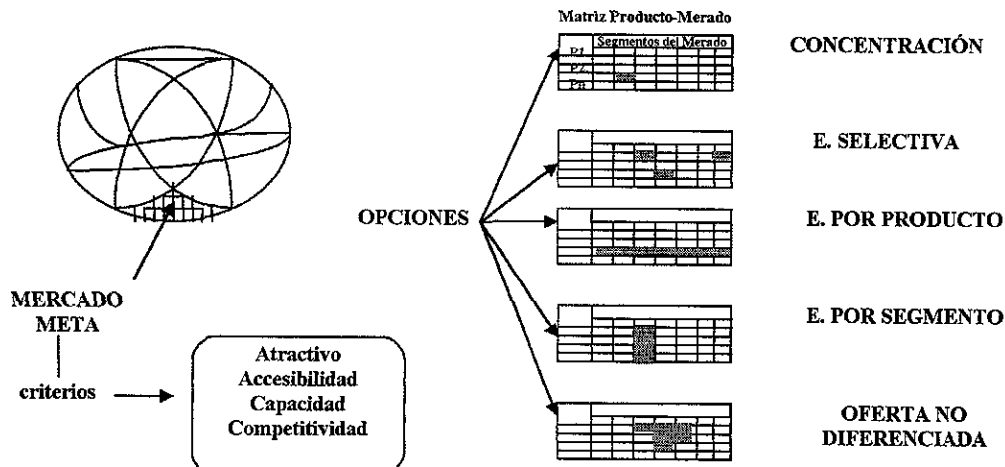
Cuando se identifica al segmento del mercado en que conviene a la empresa enfocar su producto se dice que ha encontrado su mercado meta, esta selección se basa en los criterios de:

- 📁 **Atractivo:** en función del tamaño del segmento, su crecimiento y rentabilidad.
- 📁 **Accesibilidad:** se pueda alcanzar al segmento por los medios de distribución, promoción y venta con los que se cuenta.
- 📁 **Capacidad:** se tengan los recursos y habilidades para servir al segmento.
- 📁 **Competitividad:** se debe tener una posición favorable ante las diferentes fuerzas.

Se puede definir al mercado meta en la matriz producto-mercado, obteniendo las siguientes opciones:

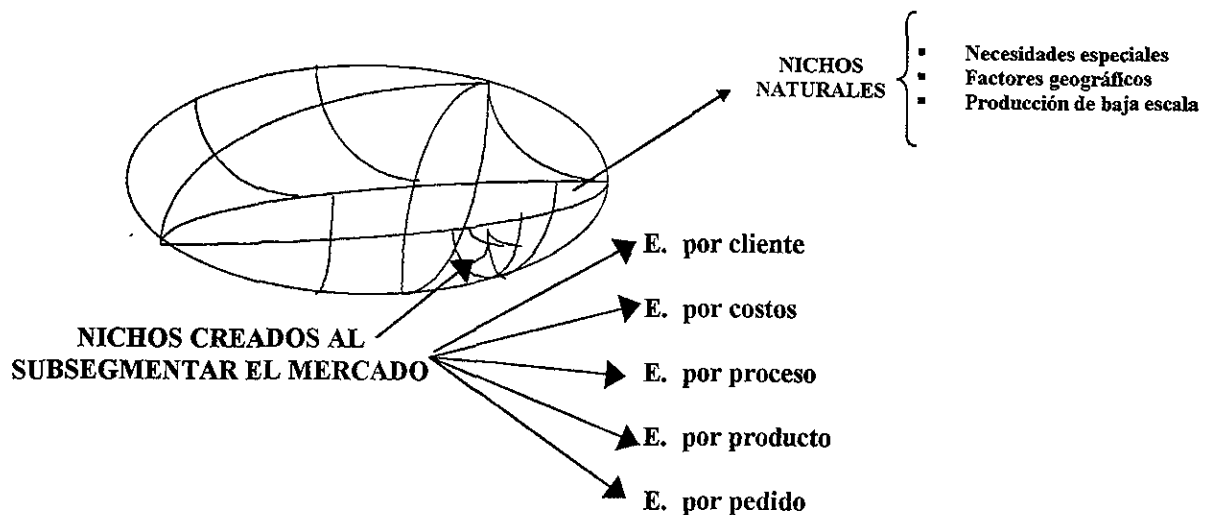
- 🌀 **Concentración:** servir un segmento con un producto específico.
- 🌀 **Especialización selectiva:** servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso.
- 🌀 **Especialización por producto:** adecuaciones o variaciones de un mismo producto para servir a distintos segmentos.
- 🌀 **Especialización por segmento:** manejo del conjunto de productos que requiere un segmento en particular.
- 🌀 **Oferta no diferenciada:** producto estándar de bajo precio la mayoría de las veces para conseguir clientes de diferentes segmentos.

Figura 1.2.2. Criterios para la selección del mercado meta y las opciones para su definición.



Ahora bien, si se quiere llegar a los mercados metas más pequeños en los cuales una empresa puede fijar su interés tenemos a los **nichos de mercado**. Los nichos son pequeños espacios que pueden ser servidos por empresas nuevas o de recursos limitados dado que las dimensiones o requerimientos especiales de estos no son de interés para los rivales poderosos o están fuera de su alcance. Existen dos tipos de nichos:

- ☒ **Los nichos naturales** que surgen de las necesidades inusitadas de la población (ropa para gordos); por factores geográficos (poblaciones dispersas); y por producción de baja escala (zapatos por adaptación).
- ☒ **Los nichos creados** que surgen de dividir y volver a dividir el mercado con el propósito de que la empresa se especialice en alguna parte del mismo, alcanzando así una ventaja en costo o tener un producto con un valor particular para unos pocos. También conocidos como especialización algunos ejemplos de los nichos creados son la especialización por producto (tiendas de cómics), por proceso (embobinados), por cliente (libros exotéricos) y por pedido (tacos para fiestas).



Cabe mencionar que los segmentos también implican con frecuencia cadenas de valor del comprador diferentes y/o la cadena de valor que la empresa requiere para servirlos bien. De esta forma, los segmentos de un sector industrial difieren ampliamente con frecuencia en su atractivo estructural y en los requisitos para la ventaja competitiva en ellos. Por lo que una parte importante para las empresas a la hora de hacer sus estrategias radica en dónde competir en un sector industrial y en qué segmentos dichas estrategias serán sostenibles debido a que se puedan construir barreras entre los segmentos.

Resumiendo, los conceptos segmentación del mercado en general, tipologías y nichos es importante tenerlos presentes para establecer matices a las estrategias básicas de crecimiento, cosecha y abandono.

1.3. LA FORTALEZA DE LA EMPRESA

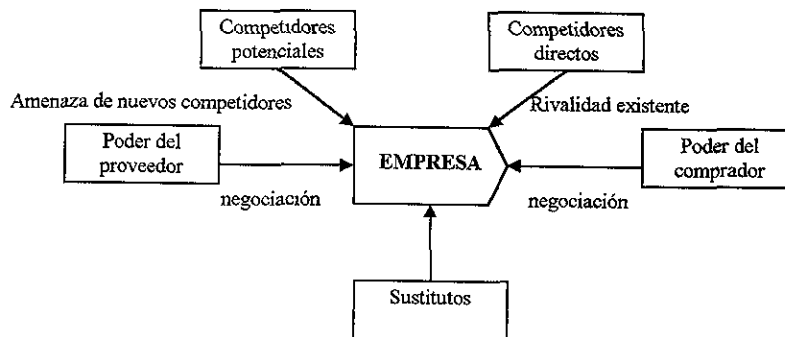
La fortaleza de la empresa depende por un lado de la situación externa e interna de la firma en la industria con lo cual se tiene la competitividad de la misma. La Fuerza de una firma dependerá de dos factores: su posición y capacidad competitiva (los recursos con los que cuenta).

1.3.1. Posición Competitiva de la firma

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite a continuación identificar cuando la situación de la empresa no es favorable, lo que se puede hacer y aceptar el retiro. Para comprender la razón por la que se usa el modelo de cinco fuerzas se define lo que es industria y su relación con el entorno competitivo.

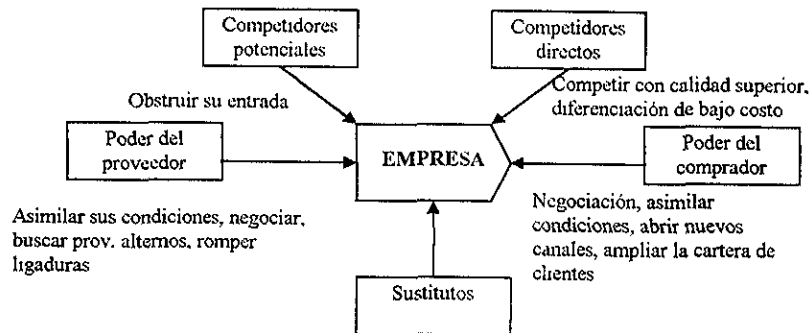
Una **industria** es un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los **sustitutos** cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. El marco teórico de Porter conocido como el modelo de cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: (1) el riesgo por el ingreso de nuevos competidores potenciales, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de la industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos dentro de la industria.

