



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

"VENTAJAS COMPETITIVAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES  
PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN ECONOMÍA**  
P R E S E N T A :  
**ALEJANDRA RAMÍREZ RODRÍGUEZ**

DIRECTOR DE TESIS: DR. MIGUEL ÁNGEL RIVERA RÍOS



**TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN**

MARZO, 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE EDUCACIÓN  
INTEGRAL

---

*El estudio de la economía no parece exigir dones especiales de una altura extraordinaria, es desde el punto de vista intelectual, una materia muy fácil en comparación con las altas ramas de la filosofía y la ciencia pura, sin embargo, los buenos economistas, o simplemente competentes son difíciles de encontrar. Es una materia fácil en la cual pocos destacan, la paradoja encuentra su explicación quizá en el hecho de que el maestro economista debe poseer una combinación de dones, debe alcanzar un alto nivel de varios aspectos diferentes y combinar talentos que no suelen encontrarse juntos. Debe ser de alguna forma matemático, historiador, hombre de Estado y filósofo, debe entender los símbolos y hablar con las palabras, debe contemplar lo particular en términos de lo general y debe tocar lo abstracto y lo concreto en el mismo vuelo de pensamiento, debe estudiar el presente a la luz del pasado con el propósito del futuro, ninguna parte de la naturaleza humana de sus instituciones debe quedar enteramente fuera de su mirada, debe ser a la vez tenaz y desinteresado, tan alejado e incorruptible como un artista y sin embargo, en ocasiones tan con los pies en la tierra como un político.*

*John Maynard Keynes*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: RAMIREZ  
RODRIGUEZ ALEJANDRA

FECHA: 23 MARZO 2004

FIRMA: 

---

**Dedicatorias:**

Con amor y respeto dedico este trabajo de investigación a mis padres, por ser ellos mis primeros maestros en la vida:

*Ma. Elena Rodríguez Martínez*

*Samuel Ramírez Juárez*

A mi hermana Ivonne y a mis hermanos.

Para *Aline* y *Vero* por ser fuentes de inspiración.

---

---

---

**Agradecimientos:**

A Dios, padre celestial, porque siempre está conmigo.

A la *Universidad Nacional Autónoma de México* porque en ella he encontrado todas las respuestas a las preguntas que me he planteado.

Al *Dr. Miguel Ángel Rivera* por haber aceptado ser director de esta Tesis.

Al profr. *José Luis Pérez Bermúdez* por sus sugerencias, participación y apoyo en la elaboración de este trabajo y sobre todo por haber sido mi mejor maestro en esta Facultad.

A todos mis amigos y, *compañeros de esta Facultad* que en todo momento han estado conmigo y aún en momentos difíciles han permanecido a mi lado, brindándome su apoyo y ayuda desinteresadamente.

A todos mis *compañeros del trabajo y escuela* que participaron apoyándome en el proceso de este trabajo.

A todos les expreso mi gratitud en este apartado.

---

---

# “VENTAJAS COMPETITIVAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS”

## ÍNDICE

<b>I. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ubicación histórica.....	
1.2 Concepto y desarrollo de la Competitividad.....	7
1.3 Posicionamiento de México en el mundo.....	20
<b>II. FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....</b>	<b>26</b>
2.1 Competitividad Sistémica.....	26
2.2 Fuentes de la competitividad a nivel país.....	41
2.3 Competitividad a nivel rama o sector.....	47
2.4 Competitividad a nivel empresa.....	51
2.5 El nuevo enfoque de la empresa como sistema.....	60
2.6 El paradigma orgánico o flexible en el enfoque sistémico.....	62
<b>III. LA NUEVA EMPRESA COMPETITIVA.....</b>	<b>67</b>
3.1 Métodos de control y análisis.....	72
3.2 Mecanismos de eficiencia empresarial como fuentes de competitividad.....	78
3.3 De la organización flexible a la organización inteligente.....	81
3.4 Herramientas de ventajas competitivas.....	91
3.4 Capital Intelectual en las ventajas competitivas.....	96
<b>IV. CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL SIGLO XXI.</b>	
4.1 Cambios en el mercado interno.....	106
4.2 Posicionamiento competitivo de México en el mundo.....	115
4.3 La realidad de las empresas mexicanas.....	132
4.4 Desafíos y oportunidades de las empresas mexicanas.....	141

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis constituye un esfuerzo por analizar los nuevos paradigmas que abordan el estudio de la competitividad internacional, desde su vertiente empresarial. Se tiene la convicción de que el futuro económico y sociopolítico de México depende de la adhesión a los principios de la competitividad y su utilización como instrumento de desarrollo nacional, distribución del ingreso y acceso igualitario para todos. Se describen los elementos claves de las ventajas competitivas que se deben generar en ámbitos económicos, políticos, sociales, institucionales, entre otros, con el fin de generar empresas competitivas que jueguen un papel primordial en este nuevo contexto de globalización que caracteriza a esta etapa de la sociedad tecno-productivista.

Por otra parte, el título de esta investigación surge de la inquietud de analizar y encontrar una o más respuestas a la siguiente pregunta ¿qué necesitamos para ser competitivos? la cual, a través de la investigación y desarrollo de este trabajo, se va desvaneciendo poco a poco surgiendo la respuesta a través de propuestas arrojadas a lo largo del análisis de esta investigación.

La hipótesis que se formula es que ha habido un cambio acumulativo en la forma en que la empresa se integra a la economía global. Desde hace unos treinta años, la empresa se ha visto forzada a desarrollar nuevas capacidades para competir internacionalmente que dependen del capital intelectual, del conocimiento, tecnología y la información. Un país que pueda desarrollar su infraestructura, sistema educativo y instituciones regulatorias y legales podrá convertirse en un incubador de empresas con esas capacidades competitivas y avanzar en la competencia mundial.

Para verificar la hipótesis se propuso un plan de objetivos particulares organizado de la siguiente manera:

- a) ubicar históricamente el fenómeno de la competitividad y diferenciar sus fuentes. Se parte del cambio mundial, con especial énfasis en la globalización que nos remite directamente a los cambios en el patrón productivo, la integración mundial de la producción y la intensificación de la competencia en todos sus planos (local, regional, nacional, regional, multiregional y global);
- b) abordar conceptualmente el fenómeno de la competitividad, para definir su especificidad a los efectos de este estudio. Privilegiar su dimensión mundial, su



vinculación a la empresa, el papel del conocimiento y el aprendizaje y las funciones básicas del gobierno.

- c) presentar el paradigma de la empresa competitiva en el marco teórico y conceptual anterior. Ligaremos los conceptos de empresa competitiva con el de capital intelectual para profundizar en los mecanismos de conformación de las capacidades competitivas actuales. De allí pasaremos a la relación entre competitividad empresarial, cambios estructurales y desarrollo económico.

La integración del objeto de estudio desde la perspectiva histórico conceptual que proponemos nos permite inferir una serie de imperativos que recaen sobre empresas, trabajadores, gobierno y organizaciones multilaterales. El avance nacional en la lucha competitiva internacional se ha configurado en los inicios del siglo XXI como una campaña en que se requiere integrar a todos los agentes productivos, bajo los principios de una alianza que prometa la distribución equitativa de los frutos de la mayor competitividad.

Obviamente el interés y la justificación para estudiar la nueva competitividad son las empresas mexicanas, porque es a partir de la transformación de la empresa y su adhesión a los nuevos principios que se logrará una inserción exitosa en la economía global. No hemos incorporado a esta tesis un estudio sectorial o de caso sobre empresas mexicanas porque hemos priorizado los objetivos metodológicos, históricos y teóricos necesarios para ubicar el fenómeno actual de la competitividad. Aplicar esos elementos al estudio de las empresas mexicanas es un segundo momento de esta investigación que exige reformular varios de sus presupuestos metodológicos y analíticos. Confiamos en que al haber aportado algunos elementos de la etapa inicial, facilitemos la discusión, proposición y ejecución de estudios sectoriales y de caso que nos llevan a profundizar el fenómeno de la conformación de las capacidades competitivas de las empresas y las nacionales.

La tesis, está dividida en cuatro capítulos entrelazados, llevando el tema de manera deductiva para una mejor comprensión del tema y cada uno de los capítulos tienen como finalidad insistir sobre la importancia de conocer más acerca de la amplia gama de posibilidades de implementar ventajas competitivas, no sólo a las empresas sino a todo el sistema que las enmarca.

El primer capítulo abarca contextualiza de manera general los nuevos paradigmas de esta nueva etapa económica, abarcando primero las condiciones tecno-económicas, políticas y sociales que han dado lugar a esta nueva etapa económica, donde productividad,

competitividad, innovación, globalización, organización inteligente, etc., modifican nuestra forma de actuar y entender esta economía.

Dentro del marco anterior, se desarrolla el concepto de competitividad desde su vertiente histórico, aunque este concepto es relativamente nuevo (Dussel E. 2003), pero partimos de la concepción de los clásicos, en la cual se entendía como ventaja la dotación de factores, dentro del comercio internacional si cada país se especializa en los mismos y, así es más fácil ver que se puede generar una mejor posición y poder tener ganancias en el comercio. Después analizamos este concepto con M. Porter, quien acuña esta nueva etapa de entender competitividad o ventaja competitiva, desde un punto de vista microeconómico, así como nuevos conceptos a seguir que se veían generando en el ambiente económico y empresarial sobre estrategias y competitividad. Por último hacemos una especie de definiciones de competitividad por parte de organismos internacionales que desarrollan investigaciones sobre el mismo tema y dando premisas sobre las políticas que deben seguirse bajo este marco competitivo. Aquí, se contextualiza el concepto de competitividad dentro de un contexto histórico-social y político específico, donde los fenómenos de globalización, económicos, financieros, entre otros, forman un marco de referencia sobre la nueva competencia.

En el capítulo dos, se analiza de manera sintética un modelo de competitividad sistémica, con el que se pretende brindar los elementos necesarios para que todos los actores de diferentes niveles tomen decisiones estratégicas, con el fin de generar áreas y sectores competitivos que permitan a las empresas mexicanas alcanzar el nivel competitivo global. Este concepto de competitividad sistémica, comienza a acuñarse en el vocabulario tanto político y económico en nuestro país.

El capítulo tres retoma del capítulo anterior el concepto de competitividad a nivel empresa, pero ahora se define cómo deberá ser una empresa competitiva que tenga la misión de propiciar la integración de cadenas productivas, en un contexto intraregional e intraempresarial. Esta parte refiere la capacidad de las empresas de mejorar su posición competitiva tomando algunos elementos como son: operar con bajos costos a precios competitivos, generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados, eficacia en el uso de los recursos, decisiones de inversión, los riesgos de financiamiento, entre otros.

El capítulo cuatro se divide en cuatro apartados. En el primero se aborda el cambio competitivo que ha tenido el mercado en México, esto es, se analizarán los acontecimientos que se han generado a lo largo de estas últimas décadas en el mercado mexicano, particularmente en el marco de una economía global. En el segundo se ubica el escenario competitivo internacional en el que se destaca el posicionamiento de nuestro país, de acuerdo a datos arrojados por varios organismos que miden la competitividad de los países, así como otros parámetros internacionales. El tercer apartado, analiza la situación de las empresas mexicanas en esta nueva etapa. Por último, se analizan cuáles son los desafíos y oportunidades de las empresas mexicanas, con el objeto de identificar sus ventajas competitivas.

## VENTAJAS COMPETITIVAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS.

*El mundo odia el cambio, y sin embargo, es la única cosa que ha traído progreso.*

*Charles Kattering.*

### I. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA COMPETITIVIDAD

#### 1.1 Ubicación histórica

La economía mundial está pasando por una etapa de reestructuración en todos los ámbitos. Hacia fines de los sesenta comienza “la inflexión del ciclo largo ascendente iniciado en la inmediata posguerra con lo que la llamada edad de oro del capitalismo comienza a quedar atrás. El pasaje definitivo a un ciclo largo descendente lo determinó la denotación de la crisis de sobreproducción acaecida por pocos años después a comienzos de los setenta. En este ciclo descendente que abre un periodo de transición, comienza a articularse un nuevo paradigma tecnoeconómico en el que irán integrándose progresivamente la tecnología de la información (microelectrónica, informática y telecomunicaciones) con los sistemas de organización productiva desarrollados en Japón. La crisis de rentabilidad acelera la gestación del nuevo paradigma con lo que aparecen nuevos sistemas, procesos y productos, pero la vigencia del régimen de acumulación propio de la producción de masas del fordismo debilita temporalmente la difusión y articulación de los nuevos elementos, lo que implica también que los efectos reactivadores de la nueva tecnología se retarden.”<sup>1</sup>

Lo anterior también va acompañado de todo un proceso de transformaciones sociales, políticas y culturales como lo menciona Castells en su libro *la era de la información*, en la que no sólo hubo un cambio tecno-productivo, sino que se dio la génesis de un nuevo mundo a través de tres procesos independientes que tomo a manera de resumen y son los siguientes<sup>2</sup>:

- a) *la revolución de la tecnología de la información*. La generación de riqueza, el ejercicio de poder y la creación de códigos culturales han pasado a depender de la capacidad

---

<sup>1</sup> [Rivera, Ríos: 2000, 41]

<sup>2</sup> [Castells, M.: 1999, 369]

tecnológica de las sociedades y las personas, siendo la tecnología de la información el núcleo de esta capacidad. La tecnología de la información ha sido la herramienta indispensable para la puesta en práctica efectiva de los procesos de reestructuración socioeconómica.

- b) *la crisis económica tanto del capitalismo como del estatismo y sus reestructuraciones subsiguientes.* En esta economía global interdependiente, nuevos competidores – empresas y países- pasaron a reclamar una cota creciente de la producción, el comercio, el capital y el trabajo. El desarrollo de una economía del Pacífico vigorosa y competitiva, y los nuevos procesos de industrialización y expansión de los mercados en varias regiones del mundo ampliaron el alcance y la escala de la economía global, estableciendo una base multicultural de interdependencia económica. Las redes de capital, trabajo, información y mercados enlazaron, mediante la tecnología, las funciones, las personas y las localidades valiosas del mundo, a la vez que desconectaron de sus redes a aquellas poblaciones y territorios desprovistos de valor e interés para la dinámica del capitalismo global. El intento desesperado de algunos de estos grupos sociales y territorios por vincularse con la economía global, por escapar de la marginalidad, llevó a lo que Castells denominó la *conexión perversa*, esto es, cuando el crimen organizado en todo el mundo se aprovechó de su situación desesperada para fomentar el desarrollo de una economía criminal global, *con el fin de satisfacer el deseo prohibido y suministrar mercancías ilícitas* a la demanda interminable de las sociedades e individuos ricos.”

En las economías estatistas resulta más difícil, como ejemplo de ello es la ex URSS, que se estancó el crecimiento económico y debilitó en forma decisiva maquinaria militar. La presión de los acontecimientos, los errores tácticos, la incompetencia política y la división interna de los aparatos estatistas llevó al derrumbamiento de la historia política. Con él también se desmoronó el imperio soviético, mientras que los regímenes estatistas de su área de influencia global quedaron decisivamente debilitados.

- c) *el florecimiento de movimientos sociales y culturales, como el antiautoritarismo, la defensa de los derechos humanos, el feminismo y el ecologismo.* Las sociedades no son sólo resultado de la transformación tecnológica y económica, ni cabe limitar el cambio

social a crisis y adaptaciones institucionales. Casi al mismo tiempo que estos procesos comenzaron a tener lugar a finales de los años sesenta, se desencadenaron vigorosos movimientos sociales de forma casi simultánea en todo el mundo industrializado, primero en los Estados Unidos y Francia, luego en Italia, Alemania, España, Japón, Brasil, México y Checoslovaquia, con ecos y reacciones en numerosos otros países. Eran en esencia movimientos culturales, deseos de cambiar la vida más que de tomar el poder. Sabían de forma intuitiva que el acceso a las instituciones del Estado coopta el movimiento, mientras que la construcción de un nuevo estado revolucionario lo pervierte. Los movimientos culturales de los años sesenta y comienzos de los setenta prepararon el camino para la construcción de comunidades culturales en los años noventa.

La interacción de estos procesos y las reacciones que desencadenaron crearon una nueva estructura social dominante, la sociedad en red; una nueva economía, la economía que llama Castells *informacional/global*; y una nueva cultura de la virtualidad real. La lógica inserta en esta economía, sociedad y cultura subyace en la acción social y las instituciones de un mundo interdependiente<sup>3</sup>.

Por otra parte, los nuevos paradigmas que entran a reconfigurar a la sociedad y economía, se acuñan bajo el concepto de *globalización* que entra al escenario desde los ochentas, y es en esta parte donde se tomarán los aspectos relevantes para la industrialización del mundo en desarrollo, como lo menciona Sanjaya Lall<sup>4</sup> y de quien se retoman las siguientes aportaciones:

- Las distancias económicas se acortan rápidamente debido a los avances técnicos en el procesamiento de información, el transporte y las comunicaciones. Su efecto es que la “protección natural” de los países a lo largo de los años se han reducido de manera drástica: la competencia internacional es ahora mucho más veloz e intensa. Junto con la liberalización del comercio cambia por completo el escenario en que las naciones en desarrollo pueden erigir nuevas industrias y al mismo tiempo abre nuevas oportunidades de mercado. Con algunas excepciones, las economías en desarrollo ante

---

<sup>3</sup> [Castells, M.: 1999, 370-373]

<sup>4</sup> [Lall, S.: 2003, 46-50]

este nuevo escenario, permite a los exportadores llegar a los mercados internacionales con mayor eficiencia a los importadores disponer de productos, servicios y tecnologías extranjeros. A los consumidores ofrece mayor diversificación de bienes y servicios a precios accesibles.