Figura 1.3.1. El modelo de las cinco fuerzas competitivas



Cada fuerza puede manipular su posición a través de tácticas acordes a su situación. Así, los competidores directos buscarán ganar una mejor posición en el mercado mediante la reducción de precios, mejoras del producto o innovaciones, aumentando la fuerza de venta y la publicidad (que traen consigo un aumento en los costos). Los nuevos competidores serán un serio problema en función a la capacidad que tengan para tratar de alcanzar una mejor participación (mayor rivalidad). Se le debe dar la categoría de un competidor más a los sustitutos por el tope de precios que generan y que puede llegar a sacar del mercado a la firma. Los proveedores con relación a los precios o limitación de productos de cierto tipo ejercen su poder de negociación sobre el negocio y finalmente, los compradores que de la misma forma que los proveedores utilizan su poder de negociación para sacar ventaja con la ayuda de los canales de comercialización, forzando a la empresa a otorgar un mejor servicio, precios bajos y mejor calidad.

Se da en la siguiente figura una serie de formas de evitar o contrarrestar a las fuerzas competitivas para una mejora en la posición competitiva de la firma.



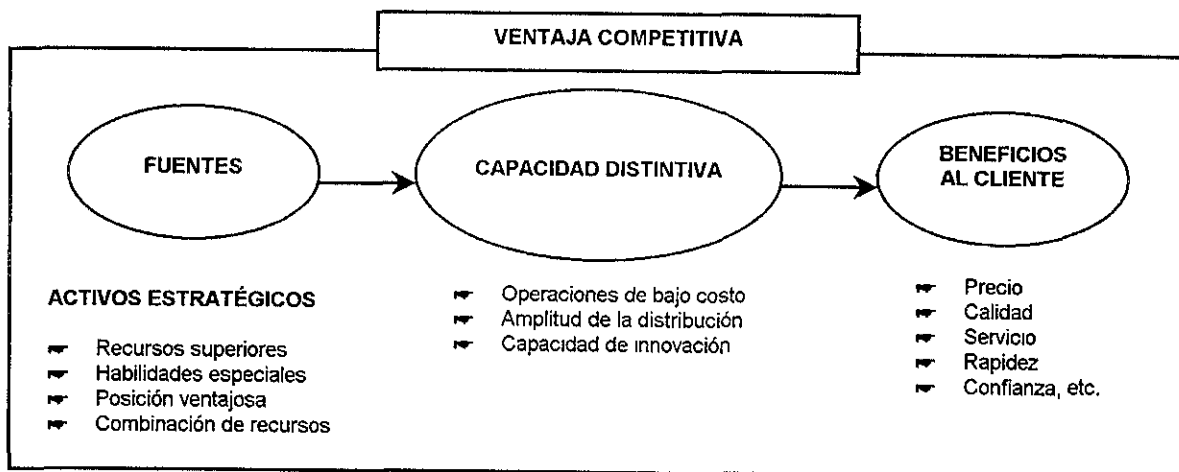
Lo anterior permite llegar a un diagnóstico de cuál es la posición de la empresa en cuanto a su fortaleza y debilidad con relación a sus posibles sustitutos, a las barreras de ingreso y al enfrentamiento de la empresa con firmas establecidas. El resultado que se obtiene permite conocer la viabilidad de la empresa para ganar una mejor posición. Si el resultado no muestra ninguna oportunidad de mejora para la empresa y se tiene un desempeño por demás bajo de la firma, es mejor pensar en la posibilidad de un **abandono del negocio** que puede encontrarse **ventajosa** en comparación a la aceptación de una situación que empeore con el tiempo.

1.3.2. Ventaja Competitiva

Un punto más de análisis es identificar si la firma posee la capacidad requerida para servir satisfactoriamente al mercado que se dirige. Si esta capacidad es alta habría que aprovecharla para tratar de **CRECER** o hacer una **COSECHA** que resulte rentable, si por el contrario, esta capacidad es baja, este solo hecho podría llevar a que la estrategia más indicada fuera el **ABANDONO**.

Por lo general este punto se trata en la literatura como lo que se designa como **Ventaja Competitiva** y que a continuación se describe.

La **Ventaja Competitiva** es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer algo atractivo al público en el producto o servicio que ofrece con relación a la calidad o precio del mismo, logrando que la demanda se incline a su favor y obteniendo los beneficios consecuentes.



Fuente: Fuentes Zenón, Arturo, *Las Armas del Estratega*. México, 1998.

Una forma de identificar la ventaja competitiva consiste en hacer un recorrido por la cadena de valor de la firma e identificar con que se cuenta y hace posible un desempeño mejor de la firma en comparación de sus rivales. Cabe hacer notar que el hecho de contar con una sola capacidad superior no implica una ventaja competitiva y que así como se identifica lo que se tiene como capacidades distintivas de igual forma se pueden detectar las fallas o deficiencias de la firma.

Por tanto, si se cuenta con una ventaja competitiva hay que tratar de explotarla, en el caso de que la ventaja competitiva sea débil, será necesario investigar si es conveniente invertir para mejorar esta capacidad o en caso contrario llegar por necesidad al abandono, independientemente al atractivo del mercado, es decir, si la empresa es fuerte entonces la estrategia a seguir esta definida por el grado de atractivo del mercado; al contrario de lo anterior, si se tiene una fortaleza débil y no puede ser mejorada, la estrategia a seguir será la de abandono independiente al mercado que se tenga.

Para aquellos casos en que se puede elevar la fuerza, se habla de contar con los recursos financieros, la habilidad, la posición y el conocimiento de cómo hacer esto, pero ¿en qué casos convendría y hasta que grado hacer estos cambios?

La respuesta a la pregunta anterior la tenemos cuando consideramos la posibilidad de ajustes enérgicos (contramarcha) o ajustes selectivos.

Este trabajo como ya se ha descrito desde el objetivo del mismo se enfoca a como retirar de la mejor manera un negocio. Aunque no esta dentro de su foco de interés dar a conocer el concepto de contramarcha, esto es, el buscar mejorar la capacidad competitiva de la firma, se presenta a continuación un breve resumen del punto.

Toda empresa puede realizar ajustes para mejorar su competitividad siempre y cuando conozca un camino para hacerlo (know-how) y cuente con los recursos necesarios para lograrlo.

Una buena forma de lograr estos cambios en la empresa es la **CONTRAMARCHA**, pero debe quedar claro que sé esta pensando en enérgicos ajustes para corregirla, mismos que piden un esfuerzo adicional tanto económico como organizacional.

CONTRAMARCHA

Durante los últimos años la reducción del alcance de una compañía mediante una serie de ajustes enérgicos para mejorar su competitividad cada vez más se ha convertido en una estrategia popular entre las organizaciones que diversificaron sus actividades durante las décadas de 1960, 1970 y 1980. La mayoría de las firmas comprometidas con una contramarcha desistieron por sí mismas de las actividades diversificadas con el fin de concentrarse en sus negocios principales.

Algunas empresas que iban directamente al desastre han sido rescatadas por una gerencia dinámica por medio de un proceso de reconversión. Las características principales de estas empresas son: pérdida de participación de mercado, disminución en los márgenes de beneficios, reducción de personal, aumento de las deudas y alta rotación del personal de gerencia. Lo anterior ocasionado por el crecimiento al margen de la "fuerza impulsora" de la empresa o que la propia "fuerza" ya no constituya un elemento determinante en la creación de alguna ventaja crítica que permita competir satisfactoriamente.

Un ejemplo de este caso es el de Xerox que reestructuró liquidando la mayoría de sus actividades diversificadas de servicios financieros que había adquirido al inicio de 1980 con la finalidad de concentrar su atención de la alta gerencia en su negocio principal de fotocopiadoras. En forma similar, después de que el negocio diversificado de productos de consumo de RJR Nabisco fue adquirido por Kohlberg, Kravis & Roberts en 1988 mediante una compra apalancada, RJR vendió muchos de sus negocios diversificados a inversionistas independientes o a otras compañías.

La **CONTRAMARCHA** implica un enérgico ajuste para corregir ineficiencias y excesos, y de esta forma permitir que el negocio se fortifique y posteriormente vuelva a crecer. Por lo que una sobrediversificación previa a sido una razón de que se hayan presentado tantas reestructuraciones durante estos últimos años.

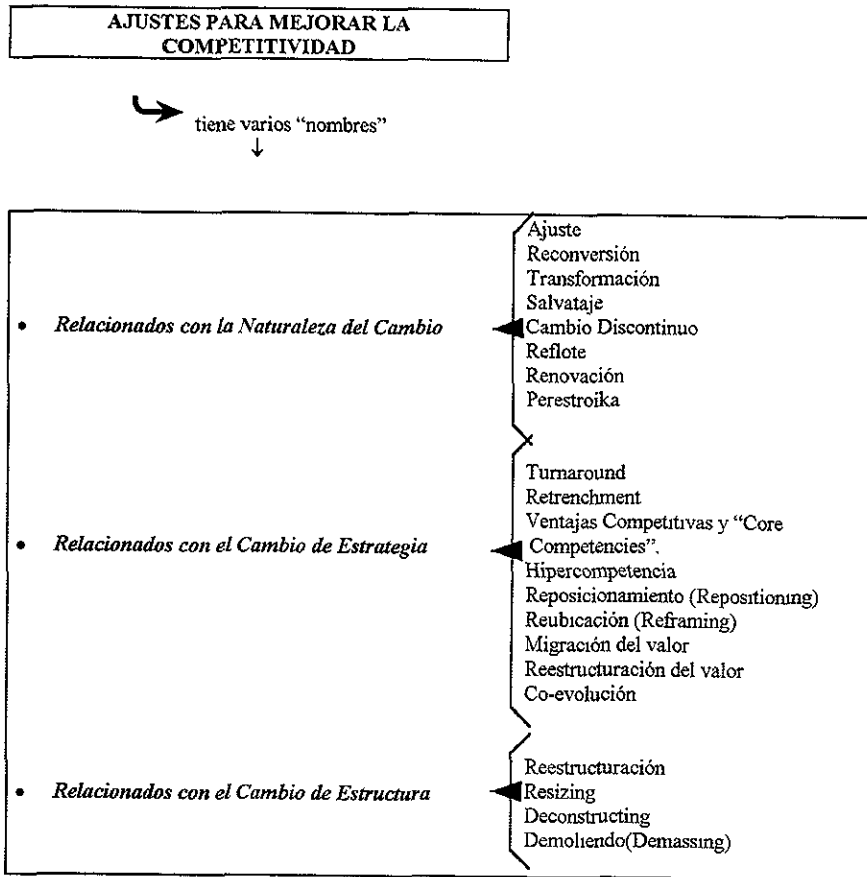
Un segundo factor que obliga a una contramarcha es el hecho de que muchas firmas en 1980 diversificadas hallaran sus principales áreas de negocios bajo el ataque de nueva competencia. Xerox fue atacado por Canon y Ricoh; Sears actualmente presenta profundos conflictos competitivos en la industria minorista, donde la demanda se está desplazando de los almacenes por departamento (como Sears) a los negocios de descuento de bajo costo. Estos casos pueden servir como advertencia a los negocios que pretendan seguir los pasos de Xerox y Sears para tomar las debidas precauciones y no cometer los mismos errores o excesos.