- En todas las actividades hay rápidos cambios técnicos, lo que obliga a las empresas a adoptar nuevas tecnologías para tener viabilidad (las nuevas tecnologías no sólo incluyen productos y procesos, sino métodos de organización, manejo de las relaciones entre la compañías y las cadenas productivas, vínculos con la innovación, etc.). Esta *revolución*, exige nuevas capacidades, estructura de producción, infraestructura e instituciones, sobre todo a las tecnologías de información y comunicación de reciente aparición.
- Los líderes tienen que invertir en generación de tecnología; sus seguidores deben invertir en la absorción y adaptación de las mismas.
- Los patrones de ventajas competitivas se modifican en la medida en que las exportaciones crecen en respuesta a dos fuerzas: la *innovación* y la *reubicación* (de actividades, procesos o funciones para disminuir áreas de costos). Algunos productos (como los farmacéuticos) crecen con rapidez sobre todo por la innovación; hay poca reubicación para aprovechar los salarios bajos. Otros (como la electrónica) se benefician tanto de la innovación como de la reubicación: tienen procesos de ensamblado de baja tecnología que pueden colocar en los países pobres. Las exportaciones en las que no importan estas dos fuerzas, tienden a crecer con lentitud.
- Los recursos productivos –bienes, insumos, capital, tecnología y capacidades de alto nivel- se mueven por el planeta más fácilmente y con mayor rapidez. Las nuevas técnicas de organización y las tecnologías de información y telecomunicación permiten a las empresas transnacionales (ET) crecer más y distribuir sus actividades a grandes distancias sin merma de la eficiencia. Su crecimiento se acompaña de una tendencia a internalizar con mayor fuerza las tecnologías de más valor, por lo que incursionar en estas actividades necesariamente entraña el ingreso de ET. Por ello, la generación de empleo en tales actividades exige de los países en desarrollo, atracción de inversión extranjera directa (IED) y estrategias focalizadas. Al mismo tiempo, las presiones

competitivas los obliga a especializarse de manera más acotada y delegar a otras empresas las actividades y las funciones no esenciales.

Aunado a lo anterior, se puede concluir que la globalización plantea oportunidades pero también riesgos sustanciales para los países en desarrollo. En cuanto a éstos últimos, están los riesgos generales de exclusión que significa que ciertos países, al no poder contar con las instituciones e instrumentos de inserción adecuados queden marginados de las redes productivas mundiales y de los flujos de capital. Los riesgos de exclusión o marginación no pueden subestimarse, ya que la asimilación de la nueva tecnología que acompaña a la globalización, requiere de una base de recursos humanos relativamente desarrollada.<sup>5</sup>

Es de hacer notar que desde la entrada en crisis de esta etapa descendente del capitalismo mundial, los países en desarrollo principalmente los latinoamericanos, sólo se han ajustado a las exigencias internacionales, sin crear bases sólidas para entrar a este nuevo contexto de competencia internacional, donde los nuevos conceptos de globalización, competencia, productividad, etc., implican no sólo un cambio económico, sino también un *cambio de ideas*, que es lo más importante.

La mayoría de los países en desarrollo o también llamados emergentes, en especial América Latina, han resentido por lo menos dos décadas de decrecimiento económico, generalización de los niveles de pobreza y erosión del bienestar de las clases medias, favorecidas en su momento por el periodo de sustitución de importaciones y en las cuales se sustentó por décadas, una parte importante de la capacidad adquisitiva interna. Ello ha obstruido e incluso frenado la orientación de recursos hacia la formación, actualización y *fortalecimiento del capital humano, elemento indispensable para lograr hoy la inserción ventajosa en la economía mundial.*

#### *El mercado: sus virtudes y alcances<sup>6</sup>*

El mercado como el sistema financiero, no es más que un instrumento que puede operar con muy diversas reglas del juego. El mercado no es, en sí la causa de la injusticia. El punto clave, si se pretende cambiar el papel del mercado desde una perspectiva de justicia social,

---

<sup>5</sup> [Rivera, Ríos: 2000, 92 y 93]

<sup>6</sup> [Villarreal, R: 2002, 300-302]



debe estar unida a la productividad que llevará a mejores salarios, mayor competencia regulada por un sistema de mercado desde un punto de vista institucional como lo veremos posteriormente.<sup>7</sup>

Como hemos visto en los párrafos anteriores, en esta época se abre una mayor competitividad con la apertura de los mercados y sin caer en la defensa de las oportunidades que trae consigo además de la apertura de mercados, la creación de un sistema de precios. El mercado y la mano invisible aunque imperfectos, siguen siendo el mejor método para:

- ☉ La asignación eficiente de recursos escasos en la economía (eficiencia asignativa).
- ☉ Coordinar las acciones descentralizadas de los diferentes agentes de la economía, que adquieren mayor importancia en una economía mundial de mercados globalizados.
- ☉ Promover la competencia y entrar en la hipercompetencia en los mercados globalizados.
- ☉ No caer más en la crítica ideológica y en la vieja polémica del falso y viejo dilema del Estado *versus* el mercado.

En este sentido, podemos enmarcar los alcances y límites del mercado en los siguientes aspectos:

- ☉ El mercado carece de visión y proyecto de país, así como de una concepción integral del desarrollo.
- ☉ Requiere de una visión estratégica de mediano y largo plazo sobre la economía, la sociedad y el mundo de la globalización e integración.
- ☉ Necesita de un enfoque social.
- ☉ Desconoce la presencia de externalidades, bienes públicos y los obstáculos estructurales del desarrollo.

Según Villarreal, el verdadero problema no es el mercado en sí, sino la forma de concebirlo, de desarrollarlo y de aprovecharlo. Es cierto que se han desarrollado tendencias político-económicas que pretenden hacer creer que el mercado es la solución total de los problemas sociales. Pero es, en este punto, donde el pensamiento crítico, ético y profesional, debe situar al mercado en su justa dimensión para beneficio de la sociedad y, en especial del segmento más necesitado. Incluso él va más allá, al comentar que no se debe ir a los extremos sino, que los mercados no se vuelven eficientes y competitivos sólo porque se abre la

---

<sup>7</sup> [Villarreal, R: 2002, 291]

economía a la competencia internacional, no se vuelven eficientes sólo porque se privatizan los activos del Estado y se desregulan las actividades económicas, se eliminan trabas, normas y disposiciones costosas y que desincentivan la inversión privada. Éstas son condiciones necesarias, pero no suficientes.

Asimismo, la eficacia y el funcionamiento óptimo de los mercados no son términos genéricos y abstractos. El mercado no es un mero lugar donde la oferta y la demanda interactúan para producir sus equilibrios a partir de las decisiones de individuos que, desprovistos de su contexto histórico-cultural e institucional de cada sociedad, buscan maximizar su utilidad o nivel de satisfacción. *El mercado es una institución que forma parte de un conjunto de condiciones que se crean en un contexto histórico-social y político específico*<sup>8</sup>.

## 1.2 Concepto y desarrollo de la Competitividad

El concepto de competitividad resulta hoy más que nunca un término ampliamente discutido a la hora de definir una gran variedad de cuestiones de política económica. Propuestas como la de bajar los costos laborales, balancear y hacer más eficientes los usos del gasto público, incentivar el desarrollo de industrias de alto valor agregado, incrementar la inversión privada y pública en infraestructuras a fin de mejorar el perfil exportador del país, aumentar la inversión en educación, entre tantas otras cotidianamente aparecen en el centro de la discusión de temas económicos. Todas y cada una de ellas apuntan a un solo objetivo general, mejorar la competitividad de una nación frente a las otras.

Si se pudiera retroceder en el tiempo e irnos hasta el año 1893 y se preguntara a Frederick W. Taylor lo que para él significaba la competitividad, probablemente mencionaría: producir más con menos gente. En aquellos años la mano de obra calificada era escasa y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta en casi todos los productos. Por lo tanto se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un valor percibido alto en las mercancías: lo mejor que se consigue es lo único disponible.

---

<sup>8</sup> [Villarreal, R: 2002, 292]

Esta misma condición se extendió hasta 1960, con un enfoque mayor hacia la venta, en donde se pretendía colocar los productos abarcando el mayor territorio posible, de manera que la competencia en precios no era lo más importante.

La visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma económica, cultural, social y políticamente, caracterizado también por una mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales. Poco a poco, los consumidores podían escoger entre más opciones de producto y así el precio fue adquiriendo más importancia dentro de los atributos que representaban el valor otorgado por los consumidores a las diferentes marcas.

En los años setenta, los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil.

La competitividad se ha convertido desde entonces, en tema de especial relevancia, pero su definición parece ser diferente según los cambios del entorno.

A partir de los años 70 los norteamericanos se vieron obligados a revisar sus conceptos sobre gestión administrativa: la crisis de los energéticos, el estancamiento económico y las victorias empresariales de los japoneses y alemanes pusieron en jaque incluso a gigantes como General Motors y Sears, y a toda la industria electrónica.

Apenas a finales de los 80, luego del ingreso de México al GATT, en nuestro país se empezó a escuchar de planeación estratégica, calidad total y reingeniería, así como de ventaja competitiva.

Indiscutiblemente el mundo ha experimentado un dinamismo espectacular en el campo social, político, cultural, tecnológico, ambiental y económico, que ha dado un giro extraordinario a la forma de competir de las empresas y que afecta directamente la calidad de vida de la gente. Asimismo, coloca en un plano relevante a la estrategia para competir como nunca antes había tenido, salvo en el campo militar.

Lamentablemente muchos piensan que los cambios que se suscitan en el entorno, representan más amenazas que oportunidades debido a por lo menos dos razones: la existencia

de una mentalidad achatada porque sólo crea políticas de ajuste coyuntural y no de estructura como lo requieren las necesidades actuales, al igual como a la falta de un verdadero entendimiento de los conceptos de competitividad e hipercompetitividad.

En un proceso de globalización económica como el que vivimos, el incremento de la competitividad no es un simple discurso político. Se trata de una obligación que debe nacer en cada individuo, comenzando por los gobernantes y líderes del sector empresarial del país; trascendiendo a cada hogar mexicano, en donde se moldea el carácter de los futuros ciudadanos responsables de crear la herencia de las generaciones futuras.

Aunque los procesos de globalización económica han hecho imperativo el estudio y la conceptualización de la competitividad, el análisis teórico y aplicado de su significado y de sus factores determinantes datan de mucho tiempo atrás. Desde hace varios siglos se plantea la interrogante de qué es lo que hace competitivas a las naciones o, en términos más generales, cuáles son las naciones competitivas.

Adam Smith<sup>9</sup> acuñó el concepto de ventaja absoluta, queriendo indicar con ello que una nación exporta los productos en los cuales es el productor de menor precio en el mundo. David Ricardo, por su parte, sostenía el principio de la ventaja comparativa, queriendo señalar que el país exportará los productos en los cuales registra los mayores niveles de productividad relativa e importará los productos en los que alcanza menores niveles comparativos de productividad. La versión dominante de estos enfoques obedeció a los planteamientos de Heckscher y Ohlin, quienes sostenían que las naciones consiguen una ventaja comparativa sólo en aquellos productos en los que hacen uso del factor abundante que poseen, toda vez que para ellos la tecnología es equivalente entre países y sólo difiere en la dotación de sus factores.

El principio de las *ventajas comparativas absolutas* explicado por Adam Smith, nos sugiere que en un mundo sin barreras comerciales cada país se especializara en la producción de bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta superior. Esta se obtiene cuando un país puede producir mayor cantidad de un bien con los mismos recursos que otro.

---

<sup>9</sup> [Salvatore, D: 1985, 23-44, 117-132]

Las mismas se verifican cuando un país X puede producir un bien a un costo absolutamente menor (medido en unidades de trabajo) con respecto a una nación o conjunto de naciones.

	PAÍS "A"	PAÍS "B"
Bien 1	6	9
Bien 2	4	2

En el ejemplo anterior podemos observar que el país A tiene ventaja absoluta con respecto al país B de la producción del bien 1, necesitando para ello menor requerimiento de unidades de trabajo, mientras que el país B tiene ventaja absoluta con respecto al país A en la producción del bien 2. De este modo, al País A le conviene especializarse en la producción del bien 1 y al País B en la del 2, intercambiándose los excedentes.

La teoría de *las ventajas absolutas* denotaba algunas fallas en cuanto a la forma en que se organizaría el comercio ante la existencia de un país con ventajas absolutas con relación a la totalidad de los bienes producidos por él.

David Ricardo modifica esta teoría en términos de *ventajas relativas*. Así cuando una nación no tuviera una ventaja absoluta en comparación con otro país, igual podía suceder que en dos productos los recursos productivos se aplicarían más eficientemente a la producción de uno de los bienes que en el otro país.

Para demostrar que aún en el caso anterior, en donde un país es más eficiente que el otro en todas las líneas de producción, el comercio internacional es rentable y ofrece una explicación basada principalmente en las diferencias relativas en la productividad de la mano de obra entre países diferentes. Su contribución es la prueba de que no son las diferencias absolutas en el costo o en la productividad sino las relativas las que constituyen la condición necesaria para el comercio.

	País "A"	País "B"
Bien 1	2	10
Bien 2	1	2

En este ejemplo vemos que el País A posee ventajas absolutas con respecto al País B en el Bien 1 y también en el Bien 2. Sin embargo en términos de ventajas comparativas, el País

“A” es más eficiente en términos relativos en la producción del Bien 1, ya que su ahorro en unidades de trabajo es de mayor proporción.

Con ventajas absolutas: 2 es menor que 10 y 1 es menor que 2
Con ventajas comparativas: $2 / 10$ es menor que $1 / 2$

Ricardo enuncia entonces la *Ley de la ventaja comparativa*, cuando cada país se especializa en la producción de aquel bien en el cual tiene una ventaja comparativa, el producto total mundial de cada bien necesariamente aumenta por el resultado de que todos los países mejoran los niveles de producción que se traducen en un mayor bienestar, al disponer de mayor cantidad de bienes para consumir a precios más ventajosos.

Heckscher y Ohlin siguieron desarrollando esta teoría, basándose en la idea de que todas las naciones poseían un nivel de *tecnología* equivalente, pero diferían justamente en la dotación de sus factores de producción. Debido a esta razón los países obtienen ventajas comparativas al utilizar los factores que poseen en abundancia en aquellos sectores que hacen uso intensivo del mismo.

El modelo puede ser resumido en los siguientes elementos:

1. La causa del comercio internacional se encuentra en las diferencias entre las dotaciones de factores de los distintos países. Un país tiene una ventaja comparativa en la producción de aquel bien que usa más intensamente el factor más abundante en ese país.
2. El efecto del comercio internacional consiste en nivelar los precios de los factores entre los países y así servir como sustituto a la movilidad de factores.

Esta teoría se basa en dos supuestos fundamentales: el primero consiste en considerar que las funciones de producción entre países son idénticas, es decir que para elaborar una misma mercancía utilizan la misma tecnología y la misma combinación de factores de producción (por ejemplo considerar que la mano de obra posee la misma calificación en los distintos países).

Debido a los supuestos utilizados con el modelo anterior, llegaríamos se concluye que si dos naciones tuviesen la misma dotación de factores, no existiría el comercio entre ellos por no derivarse del mismo ninguna situación ventajosa que implique un aumento del bienestar del conjunto. Sin embargo, esto no es así, ya que si los países están dotados de factores en

proporciones comparables, el comercio puede ser resultado de tecnologías divergentes entre distintos países. De este modo, los países relativamente más eficientes en un tipo de producción que otros tenderán a exportar tales productos y a importar mercancías en las que el mundo exterior sea más eficiente.

Un estudio más reciente sobre la competitividad de las naciones de Porter<sup>10</sup> ilustra con claridad la variedad de significados que se asignan a este concepto. Por ejemplo, dice que suele catalogarse a las naciones como competitivas, dependiendo principalmente de algunos factores macroeconómicos que las caracterizan, tales como los derivados del grado de sobrevaluación del tipo de cambio, la cuantía de sus tasas de interés o de su déficit público, PIB, etc. Otros enfoques que han puesto el énfasis en la existencia abundante de recursos -sean estos naturales o humanos- y otros más, enfatizan las características de la política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas, o consideran competitivas a las naciones que aplican de una manera generalizada prácticas adecuadas de gestión de empresas, tanto públicas como privadas.

Para Porter, ninguna de las conceptualizaciones anteriores es suficiente, de hecho argumenta, ninguna nación es competitiva de manera generalizada, es decir, nunca es competitiva en todo. Las naciones registran condiciones competitivas sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones dinámicas de productividad y eficiencia<sup>11</sup>.

Recientes estudios han puesto de manifiesto que los enfoques teóricos clásicos no explican de manera adecuada las estructuras mundiales de comercio, y especialmente fallan en la explicación de las corrientes comerciales en sectores que utilizan tecnología avanzada y empleos altamente calificados en ramas de alta productividad<sup>12</sup>. El análisis de la competitividad debe por tanto, tener presente los diversos niveles de agregación sectorial en que puede ser aplicado, toda vez que los factores que la determinan difieren dependiendo del grado de agregación en el análisis, lo cual debe ser explícitamente considerado al establecer una metodología apropiada para la evaluación de la competitividad de las ramas en la economía.

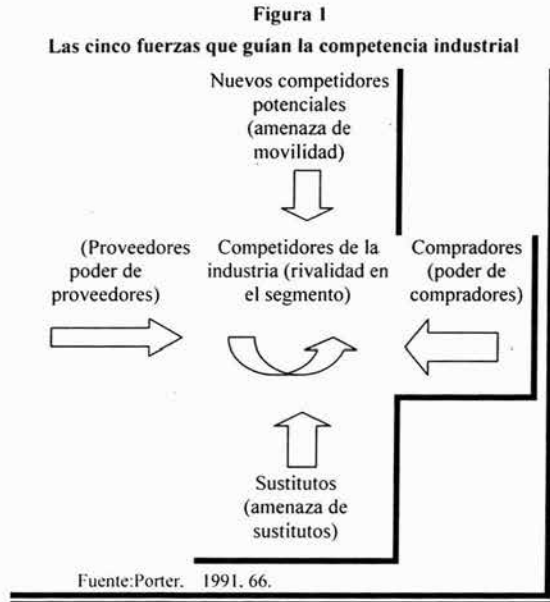
---

<sup>10</sup> [Porter, M: 1991, 25-26]

<sup>11</sup> [Porter, M: 1991, 30]

<sup>12</sup> [Porter: 1991, 108-113]

Para Porter,<sup>13</sup> la unidad básica de análisis para comprender la competencia en el sector, es el palenque donde se pierde o se gana la ventaja competitiva, para ello propuso su modelo de “diamante dinámico”, en donde se analizan, las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector.



La grafica anterior muestra las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.<sup>14</sup>

- ➔ *El mercado o el segmento* no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

<sup>13</sup> Un Sector es un grupo de competidores que fabrican productos o presentan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventajas competitivas son similares [Porter, M: 1991, 63]

<sup>14</sup> [Porter, M: 1991, 66-72]



- ➔ *La rivalidad entre los competidores.*- para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ➔ *Poder de negociación de los proveedores.*- un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- ➔ *Poder de negociación de los compradores.*-un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- ➔ *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*- un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

A nivel nacional Porter define: “A nation’s prosperity depends on its competitiveness, which is based on the productivity with which it produces goods and services. Sound macroeconomic policies and stable political and legal institutions are necessary but not sufficient conditions to ensure a prosperous economy. Competitiveness is rooted in a nation’s

microeconomic fundamentals—the sophistication of company operations and strategies and the quality of the microeconomic business environment in which companies compete. An understanding of the microeconomic foundations of competitiveness is fundamental to national economic policy”<sup>15</sup>.

En el caso del *World Economic Forum*, se basa en la definición de M. Porter donde anualmente se compara información referente a la competitividad económica y al crecimiento, con su última publicación sobre el Informe Global de Competitividad 2003-2004, y en donde hace un análisis de 102 países a través de dos grandes elementos: i) el índice de competitividad del crecimiento y, ii) el índice de competitividad de los negocios; los cuales los podemos analizar más claramente en los siguientes cuadros:

---

<sup>15</sup> <http://www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp.htm>

Cuadro 1

## Composición del Índice de crecimiento de la competitividad

Índice Tecnológico	Índice de Instituciones Públicas	Índice de Ambiente Macroeconómico
<b>Subíndice de innovación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posición tecnológica relativa del país frente a los líderes mundiales.</li> <li>- Papel de la innovación continua en la generación de utilidades para los negocios.</li> <li>- Gasto de las empresas en I&amp;D en relación con las de otros países</li> <li>- Colaboración de empresas con universidades locales en I&amp;D</li> <li>- Patentes obtenidas en Estados Unidos</li> <li>- Inscripción de estudiantes de tercer ciclo en el último año.</li> </ul>	<b>Subíndice de contratos y leyes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia del poder judicial de influencias políticas.</li> <li>- Protección legal de activos financieros y riquezas</li> <li>- Neutralidad del gobierno para asignar contratos</li> <li>- Costos del crimen organizado para las empresas.</li> </ul>	<b>Subíndice de estabilidad macroeconómica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Probabilidad de entrar en recesión este año</li> <li>- Facilidad para obtener créditos a nivel de la empresa</li> <li>- Superávit o déficit gubernamental</li> <li>- Tasa de ahorro nacional</li> <li>- Inflación</li> <li>- Tasa real de cambio</li> <li>- Tasa de interés.</li> </ul>
<b>Subíndice de transferencia de tecnología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión extranjera directa como fuente importante de nueva tecnología</li> <li>- Importancia del licenciamiento de tecnología extranjera como medio de adquisición de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<b>Subíndice de corrupción:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de pago de sobornos en relación con permisos de importación/exportación.</li> <li>- Frecuencia de sobornos relacionados con servicios públicos</li> <li>- Frecuencia de sobornos relacionados con el pago de impuestos.</li> </ul>	<b>Subíndice de nivel de crédito a inversionistas institucionales.</b>
<b>Subíndice de tecnologías de información y comunicación (TICs):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a internet en escuelas</li> <li>- Calidad, confiabilidad y precio de servicios de acceso a internet</li> <li>- Prioridad de las tics para el gobierno</li> <li>- Programas gubernamentales de promoción de uso de tics:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de celulares por 100 habitantes</li> <li>Usuarios de internet por 10,000 habitantes</li> <li>Host de internet por 10,000 habitantes</li> <li>Líneas telefónicas por 100 habitantes</li> <li>Computadoras personales por 100 habitantes.</li> </ul> </li> </ul>		<b>Subíndice de gasto gubernamental como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB).</b>

Fuente: World Economic Forum (2003). Global competitiveness Report.

Cuadro 2

**Construcción del Índice Microeconómico de competitividad  
(Índice de competitividad actual)**

Operaciones y estrategias de las empresas	Entorno nacional de negocios
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sofisticación de procesos de producción</li> <li>▪ Naturaleza de las ventajas competitivas</li> <li>▪ Extensión de la capacitación al personal</li> <li>▪ Extensión de actividades de mercadotecnia</li> <li>▪ Voluntad para delegar autoridad</li> <li>▪ Capacidad de innovación</li> <li>▪ Gasto en I&amp;D</li> <li>▪ Presencia en la cadena de valor</li> <li>▪ Amplitud de mercados internacionales</li> <li>▪ Grado de orientación al cliente</li> <li>▪ Control de la distribución internacional</li> <li>▪ Extensión de las marcas</li> <li>▪ Nivel de confianza en la administración profesional</li> </ul>	<p><b>Condiciones de los factores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Infraestructura administrativa</li> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Infraestructura tecnológica</li> <li>- Mercados de capital</li> </ul> <p><b>Condiciones de la demanda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofisticación de compradores</li> <li>- Adopción de los últimos productos por los clientes</li> <li>- Compras gubernamentales de productos de tecnologías avanzadas</li> <li>- Normas</li> <li>- Leyes relacionadas a las Tecnologías de Información y Desarrollo (TICs)</li> <li>- Regulaciones ambientales</li> </ul> <p><b>Industrias de apoyo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de proveedores locales</li> <li>- Desarrollo de clusters</li> <li>- Disponibilidad local de maquinaria</li> <li>- Disponibilidad local de servicios de investigación y capacitación.</li> <li>- Extensión de la colaboración en productos y procesos</li> <li>- Cantidad de proveedores locales</li> <li>- Disponibilidad local de componentes y partes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensión de las ventajas regionales</li> <li>▪ Prevalencia de licenciamiento de tecnología extranjera.</li> </ul>	<p><b>Contexto para la estrategia y rivalidad de la firma:</b></p> <p><i>Incentivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión de subsidios gubernamentales</li> <li>- Favoritismo en decisiones de funcionarios de gobierno</li> <li>- Cooperación en relaciones empleado-patrón.</li> <li>- Eficacia de los consejos directivos empresariales.</li> </ul> <p><i>Competencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberalización de barreras ocultas al comercio</li> <li>- Intensidad de la competencia local</li> <li>- Extensión de competidores locales</li> <li>- Efectividad de políticas antimonopolios</li> <li>- Descentralización de actividades corporativas</li> <li>- Costos d competencia desleal</li> <li>- Liberación de aranceles</li> </ul>

Fuente: World Economic Forum (2003). Global competitiveness Report, pp. 23-45

Para el *International Institute for Management*, la definición de competitividad es la siguiente: “A field of Economic knowledge, which analyses the facts and policies that shape the ability of a nation to create and maintain an environment that sustains more value creation for its enterprises and more prosperity for its people”<sup>16</sup>.

El *International Institute for Management* analiza a 49 países y toma en cuenta que la densidad de población para dividirlo en dos grupos, los que tienen más y menos de 20 millones de habitantes, pero sigue con los mismos rubros para analizar el índice de competitividad, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3**  
**Factores de Competitividad Nacional**

<b>Desempeño Económico</b>	<b>Eficiencia Gubernamental</b>	<b>Eficiencia Empresarial</b>	<b>Infraestructura</b>
Economía doméstica <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Crecimiento</li> <li>▪ Riqueza</li> <li>▪ Pronósticos</li> <li>▪ Comercio internacional</li> <li>▪ Inversión internacional</li> <li>▪ Inversión</li> <li>▪ Finanzas</li> </ul>	Finanzas públicas Política fiscal Marco institucional <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco central</li> <li>▪ Eficiencia del Estado</li> <li>▪ Justicia y seguridad</li> <li>▪ Legislación de negocios</li> <li>▪ Nivel de apertura</li> <li>▪ Regulaciones laborales</li> <li>▪ Regulaciones del mercado de capital</li> <li>▪ Educación</li> </ul>	Productividad Mercado laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos</li> <li>▪ Relaciones</li> <li>▪ Disponibilidad y capacidades</li> <li>▪ Finanzas</li> <li>▪ Eficiencia del sistema bancario</li> <li>▪ Eficiencia del mercado de valores</li> <li>▪ Autofinanciamiento</li> <li>▪ Prácticas gerenciales</li> <li>▪ Impacto de la globalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura básica</li> <li>▪ Infraestructura tecnológica</li> <li>▪ Infraestructura científica</li> <li>▪ Salud y medio ambiente</li> <li>▪ Sistema de valores</li> </ul>

Fuente: World Competitiveness Yearbook (2003).

Para la OECD<sup>17</sup> “Competitiveness is the degree to which a nation can, under free trade and fair market conditions, produce goods and services which meet the test of international markets, while simultaneously maintaining and expanding the real incomes of its people over the long-term”.

<sup>16</sup> IMD's World Competitiveness Yearbook, 2003.

<sup>17</sup> [http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en_2649_201185_1_1_1_1_1_1,00.html)

En el caso de la CEPAL<sup>18</sup>, adoptó el enfoque de la *competitividad sistémica*, presentado por el Instituto Alemán de Desarrollo, con base en los trabajos de la OECD. Los vértices del rombo son:

- El *nivel meta*: estructuras básicas de organización jurídica, política y económica; capacidad social de organización e integración; y capacidad de los actores para la interacción estratégica.
- El *nivel macro*: mercados eficientes de factores, bienes y capitales.
- El *nivel meso*: políticas de apoyo específico, formación de estructuras y articulación de procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y
- El *nivel micro*: las empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, en redes de colaboración mutua.

Especial atención se concede en este enfoque al nivel meso, que se concibe, ante todo, como un problema de organización y de gestión y de complementariedad de las acciones del Estado y el sector privado; también se alude a la dimensión regional y local. En este sentido, se recomienda explícitamente la descentralización del sector público con miras a una mayor autonomía de las regiones. En el siguiente capítulo abordaremos con mayor profundidad este modelo.

Tomando la pregunta que hace Enrique Dussel<sup>19</sup> sobre ¿A dónde conducen todos los aspectos anteriores en torno a la competitividad?, y que él mismo hace una serie de reflexiones que se mencionan a continuación:

En primer lugar, la experiencia de las políticas macroeconómicas de ajuste en América Latina, el significativo éxito en varios países asiáticos y particularmente de China lleva a plantear condiciones competitivas en todos los ámbitos para el sector productivo,

Segundo, es importante ir más allá del planteamiento macroeconómico del punto anterior, la competitividad debe comprenderse en forma *sistémica*, destacando la importancia de la competitividad y endogeneidad territorial, con el objeto de comprender la racionalidad de los encadenamientos mercantiles globales y la creciente flexibilización productiva, los requerimientos de competitividad de los segmentos de la cadena global y de la propia cadena, particularmente desde los respectivos territorios y su población.

---

<sup>18</sup> [Moncayo Jiménez E: 2002, 18-19]

<sup>19</sup> [Dussel E.: 2003, 30-33]

En tercer lugar, las estructuras de gobernabilidad y los estándares de las respectivas cadenas de valor global no permiten generalizaciones sin conocimiento detallado y específico de la cadena desde una perspectiva “glocal”.

### **1.3 Políticas Económicas para la competitividad**

El crecimiento de un país se puede lograr a través de la acumulación de factores productivos y/o a través de mejorar la eficiencia con que éstos se utilizan, por lo que la evidencia indica que a la hora de explicar saltos en las tasas de crecimiento, se puede concluir que competitividad es sinónimo de capacidad para alcanzar aumentos en productividad que se mantengan en el tiempo. Así, los países se hacen más competitivos cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad –cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más proclive a ello–. Además, todos los países se pueden hacer más competitivos al mismo tiempo si se vuelven más productivos.

Pero, ¿qué determina la competitividad de un país? Esta depende del entorno macro y microeconómico de la calidad de las instituciones y de la capacidad para introducir cambios tecnológicos. Un buen entorno macro es una condición necesaria para facilitar la acumulación de factores y los aumentos de productividad, y requiere de:

- a) consistencia entre políticas fiscal, cambiaria y monetaria,
- b) una inflación baja y estable,
- c) cuentas fiscales ordenadas
- d) transparencia en el manejo de las cuentas fiscales, y
- e) reglas del juego estables (ejemplo aranceles, impuestos, etc.).

Pero esto no basta. Además debe existir un entorno microeconómico que incentive los aumentos de productividad por parte de las firmas, lo que requiere de::

- apertura comercial y financiera
- un sistema financiero sólido y bien desarrollado
- flexibilidad laboral
- una estructura no distorsionada de impuestos y subsidios
- una regulación apropiada de mercados donde existen fallas (ejemplo monopolios, externalidades, etc.).

Con un entorno macro estable y un entorno micro es posible que se logren proveer los incentivos para lograr aumentos de productividad. Para aumentar su competitividad los países requieren de una institucionalidad moderna y robusta que haga cumplir las leyes, protegiendo los derechos de propiedad y reforzar en donde existan bajos niveles de corrupción. Finalmente, para promover la innovación tecnológica se requiere de:

1. incentivos adecuados a la innovación y adopción de nuevas tecnologías
2. alta calidad de la educación
3. una infraestructura apropiada
4. investigación a nivel de empresas (lazos fuertes entre empresas y universidades u otros centros de investigación).

En definitiva, para aumentar su competitividad los países requieren avanzar implementando reformas que afectan a un conjunto de áreas interrelacionadas, no existiendo una política única que pueda crear competitividad, pero donde los resultados dependen de cada país (no se trata de una competencia entre países).

Porter, señala en el Global Competitiveness Report 2003-2004, "Competitiveness has become a central preoccupation of both advanced and developing countries in an increasingly open and integrated world economy. Despite its acknowledged importance, the concept of competitiveness is often misunderstood. Here, we define competitiveness concretely, show its relationship to a nation's standard of living, and outline a conceptual framework for understanding its causes"

Además propone que, el tema central del desarrollo económico es cómo lograr un crecimiento rápido y sostenido de la productividad que genere un mayor bienestar social. Si bien las políticas macroeconómicas y los organismos estatales crean el marco, también es cierto que dependerá de la capacidad de las empresas para crear bienes y servicios que permitan elevar los ingresos.

A continuación se mencionan en forma sintética que políticas económicas y sociales debe seguir México, así como los países latinoamericanos con el fin de lograr ser competitivos:



*Educación y capacitación.* Este factor es tan ampliamente reconocido, pero deben implementarse políticas a nivel educativas que giren en torno a las necesidades de la industria local y que sean una extensión más de las aulas, además de que los empresarios locales sean tomados en cuenta para los programas académicos.

*Capital disponible.* Es evidente que el capital es el factor que más incide en la productividad del trabajo, porque un trabajador aún con mucho entrenamiento y capacitación poco podrá producir comparado con lo que puede rendir utilizando un tractor, por ejemplo; por lo que es indispensable llevar a cabo un plan de emergencia que lleve al país a sacarlos de su letargo, promoviendo la inversión en infraestructura, vivienda, etc. Por otra parte, el capital multiplica la productividad del trabajador y permite que se aumenten salarios, mientras se logra una baja sensible en costos unitarios de mano de obra; un ejemplo de ello es el caso del arroz, en donde el aumento de productividad de máquinas para el cultivo causa que los precios sean menores de lo que serían sin ese aumento. Lo anterior se traduce en aumento del salario real de todos los trabajadores y en fuentes de empleo para satisfacer el poder de compra así aumentado.