Finalmente se debe señalar que hace diez años era poco comprensible como las relaciones cooperativas a largo plazo entre una compañía y sus proveedores podrían ser una alternativa viable para la integración vertical, bajando costos y prescindiendo de la disciplina de mercado. Por lo que la difusión de esta innovación estratégica ha disminuido las ventajas de la integración vertical o de diversificación. Cabe señalar que la

contramarcha tiene una gran variedad de "nombres" que se le dan en función de la relación con el cambio que requiera, pero que finalmente son ajustes severos para mejorar competitivamente o enmendar errores.

El ajuste que se realice en cuanto a magnitud y plazo, así como las estrategias a seguir para cada contramarcha, se encuentran fuera del tema de este trabajo y exclusivamente se mencionan los nombres con los que se puede buscar en la literatura, así como los enfoques que se han tomado en los últimos años al respecto.

Nombres para la contramarcha y las nuevas propuestas



LAS NUEVAS PROPUESTAS.

Los enfoques de los últimos años:

- *Reingeniería.*
- *Reestructuración ⇔ Física y Organizativa.*
- *Replanteo Estratégico ⇔ Administración Estratégica.*
- *Los enfoques Holísticos ⇔ Análisis completo y balanceado de la transformación empresarial.*
- *Las Empresas Perdurables.*
- *Las experiencias de los N° 1.*

1.4. CONDICIONES PREVISIBLES PARA EL FUTURO

En términos generales, el análisis que se hace del Mercado y de la Ventaja Competitiva de la firma responde a las condiciones que prevalecen en este momento, así como en el corto y mediano plazo, sin que se preste gran atención a que condiciones se prevean para un futuro mayor.

Este es uno de los temas clásicos en la planeación estratégica que se designa como análisis de oportunidades o amenazas. El ignorar este análisis conduce a posiciones optimistas que llevan a grandes inversiones que pueden no ser bien recompensadas.

Cuando en un lapso mayor las expectativas a largo plazo no son tan favorables, estos cambios o amenazas pueden deberse a variaciones en las preferencias, nuevas políticas y reglas, surgimiento de fuertes competidores, etc. Entonces, lo que se antoja es revisar las distintas estrategias básicas a la luz de que tan buena o negativa será la influencia de los cambios en las mismas.

Por ejemplo, en el caso de una oportunidad tal como el repunte del mercado, la clave para el diseño de la estrategia competitiva estaría del lado de como mejorar y aprovechar la fortaleza de la firma para sacar ventaja de dicha oportunidad para construir una estrategia de crecimiento.

Sin ser ajeno, no esta dentro del interés del trabajo las distintas formas de crecimiento sino las de abandono.

Como ya se mencionó lo que aquí más llama la atención son aquellos casos en los que pudieran aparecer ciertas amenazas que al ser ignoradas nos lleven a una estrategia optimista y quedar al tiempo en una situación que lleve a la empresa a una situación negativa.

Esas amenazas pueden deberse a cambios demográficos, económicos, sociales, estrategias de rivales y a nuevas políticas o estrategias de negociación por parte de los proveedores y los canales de comercialización por ejemplo, que pueden afectar la competitividad de la firma o el atractivo del mercado.

Por lo tanto, las condiciones previsibles a futuro junto con el análisis del mercado y la fortaleza de la firma permiten llegar a diferentes formas de retiro además de las naturales, estas formas de retiro que surgen de la combinación de los tres factores antes señalados son tratadas con detalle en la siguiente parte del trabajo.

CAPÍTULO 2

FORMAS DE RETIRO

2.1. PANORAMA GENERAL

En la primera parte de este trabajo se ha hecho referencia a tres estrategias básicas de una empresa que son **CRECIMIENTO**, **COSECHA** y **ABANDONO**, cada una de ellas es la respuesta que daría la empresa dependiendo de la situación que la caracteriza como son el atractivo del mercado, su fuerza y las perspectivas a futuro.

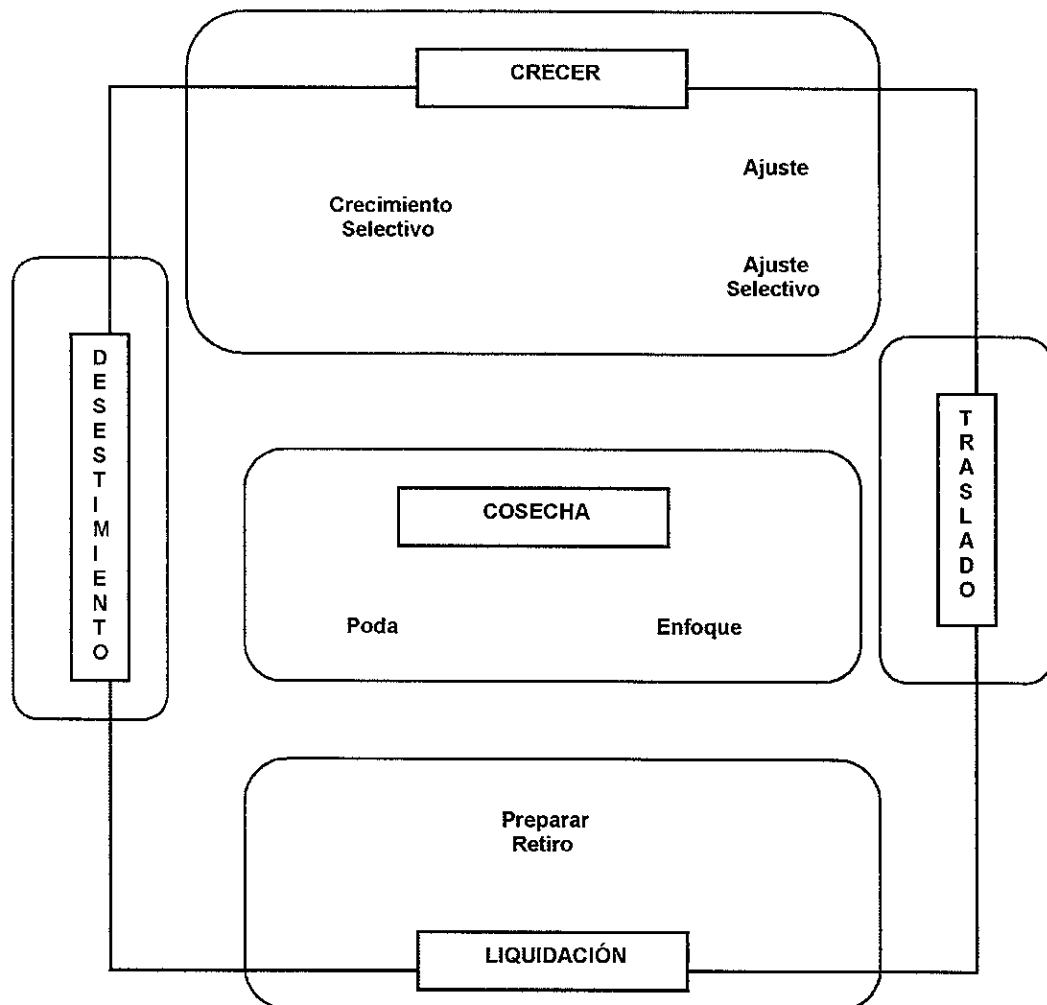
Cada una de estas estrategias básicas puede ser objeto de diferentes variantes al tener en cuenta otras variables como la posibilidad de identificar segmentos que tengan un mayor atractivo, la capacidad y disponibilidad de recursos de la empresa para realizar un ajuste que la revitalice o la eventual existencia de un comprador para el negocio.

Para el **CRECIMIENTO**, campo al que no esta dirigido este trabajo pero que no puede dejar de mencionarse al menos en forma general para deslindar lo que son las formas de retiro, puede mencionarse que además del crecimiento en su conjunto puede requerirse antes el reajuste parcial o total o alentar el crecimiento de manera selectiva.

En cuanto a la **COSECHA**, podría darse como variante, el que si el mercado se mantiene estable cuales espacios son más atractivos y a ellos enfocarse o hacer la **PODA** de los que carezcan de relevancia.