*Infraestructura de comunicaciones.* La ausencia de un sistema eficiente de comunicaciones, transporte y manejo de carga castiga la competitividad de todos los productores, eleva costos de producción, niveles de inventarios de insumos y de productos terminados, impide suministros “justo a tiempo”, aumenta los gastos financieros, los costos de insumos y los gastos de mercadeo. La tecnología de la información también juega un papel muy importante ya que coadyuvan a romper barreras de comunicación, cubriendo así una necesidad inmediata de las empresas. La ausencia las telecomunicaciones elimina de una vez la factibilidad económica de instalar fábricas, porque éstas simplemente no se pueden instalar incomunicadas, salvo contadas excepciones o en una escala muy rudimentaria, para servir a su localidad. Mantener competitividad requiere constante y eficiente comunicación con proveedores, transportistas, aseguradores y clientela, esto en el caso del servicio telefónico.

*Energía eléctrica.* Si la energía eléctrica con la que se cuenta no es confiable, cuenta con frecuentes interrupciones y carece de buena calidad, es posible que llegue a desestabilizar procesos productivos en marcha. Este factor es importante porque a través de su eficiencia en su suministro, es posible alcanzar un alto grado de competitividad; peor aún será la

competitividad si las condiciones exigen una inversión adicional de capital en plantas de emergencia que constituye un aumento del costo de producción.

*Seguridad jurídica.* Elemento esencial para que un país sea competitivo, por eso se requiere poder planear con eficiencia a corto, mediano y largo plazo. Los compromisos deben ser obligaciones exigibles judicialmente con prontitud y certeza. Esto no es más que una expresión del derecho de propiedad privada. No menos importante desde el punto de vista de competitividad es la seguridad de posesión y dominio de los bienes que son propios. Para atraer capital a un ambiente de inseguridad jurídica se requiere rendimiento del capital más promisorio y, en consecuencia, se pierde competitividad debido al aumento del costo correspondiente.

*Tasas de interés.* El nivel de competitividad de una inversión de capital dependerá, en buena parte, del costo del crédito para “apalancar” el aporte de capital. No es inusual que los gobiernos adopten políticas fiscales o monetarias irresponsables que pujen artificialmente la tasa de interés. Si las tasas de interés son altas dañan a la competitividad de la economía entera.

Donde las condiciones, especialmente la seguridad contractual, son más seguras y propicias, las tasas de interés serán más bajas. En consecuencia, la competitividad de todos los involucrados en la economía será mayor.

*Impuestos.* Para lograr la seguridad jurídica y la protección de la vida, la propiedad y los contratos, se requiere de un gobierno eficaz, y para sostener esa seguridad, son necesarios los impuestos. Al mismo tiempo, mientras menos impuestos se impongan, más competitiva será la economía en el mismo sentido que mientras menos se necesite gastar en cualquier otro insumo, mayor será la competitividad.

Especial atención merecen los impuestos que se utilizan intencionalmente para desviar la asignación de recursos. Esto ocurre cuando se quiere fomentar alguna actividad o desalentar otra. Solamente tiene sentido utilizar así los impuestos cuando se quiere sesgar la inversión hacia actividades que, por no ser competitivas debido a razones económicas, necesitan de algún trato privilegiado para competir por el capital y por otros recursos complementarios. Obviamente esto es un típico caso de desviación antieconómica de recursos que afecta la

competitividad de la economía entera en algún grado. La pérdida social consiste en la diferencia de rendimiento entre las actividades que fueron desplazadas por la actividad privilegiada y el rendimiento de esa misma actividad. Toda la economía pierde competitividad.

*Legislación laboral.* La legislación laboral está íntimamente ligada a la productividad. El justificado afán de seguridad en el empleo convirtió a los trabajadores en cautivos de sus circunstancias al aumentar el costo de su movilidad. Los trabajadores resultan haciendo su contribución laboral donde su aporte no es el óptimo para la economía. Un mercado laboral flexible y abierto aumenta la competitividad de un país.

*Instituciones jurídicas* que afectan seguridad de derechos, costos de información y transacción, reglamentaciones y otros. Lo anterior que ponga las reglas de juego claras para todos los agentes.

*Reglamentaciones (regulaciones).* Las reglamentaciones que tienen por objeto “dirigir” el proceso y no sólo proteger derechos, usualmente incrementan innecesariamente los costos de producción de las empresas y entorpecen la producción y distribución de nuevos productos. Un aparato burocrático reglamentario disminuye la competitividad de un país al aumentar los costos de transacción e impedir la adopción de nuevas soluciones.

*Legislación casuística.* Los artificios para privilegiar ciertas actividades causan asignación antieconómica de recursos porque favorecen que algunas actividades, que no podrían competir por estos, desplacen a otras más rentables. Las regulaciones nocivas a la productividad son cuando los funcionarios imponen soluciones o procedimientos distintos a los que el sistema de precios no interferido causaría por razones económicas.

*Impuestos dispares.* Los impuestos dispares modifican los precios relativos entre las cosas. Es decir, distorsionan la función de los precios pues no son económicamente neutros y, en consecuencia, causan asignación antieconómica de recursos para producción y para el consumo.

*Distorsión de la paridad.* La paridad es el multiplicador con que se comparan las estructuras de precios relativos de los países. Si no se deja que la paridad refleje la realidad, todas las decisiones económicas estarán distorsionadas antieconómicamente.

*Arancel de importación.* Desde el punto de vista económico, un arancel de importación tiene el mismo efecto que si se estableciera una paridad distinta para la compra en el exterior de cada cosa. Distorsiona la estructura de precios relativos, con los efectos en la competitividad ya mencionados.

Muy importante es tomar en cuenta que los impuestos de importación afectan más a las exportaciones que a las importaciones. Mientras mayores son los impuestos a las importaciones, menor será la rentabilidad de los exportadores porque en el grado que aumente el costo de importar bajará la demanda, y en consecuencia el precio de las divisas que constituyen el ingreso del exportador.

## II. FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

*La cosa más importante en este mundo no está en saber dónde nos encontramos, sino en qué dirección estamos cambiando.*

*Goethe.*

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A finales de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada o en desarrollo, revela como empíricamente contradictoria. La competencia en los mercados no es perfecta, tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico (FMI), otros argumentan que depende de la disposición de la fuerza de trabajo barata y abundante, otra teoría aduce la presencia de un intercambio desigual entre *centro* y la *periferia*. Lo curioso es que varios países de recién industrialización (Corea del Sur, Taiwán, Singapur, etc.) han prosperado a contrapelo de algunas de las tesis de estas teorías. De igual manera, otras economías (Inglaterra, Estados Unidos), han experimentado una cierta involución en algunas áreas productivas, demostrando así el carácter no lineal del desarrollo de la competitividad.<sup>1</sup>

### 2.1 Competitividad Sistémica

La importancia que se ha dado en los últimos años a la investigación y desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo denominado: *competitividad sistémica*<sup>2</sup>, constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo.

En el mundo moderno las empresas competitivas no operan de forma aislada sino que forman parte de redes productivas que permiten incorporar nuevas especialidades y manejar la

---

<sup>1</sup> [González, N: 2001, 107-113]

<sup>2</sup> [González, N: 2001, 107-113]

creciente complejidad tecnológica con flexibilidad en todos los niveles de la cadena de valor. De estas asociaciones depende la capacidad para diseñar estrategias exitosas frente a la creciente incertidumbre y el cambio permanente. La modificación sustancial del entorno mundial en que hoy se desarrolla la actividad económica ha llevado a que el principio de competencia empresarial necesariamente deba complementarse en distintas instancias, con el concepto de cooperación empresarial. Esta combinación produce resultados en términos de posición competitiva muy superiores a los de empresas aisladas. En países con empresas relativamente pequeñas en particular, esta cooperación debe ser impulsada desde el Estado a través de la relación con el sector privado de instituciones que operan en su seno sobre todo en los siguientes ámbitos:

- ✓ redes científico-tecnológicas, como por ejemplo: investigaciones de financiamiento conjunto, introducción y explotación del comercio electrónico.
- ✓ asociación productiva, como por ejemplo: creación de sistemas de subcontratación
- ✓ asociación comercial, como por ejemplo: utilización de consorcios de exportación o el uso de canales de comercialización por parte de terceras empresas.

Estudios recientes, relativos a los cambios percibidos en el patrón de desarrollo tecnológico en América Latina, muestran evidencia de la relación entre lo macro, lo meso y lo micro que no se pueden ignorar si se quieren buscar soluciones acordes a las características específicas de cada país.

Una de las propuestas bien desarrolladas sobre *competitividad sistémica*, es presentada por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer<sup>3</sup>, donde cada nivel representa todo un conjunto de acciones estratégicas, con miras al desarrollo competitivo en todas las áreas:

#### ***Nivel Meta***

Tiene “tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste. La formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los

requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial; según acontece en muchos países en desarrollo o en transformación, la presencia de naciones inconclusas u otros factores desfavorables situados en el nivel meta se oponen - incluso a mediano plazo- a un desarrollo industrial encaminado hacia la competitividad internacional<sup>3</sup>.

La capacidad de gestión necesaria a nivel meta también la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas presupone una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta. Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí. Tales son los requerimientos funcionales de orden general con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política; su fisonomía específica difiere de país a país en función de factores tales como la constelación político-institucional surgida en cada uno de ellos.

Ahora bien, Villarreal<sup>5</sup> desarrolla de manera ampliada este nivel son su peculiaridad análisis de competitividad sistémica a nivel meta como se menciona a continuación:

---

<sup>3</sup> [Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 39-52]

<sup>4</sup> [Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 43]

<sup>5</sup> [Villarreal, R: 2002, 177-179, 182 y 186]

#### **IV. Competitividad internacional**

- No solamente implica los acuerdos de libre comercio sino programas preventivos ante prácticas de competencia desleal muy común en el mundo actual y del contrabando que es un fenómeno de auto *dumping* que puede cancelar el crecimiento competitivo de nuestra propia industria en México.

#### **V. Capital institucional y gubernamental**

- Se refiere al modelo de gestión gubernamental y Estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de empresas. Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un sistema desburocratizado, transparente y que opere con tal simplificación administrativa.

#### **VI. Competitividad a nivel político-social**

- En un crecimiento económico insuficiente con baja capacidad de generación de empleos productivos y bien remunerados genera finalmente marginación social, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, que se convierte en un círculo vicioso, pues la falta de inversión y la creación de nuevas empresas es fundamental para crear empleos productivos, pero aquellas no pueden realizarse en un entorno de elevada delincuencia e inseguridad pública, factores e índices que determinan la movilidad de las empresas en la nueva economía de la hipercompetencia global.

Fuente: Villarreal R., 2002-125

Cada uno de los niveles anteriores de competitividad trae consigo 4 capitales que soportan y sustentan el desarrollo de los mismos:

#### *Formación del Capital Comercial*

A nivel internacional, la formación del capital comercial es posible gracias al establecimiento de acuerdos comerciales, de integración y de promoción del comercio exterior que pongan a la empresa nacional primero, mediante el desarrollo de nuevos mercados de exportación. La expansión comercial en un mundo globalizado debe permitir el fortalecimiento de las cadenas productivas al interior del país, fortaleciendo así el modelo de crecimiento endógeno con industria competitiva.

La formación de capital comercial requiere ir más allá de las políticas gubernamentales enfocadas a la firma de tratados y acuerdos comerciales o bien que dentro de éstos se incluyan además políticas complementarias de programas preventivos y efectivos ante la competencia mundial desleal. Programas de integración comercial y productiva que incluyan a la transferencia tecnológica como uno de sus beneficios, así como acuerdos que promuevan la inversión extranjera directa.



### *Capital institucional*

Requiere la incorporación de las instituciones en el funcionamiento del mercado. El análisis debe extenderse e incluir aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de los mercados tales como el marco jurídico, las estructuras de poder, el acceso a la información, la formación de los individuos y hasta las características del sistema político alrededor de lo que son las reglas del juego o las instituciones y los actores u organizaciones.

En el caso de las organizaciones económicas como las empresas, el objetivo común puede ser la maximización de las ganancias, si se trata de organizaciones políticas, como los partidos políticos, el objetivo común puede ser mantener el poder o tener buenos resultados políticos, si son organizaciones educativas como universidades y escuelas, tendrán el objetivo común de transmitir información y conocimiento y contribuir al saber universal. Las instituciones y organizaciones son diferentes pero ambas forman parte del mismo proceso. Los agentes del cambio son las organizaciones las cuales intentan cambiar, perfeccionar o resistirse a las reglas institucionales. La calidad de las instituciones se mide en función de su capacidad de disminuir los costos de transacción, la incertidumbre y el riesgo mediante la provisión de información necesaria para llevar a cabo cualquier acción de índole oscila, política o económica.

### *Capital gubernamental<sup>6</sup>*

Un gobierno con calidad implica una organización gubernamental inteligente que contenga:

- ☉ capacidad de aprender de una manera continua sobre la realidad de los problemas y políticas públicas como de la calidad de los servicios públicos a la ciudadanía.
- ☉ La capacidad de innovar métodos y sistemas más eficaces y eficientes para proveer los servicios públicos y diseñar e instrumentar las políticas públicas en esta era de cambio continuo y de nuevas demandas sociales y recursos públicos limitados.
- ☉ La capacidad de respuesta al cambio de las demandas sociales y económicas y de la hipercompetencia global. La velocidad para anticipar y responder al cambio de la sociedad es un factor fundamental en una organización gubernamental inteligente.

El gobierno eficiente es aquel que puede complementar las acciones del mercado proporcionando un proyecto de país y una concepción integral de desarrollo. El mercado

carece de un enfoque social y desconoce la presencia de externalidades, bienes públicos y obstáculos estructurales del desarrollo por lo que el gobierno tiene un papel preponderante en el establecimiento de mecanismos democráticos que promuevan el desarrollo, es decir, cuidando que la explotación de recursos naturales no implique un desastre ecológico para futuras generaciones, ya que el mercado por sí solo no puede establecer los costos ambientales de largo plazo.

*Capital social: la confianza*

Se basa en la confianza que permite a los individuos comunicarse y cooperar entre sí, esto se lleva a cabo a través de normas de reciprocidad o redes de compromiso mutuo, las normas de conducta institucionalizadas se transforman a su vez en capital social ya que están basadas en la credibilidad y la confianza. A diferencia de las instituciones legales, organismos políticos y sociedad civil, el capital social incluye costumbres y formas de asociación que son espontáneas y no necesariamente dependientes de leyes.

El capital social afecta de manera directa el desempeño de las instituciones y los gobiernos. Una sociedad organizada y participativa tiene la factibilidad de ejercer y presionar sobre sus demandas, es así como problemas de índole social –pobreza, marginación, participación política, entre otros-no dependen únicamente del proceso económico sino de interacción de fuerzas económicas, políticas y sociales que en gran medida son el resultado de la responsabilidad de las instituciones estatales.

*Nivel macro: estabilización del contexto macroeconómico:*

“Con miras a lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Esto es una condición allí donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar los potenciales nacionales y desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial. Las experiencias de los años setenta y ochenta han demostrado que la inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica de un

---

<sup>6</sup> [Villarreal R.: 2002, 182]

modo sustancial la operatividad de estos mercados, ejerciendo asimismo un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía<sup>7</sup>.

La estabilización del contexto macroeconómico tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de las políticas fiscal y presupuestaria, como también la monetaria y cambiaria. El paso de un contexto macroeconómico inestable a uno estable resulta sinembargo, difícil por las siguientes razones:

- La lucha contra la inflación mediante una política restrictiva de tipo presupuestario, tributario y monetario contribuye a limitar en muchos casos no sólo el consumo, sino también las inversiones, reduciendo así todavía más los márgenes de crecimiento y distribución de la economía nacional. De ahí el campo de tensión que existe en forma latente entre los objetivos de estabilidad, crecimiento y distribución.
- Las medidas de estabilización a nivel macroeconómico suelen surtir efecto van acompañadas de prolongadas reformas estructurales paralelas, como son la reforma del sector económico estatal, el desarrollo de un sector financiero efectivo y una reforma de la política de comercio exterior.
- Los costos del ajuste se dejan sentir de inmediato, mientras que sus beneficios demoran en hacer lo mismo, de modo que la producción, la inversión y la ocupación suelen decrecer en la fase inicial.

### **III. Competitividad macroeconómica**

- Requiere de las variables que determinen el crecimiento pleno y sostenido en el mediano plazo, para eso es necesario incrementar los índices de acumulación de capital (Inversión/PIB) y de ahorro interno (que determinan la brecha ahorro-inversión y la necesidad de ahorro externo) y por otra parte, el índice de innovación que determina el crecimiento de la productividad y el coeficiente o índice tributario que es la capacidad de inversión pública (no inflacionaria) del gobierno para el desarrollo de los capitales logístico, organizacional e intelectual.  
Por otra parte, el tipo de cambio real competitivo es sin duda alguna variable individual también determinante en la competitividad. Por otra parte, se requiere de un sistema financiero y fiscal competitivos que permitan disponibilidad de financiamiento, plazos y tasas de interés competitivos internacionalmente, así como regímenes fiscales que den certidumbre y confianza a los inversionistas al tiempo que establece tasas impositivas similares a la de los socios comerciales y costos de transacción bajos en la capacidad de producción de las plantas productivas.