Y para el **ABANDONO** se podría dar la variante de traslado, el desestimio o la liquidación pronta o programada en el tiempo.

En la figura se tiene la secuencia de las estrategias de retiro en función al grado y combinación de ellas.



A continuación se hace la discusión de las estrategias de retiro señaladas.

2.2. CRECIMIENTO

Esta estrategia no es propiamente de retiro, sin embargo de ella se desprenden una serie de formas de cómo lograr que una empresa cambie su posición estratégica en conjugación a los factores trabajados en el primer capítulo.

Como se menciona en la introducción de este trabajo, existe una gran cantidad de información sobre el tema de la planeación estratégica para el CRECIMIENTO de una empresa, de igual forma se tratan estrategias para la diversificación de la empresa y poco o nada sobre las estrategias o movimientos de retirada.

En esta parte del trabajo, se da una visión amplia de cada una de estas estrategias, la autora de esta tesis considera que se tiene una excelente síntesis en el libro del M.I. Arturo Fuentes Zenón: *"Las Armas del Estratega"*, por lo que se enuncia a continuación a detalle como lo hace este autor.

En uno u otro momento cualquier empresa se debe plantear hacia dónde le conviene dirigir su desarrollo, esto es, qué nuevos productos, mercados o negocios vale la pena considerar.

En este apartado se indican los distintos caminos que se pudieran seguir, que por claridad se presentan como los correspondientes a una firma que sólo tiene un negocio.

Una primera opción consiste en tratar de aumentar las ventas del producto actual en el mercado actual (penetración del mercado), que si se agota podría hacer pensar en la necesidad de llevar este producto a nuevos mercados (desarrollo del mercado), o en introducir mejoras o variantes del producto para cubrir mejor el mercado actual (desarrollo del producto).

Estas tres formas de crecimiento pueden lograrse desde la planta del negocio actual o bien, al crear o adquirir unidades paralelas (integración horizontal).

Otra manera de impulsar el crecimiento del negocio es extender su alcance al hacer aquello que compra o al cumplir la función de aquellos a quienes se les vende (integración vertical hacia atrás o hacia adelante).

Un paso más allá es entrar en negocios de una clase distinta, en los que se puede aprovechar algún elemento de particular valor para impulsar el desarrollo de los nuevos negocios u olvidar esa base para entrar a negocios enteramente distintos (diversificación relacionada y no relacionada).

Con el tiempo, el cambio de circunstancias, los errores o excesos cometidos pueden hacer que en lugar de avanzar lo que convenga sea retroceder a lo que se le conoce como movimientos de retirada, estas formas de retiro son tratadas con mayor detalle en seguida.

2.3. COSECHA

A la COSECHA se le ubica como una estrategia de reducción de activos, la cual exige que la firma limite o disminuya su inversión en un negocio y explote, o aproveche al máximo, la inversión. En esta estrategia la empresa reduce al mínimo los activos empleados en su actividad y se niega a la inversión tendiente a la obtención de utilidades inmediatas.

Una estrategia de cosecha implica que una empresa saldrá de la industria una vez cosechados todos los rendimientos que pueda. La cosecha es una forma de retiro lento al buscar máximos rendimientos con los recursos y habilidades actuales, con una inversión y gastos mínimos, que se puede realizar por medio de:

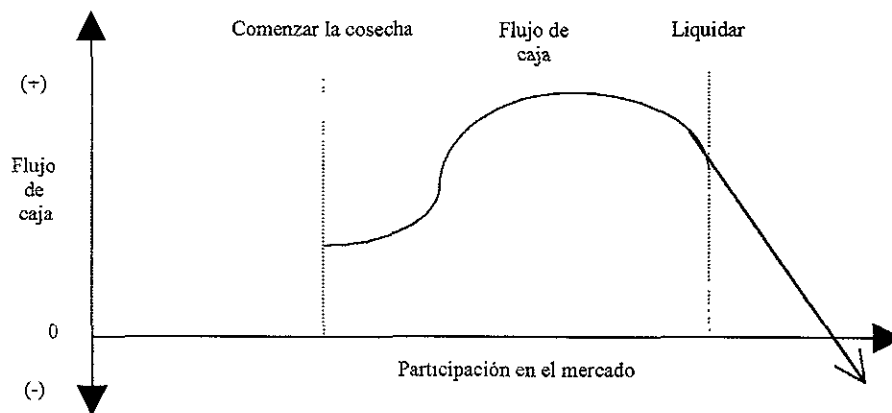
- ⌘ Administrar un negocio de tal forma que se maximice su habilidad para generar flujos positivos de efectivo a corto plazo.
- ⌘ Cortar de tajo la inversión en negocios maduros.

- ⌘ No se descarta la posibilidad de efectuar nuevas inversiones para sostener la habilidad de un negocio de generar efectivo (sí el futuro es prometedor).
- ⌘ La eliminación gradual de los costos de un producto o negocio, tratando de mantener las ventas.
- ⌘ Los costos que se eliminan primero son los de I&D y la inversión en plantas y equipo.
- ⌘ Se puede reducir la calidad del producto, el tamaño de fuerza de venta, los servicios marginales y los gastos de publicidad.

Algunas *desventajas* que se pueden señalar al realizar una cosecha son:

- ◇ La cosecha es atractiva pero difícil de llevar a cabo, aunque algunos de los productos maduros la garantizan.
- ◇ Cuando se cosecha el negocio va perdiendo valor (se debilita).
- ◇ Lleva en algunos casos a controles más estrictos y a un menor nivel de autonomía; que puede reflejarse en un pobre desempeño y a la renuncia de personal clave.

El resultado de la cosecha es que la firma pierda participación en el mercado, pero debido a que no se invierte más en el negocio, inicialmente se incrementará su positivo flujo de caja. Es un cambio que la compañía hace: toma el flujo de caja a cambio de la participación en el mercado. Finalmente, estos flujos comenzarán a declinar y en este momento es normal que la compañía liquide como observa a continuación en la figura.



2.4. LIQUIDACIÓN

Si una empresa decide que no es posible el retorno completo, bien sea por razones competitivas o del ciclo de vida del producto, sólo tiene tres alternativas: **LIQUIDACIÓN**, **TRASLADO** o **DESESTIMIENTO**. Los nombres de cada una de estas estrategias implican la salida de la firma de la industria por liquidación de sus activos o por la venta de todo el negocio. Ambas se pueden considerar formas radicales de la estrategia de cosecha, dado que se busca recuperar lo máximo posible de su inversión en el negocio¹.

¹ Cabe hacer notar que todas las formas de retiro que se dan en este capítulo se basan en la idea de que la empresa está limitada a su capacidad actual tanto financiera, productiva y de habilidades.

Cuando un negocio se vuelve insolvente, no dispone de un flujo de efectivo para hacer frente a sus necesidades de costos de operación y administración. En tales casos se debe tomar una decisión, ya sea que la empresa se disuelva a través de la LIQUIDACIÓN o que se le permita reorganizarse y permanezca viva (en tal caso entra a una forma de contramarcha).

La decisión de liquidar depende del valor de la compañía, esto es, si el valor de la compañía reorganizada es menor al valor de los activos si se vendieran pieza por pieza, menos los costos de indemnización por cancelación de contratos por adelantado, daños ecológicos (reparación del medio ambiente), etc.

La liquidación significa la terminación de una empresa como negocio en funcionamiento; implica la venta de activos de la empresa por el valor de recuperación. Los ingresos provenientes de la venta, se distribuyen a los acreedores en orden de prioridad que se establece a continuación: IMSS, SHCP, Acreedores y Accionistas.

Esta liquidación ocurre cuando la corte de bancarrotas ordena una liquidación, los activos se distribuyen como se especifica en el Capítulo 7 de la Ley de Reformas de la Bancarrotas. La liquidación "directa" se da típicamente de la manera siguiente:

1. Se presenta una solicitud a un tribunal federal. Las corporaciones pueden solicitar la declaración en forma voluntaria o involuntaria contra la corporación.
2. Los acreedores eligen a un fideicomisario en bancarrota para adquirir los activos de la corporación deudora. Los fideicomisarios intentarán liquidar los activos.
3. Cuando se liquidan los activos, después del pago de los costos de administración, éstos se distribuyen entre los acreedores.
4. Si quedan algunos activos después de los gastos y pagos a los acreedores, éstos se distribuyen a los accionistas.

Finalmente se debe señalar que como alternativa de una empresa que no puede encontrar compradores, la liquidación de la marca o firma debe hacerse considerando en que tiempos (rápida o lentamente), también cuántas refacciones y servicio conservara para atender a los clientes antiguos, sí se tiene esta opción al alcance, claro esta.

2.5. PODA

Existen varias razones posibles para la caída de una firma, que incluyen la competencia extranjera y la sustitución de productos. Una firma puede perder su habilidad distintiva a la entrada de rivales con mejor tecnología o más eficiente. Por esto la empresa debe inclinarse por alguna estrategia de inversión para enfrentar las nuevas circunstancias industriales.

Una estrategia inicial que puede adoptar la empresa es la concentración en el mercado. La PODA puede ser llamada racionalización, concentración o enfoque (en el caso de que tenga capacidad para ubicarse en los mejores nichos), según el grado en el que se realice.

La definición precisa de poda puede ser la de *“reducir el panorama de clientes, productos o mercados, tratando de mantener aquellos que sean más atractivos y en donde se posea la mayor fuerza”*².