Fuente: Villarreal R., 2002-125

### *Capital macroeconómico*

Para que una economía sea competitiva en términos de la carrera actual de la hipercompetencia global implica impulsar la competitividad macroeconómica en dos vertientes:

---

<sup>7</sup> Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 43]

- a) *la dinámica* (crecimiento). Se refiere a las palancas del crecimiento, la acumulación de capital y el aumento en la productividad vía innovación (adelanto tecnológico) que requiere de coeficientes de ahorro y tributarios compatibles con un crecimiento sostenido.
- b) *la eficiencia macroeconómica*. Se determina por el nivel de competitividad de cuatro variables macroeconómicas fundamentales que afectan directamente la competitividad de las empresas a nivel microeconómico: el tipo de cambio real, el crecimiento y volatilidad de la demanda agregada y la competitividad de los sistemas financiero y fiscal.

### ***Formación de estructuras en el nivel meso - La relevancia de las políticas selectivas***

“El entorno empresarial -las instituciones y los patrones políticos situados en el nivel meso- ha venido cobrando mayor importancia a lo largo de la última década debido al cambio tecnológico-organizativo y a la superación del tradicional paradigma de producción fordista. Los efectos acumulativos de aprendizaje y las innovaciones van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro y con relaciones de cooperación tanto formales como informales entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionados con los clusters; la creación de esos conjuntos institucionales constituye la médula de toda política locacional activa. La capacidad tecnológica en cuanto fundamento de la competitividad se basa a su vez en "stocks" de conocimientos y procesos de aprendizaje acumulativo difícilmente transferibles y muchas veces no codificados que van materializándose en el curso de la interacción entre empresas e instituciones. De esta manera van surgiendo los patrones y ventajas competitivos específicos para cada país y región, que no son fáciles de imitar”<sup>8</sup>.

La selectividad va dirigida hacia tres niveles:

- la concentración de meso políticas en clusters industriales con potencial de desarrollo,
- a nivel de clusters, al desarrollo de un entorno eficiente para los mismos, esto es, un contexto propicio a la innovación, un instrumental capaz de promover a los *best performers* (*picking the winners*) y conducirlos lo antes posible hasta el *best practice* internacional, así como la formación de estructuras que ayuden a las empresas con potencial de desarrollo a dar alcance al grupo de los *best performers*;
- el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o clusters.

---

<sup>8</sup> [Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 46]

Las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local. A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (transportes: puertos, redes ferroviarias y de carreteras; telecomunicaciones: sistemas de abastecimiento y de eliminación de residuos: energía, agua y desagüe, desechos) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistemas educativos, etc.) adecuadas a los clusters. Asimismo, son de importancia las políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración a los mercados), así como la defensa activa de intereses a nivel internacional (por eje. de los países en desarrollo frente al proteccionismo de los países industrializados).

“La descentralización no debe interpretarse como una delegación esquemática de responsabilidades hacia niveles de decisión subsidiarios ni menos aún como una desconexión entre las regiones y el Estado nacional. Tal como sucede en las empresas modernas, donde la incrementada autonomía que poseen los *profit centers* no implica de modo alguno la supresión de niveles directivos, sino el incremento de capacidades de *controlling* y nuevas tareas para la gestión central (organización de redes cooperativas y desarrollo de visiones estratégicas para la empresa en su conjunto en vez de gestión centralizada de todas sus divisiones), una descentralización eficaz del sector público tiene que implicar cambios complementarios a nivel central. El Estado central conserva su importancia para cohesionar aglomeraciones dinámicas dentro de una estrategia nacional de desarrollo, poner en marcha retroacciones productivas entre localizaciones locales y regionales e implementar una política activa en materia de comercio exterior (formación de estructuras desde arriba)”<sup>9</sup>.

## II. Competitividad mesoeconómica o a nivel sectorial

- Requiere de un nuevo modelo con la finalidad de en la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo, pieza clave para llegar a la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía. Asimismo, requiere también de capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos, a través de un sistema nacional de innovación apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que enfatizan en “aprender a aprender” y el “aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo.

Fuente: Villarreal R., 2002-125

---

<sup>9</sup> Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 47]

Según Villarreal este nivel contiene 3 capitales:<sup>10</sup>

### *Capital organizacional*

Se rige por la lógica de la articulación productiva entre empresas, entre sectores productivos e industrias (cluters) y finalmente entre regiones y países. Esta articulación cuando es eficiente cuando es eficiente genera las economías de la aglomeración.

La articulación productiva que se presenta a nivel mesoeconómico se da en tres subniveles que implican esfuerzos específicos de organización empresarial y de promoción gubernamental:

- ☺ *Las cadenas empresariales*: se generan vía la articulación productiva entre empresas. Estas pueden ser de articulación productiva horizontal y vertical:

#### **La cadena empresarial de producto común**

Es una organización de articulación horizontal entre empresas que producen un mismo producto tales como las agroindustrias (banano, papaya, turismo, entre otros).

#### **La cadena empresarial para la integración de producto**

Es una organización de articulación vertical entre empresas para producir un mismo producto, como podría ser la industria de "maquila de paquete completo".

#### **La cadena empresarial para el desarrollo de proveedores**

Como ocurre con los programas de proveedores con las grandes empresas que comprenden las ventajas de reducir sus costos de transacción al contar con buenas cadenas de proveeduría cerca de sus plantas.

Fuente: Villarreal R.: 2002, 142

- ☺ *Los conglomerados productivos o cluters*: se genera vía la articulación productiva entre sectores. Dentro de éstos, las economías de alcance y aglomeración generan ganancias en eficiencia y competitividad vía la articulación entre sectores productivos, lo cual puede evolucionar la consolidación de los cluters.
- ☺ *Los polos regionales*: se generan vía la articulación productiva entre comunidades, ciudades, estados y países. Algunos ejemplos pueden ser el programa Puebla-Panamá, la región sureste de México y frontera sur.

### *Capital logístico*

Este remite al grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte y tecnológica que mejor ayuda a reducir los costos de transacción entre empresas, además de infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica básica:

---

<sup>10</sup> [Villarreal R.: 2002, 141-142, 150, 156, 164-166]

carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos, infraestructura energética y telecomunicaciones que sena eficientes y competitivos internacionalmente.

El fenómeno digital y de acelerado desarrollo de las telecomunicaciones ha otorgado una ventaja estratégica a las economías locales, sobreregionales, que han logrado el mejor tendido de infraestructura, procesamiento, transmisión, transporte y recepción de la información del conocimiento. El territorio adquiere relevancia competitiva en la medida en que refleja el transito hacia la nueva economía del conocimiento. De este modo, “la implantación de la infraestructura para el espacio técnico-científico-informacional es la expresión geográfica de la globalización”.

*Capital intelectual*, para la innovación se compone de tres ejes:

- a) *Infraestructura institucional científica y tecnológica.* Particularmente para la adaptación de la últimas tecnologías que permita su absorción dentro de los procesos productivos en las ramas de actividad de su localidad, estado/provincia, región o país. En línea con la estrategia de coinversión, es muy relevante la existencia de un marco institucional favorable. Esto implica contar con recursos públicos enfocados estratégicamente, tanto por lo que hace a las instituciones de investigación, desarrollo tecnológico y capacitación (responsables de la formación de científicos y técnicos) como por lo que corresponde a la existencia de reglas o normatividad para proteger los derechos de propiedad intelectual, así como los bienes públicos que resulten de procesos de innovación. Además, fomentando los vínculos entre las empresas y los institutos de investigación y tecnología, se facilita la adaptación de los avances tecnológicos a necesidades específicas. Se trata en suma, del desarrollo de un verdadero marco institucional de la innovación.

#### **Infraestructura institucional científica y tecnológica**

En las economías desarrolladas, un elemento clave de la competitividad es la exitosa vinculación entre privados y públicos (grupos de empresas, organizaciones o educativas como laboratorios públicos y centros de investigación técnica) que trabajan en conjunto para diseñar, desarrollar, producir y difundir nuevos procesos de producción de bienes y servicios. Un marco institucional adecuado para la innovación permite el desarrollo de un entorno en el que es posible identificar y formular nuevos proyectos a la luz de los recursos disponibles, los cuales se pueden movilizar si las oportunidades de la innovación son suficientemente claras, de acuerdo con un entorno técnico y de mercado claramente identificable.

Fuente: Villarreal R.: 2002, 158

- b) *Tecnología de la información*. Depende directamente de cómo ésta puede aplicarse a la transformación cualitativa de los procesos para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas. Sin embargo, en el desarrollo de una ventaja competitiva también depende que exista un entorno favorable a la rápida difusión de la tecnología de la información (TI) en todos los ámbitos, tanto social como gubernamental. En este sentido, México cuenta con aplicaciones e iniciativas exitosas de la TI a la formación de capital humano como EDUSAT, AVE y UNETE, que además tienen la virtud de haber incorporado las nuevas tecnologías de la comunicación.
- c) *Organización inteligente*. Conforme al desarrollo de los dos ejes anteriores, se requiere formar una organización que aprenda continuamente, innove (o absorba las nuevas tecnologías) y con alta capacidad de respuesta al cambio.<sup>11</sup>

#### **Organización inteligente**

Se requiere de un reevaluación de su capital humano para la absorción del cambio tecnológico global, que es cada vez más acelerado, de aquí pueden desprenderse los siguientes rubros.

- *Aprender a desaprender*: eliminando los viejos paradigmas y los modelos mentales que empobrecen el conocimiento.
- *Aprender a aprender*: métodos y técnicas para ampliar las *habilidades intelectuales y el aprendizaje grupal y organizacional*.
- *Aprender a emprender*: aprendiendo a crear nuevas ideas, métodos, procesos, etc. Aprendiendo a desarrollar la capacidad creativa que al final permitirá la creación del conocimiento productivo o innovación, que será la fuente de la competitividad sustentable.

---

<sup>11</sup> [Villarreal, R: 2002, 164-166]



### *Nivel micro*

Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a nivel interno como dentro de su entorno inmediato. A tal efecto no bastan los cambios incrementales como los que se proyectaban en los años ochenta con la automatización intensiva y la creación de redes informáticas (bajo el lema de "automatizar el taylorismo"). La consecución simultánea de eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción presupone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes<sup>12</sup>:

- *Organización de la producción*: los objetivos consisten en acortar los tiempos de producción, sustituyendo por ejemplo las tradicionales cadenas de ensamblaje y los sistemas de transferencia por celdas e islas de fabricación y ensamblaje para responder así con prontitud a los deseos del cliente reducir las existencias en depósito para disminuir los costos del capital de giro.
- *Organización del desarrollo del producto*: la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos, los productos no eran de la preferencia del cliente. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización (*concurrent engineering*) contribuyen a acortar drásticamente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad.
- *Organización y relaciones de suministro*: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados *just-in-time* y reorganizan su pirámide de subcontratación al reducir la cantidad de proveedores directos, elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

Los crecientes requerimientos a las empresas van de la mano cada vez mayores al entorno de las mismas. Es por ello que las empresas que actúan en el mercado mundial ya no compiten de una manera descentralizada y hasta aislada, sino en forma de clústers industriales, es decir, como grupos empresariales organizados en redes de colaboración. La dinámica de su desarrollo depende en gran medida de la efectividad de cada una de las localizaciones industriales, vale decir del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones

---

<sup>12</sup> [Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer: 1996, 44]

financieras, agencias de información para la exportación, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades más.

### I. Competitividad microeconómica

- ⇒ Requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización<sup>13</sup>.

Fuente: Villarreal, R: 2002, 142

Según Villarreal<sup>14</sup> este nivel contiene 2 capitales:

#### *Capital empresarial*

En el caso particular del capital empresarial, el indicador de competitividad reside en tres características (indicadores) propias de la empresa (IFA): *organización inteligente* en su *managment* o gestión.

La organización inteligente, a su vez, desarrolla tres atributos estratégicos para la nueva era del conocimiento y la *mentefactura* del cambio continuo, esto es:

- ☉ Forma y acumula capital intelectual como el factor estratégico de la competitividad sustentable.
- ☉ La organización inteligente aprende y crea conocimiento e innovación productivos aplicados al negocio a través de la utilización plena del capital intelectual, esto lo hace de una manera continua y permanente basado en células de aprendizaje y centros virtuales de desarrollo del aprendizaje y conocimiento productivo.
- ☉ Desarrolla una nueva capacidad y velocidad de respuesta organizacional, capaz de enfrentar en menor tiempo que la competencia, los cambios del mercado (competidores), y así, se logra enfrentar de mejor manera que la competencia, los tres impulsores de la nueva era del conocimiento y los negocios del siglo XXI

#### *Capital laboral*

En el mundo del siglo XXI de la nueva economía de los negocios transita de la era industrial y la mentefactura a la era del conocimiento y mentefactura: de hacer las cosas con la mano a realizarlas con la mente, utilizando las nuevas tecnologías de la información y de la manufactura computarizada. Esto implica un nuevo paradigma de los negocios y las relaciones

---

<sup>13</sup> Atributos indispensables para enfrentar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI.

<sup>14</sup> [Villarreal, R: 2002, 131-132, 136]

laborales en donde la velocidad y la agilidad de respuesta a los cambios de mercado se vuelven la base de la nueva estrategia para enfrentar la competencia. Esto requiere de:

- Empresas flexibles (multiproducto y multiproceso) y trabajadores del conocimiento multihabilidades que forman el capital intelectual
- Organizaciones inteligentes en donde se organiza al trabajador del conocimiento para crear capital intelectual al pasar de los círculos de calidad (del enfoque de la administración total de la calidad) a las células de aprendizaje e innovación a lo largo de toda la cadena de valor en la empresa, en donde la estrategia es el desarrollo y administración del conocimiento (desarrollo y administración del conocimiento), como la nueva fuente de la ventaja competitiva.

El capital humano del conocimiento se forma y se desarrolla en los siguientes niveles:

**A nivel individual**

- Con el trabajador del conocimiento.

**A nivel de equipo**

- Con los organismos de aprendizaje colectivo a través de células de aprendizaje, que son las unidades de creación de conocimiento productivo, en áreas estratégicas y básicas de la empresa, formando la base del conocimiento para la innovación productiva. El camino es pasar de los círculos de calidad a las células de aprendizaje e innovación a lo largo de la cadena productiva de la empresa.

**A nivel organizacional**

- Con centros virtuales de desarrollo del aprendizaje y del conocimiento productivo. El proceso de aprendizaje e innovación es continuo y a lo largo de toda la cadena de valor por eso es "virtual" está en todas las áreas de la empresa y no sólo en el departamento de investigación y desarrollo.

En el caso del capital laboral, el indicador de competitividad reside en la capacidad de las organizaciones que al intentar modernizarse implementan el uso de:

- ⊙ Sistemas de producción de producción flexibles (multiproducto, multiproceso y multihabilidades) que son la característica de la actual revolución tecnológica y de competencia global.
- ⊙ El empleo multivalente implica que ante la circunstancia actual del trabajador que tiene por objeto cumplir únicamente con las especificaciones reseñadas en su puesto o categoría, desarrollen sus capacidades de aprendizaje y creatividad en la planta para que dentro de la misma línea de fabricación pueda producir de manera flexible diversos productos con diferentes procesos.
- ⊙ El desarrollo del capital laboral descansa en la formación de trabajadores del conocimiento, que al mismo tiempo son la fuente del capital intelectual. Para el aprendizaje e innovación a lo largo de la cadena de valor en la planta.

## **2.2 Fuentes de la competitividad a nivel país**

La principal meta económica de una nación debe ser elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de producción o insumos (mano de obra y capital), de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales, al mismo tiempo ésta unión debe estar enmarcada en diferentes niveles de competitividad, como se mencionó en el apartado anterior.

Vamos a profundizar en algunos elementos que a mi parecer sobresalen por incluir la competitividad de nuestro país; por lo que conviene distinguir dos tipos de competitividad a nivel nacional: la del orden productivo y la del orden financiero. La competitividad productiva refleja la capacidad del país para competir efectivamente con su producción local de bienes y servicios *vis a vis* la oferta externa, tanto en los propios mercados como en el exterior. La competitividad financiera, en cambio<sup>15</sup>, refleja la capacidad del país para atraer capital del exterior y retener al capital local dentro de las propias fronteras. En esta reflexión de los factores determinantes de la competitividad a nivel nacional, nos referimos únicamente a la competitividad productiva, relacionada con el tema que estamos abordando.

Las medidas de política gubernamental para controlar el crecimiento de los salarios pueden ser efectivas en el corto plazo para favorecer la competitividad de ramas intensivas de mano de obra; sin embargo, los efectos de mediano plazo de este tipo de políticas son del todo desfavorables para la competitividad a nivel nacional<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> La razón para distinguir entre ambos tipos de competitividad es que en muchas ocasiones se mueven en sentido opuesto y es precisamente el tipo de cambio la variable determinante. Con una alta competitividad financiera – cuando es elevada la capacidad para atraer capital del exterior– se tiende a apreciar el tipo de cambio, lo cual hace la oferta externa más barata frente a la oferta local y por lo tanto, frena la capacidad que tiene la producción local de competir de manera efectiva con la oferta externa. Cuando, por el contrario, se fuga el capital del país -lo que refleja una baja competitividad financiera- tiende a devaluarse la moneda, con lo cual aumenta la competitividad productiva.