Mediante la poda una compañía puede hacer su selección de productos y mercados, dando en algunos casos un giro total a su negocio de tal forma que pueda sobrevivir a largo plazo en el mercado, algunas alternativas son:

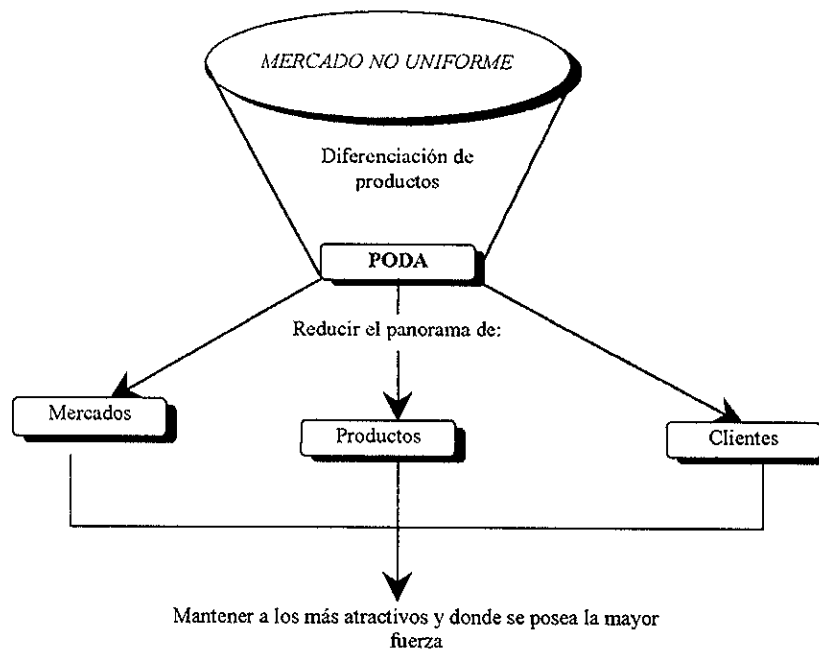
- ✕ Limitando la variedad de sus productos y saliendo de los nichos marginales en un intento por volver a invertir de forma más eficiente y mejorar su posición competitiva.
- ✕ Reducir las necesidades del cliente y los grupos de clientes atendidos para sobrevivir a una etapa de decline.
- ✕ Disminuir de manera selectiva el nivel de inversión en la firma para desprenderse del conjunto de clientes que no ofrecen un gran futuro para fortalecer la inversión en los nichos lucrativos.

Todas las empresas, desde las funciones realizadas por una sola persona hasta las unidades estratégicas de negocios de grandes corporativos que deban realizar una poda, se deben guiar por una estrategia de negocios que cumpla las siguientes condiciones:

- ☐ La selección de una estrategia genérica competitiva.
- ☐ En el núcleo de la estrategia genérica competitiva se deben encontrar las selecciones concernientes con la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y la habilidad distintiva con la que se cuente.
- ☐ La combinación de estas tres selecciones dan lugar a la estrategia genérica competitiva propia de la empresa.
- ☐ Se derivan de lo anterior tres estrategias genéricas competitivas que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.
- ☐ Cada una tiene ventajas y desventajas en función de la revisión de las estrategias que realice la empresa.
- ☐ Los desarrollos técnicos posibilitan que pequeñas firmas compitan con grandes compañías por igual en segmentos particulares del mercado y, por consecuencia, se incrementa el número de firmas que siguen una estrategia de concentración.
- ☐ Selección de una estrategia de inversión que depende de dos factores: 1) la fortaleza de la posición competitiva de la empresa en la industria, y 2) la etapa del ciclo de vida de la industria.

Se debe hacer notar que la racionalización se puede hacer solamente si el mercado lo permite, esto es, si el mercado no es uniforme (existe la posibilidad de diferenciación de productos).

² Fuentes Zenón, Arturo, *Las Armas del Estratega*. p.153, México, 1998.



Para concluir, se debe notar que la estrategia de ENFOQUE es muy similar a la poda, la gran diferencia radica en que mientras la poda basa su razón de ser en un mercado rentable y con un futuro prometedor, en el caso del enfoque ser capaz de responder a las necesidades establecidas en el nicho a satisfacer.

Un ejemplo que reúne las características de estas dos estrategias que implican concentrarse en aquellas reservas de demanda en donde la industria es estable o declina más lentamente y en la que se posee alguna fortaleza exclusiva relacionada con aquellos nichos donde la demanda permanece relativamente fuerte es el de Naval Inc.; que fabrica arpones para cazar ballenas y pequeñas armas para activarlos, y hace dinero con esto. Esta compañía sobrevivió a la declinación terminal de la industria de arpones (debido a que la caza de ballenas ha sido prohibida por la comunidad mundial) gracias a que se concentró en un grupo de personas a quienes todavía se les permite cazar ballenas, aunque sólo en cantidades muy limitadas que son esquimales norteamericanos a los que se les permite la caza de ballenas groenlandesas (como alimento y no de manera comercial). Naval es el único proveedor de pequeñas armas para disparar arpones en la caza de ballenas en las comunidades de esquimales, en donde su posición de monopolio le permite obtener un alto rendimiento en este pequeño mercado.

2.6. TRASLADO

Si la firma ha decidido deshacerse del negocio, puede buscar un comprador. A esta venta del negocio se le conoce como TRASLADO.

Aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos obtenidos por esta venta, en cualquier otra parte. Esta estrategia puede aplicarse a empresas que están absorbiendo las utilidades de la empresa.

Esta salida, en contraste con el concepto de "liquidación", lleva consigo el planteamiento de un proceso ordenado para "eliminar" el área mediante el traslado, por ejemplo:

- Venta del área de la firma.
- Traslado "parcial", por ejemplo, la comercialización del producto.
- Traslado de la firma a una empresa totalmente independiente del negocio, manteniendo quizá una participación en su capital.

El tiempo es muy importante al momento de decidir un traslado, debido a que cuanto más pronto se perciba en la compañía la necesidad de vender, mayor cantidad de activos puede lograr. Una forma particular de traslado en el que el tiempo juega un papel muy importante y al igual que la situación del mercado es el DESESTIMIENTO.

2.7. DESESTIMIENTO

La estrategia de DESESTIMIENTO se basa en la idea de que una compañía puede maximizar su recuperación de la inversión neta de un negocio al venderlo rápidamente, antes de que la industria entre en fuerte decadencia.

Esta estrategia es indicada cuando la firma posee pocas fortalezas relacionadas con cualquier reserva de demanda que probablemente permanezca en la industria y cuando existe la probabilidad de que sea intensa la competencia en la industria en decadencia. La mejor opción puede ser venderle a una compañía que siga una estrategia de liderazgo en la industria.

La desventaja de esta estrategia es que para el logro de su éxito depende de la habilidad de la compañía para descubrir una industria en decadencia antes de que la situación sea más desfavorable y liquidar mientras los activos de la compañía continúan teniendo valor para alguien más.

El tiempo es importante, en cuanto más pronto se perciba la necesidad del desestimiento en la firma, mayor puede ser la cantidad de activos que se logren. La intención es de vender la unidad de negocio al mayor cotizador.

Existen tres tipos de *compradores*:

1. ***Inversionistas independientes***: transferencia de activos que se da cuando la unidad de negocios a vender es rentable y cuando el mercado de acciones tiene interés en nuevas emisiones de acciones (durante las alzas de mercado, pero no durante las bajas).

2. **Otras compañías:** cuando la unidad puede venderse a una empresa que se encuentra en la misma línea de negocios, en tal caso, el comprador esta dispuesto a pagar una considerable cantidad de dinero por la oportunidad de incrementar substancialmente el volumen de sus negocios casi de modo repentino, mediante la reducción de costos, mejoras operativas y la oportunidad de generar sinergias para sus negocios.

3. **Compra de la empresa por parte de la gerencia (MBO):** se vende la unidad a su gerencia, la cual financia la compra mediante la venta de bonos de alto rendimiento a los inversionistas. Esta emisión de bonos la determina un especialista en negociaciones de empresas como Kohlberg, Kravis & Roberts, que junto con la gerencia tendrán una proporción considerable de las acciones en la MBO. La operación es de alto riesgo-alto rendimiento para el equipo de gerencia involucrada. Todo esto en función de la buena disposición de la gerencia y de que existan suficientes compradores de bonos de alto rendimiento-alto riesgo (bonos basura) para financiar la MBO. En los últimos años la caída de los bonos basura en el mercado hace más difícil la estrategia MBO.

Se tienen varias historias de compañías que compran otras débiles o en decadencia creyendo que pueden sacar provecho, cayendo en un error cuando las adquisiciones se vuelven consumidoras de sus recursos sin ningún beneficio. Esto es ocasionado en muchos casos porque las empresas adquiridas pierden su ventaja competitiva y su costo de recuperación pasa a ser muy elevado. Pero no se pueden ignorar también los grandes aciertos y en ocasiones hasta espectaculares, como es el caso del que obtuvo Lee Iacocca después de involucrarse en una estrategia de bajo costo que implicó el despido de más del 45% de la fuerza laborar de Chrysler.

Todas las estrategias de retiro tratadas en este apartado se concretan en el último capítulo, que muestra una gráfica que concentra a las estrategias junto con sus matices, producto final de este trabajo.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE RETIRADA

3.1. PANORAMA GENERAL

En el transcurso del trabajo se ha ido construyendo el marco para definir la estrategia de retirada más apropiada para la firma en función a la situación que presenta la misma.