<sup>16</sup> Se debe permitir que los salarios aumentan al mismo ritmo que la productividad o ligeramente por delante del crecimiento de la productividad. Unos salarios reales creciente provocan un aumento del poder adquisitivo y un consumo (doméstico) de más productos y de mejor calidad, con lo que mejoran las condiciones de la demanda. (Porter, 1991, 674-676).

Las políticas antimonopólicas ocupan un lugar central en las políticas orientadas a fomentar la competencia, evitando la concentración del poder económico en empresas que tienden a operar con grados muy bajos de utilización de su capacidad y que fijan precios muy elevados por la situación monopolística de que disfrutan; las políticas tendientes a evitar el exceso de regulaciones que desalientan la iniciativa de las empresas y de las ramas pueden también considerarse en un momento dado como fundamentales para la competitividad productiva del país.

De igual o mayor importancia para la competitividad nacional son los factores que inciden en la existencia, reproducción y mejoramiento de los recursos. De hecho, el ritmo potencial de mejora de la economía queda establecido por el ritmo al que mejoren la cantidad, y sobre todo la calidad de los recursos y factores<sup>17</sup>. Por recursos se entienden los naturales, los humanos, de capital, la infraestructura prevaeciente y los resultados de la aplicación –a nivel nacional– de la ciencia y tecnología.

El perfil de las habilidades y calificaciones de la fuerza de trabajo es esencial para la competitividad productiva. También, el ritmo de su mejoramiento a través de la educación en sistemas apropiados de instrucción primaria y secundaria, de formación técnica y profesional, son decisivos para la competitividad nacional y constituyen el mejor apoyo de que dispone el gobierno para mejorar la industria, lo cual debe constituirse en una de sus prioridades<sup>18</sup>. El grado en que esos sistemas y facilidades educativas se vinculan con las necesidades productivas de las empresas garantiza la funcionalidad de la educación como apoyo a la competitividad.

El funcionamiento de la economía requiere de la existencia de capital, a costos reales bajos y colocados de manera eficiente a través del sistema bancario y de otros mercados de capitales, como la bolsa de valores. Las tasas bajas de interés fomentan los niveles de inversión, los cuales, cuando son sostenibles, permiten la incorporación de tecnología de punta en las empresas y facilitan las modificaciones y adaptaciones para el desarrollo de nuevos productos de alta rentabilidad. La oferta de capital se ve determinada, entonces, por la tasa de ahorro personal, por la cuantía del déficit financiero y por la disponibilidad de capital externo.

---

<sup>17</sup> [Porter: 1991, 207-214]

<sup>18</sup> [Porter: 1991, 775-797]

Otro aspecto importante es la eficacia institucional<sup>19</sup>, la cual determina la forma más eficiente, la comercialización de recursos públicos. La operación funcional de las empresas para garantizar una relación competitiva con el entorno depende de una infraestructura moderna –que se mantenga en continuo proceso de mejoramiento– de transportes avanzados y de telecomunicaciones, aspectos que además de garantizar la comunicación necesaria para el desarrollo de las actividades productivas, es prerequisite para la introducción de tecnología moderna y para la competencia en los mercados internacionales.

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, a saber<sup>20</sup>:

1.- *Los Factores (dotación) como impulsores de la Economía.*- en esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima), o bien de la competencia vía precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad. Pocas naciones rebasan esta etapa.

2.- *La inversión como impulsora de la Economía.*- la nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. El país compete en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así, sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso.

3.- *La innovación como impulsora de la Economía.*- Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios.

---

<sup>19</sup> En México, aún con el “cambio” no existe una reforma institucional, una visión de nación que sea comprometida con las nuevas exigencias sociopolíticas y económicas para el siglo XXI.

<sup>20</sup> [Porter, M: 1991. 110-113, 675,676]

4.- *La Riqueza como impulsora de la tecnología.*- esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del *status quo*. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio de ciclo.

El crecimiento de la economía con niveles competitivos a nivel mundial no es factible en ausencia de niveles crecientes de tecnología. Los especialistas reconocen que el estímulo a la ciencia y a la tecnología corresponde más al gobierno que a las empresas, en la medida en que el proceso tecnológico beneficia a sectores o ramas enteras de la economía nacional, así como a sus sectores proveedores y conexos, y no a empresas específicas únicamente. Se requiere, de hecho de una política de innovación, que afecte a varios sectores o que fortalezca los agrupamientos sectoriales del país, que utilice los centros universitarios como base de la investigación básica aplicada, que se destaque la tecnología que tiene fines comerciales, que se estrechen los vínculos entre las instituciones de investigación y las actividades productivas, se fomente la investigación dentro de las empresas, y sobre todo, que se ponga especial énfasis en la difusión de resultados<sup>21</sup>.

#### *El nuevo papel del gobierno*

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea *campeones nacionales*. Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura de libre mercado con una política de *laissez faire*. Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables -individualmente más no en conjunto-, pero que fomentaría la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.<sup>22</sup> Además, el gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de

---

<sup>21</sup> [Porter, M: 1991, 835-844]

<sup>22</sup> [Porter, M: 1999, 191-198]

factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

El Estado y el mercado deben actuar como instituciones complementarias que fortalezcan sus virtudes y minimicen sus deficiencias; deberá actuar como promotor del crecimiento económico y del desarrollo social a través de “políticas complementarias al mercado” que las fortalezca y desarrolle; esto es, se requiere pasar del Estado proteccionista y regulador a un nuevo Estado promotor que incentive a la innovación y creatividad privada y social para el desarrollo, que complemente y no sustituya al mercado. Como proveedor de servicios públicos, significa que debe lograr la participación sólo en las áreas consideradas como estratégicas, lo que conlleva a lograr un proceso de privatización, no de los activos, pero sí del management de las empresas públicas en las áreas donde el sector público tiene que permanecer por razones de soberanía y seguridad, o por ausencia de actores privados, como proveedor de los servicios públicos, lo que implica que las decisiones estratégicas y fundamentales de la empresa pública en sus diferentes áreas, desde la producción hasta la comercialización, se decidan con autonomía y en función de los intereses de la empresa y no en instancias centrales reguladoras.<sup>23</sup>

Las empresas públicas estratégicas (que permanecen después de las privatizaciones, como PEMEX en México) están sobrerreguladas y presionadas por la competencia internacional, lo que crea la necesidad de “privatizar su management” (no la propiedad) para que puedan jugar en el mercado. *La privatización del management* implica que las empresas públicas actúen como organizaciones aprendientes y generadoras del conocimiento, con

---

<sup>23</sup> [Villarreal: 2002, 310-320]



capacidad y flexibilidad de respuesta al cambio, por lo que este campo se abre una vertiente para la modernización del sector público en los procesos de reforma del Estado.

Lo anterior, conlleva a la creación de mercados eficientes y competitivos que requieren de reformas políticas de cambio estructural (apertura, liberalización y privatización), sin que signifique que deba ser acompañada por una economía de “dejar hacer y dejar pasar” donde se “vale de todo” y no hay reglas del juego claras o los incentivos del mercado se distorsionan a favor de políticas concentradas del ingreso y no promotoras de la eficiencia competitiva y equidad distributiva.

Aunado a lo anterior, es importante comentar que en el PND 2001-2006, el gobierno mexicano anunció la realización de un programa central de gobierno. Se trata del llamado *Balanced Score Card* (BSC), que es analizado además del gobierno federal por PEMEX si se implementa o no. Este modelo de gestión, se dice, ayudará a implementar de manera exitosa estrategias. Se trata de un modelo que no tiene como objetivo resolver problemas sociales de México, pero sí aportar la estrategia para desarrollar modelos de gestión eficientes, y elevar el valor agregado de los productos, sean gasolinas o atención a los ciudadanos. El BSC es una herramienta muy poderosa para medir el costo de las cosas que se hacen porque permite darle un empuje a todos los empleados del sector público para que entreguen resultados; tienen que ir a trabajar pensando en cómo crear valor para los ciudadanos, y este tablero de control de gestión marca cómo se puede evaluar a los empleados. Algunas de las empresas que han llevado a cabo su aplicación con éxito son: Organización Ramírez, específicamente en Cinépolis, Aga Gas, Volks Wagen y Siemens, entre otras. Esto último fue informado en conferencia de prensa por el creador del modelo, Robert Kaplan, catedrático de la Universidad de Harvard.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [El independiente: junio 6, 2003]

### 2.3 Competitividad a nivel de rama o sector

La competitividad de una industria<sup>25</sup> (rama) puede referirse a los mercados domésticos o a los de exportación. La referida a los mercados domésticos la definimos como la capacidad de esa industria de no dejarse desplazar por importaciones; la referida a los mercados externos, la conceptuamos como su capacidad para canalizar crecientes volúmenes de exportación hacia los mercados internacionales. En ambos casos es necesario agregar la condición de que la industria opere con niveles razonables de utilidades. En este sentido, la competitividad de una industria refleja la competitividad promedio de las empresas que la componen<sup>26</sup>.

Con lo anterior, existen cuatro categorías de los factores en que pueden agruparse los determinantes de la competitividad de las ramas industriales, y son:

1. *Estructura y dinamismo de la demanda*; existen suficientes pruebas que demuestran que la competitividad de la industria depende si muestra un crecimiento acelerado en la demanda<sup>27</sup> o si se caracteriza por tener una demanda interna segmentada. El crecimiento de la demanda afecta las economías de escala de la industria y mejora las posibilidades de innovación tecnológica. La estructura segmentada de la demanda permite a las empresas atender los segmentos más rentables, a través de la diferenciación de productos y la discriminación de precios, lo que aumenta el atractivo de la industria desde el punto de vista de la competitividad. En algunos casos, la temprana saturación de los mercados domésticos puede resultar favorable para la competitividad de la rama si crea presiones para bajar precios, introducir nuevos productos, y bajar costos que pueden facilitar a las empresas a penetrar en los mercados de exportación<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> [Hernández Laos: 2000, 45-46]

<sup>26</sup> Aún cuando la competitividad de una industria se obtiene como la competitividad promedio de las empresas que la componen, para que la competitividad de un industria aumente no es estrictamente necesario que las empresas que componen la industria aumenten su competitividad. De hecho, es concebible que la competitividad de un industria aumente aún cuando todas las empresas de la industria pierdan competitividad. Para que se dé ese fenómeno es necesario, sin embargo, que haya nuevos entrantes en la industria con mayores niveles de eficiencia que los tradicionales. Otra circunstancia en la cual la competitividad de una industria normalmente aumenta con el tiempo es cuando todas las empresas integrantes de un industria mantienen su nivel de competitividad constante. En efecto, bajo condiciones de competencia, las empresas más competitivas ganan participación y las menos competitivas pierden. Este proceso afecta los ponderadores de las empresa de tal forma que el promedio de la competitividad de la rama tiende a subir.

<sup>27</sup> El nivel del índice de consumo en México ha bajado, por lo cual la competitividad es un punto débil para que la industria sea competitiva.

<sup>28</sup> "La saturación del mercado interior es particularmente benéfico (para la competitividad) si se combina con un crecimiento elevado de los mercados externos". (Porter, M: 1991, 716-723)

2. *Estructura y dinamismo de la oferta*, la capacidad que tienen las industrias de alcanzar elevados niveles de competitividad se relaciona directamente con su habilidad para mantener altos índices de inversión y de incorporación de nuevas tecnologías. Esto es más viable en sectores o ramas que presentan un crecimiento sostenido, en un entorno adecuado de competencia interior y de apertura a las importaciones.

Para evaluar el potencial competitivo de las ramas o sectores desde el punto de vista de la estructura y el dinamismo de la oferta se requiere determinar:

- ➔ la cuantía de la penetración de otros países en el mercado doméstico de la rama; si ésta es creciente o decreciente, y cómo se compara en magnitud con el abastecimiento del mercado con producción doméstica de empresas nacionales que operan en el sector;
- ➔ el grado de competencia doméstica que opera en la industria, toda vez que un mayor grado de competencia favorece los niveles competitivos de las empresas que lo integran;
- ➔ la naturaleza de la estructura que guarda el mercado interno (competencia-oligopolio-monopolio), de la cual depende los procesos para la fijación de precios;
- ➔ la existencia, magnitud y tipos de vinculación de la industria analizada con sectores proveedores y/o conexos, lo cual permite identificar la presencia de agrupamientos de actividades competitivas, que según los especialistas son fundamentales para el éxito competitivo del sector.
- ➔ el grado de concentración o dispersión geográfica de la producción del sector, que determina el éxito de los agrupamientos mencionados, toda vez que la experiencia mundial sugiere que son precisamente las economías de aglomeración de sectores proveedores y conexos las que inciden de manera determinante sobre la competitividad de las ramas<sup>29</sup> y,
- ➔ la existencia de recursos naturales y humanos apropiados para generar una ventaja competitiva en la industria. De éstos, el perfil de educación, capacitación y habilidades de la fuerza de trabajo que se desempeña en la rama, es el más importante, en especial el porcentaje de la fuerza laboral con conocimientos técnicos medios, superiores y profesionales, que son los que pueden hacer uso eficiente de las tecnologías de punta<sup>30</sup>.

3. *Desempeño productivo de la rama*; quizá los indicadores más relevantes para evaluar la competitividad de la industria se refieren a los factores que determinan su desempeño

---

<sup>29</sup> [Porter: 1991, 207-214]

productivo. En este sentido, se requiere detectar, en primer lugar, la estructura de costos primarios<sup>31</sup> de la industria, para identificar los insumos primarios e intermedios que más relevantemente afectan la competitividad de la rama, tanto en términos de costo de sus insumos, como en términos del grado de aprovechamiento de los mismos.

A nivel de rama puede detectarse con razonable exactitud la importancia de este factor sobre la competitividad a través de la cuantificación de los llamados costos laborales unitarios y de su comparación en términos internacionales, de existir información disponible.

Varios conjuntos de variables adicionales tienen que ser considerados de manera expresa: los factores tecnológicos, y el grado de rentabilidad de las ramas cuya competitividad se analiza. A nivel de industria, cuatro son los principales factores tecnológicos susceptibles de ser analizados: la magnitud de las economías de escala; las posibilidades de sustitución de factores productivos primarios, así como el grado de vigencia u obsolescencia de los activos fijos del sector.

4. *Regulaciones que afectan a la rama*; las diferentes industrias están sujetas a regulaciones gubernamentales que pueden afectar favorable o desfavorablemente su competitividad. Aquellas regulaciones que reducen la competencia en el sector o en los sectores proveedores y conexos, o las que regulan la entrada de insumos a precios competitivos, por ejemplo mediante la limitación cuantitativa a importar o mediante tasas arancelarias, tienen efectos desfavorables para la competitividad de la rama en el mediano y largo plazos. Aquellas otras que sancionan las descargas de productos no apropiables (contaminantes), o las que regulan la calidad de los productos obtenidos, (ISO-14000, por ejemplo), pueden resultar favorables para la competitividad de la industria, también en el mediano y largo plazo<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Los especialistas señalan que las ventajas competitivas basadas en recursos naturales poco especializados por lo general no son autosostenibles; en cambio, las que se basan en factores avanzados como el conocimiento de alto nivel son más duraderas en sus efectos sobre la competitividad (Porter: 1991, 114-115).

<sup>31</sup> Estos costos consisten en la suma de la mano de obra directa y del material directo utilizado en la producción, incluidos los energéticos, los combustibles y los lubricantes. (Ramírez, Cavassa: 1993, 571-579).

<sup>32</sup> Estudios sobre establecimientos certificados, indican que 3,200 establecimientos son de la industria manufacturera [Conacyt: 1999].

La existencia de complejas regulaciones locales orientadas a industrias específicas afectan su competitividad<sup>33</sup>, por lo que los procesos de liberalización de tales normativas pueden resultar favorables. La existencia de impuestos indirectos aplicables a la rama encarecen los costos, perjudicando la competitividad y, aunque los subsidios deberían acrecentarlas, se consideran desfavorables por acentuar la dependencia de los productores de la rama hacia la ayuda gubernamental<sup>34</sup>.