En primer lugar se tiene a las tres estrategias naturales que una empresa puede seguir: **CRECIMIENTO**, **COSECHA** y **ABANDONO**, que junto con los factores condicionantes: análisis del mercado, fortaleza de la firma y condiciones previsibles a futuro permiten llegar a distintas formas de retiro además de las naturales, dada la combinación de los tres factores antes señalados junto con dichas estrategias dando lugar a los posibles matices de las estrategias naturales.

Posteriormente, al tener la posibilidad de identificar segmentos que tengan un mayor atractivo, la capacidad y disponibilidad de recursos de la firma para realizar ajustes que revitalicen a la misma, así como la oportunidad de conseguir un comprador para el negocio, permite tener una lista más amplia de formas de retiro que son: **CRECIMIENTO**, **COSECHA**, **LIQUIDACIÓN**, **PODA**, **ENFOQUE**, **TRASLADO** y **DESESTIMIENTO**.

Todo lo que se explico de estas formas de retiro, al igual que los factores condicionantes para las estrategias de retiro en la evolución de los capítulos anteriores, se finaliza con la presentación de las matrices para las estrategias de retiro y la creación de un esquema que sintetiza todo lo anterior.

3.2. MATRICES PARA LAS ESTRATEGIAS DE RETIRO

La construcción de cada una de las matrices que se presentan en esta parte, se hace tomando en consideración los factores más representativos de la situación que presenta la firma como son el análisis del mercado en el que se encuentra la firma, la fortaleza y las condiciones a futuro favorables así como las amenazas futuras a la misma.

MATRIZ ESTRATEGIAS BÁSICAS

Para este primer caso se toman en cuenta el análisis del mercado y la competitividad de la firma, esta matriz señala las estrategias que dada la propia posición básica de la firma lleva a un camino directo en función a su fuerza.

MATRIZ ESTRATEGIAS BÁSICAS

	Alta Competitividad	Baja Competitividad
Mercado en Crecimiento	CRECER SOSTENER	AJUSTE TRASLADO
Mercado Estable	COSECHA	AJUSTE SELECTIVO TRASLADO
Mercado en Decline	RETIRO POR FASES	LIQUIDACIÓN

CRECER Poder para mantener y mejorar su competitividad dada su excelente situación comercial, económica, financiera Penetración de mercado, desarrollo de productos, etc

SOSTENER Preservar la participación de mercado en negocios maduros fuertes que ofrecen continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo

COSECHA Administrar el negocio para maximizar su habilidad de generar flujos de efectivo a corto plazo, cortando la inversión en los negocios maduros

RETIRO POR FASES Preparar la venta o traslado del negocio

AJUSTE Contramarcha, reestructuración, replanteamiento estratégico, reposicionamiento, reubicación, etc

AJUSTE SELECTIVO En función a la naturaleza del producto, cambio de estrategia (Turnaround) o cambio de estructura.

TRASLADO Venta del negocio a quien pueda darle un uso Dando la oportunidad de invertir en otros con mayor oportunidad

LIQUIDACIÓN Cierre del negocio. Venta de los activos por el valor de recuperación menos costos de indemnización

MATRIZ AMENAZAS FUTURAS

Como se señalo en la parte de condiciones previsibles a futuro, cuando la empresa puede visualizar posibles amenazas que ponen en peligro su posición competitiva y además se tiene el conocimiento del mercado en que se encuentra la firma en la actualidad se logran obtener nuevas estrategias de retiro en combinación con las variables anteriores, mismas que se muestran en la matriz amenazas futuras.

MATRIZ AMENAZAS FUTURAS


	Alta Competitividad (Posibles Cambios Negativos)	Baja Competitividad (Posibles Cambios Negativos)
Mercado en Crecimiento	Luchar por sostenerse Cosecha Adelantada DESESTIMIENTO	TRASLADO
Mercado Estable	Cosecha Temporal Adelantar Retiro DESESTIMIENTO	Retiro por fases TRASLADO
Mercado en Decline	RETIRO POR FASES LIQUIDACIÓN	LIQUIDACIÓN

LUCHAR POR SOSTENERSE: Mantener la posición aun con los rivales existentes. Recomendada para empresas que pueden crecer
 COSECHA ADELANTADA: Es adecuada para empresas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo
 DESESTIMIENTO: Venta rápida del negocio antes de que la industria entre en decadencia, logrando maximizar la recuperación de la inversión en el negocio.
 COSECHA TEMPORAL: Cosechar mientras el mercado lo permita y se pueda trasladar
 ADELANTAR RETIRO: Venta del negocio aun estando en posición de cosechar por posibles amenazas en contra.
 TRASLADO: Venta del negocio a quien pueda darle un uso. Dando la oportunidad de invertir en otros con mayor oportunidad
 LIQUIDACIÓN: Cierre del negocio. Venta de los activos por el valor de recuperación menos costos de indemnización
 RETIRO POR FASES: Preparar la venta o traslado del negocio.

MATRICES DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Para los casos en que la empresa tiene el conocimiento y puede ubicar un espacio en el cual puede tener ventaja o la oportunidad de enfocarse en un sector del mercado que es atractivo y al cual tiene fácil acceso, se concretan dos matrices adicionales a las anteriores que ofrecen una gama adicional a las estrategias señaladas anteriormente.

MATRIZ ESTRATEGIAS BÁSICAS DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

	Alta Competitividad	Baja Competitividad
Mercado en Crecimiento		AJUSTE SELECTIVO
Mercado Estable	CRECIMIENTO SELECTIVO	ENFOQUE
Mercado en Decline	PODA	LOCALIZAR NICHOS

AJUSTE SELECTIVO: En función a la naturaleza del producto, cambio de estrategia (Turnaround) o cambio de estructura
 CRECIMIENTO SELECTIVO: Crecer en donde se tenga mayor ventaja y donde los rivales no puedan dañar la posición competitiva.
 ENFOQUE: Ubicar al negocio en los mejores nichos si se cuenta con esta capacidad.
 PODA: Reducir el panorama de clientes, productos o mercados, tratando de mantener aquellos que sean más atractivos y en donde se posea la mayor fuerza
 LOCALIZAR NICHOS: Ubicar a la empresa en un pequeño espacio del mercado en el que con sus limitados recursos pueda ser competitiva.

**MATRIZ AMENAZAS FUTURAS
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS**

	Alta Competitividad (Posibles Cambios Negativos)	Baja Competitividad (Posibles Cambios Negativos)
Mercado en Crecimiento	CRECIMIENTO SELECTIVO	AJUSTE SELECTIVO
Mercado Estable	PODA	ENFOQUE
Mercado en Decline	∅	∅

AJUSTE SELECTIVO: En función a la naturaleza del producto, cambio de estrategia (Turnaround) o cambio de estructura

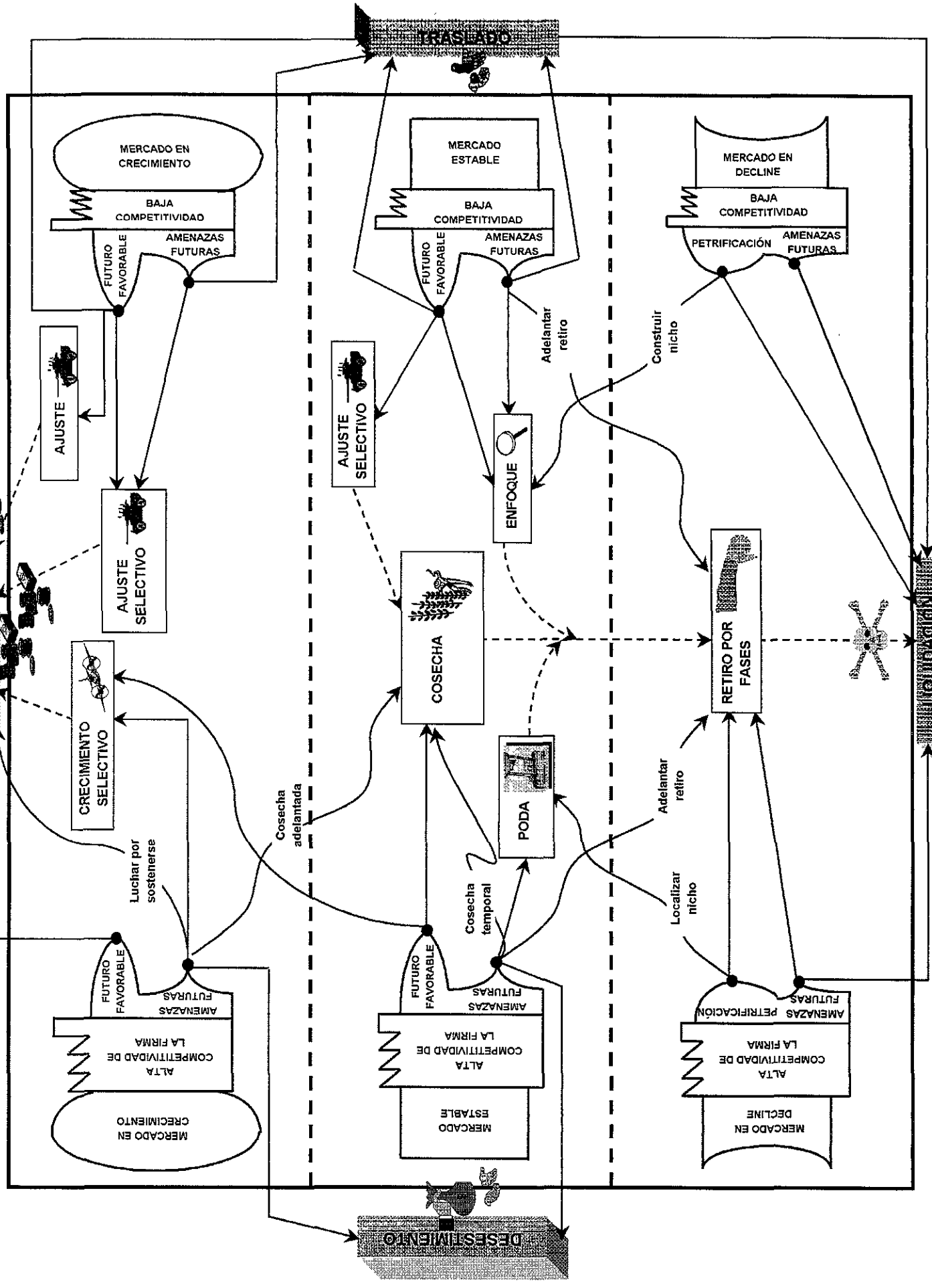
CRECIMIENTO SELECTIVO: Crecer en donde se tenga mayor ventaja y donde los rivales no puedan dañar la posición competitiva.