En un intento por favorecer la apertura empresarial en México se creó en el año 2000, la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer), cuya tarea es agilizar la tramitación de carácter Federal. Por otra parte, de acuerdo a información de la OCDE, México es su miembro mas rezagado en cuestión de papeleo. Aunque la comparación es desfavorable porque se hace respecto de los países industrializados, otros indicadores tampoco son muy alentadores. Por otra parte, la Secretaría de la Función Pública (antes SECODAM) y la Oficina para la Innovación Gubernamental se han abocado a perfeccionar los procedimientos en el país. Sin embargo, el esfuerzo mas organizado lo encabeza Cofemer, a través de su Sistema de Apertura Rápido de Empresas (SARE) con dos años de vida. Con este programa, cumplir con requisitos que antes podían tomar hasta 100 días, ahora pueden realizarse en cuatro días como máximo, un período similar al de los socios comerciales del país. Este sistema tiene sus limitaciones, sus mejoras no incluyen agilización en trámites relacionados con las secretaría de Hacienda, Marina y Defensa Nacional, que es la dependencia que probablemente presenta uno de los mayores inconvenientes para los hombres de negocio. La función de Cofemer es asesorar a los propios comités de mejora que operan dentro de las dependencias federales acerca de cuáles son buenas prácticas y cómo se deben instrumentar. También les ayuda a revisar los requisitos y la tramitación general, pero la habilitación corre a cargo de los funcionarios de cada organismo.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> [www.expansion.com.mx]

<sup>34</sup> Los subsidios rara vez se asocian con una auténtica ventaja competitiva, ya que retrasan los ajustes y las innovaciones en vez de promoverlos. Los subsidios prolongados disminuyen los incentivos y crean una actitud de dependencia". (Porter, M: 1991, 835-838, 845).

<sup>35</sup> [www.expansion.com.mx]

## **2.4 Competitividad a nivel de empresa**

Lo anterior implica que no basta con alcanzar eventualmente una adecuada participación en el mercado, como consecuencia de determinados eventos coyunturales que favorezcan a la empresa. Se requiere que ésta mantenga, y de ser posible, aumente su participación en el mercado de manera sostenida y continua, lo cual destaca la importancia de que la competitividad sea sustentable, robusta, temporal y efímera.

Por último, no basta con que la empresa sea capaz de competir con otros en condiciones satisfactorias. Se requiere que el entorno de esa competencia sea en mercados abiertos, que permitan la concurrencia de las empresas más competitivas del mundo, donde se promueva y se le empuje a la competencia exterior.

### *Factores que determinan la competitividad empresarial*

Las estrategias generales que las empresas siguen para mantener –o acrecentar– sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados son los siguientes:<sup>36</sup>

- Operar con bajos costos a precios competitivos
- Generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados. Los factores que inciden en la operación eficiente de las empresas, y los que permiten la diferenciación de productos, son factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico, es decir, a nivel de las empresas.

Otros factores trascienden el nivel de la empresa particular y afectan a conjuntos de empresas que operan en un sector o rama económica determinada, y es posible identificar todavía otros factores que inciden en todos los sectores o ramas de la economía nacional<sup>37</sup>. A continuación se verá brevemente cada uno de estos niveles de agregación.

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales (nivel microeconómico) pueden clasificarse en tres grandes categorías:

---

<sup>36</sup> [Porter: 1991, 147-157]

<sup>37</sup> Esta diferenciación de niveles de análisis obedece a la distinción que suele hacerse en el examen de la eficiencia de las empresas, en el cual resulta importante distinguir los factores que pueden ser controlados por las empresas, de aquellos otros que quedan fuera del alcance de sus administradores y que se clasifican como factores que afectan el entorno o medio ambiente en el que las empresas operan.

### Factores que inciden en la competitividad a nivel empresas individuales

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 1. factores que inciden en los costos de los insumos | que 2. factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos | 3. otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas. |
|--|--|---|

1. *Costo de los factores.*- los costos de los insumos resultan fundamentales para la competitividad, porque determinan en buena medida los niveles de costos unitarios con los que opera la empresa, aspecto que incide en su rentabilidad y en su capacidad de penetración en el mercado. Cinco son los principales componentes de estos costos en la mayor parte de las empresas industriales:

- a) los referidos a los insumos intermedios,
- b) los costos de mano de obra, los costos del financiamiento,
- c) los de adquisición de bienes de capital y
- d) los relacionados con la preservación del medio ambiente entre otro.

2. *Eficiencia en el uso de los recursos.*- la verdadera repercusión de los costos de los insumos sobre la competitividad se ve matizada por el grado de eficiencia (productividad) con que se utilizan, en especial los insumos de mano de obra y los de capital. Los factores que inciden en este sentido pueden catalogarse en cuatro categorías diferentes:

- ☺ los que afectan la productividad del trabajo;
- ☺ los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital;
- ☺ factores de orden tecnológico, y
- ☺ factores relacionados con los sistemas organizativos y de gestión de las empresas<sup>38</sup>.

3. *Precios, calidad y diferenciación del producto.*- muchas empresas alcanzan su posición competitiva por el lado del producto, asegurando su penetración en mercados segmentados a través de elevados estándares de calidad, diferenciación de producto, y/o desarrollo de adecuados canales de comercialización y distribución. Se trata de procesos de verdadera especialización sectorial e intrasectorial, que permiten a las empresas participar en mercados de alta rentabilidad y elevado contenido de valor agregado<sup>39</sup>.

Los factores que intervienen en la calidad de productos y servicios son:

---

<sup>38</sup> La productividad de los insumos intermedios (materias primas, componentes, combustibles y lubricantes, etc.) puede ser muy importante en algunas empresas para su ventaja competitiva.

<sup>39</sup> [Porter: 1991, 157-170]

- **La tecnología de producción.** Las empresas competitivas son tecnológicamente avanzadas y, en muchos casos, desarrollan ellas mismas su propia tecnología, lo que les permite mantener elevados estándares de calidad de los productos y servicios obtenidos.
- **La normalización y estandarización de procesos.** La aplicación de procesos flexibles de producción, que requieren de altos estándares de normalización y estandarización de labores como el justo a tiempo *just in time* reclama no sólo de superiores niveles de calidad en los insumos intermedios utilizados –lo que incide en su productividad– sino también exige que la elaboración de sus productos sea bajo normas de cero defectos o calidad total<sup>40</sup>.
- **La certificación de los niveles de calidad alcanzados.** Asegura, por otra parte, que las empresas observan las normas existentes en la materia, lo que garantiza en muchos casos el éxito competitivo de las mismas<sup>41</sup>.

La diferenciación de productos y servicios es otro camino adoptado por las empresas para asegurarse una ventaja competitiva. Las erogaciones en diseño y su integración a los procesos de fabricación a partir del contacto continuo con los clientes, permite a las empresas determinar su necesidad y anticipar los mercados meta que pueden ser abastecidos de manera rentable. Las inversiones en investigación y desarrollo son concomitantes a este proceso, y permiten el diseño e innovación de los nuevos productos, que incorporan tanto cambios en la presentación como materiales. Siempre con el fin de buscar una mayor estabilidad de las empresas.

Desde un punto de vista social, el éxito de estos factores de competitividad debe estar garantizado por la existencia de sistemas de protección a la propiedad industrial, que asegure a los innovadores de nuevos productos el usufructo de licencias por tiempos limitados, y permita a las empresas la recuperación de los costos incurridos.

El desarrollo de sistemas adecuados de mercadotecnia y distribución puede ser un determinante de la competitividad de las empresas. La puesta del producto en manos del

---

<sup>40</sup> La fabricación justo a tiempo (*just-in-time*) requiere que todos los materiales se desplieguen en una operación activa y continua, como parte de un proceso de producción en marcha que elimina la existencia de inventarios. Los programas de calidad total se llevan a cabo no sólo por inspección, sino a través del conocimiento de la calidad requerida por el cliente para el diseño de sus propios productos.

<sup>41</sup> La Organización Internacional para la Normalización –ISO– ha elaborado una extensa serie de normas, entre las que destacan las ISO-9000 que versan sobre la gestión y aseguramiento de la calidad en las empresas, tal como lo recomiendan las autoridades de mayor competencia en este campo a nivel mundial; estas normas son observadas por lo general por las empresas más exitosas que compiten en los mercados internacionales. La adaptación de tal normatividad al caso mexicano se contiene en las normas oficiales denominadas NOM-CC-1-



consumidor es el capítulo que cierra el proceso productivo y permite a las empresas proceder a su ampliación. Los sistemas de distribución difieren considerablemente entre las distintas actividades manufactureras (mayoristas, medios mayoristas, menudeo, introductores, etc.), y la selección de los canales adecuados puede significar la diferencia entre una posición competitiva y una no competitiva. Factores que influyen en esta selección se relacionan con los plazos de entrega, el grado de satisfacción del cliente, la existencia de una fuerza de ventas con capacitación apropiada y, en especial, la existencia de servicios posventa al cliente, no sólo para resolver los problemas relacionados con la venta, sino también para el desarrollo de verdaderos servicios de intercambio de información que resulta de vital importancia para el diseño y desarrollo de nuevos productos. La aplicación de políticas exitosas de diferenciación de precios en mercados segmentados, son también factores que acrecientan la rentabilidad de las empresa, afianzando su ventaja competitiva.

#### *Riesgos de mercado y decisiones de financiamiento*

La utilización de pasivo, o apalancamiento financiero, mejora el rendimiento de los propietarios de la empresa porque:

- Si el rendimiento de los activos -la proporción de utilidad de operación en relación a los recursos que se administran- es mayor que la tasa de interés de la deuda, una empresa puede pagar los intereses y todavía hacerse de una porción de utilidad de operación mayor a la que obtendría sin contar con los activos financiados por la deuda.
- Los intereses constituyen una deducción de la base para el pago de impuestos, así que los dueños de la compañía cargan sólo con una parte del costo de financiamiento.

Pero el apalancamiento es una espada de dos filos: si la economía, local, regional o global es recesiva, la empresa apalancada obtendrá resultados aún peores que la no apalancada.

Las decisiones respecto al uso de deuda buscan el equilibrio entre rendimientos más altos y menores riesgos. Las pérdidas, siendo en sí mismas un trago bastante amargo, pueden amenazar la existencia misma de la organización: cuando una empresa incurre en pérdidas significativas, pasa por grandes dificultades para obtener fondos; los acreedores aumentan las

---

1990 a NOM-CC-8-1990. cabe mencionar, que en México sólo se tienen 2,300 empresas con algún tipo de certificación de un universo de 3'500,000 de empresas. [[www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)]

tasas de interés, o de plano niegan los créditos, los accionistas se resisten a incrementar sus aportaciones, y los socios potenciales no tienen disposición para invertir.

Así que las empresas hacen muy bien en no reunir el riesgo de operación con el riesgo financiero: si se opera en un mercado inestable, no toca abusar de la deuda.

También las compañías, debido a la naturaleza del binomio producto mercado, hacen bien en financiarse con pasivos pacientes, de largo plazo, si las inversiones son de lenta recuperación.

*Competitividad en el mercado del producto.*

LA VENTAJA COMPETITIVA ES  
COMO TENER UN REVÓLVER EN  
UNA LUCHA DE CUCHILLOS.

En este apartado se hará un resumen que considero importante para ubicar la competitividad del producto en la estructura del mercado. Para ello recurriré al libro *Estructuras de mercado de la industria mexicana*.<sup>42</sup>

La diferenciación del producto mide el grado en que los compradores distinguen o demuestran una preferencia específica por algunos productos entre los muchos vendedores que concurren al mercado, es decir, mide el grado de sustituibilidad entre los productos. Cuando el consumidor encuentra que los bienes son fácilmente sustituibles los considera variedades de igual clase de artículos que satisfacen la misma necesidad. Entonces, no estará dispuesto a pagar un precio mayor por ninguno. Sin embargo, a menudo el consumidor encuentra que productos aparentemente similares no son sustitutos perfectos y prefiere un producto sobre otro. Así, la diferenciación expresa el grado de independencia que goza un vendedor en el mercado. Ésta se refiere a la habilidad del vendedor de un producto para fijar un precio mayor al que establecen sus competidores. Desde el punto de vista del comprador, ésta también mide la lealtad a un producto en particular o a un vendedor específico, sin importar las divergencias en los precios entre las distintas opciones a su alcance. Cuando los productores logran satisfacer las demandas de sus clientes alcanzan la independencia de sus rivales, debido a que los productos son exclusivos para los compradores. Los factores que inciden en la

diferenciación de los productos son: las preferencias de los consumidores y sus gustos, la localización de vendedores y compradores y los costos de transporte.

Las empresas también pueden diferenciar su producto a través de la publicidad. Esta informa de la existencia de un bien y sus cualidades y mejora la imagen subjetiva que tienen los consumidores del objeto de compra.

Existe un debate en torno a la relación entre los gustos de los consumidores y los productos que ofrecen las empresas. Para algunos autores las empresas tratan de satisfacer los gustos ofreciendo de los consumidores. Otros afirman que son las firmas las que modelan los gustos ofreciendo variedad en los diseños. Las elecciones de los compradores se basan en aspectos psicológicos, modas o tendencias socialmente aceptadas. Sin embargo, existen excepciones en las cuales las empresas son las que determinan las tendencias a seguir; un ejemplo sería los diseños de los autos.

En el mercado de las medicinas, se encuentran los productos con marca (diferenciados) y los llamados genéricos (no diferenciados). En este caso, sería necesario ya tomar a los productos individuales como mercados separados, o bien desarrollar algún método de agregación para el análisis de todo el mercado. Además existen dificultades de orden empírico, entre ellas la de contar con series de precios y cantidades de los productos para el conjunto del mercado. Sin olvidar esas dificultades, se proponen las siguientes medidas de diferenciación de los productos:

- a) medidas de la independencia de los vendedores;
- b) indicadores de la lealtad de los consumidores a un producto, y
- c) el esfuerzo de los vendedores por diferenciar sus productos.

Por otra parte, es importante considerar que la ventaja competitiva de un producto es una característica que lo hace diferente de los demás y le permite desplazar del mercado a la competencia. Esta diferencia puede radicar en alguna de las siguientes características:

#### **La calidad**

- Dependiendo del tipo de producto y del segmento de mercado al que atenderás, tu producto puede diferenciarse de la competencia por su calidad. Este concepto es muy amplio. Pero de todos los múltiples aspectos de la calidad lo más importante es el valor que el producto tendrá para el cliente. es decir su

---

<sup>42</sup> [Brown, F. y Domínguez, L: 2003, 65-66]

utilidad, el aporte que le significará su uso.

#### El precio

- Existen segmentos de mercado que por su nivel de ingresos se preocupan muchísimo del precio de los productos o servicios que adquiere. Algunos productos se prefieren por su alto precio, porque otorga status al que lo posee (como el caso de los relojes Rolex o los automóviles BMW). Pero generalmente el mercado globalizado de hoy tiende a exigir precios menores a las empresas, especialmente en un país como el nuestro en el que la mayoría de la población cuenta con reducidos ingresos.

#### La comercialización

- El conocimiento del mercado y el establecimiento de canales de comercialización fuertemente arraigados en la sociedad, pueden generar bases competitivas sólidas. Ello suele ocurrir en la comercialización de alimentos, pues la compra de productos agrícolas por los mayoristas, les asegura el abastecimiento para su negocio, e impide que nuevos comerciantes ingresen a este negocio.

#### La estacionalidad

- Cuando en un momento determinado nadie más que uno posee un Producto o es capaz de proveer un servicio, esa empresa cuenta con una ventaja inapreciable. Algunas empresas conocen muy bien las épocas del año en los que ciertos productos son temporalmente escasos y se preparan para tenerlos en sus almacenes justo cuando comienzan a escasear. De esa manera aseguran un mercado que puede considerarse *cautivo*.

#### Los servicios complementarios

- A veces no es posible desarrollar ventajas competitivas directamente, pero podemos ofrecer al mercado mucho más que un simple producto o servicio, sino por el contrario, podemos ofertar un «paquete de servicios». Por ejemplo uno puede echar gasolina a su automóvil en muchos grifos, en donde la gasolina es similar, pero en algunos de ellos le limpian los parabrisas o le miden el aire de las llantas. Ejemplo de Ventajas Competitivas Tipo de Ventaja Ejemplo

- ⊗ La calidad *Sony* en artefactos de video (imagen).
- ⊗ *Volvo* en camiones y automóviles (seguridad).
- ⊗ *Nabisco* en galletas y golosinas (sabores).
- ⊗ *Nestlé* en alimentos procesados (adecuación).
- ⊗ *Walt mark* en supermercados (atención al cliente).
- ⊗ El precio *Roma* en detergentes (precio)
- ⊗ *Coca cola* en bebidas gaseosas.
- ⊗ *Maybeline* en cosméticos (belleza)
- ⊗ La comercialización *Goodyear* (neumáticos)
- ⊗ *Duracell* en cuanto a pilas (durabilidad)

Hay que tener presente que diferente no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de tu competencia. Ese *algo distinto* será el arma principal del producto contra la competencia. Y para desarrollarlo, se requiere una de las principales características de la empresa moderna: la innovación. Innovar es una exigencia del actual mundo de los negocios, y significa desarrollar *características únicas y creativas*, que hagan al producto más cercano a la expectativa que de él tienen los consumidores, pero sin aumentar los costos del producto.

Los estudiosos del marketing<sup>43</sup> han descubierto que todo mercado tiene una «voz», a través de la cual nos habla de sus necesidades insatisfechas. El empresario que desee alcanzar el éxito debe ser capaz de escuchar esa voz, para dar al mercado exactamente lo que necesita, creando así una ventaja competitiva importante. Generalmente, las ventajas competitivas surgen de la confrontación de las características esperadas por el mercado en un producto o servicio determinado (calidad esperada) y los puntos débiles de los productos o servicios que ya se encuentran en el mercado. Por ejemplo, algunos puntos débiles de productos altamente conocidos en el mercado han propiciado el surgimiento de otros productos que han convertido ese punto débil en su ventaja competitiva:

#### *Posicionamiento*

Un punto importante para crear una ventaja competitiva se refiere al *posicionamiento exitoso*<sup>44</sup> de un producto o servicio en un mercado específico. Este posicionamiento, no debe entenderse como la ubicación de un producto reflejado en una participación o cuota de mercado consolidada, —esto sería un efecto del mismo— si no, del conjunto de percepciones características, atributos, símbolos y significados que componen el concepto que tienen los demandantes acerca del artículo, servicio, marca, país o fabricante<sup>45</sup>. Con base en el posicionamiento, el cliente otorga un valor a aquello de lo cual ya tiene un concepto, en términos de la forma en que se satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas. Nótese que a través de la historia, la competitividad ha girado en torno al valor percibido y asignado por el mercado.

Existen dos condiciones fundamentales para definir una verdadera ventaja competitiva. La primera es que la competencia no puede reaccionar rápidamente. La segunda es que se proyecte en el mercado como un concepto nuevo y altamente valorado. Tradicionalmente, el centro de estudio de la estrategia para competir fue la explotación de ventajas comparativas, es decir, el acceso a los factores de producción: mano de obra, capital y recursos naturales. Sin

---

<sup>43</sup> [Barabba, Vincent: 1992, 10-11, 47-50]

<sup>44</sup> Posicionamiento, no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los clientes potenciales o a las personas a las que se quiere influir, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

<sup>45</sup> [Schoell, William F. 1991, 328-329, 359-362]

embargo, muchas ventajas comparativas no incrementan la competitividad y por lo tanto, no se convierten en ventajas competitivas.

La especialización internacional debe estar sustentada en la ventaja comparativa, la cual debe proyectarse, en los costos relativos de producción. Hoy día se puede afirmar que la especialización debe estar basada en la ventaja competitiva, la cual se relaciona directamente con el posicionamiento.

Posicionar un producto es colocarlo en la mente de los consumidores como sinónimo de mejor opción para satisfacer una determinada necesidad. Por ejemplo, los consumidores de pilas desean que éstas duren muchísimo. La mayoría de los fabricantes prefirieron ofrecer al mercado pilas cada vez más baratas, sacrificando con ello parte de su duración. Duracell, sin embargo *escuchó esa voz del mercado* y desarrolló una tecnología que le permite obtener pilas más durables. Sobre la base de ese *punto fuerte* se lanzó a posicionarse en la mente de los consumidores. Hoy en día, si uno pregunta en cualquier país del mundo qué pila considera es la más durable, la respuesta es casi unánime: *duracell*.

Creemos que las ventajas competitivas habrán de encontrarse más en saber cómo y cuándo usar la información que simplemente en tenerla, el uso efectivo de la información requiere dos competencias especiales.<sup>46</sup>

- A la primera la llamamos *curiosidad competente*. Se trata de una curiosidad hacia los acontecimientos del mercado que sean de importancia actual y futura, unida a la habilidad para satisfacer esta curiosidad con información oportuna, relevante, precisa y económica.
- A la segunda competencia la llamaremos *sabiduría competente*. Tiene que ver con la habilidad de traducir la información en acción efectiva al hacer la cosa correcta y hacerla correctamente.

Hay que buscar la rentabilidad en un mercado y no solamente facturar o ganar mayor participación.<sup>47</sup> En realidad las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen, en primer lugar, de la ventaja competitiva que logre construir. La fuerza de la ventaja competitiva es la base para la efectividad de cualquier estrategia de mercadeo. La

---

<sup>46</sup> [Barabba, Vincent: 1992, 83-88]

<sup>47</sup> [Saporosi, G: 1999, 73]

inteligencia, realismo y claridad con que esté redactada la ventaja competitiva serán factores críticos para la decisión de todos los posibles inversionistas.

## **2.5 El nuevo enfoque de la empresa como sistema**

La empresa empieza a ser concebida como un sistema con un propósito que está más allá de la maximización del beneficio económico y que forma parte de uno o más sistemas más amplios con sus propios fines, para comprender el sistema empresa es preciso pasar por y comprender a los sistemas más amplios, cómo y por qué están éstos cambiando, cómo las empresas en tanto partes o subsistemas de éstos, deben comprender ese su entorno y cambiar de modo consecuente para mantenerse exitosos e influir además sobre el mismo.<sup>48</sup>

El mundo ha cambiado y las empresas y organizaciones deberán cambiar radicalmente así como los principios sobre los que operan, si es que aspiran a sobrevivir y triunfar. Una piedra angular para que las organizaciones operen bien es un cambio fundamental en la concepción de empresa; ésta no es una máquina, ni meramente una “unidad técnica de producción”, ni una entidad en sí misma y al margen o sin relación con el ambiente que tiene en torno suyo y las personas que en ella laboran no son engranes.

Las empresas son sistemas susceptibles al cambio y reciben la influencia del entorno, sistema más amplio y del cual forman parte todas las organizaciones, y la persona es un ser flexible, ávido de desarrollo y deseoso de aportar su creatividad a su organización.

Las empresas al igual que el entorno deben cambiar, el problema radica en que, no todas están cambiando o no lo están haciendo con oportunidad y al dejar de estar alineadas o en correspondencia con él se enfrentan a un sinnúmero de problemas que están poniendo en tela de juicio su existencia.

Una de las ventajas de considerar a la organización como sistema abierto, es que permite comprender las relaciones de la organización con el entorno y actuar en consecuencia. Una organización se compone de áreas o departamentos y al considerársele como un sistema, los mismos se asimilarán consecuentemente como subsistemas con el rasgo distintivo de interacción e influencia recíproca de unos respecto a los otros, lo que permite comprender que

---

<sup>48</sup> Morgan, G: 1991, 34-38C

las funciones y/o roles de cada uno son complementarios y subsistentes. El que se conciba como un sistema nos brinda una visión de la organización más abierta y flexible lo que posibilita hacer énfasis en la dirección para mejorar la atención a las necesidades y requerimientos que deben satisfacerse para la óptima supervivencia de la organización.

Dar más atención a las necesidades refuerza la visión de la organización como sistema constituido por subsistemas interactivos que deben estar tan equilibrados hacia el interior como con su relación global con el entorno, lo que además subraya la virtud de los procesos innovadores en la organización.

Es muy importante en la concepción de la organización como un sistema abierto, el subrayar la posibilidad y obligación de crear organizaciones capaces de renovarse y evolucionar o mutar y así enfrentar los retos y exigencias del entorno variable; pensar así respecto a la organización contribuye no sólo a la teoría sino también a la práctica del cambio o transformación organizacional.

Una nueva concepción de las empresas posibilita una gestión moderna y alternativa y por ende una conducción más propicia de las mismas, para que cumplan con las funciones que están llamadas a desempeñar en el nuevo y cambiante entorno económico. La economía misma es entendida como un ambiente en el cual priva la incertidumbre o nivel desconocido de riesgo, en tal ambiente por ejemplo, las empresas japonesas generaron una organización en la que la flexibilidad y el conocimiento aplicado a la producción (know how) les permitió crear las ventajas competitivas que deseaban y crecer de esta manera en los segmentos de mercado que significaban una oportunidad de negocios.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> [Mungaray, A: 1994, 249, 252]



## **2.6 El paradigma orgánico o flexible en el enfoque sistémico**

Produciendo las empresas, concebidas y funcionando como sistemas, con procesos automatizados flexibles y con el sistema justo a tiempo, como un aspecto organizativo que marca una diferencia capital con relación al sistema de producción en serie, se opera en un sistema de señales y prevenciones orientado hacia la perfección o calidad total, costos en continua disminución, responsabilidad compartida y controlada en la línea del proceso, un aprendizaje y capacitación colectiva y cruzada que fortalecen la coordinación del sistema de la producción con proveedores y consumidores. La base de todo es la información y la comunicación y por ello esta producción también llamada esbelta (empresas pequeñas y flexibles) puede sacar todas las ventajas de la especialización y la producción en masa.<sup>50</sup>

¿Por qué se ha estado dando un resurgimiento de las pequeñas y medianas empresas? Hay quienes consideran que se debe a menores costos salariales y laborales, lo que es incompleto, ya que pareciera que el trabajo asume el costo que implica el incremento de flexibilidad de las empresas. Por otro lado, se piensa que es debido a su mayor o creciente eficiencia, productividad e innovación y es por ello que tienen más capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de los mercados y de los respectivos negocios y por ende a las necesidades de la producción. Lo que ha ocurrido es que con el cambio del entorno económico se ha gestado una demanda creciente de productos y servicios diferenciados y de mayor calidad, de ahí que las empresas se enfrenten a entornos que demandan rápidos ajustes, sin fuerte impacto en los costos. Con el cambio del entorno, también la tecnología y su costo se han modificado y hoy es posible que las pequeñas empresas accedan a las computadoras y a la microelectrónica, lo que ha permitido transformar la estructura y organización de los negocios para responder a las nuevas demandas de los clientes.

Hay cinco atributos<sup>51</sup> que de manera categórica distinguen el sistema de producción esbelta, la empresa se asume como una comunidad que da empleo vitalicio, salarios altos por antigüedad y por resultados, prestaciones altas, formación y desarrollo a su activo fijo (fuerza de trabajo). Otro atributo es el trabajo en equipo, el cual lleva a una calidad en la cual todos son responsables, posibilita la creatividad y las innovaciones, el control del trabajo de principio a fin en la línea y aunque existen las jerarquías son de unos grupos de trabajo a otros

---

<sup>50</sup> [Mungaray, A: 1994, 265]

y no de supervisores o capataces hacia los operarios. Utilizan también las empresas, el método de cadena de ofertas en el que la relación de la empresa con sus proveedores le permite reducir costos e innovar en calidad del producto y oportunidad en la entrega, lo que es muy importante ya que las empresas producen orientadas al mercado y a la satisfacción de los clientes, y la cadena de proveedores integrada por una gran cantidad de pequeñas empresas oferentes, deben producir lo que se necesite cuando se necesite. Otro atributo es la producción por pedido ya sea orden de trabajo que son lotes pequeños de producción o producción para stock que contempla grandes lotes de producción continua. Uno más es la atención o trato al cliente dentro de un sistema de información que permite conocer los requerimientos y decisiones del cliente desde los distribuidores, desde donde llega al plan de producción.

La pequeña y mediana empresa en diversas partes del mundo están generando innovación tecnológica y un alto grado de especialización y éxito competitivo.

Las grandes empresas automotrices y electrónicas están subcontratando más del 50% de su producción a las pequeñas y esta estrategia de desarrollo tecnológico se realiza con muchos menos requerimientos de capital que las empresas grandes, las pequeñas deben tomar en cuenta la trayectoria tecnológica previa con relación a lo que se desea generar y la presencia de diferentes formas de organización industrial y fuentes generadoras de conocimiento tecnológico y organizacional.<sup>51</sup> En la medida que la pequeña y mediana empresas han generado verdadera especialización flexible tecnológica y organizacionalmente han ganado verdaderas ventajas competitivas, no es accidental que las empresas grandes en su búsqueda de una producción óptima subroguen una gran cantidad de su producción industrial y además les ayuda al descentralizar, a mantener niveles de competitividad internacional y a enfrentar más fácilmente los cambios súbitos en la demanda.

“La importancia de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos. Dados los tamaños y montos de capital que manejan, han podido desarrollar una gran capacidad de adaptación a la variación de los mercados. En ese sentido, las grandes empresas mantienen plantas muy grandes, solamente para aquellas partes del proceso de trabajo que no pueden subdividir; el

---

<sup>51</sup> [Ibid, 265-267]

<sup>52</sup> [Mungaray, A. 1994, 268-269]

resto del proceso de producción lo subcontratan con micro, pequeñas y medianas industrias haciendo más eficiente su funcionamiento por medio de la especialización flexible.

La flexibilidad se inserta, como un medio por el cual se intenta superar la ruptura entre la realización o venta de mercancías y la producción de éstas, actualmente en el proceso de producción se ha estado dando una crisis en la forma de organización del trabajo. De ahí que, en un intento por recuperar los niveles de rentabilidad de que disfrutaba la industria, la flexibilidad se traduzca en un nuevo mecanismo que ayuda a sortear el problema de realización en un mercado más competitivo. Es en esta búsqueda por nuevos métodos de trabajo en un mercado más competitivo y cada vez más diferenciado, que ha impulsado el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

La flexibilidad de que gozan las micro, pequeñas y medianas empresas, se refiere no solamente a los pequeños montos de capital que requiere su operación sino también a la facilidad con que pueden adaptarse a una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de pedido, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega. En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.

Piore y Sabel, plantean que la producción flexible tiene una plena superioridad sobre la producción en masa ya que puede adaptarse a los cambios en las características y en los niveles de demanda, convirtiéndose en un elemento muy importante en las estrategias de industrialización de las economías de los países subdesarrollados. Y en ese sentido, por la facilidad con la que pueden adaptarse a las condiciones locales estas formas de producción flexible pueden desarrollar con mayor facilidad las ventajas competitivas de cada país. Estos planteamientos cobran importancia, porque permiten ubicar a las PYMES dentro de la problemática de la reconversión industrial, contextualizando el papel que podrían jugar en los países subdesarrollados.”<sup>53</sup>

Una nueva e importante tendencia en vigor en los negocios a nivel internacional y nacional en las empresas grandes y pequeñas, es la cooperación o las alianzas estratégicas, las cuales se constituyen en verdaderas redes de negocios en las que participan universidades.

---

<sup>53</sup> [Tapia, T.G: 2001, 227-228]

laboratorios y centros de investigación de los gobiernos. El resultado es una integración horizontal en la que cada parte juega su rol y obtiene sus objetivos y ventajas, las ventajas van desde quién aprende más rápido de su asociado, hasta los aportes en tecnología, mercados, inversiones, fuentes de recursos, licenciamiento de productos, patentes, marcas, investigación cooperativa, capacidad para comprender cómo actuará el socio cuando la colaboración finalice.<sup>54</sup>

Además, se han señalado otras importantes razones para que las empresas dentro del nuevo enfoque y forma de funcionar busquen las alianzas estratégicas, tales como reducir, minimizar y compartir la incertidumbre en la I & D, reducir y compartir los costos de I & D, la complejidad y naturaleza intersectorial de las nuevas tecnologías, su monitoreo, sus sinergias y el acceso al conocimiento científico / tecnológico complementario, el acceder a la tecnología de una compañía o saber qué tecnología debe ser desechada, la reducción del ciclo de vida de los productos, el monitoreo del cambio y de las nuevas oportunidades, la globalización y entrada a nuevos mercados internacionales y la expansión de la gama de productos de una empresa vía nuevos productos.<sup>55</sup>

“La conformación de redes con los pequeños proveedores y la orientación de pequeñas y grandes empresas hacia sistemas de especialización productiva flexibles, se están convirtiendo en una importante estrategia para fortalecer las estructuras de muchas industrias en la actualidad. Ello permite que las pequeñas empresas con alta flexibilidad, resuelvan problemas financieros y accedan a asistencia técnica y legal para mejorar sus contratos de venta y su técnica productiva. Por su parte las grandes pueden responder con gran flexibilidad a las variaciones del mercado y al hacerlo, es posible mantener un equilibrio dinámico entre ambas.”<sup>56</sup>

Por otro lado, las pequeñas empresas y las redes que están generándose han significado un impacto muy positivo en el desarrollo regional ya que están creándose muchas fuentes de ocupación, utilización de los recursos regionales, encadenamientos productivos al interior de la región, han aglutinado de nueva forma a los agentes económicos y sociales para apoyar y

---

<sup>54</sup> [Porter, M: 1991, 104-106, Aguilar, B:1995, 274-275]

<sup>55</sup> [Ruiz, D.C: 1995, 125- 126]

<sup>56</sup> [Ibid, 275]

colaborar en el desarrollo económico, han gestado economías de escala y de alcance y nuevos niveles de eficiencia.

“El ascenso del sentimiento de colaboración entre gobierno y empresa que está caracterizando a las economías de fin de siglo, está pasando por la necesidad de flexibilizar la organización industrial para configurar redes productivas entre grandes y pequeñas empresas, bajo esquemas de subcontratación sujetos a mercado, de tal forma que la necesaria desintegración vertical y espacial de la empresa ante un ambiente de incertidumbre y alta competitividad, se pueda dar no sólo bajo mecanismos de mercado, sino también institucionales. Esto permitiría complementar los efectos adversos sobre el capital y el trabajo de las políticas depresivas de libre mercado, y manejar factores de demanda y costos que prevengan los impactos depresivos y propicien una mejor distribución del ingreso.”<sup>57</sup>

Llegar a constituir un “sistema industrial localizado”, pasa por reconocer que la construcción social de los factores de producción es diferente en cada país o región y que por tanto no cabe hablar de un modelo único, existe una diversidad de factores que influyen en el desarrollo económico local/regional y en el de las empresas y redes.

---

<sup>57</sup> [Ibid, 278]

### III. LA NUEVA EMPRESA COMPETITIVA

*El pensamiento estratégico describe lo que una compañía hace para volverse bastante lista, objetiva y ágil para prosperar en una era de constantes cambios.*

*Ronald Henkoff*

Hoy en la economía global, las fronteras nacionales ya no son una barrera para las empresas. Los