ENFOQUE: Ubicar al negocio en los mejores nichos si se cuenta con esta capacidad.

PODA: Reducir el panorama de clientes, productos o mercados, tratando de mantener aquellos que sean más atractivos y en donde se posea la mayor fuerza

Todas las estrategias presentadas en las matrices, producto de la combinación de las formas de retiro y la situación actual de la empresa, así como de los posibles cambios a futuro que puede sufrir la firma, son finalmente resumidas en el esquema de estrategias de retirada que se presenta enseguida y que se explica con detalle en la última parte de este capítulo.

MAPA EN EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE RETIRADA



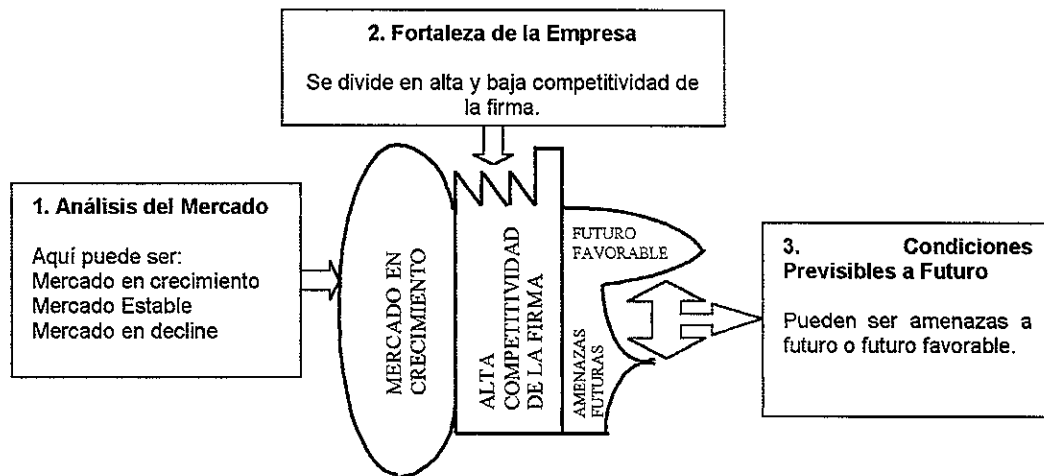
3.3. MAPA EN EVOLUCION DE LAS ESTRATEGIAS DE RETIRADA

Las condiciones de la firma en cuanto a su fortaleza, análisis de mercado y condiciones a futuro se encuentran relacionadas con las estrategias de retiro en el mapa en evolución que se presentó anteriormente.




El mapa muestra los caminos a seguir en función a la situación de la firma, por ejemplo, si una empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, cuya competitividad se puede calificar como alta y las condiciones a futuro son favorables para ella, su estrategia a seguir sería de crecimiento. Por el contrario, si la firma se encuentra en un mercado en declive, con una baja competitividad y además se sabe de amenazas futuras que muy probablemente afectaran aun más su posición, la estrategia a seguir será de liquidación.

La comprensión del mapa y su seguimiento para poner en practica las estrategias es sencillo, basta con ubicar a la firma en el sitio en que se encuentra según su análisis de mercado, fortaleza competitiva y condiciones previsibles a futuro y posteriormente seguir el camino o los caminos sugeridos por el mapa.

Para un mayor entendimiento del mapa se señala a continuación el significado de cada uno de los símbolos utilizados en el diseño de la posible posición de una empresa en el esquema.

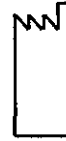


Como se puede apreciar en la figura anterior, para el mercado se tienen tres distintos símbolos:

- Mercado en Crecimiento: un ovalo 
- Mercado Estable: un cuadrado 
- Mercado en Declive: Un cuadrado con una orilla cóncava 

Para representar a la fortaleza de la firma:

- Una fabrica ancha en el caso de alta competitividad
- Una fabrica delgada en el caso de baja competitividad

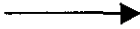




Y para las condiciones previsible a futuro se tiene:

- Futuro favorable: un monte
- Amenazas Futuras: un pico
- Petrificación: Un medio círculo



Las flechas también tienen un significado en particular:

- Estrategia Directa 
- Posibilidad de pasar de una estrategia a otra 
- Cambio de nivel 

Siguiendo la simbología explicada, el lograr moverse en el mapa de estrategias de retirada no es problema, por el contrario, proporciona una fácil manera de lograr ubicar la situación de la empresa en función a los factores ya señalados y a la vez permite concentrar en un solo esquema toda la información trabajada anteriormente sobre las formas de retiro.

Con todo lo anterior se logra la representación de las estrategias de retirada en el mapa, llegándose así al producto final de la tesis.

Para concluir con el trabajo, en el anexo se presenta una lista de ejemplos en los que se han utilizado estrategias de retiro.

CONCLUSIÓN

La misma literatura se encarga de mostrar como crecer a una firma, esto es, que movimientos seguir según los recursos con que se cuente para su crecimiento y diversificación obteniendo así mejores resultados, mientras que casi nada se dice cuando no se cuenta con los elementos necesarios para avanzar o no se tiene un atractivo externo que amerite tal avance, casos en los que es más apropiado buscar alguna forma de retiro.

De aquí surgió la idea de construir un marco que permitiera definir la estrategia de retirada más apropiada para una firma cuando las condiciones fueran adversas. Se reunieron así las distintas condiciones que llevan a las distintas formas de retiro, finalidad del objetivo de la tesis el cual se logro.

De los principales resultados se tiene la relación de los factores mercado, fortaleza y futuro con los que se plantea en qué casos se podría hacer el abandono.

Por otro lado se presentan las distintas formas de retiro, material que no se encuentra ampliamente en la literatura.

Para el marco de referencia, se intentó facilitar su uso con el mapa en evolución de las estrategias de retirada.

Finalmente, se debe señalar qué le hace falta al trabajo, situaciones que dan pauta a posibles trabajos que pueden completar el panorama de las estrategias de retiro aquí mostradas. Faltaría entonces:

- ☞ Dar un mayor peso a la parte financiera, esto es, al análisis financiero que daría la oportunidad de la toma de decisiones en función al flujo de efectivo y tomando en cuenta también los tiempos.
- ☞ Mayores detalles para enriquecer dichas sugerencias sobre la base de como realizarlas operativamente, tal vez una guía en donde se pudiera mostrar dónde comenzar y el cómo hacerlo.

ANEXO

EJEMPLOS Y ANÉCDOTAS

- a. **Abaco Casa de Bolsa, México, 30 de septiembre de 1998.** Con la venta de Confía a Citibank que se cerró hacia unos cuantos meses, el cierre de Abaco a sus clientes terminó una historia que comenzó apenas en abril de 1985. Con una nómina hace un año de cerca de 400 empleados (con alrededor de 150 promotores), sólo quedaron cerca de 50 empleados de las áreas de sistemas, administración y contabilidad para terminar la LIQUIDACIÓN de la intermediaria que alguna vez fue el orgullo del sistema financiero en Monterrey. Hasta The Wall Street Journal le dedicó un artículo de portada que describía con positivo asombro el estilo gerencial, la estrategia y hasta la estructura organizacional (plana y amorfa) que se usaba en el grupo financiero. La visión de Jorge Lankenau y su equipo fundador fue clara y poderosa. Desde el inicio se identificaron 3 pilares que con el paso del tiempo se constituyeron en los cimientos de los éxitos de Abaco y las empresas del grupo: un personal de primer nivel y un estilo de trabajo armónico, la publicidad y el marketing (una innovadora campaña de mercadeo y promoción) y el uso de los sistemas como herramienta competitiva posicionaron a Abaco primero y a Confía después como dos marcas tan regias como Carta Blanca, Cementos Monterrey, Maseca o Hylsa. Pero en 1993 fue el último año en que la acción de la casa de bolsa cotizó individualmente para dar paso a la acción ABACOGF, que agrupaba a todas las empresas que encabezaba Lankenau atando así el destino de Abaco Casa de Bolsa al de Confía. La historia del éxito y la caída de Abaco es una advertencia sobre los riesgos de la vida rápida, de elegir la salida fácil sobre el trabajo arduo, de preferir arriesgarlo todo a volver a empezar de nuevo. Lo que hace más penoso este relato es que Abaco tenía una forma de éxito sólida (fue la casa de bolsa con el índice de rentabilidad más alto en 90 y 91), que seguramente podía haber resistido bastante bien los embates de la crisis de no haber sido por su entrada al mundo de los negocios rápidos, apuestas del todo por el todo y prácticas empresariales cuestionables.
- b. **JUGUETERÍA ARA, México, 1998.** Con una vida de 50 años, esta juguetería CERRÓ a inicios de 1998. En 1947 abrió sus puertas, siendo en los años sesenta y setenta la

juguetería más exclusiva del país. Creció y permitió el crecimiento del sector juguetero nacional, sin embargo vino la apertura comercial y no se adaptó al cambio, porque se volcó hacia todo lo que era juguete de importación y el sistema de comercialización con los fabricantes nacionales y con el juguete importado es completamente diferente. Al no incorporarse a la globalización en donde los industriales y comerciantes tienen que ir ubicándose en los tiempos y dadas las nuevas condiciones económicas y la falta de adaptación a las mismas por parte de esta empresa familiar, se dieron las causas de la extinción de la juguetería más prestigiada de México.

- c. **GILLETTE Y GOODYEAR, Nueva York, Septiembre de 1998.** La empresa fabricante de artículos de aseo y baterías Gillette anunció que debería despedir a 4,700 empleados para adecuar su producción a la menor demanda prevista dentro de las economías emergentes. También debido a este pronóstico de contracción en el consumo, el fabricante de neumáticos Goodyear proyectó recortar 800 empleados para responder mejor a la menor demanda. Las dos empresas se suman a la larga lista de compañías estadounidenses que informaron de planes de REESTRUCTURACIÓN y menores ganancias producto de la crisis en los mercados de Asia, Rusia y Latinoamérica.
- d. **LEVI STRAUSS & CO, El Paso Texas, Septiembre de 1998.** La compañía fabricante de ropa anunció que CERRARÁ dos plantas de terminado más en Estados Unidos a finales de 1998 debido a que operaban por debajo de su capacidad como resultado de la clausura de las plantas de costura en noviembre de 1997, despidiendo a 991 trabajadores, muchos de origen mexicano, en una acción dirigida a eliminar costos y permanecer competitiva en el mercado internacional. También señaló que trasladará parte de sus operaciones a países latinoamericanos. Estos cierres están ligados a la clausura de 11 plantas de costura de la Cía. en noviembre de 1997, cuando fueron despedidos 6,395 trabajadores, equivalente al 34% de la fuerza de trabajo de la Cía en Estados Unidos.
- e. **KIMBERLY-CLARK CORP. , Estados Unidos, noviembre de 1997.** Fabricante de productos de consumo anunció el CIERRE, VENTA O REDUCCIÓN de las operaciones de 18 de sus 150 fábricas en todo el mundo como parte de una reestructuración masiva en la que asumirá un cargo contable de US\$590 millones y reducirá su nómina en un 7%, con el objetivo de mejorar sus estancadas operaciones de fabricación de pañuelos de papel, especialmente en América del Norte y Europa dado que la división de pañuelos de papel ha perdido parte de su cuota de mercado en Europa, ante las agresivas reducciones de precios de sus rivales italianos. Sin embargo, los mayores problemas han surgido en la división estadounidense de productos de papel para hoteles, aeropuertos y empresas, dado que ha tenido dificultades para combinar esta división con una del mismo sector que le compró a Scott Paper Co. en 1995.
- f. **GRUPO FINANCIERO BANCOMER, Monterrey, México, Noviembre de 1997.** Anunció una reducción en sus costos reales de entre 7 y 8% para 1998 mediante la RACIONALIZACIÓN de su estructura corporativa. Adicionalmente se busca concretar la reducción de sus costos a través del retiro de los mercados poco atractivos, y también por cambios operativos tecnológicos que se pretenden realizar.
- g. **AT&T CORP. , Estados Unidos, Diciembre de 1997.** C. Michael Armstrong, presidente de la junta directiva de AT&T Corp. , planteó lanzar un vigoroso programa de REDUCCIÓN de costos y realización de inversiones específicas en telefonía local, Internet y servicios internacionales, para impulsar la rentabilidad y la competitividad de la firma en todo el mundo. Este plan está dirigido a borrar el impacto de varios años de estrategias mal concebidas y ejecutadas, que han dejado a la firma susceptible a los ataques de competidores en su principal negocio (telecomunicaciones) y en especial al asedio de las telefónicas regionales que se conocen como Baby Bells, que planean

extenderse hasta el negocio de la larga distancia, el territorio tradicional de AT&T. Se centralizarán el marketing, se venderán activos no esenciales y se suspenderán otras acciones, además de analizar su fusión con SBC Communications Inc. , y de RACIONALIZAR la gerencia consolidando varios consejos administrativos en uno con la idea de hacer más ágil una decisión de alto nivel.

- h. **TRANSPORTATION MANUFACTURING OPERATIONS INC. , México.** TMO, una división de Motor Coach Industries International (MCII), subsidiaria de Grupo Dina solicitó a las autoridades mexicanas la conversión a QUIEBRA en el juicio de suspensión de pagos de Mexicana de Autobuses (Masa). TMO posee el 10% de las acciones de Masa y la solicitud de la quiebra es a causa de que ésta última registró desde 1994 una pérdida total de su capital contable, además de advertírsele la nula probabilidad de una recuperación económica y financiera, por lo que legalmente, Masa se encontraba desde ese entonces en quiebra. Hasta el 9 de julio de 1996 se presentaron los estados financieros que registraron una pérdida acumulada de 164.1 millones de pesos, es decir, la pérdida total del capital contable. Esta situación afectó directamente a TMO como accionista al ser sujeto de derechos y obligaciones para con Masa y la decisión de suspensión de pagos afecta directamente al patrimonio de TMO, ya que con esta decisión se agravó la situación económica de Masa, al grado de conducirla a la pérdida total del valor de las acciones.
- i. **GRUPO CANADÁ, México, Diciembre de 1997.** Calzado Canadá anunció su REESTRUCTURACIÓN de deuda y una inyección de capital por 35 millones de dólares para viabilidad financiera y su modernización comercial y operativa. De ser una de las diez empresas zapateras más importantes en el ámbito mundial en los años setenta entró en una de las etapas más difíciles de su historia al grado de que en agosto de 1996 dejó de pagar tanto los intereses como el capital, a los tenedores de obligaciones quirografarias. Después de pasar por un juicio por fraude por uso del fondo de los trabajadores para solucionar problemas financieros de la empresa en febrero de 1996 en medio de una severa crisis financiera de corto plazo y una caída en el mercado zapatero debido a la entrada indiscriminada de calzado asiático, europeo y a la mejor calidad de los empresarios mexicanos del calzado. En el primer semestre de 1996 la empresa reporto dos amortizaciones vencidas por 17,500 pesos más intereses, según presento la Bolsa Mexicana de Valores.
- j. **GEMEX, GRUPO FINANCIERO MERCANTIL PROBURSA, KENWORTH MEXICANA, PROTEXA Y GRUPO MEXICANO DE VIDEO, México, 1995.** El fenómeno de la VENTA parcial o total de empresas que se dio a favor de multinacionales con precios valorados en verdaderas "gangas", es explicable por las circunstancias de la crisis de diciembre de 1994 en el país. Dadas las deudas insolventes en dólares y pesos con bancos, compromisos adquiridos con emisiones de papel en los mercados internacionales y nacionales o QUIEBRAS técnicas por caídas abruptas en las ventas obligaron a todas estas empresas a ceder la mayoría accionaria a cambio de una inyección de más de 660 millones de dólares, una aportación de consorcios extranjeros que fue mucho menor al valor en libros que mantenían las empresas hace dos años. La consigna de Pepsico, Bilbao Vizcaya, Paccard Incorporated, Motorola y Blockbuster Entertainment Group, ahora dueños de las mencionadas compañías mexicanas, será enfrentar un contexto macroeconómico enrarecido por el desequilibrio en los mercados financieros, carteras vencidas y contracción de las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- BIASCA, Rodolfo E.
Renovación Intencional, Ediciones Macchi, Argentina, Abril 1997.
- BIASCA, Rodolfo E.
Resizing, 4ª edición, Ediciones Macchi, Argentina, 1992.
- DAVIS, Kenneth, R.
Administración en Mercadotecnia, LIMUSA, México, 1993.
- FUENTES Zenón, Arturo.
Las Armas del Estratega, La planeación en Imágenes, México, Mayo 1998.
- GUTIÉRREZ Reed, Arturo.
Innovación Industrial y Rutas para Innovar en la Empresa, UNAM, DEPI, Tesis de Maestría en Ingeniería (Planeación), México, 1997.
- HAMERMESH, Richard G.
Planeación Estratégica, LIMUSA, México, 1991.
- HILL, Charles W.L. & JONES, Gareth R.
Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado 3era. Edición, McGraw-Hill, Colombia, 1996.
- KOTLER, Philip.
Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- MC CARTHY, E. Jerome & PERREAULT William D.

Marketing, España, 1996.

O'SHAUGHNESSY, John.

Marketing Competitivo. Un Enfoque Estratégico. Ediciones Díaz de Santos, España, 1991.

PORTER, Michael E.

Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, México, 1993.

PORTER, Michael E.

Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental. México, 1993.

ROSS, Stephen A.

Finanzas Corporativas, IRWIN, España, 1995.

WESTON, J. Fred. & BRIGHAM, Eugene F.

Fundamentos de Administración Financiera, 10^a Edición, McGraw-Hill, México, 1994.

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA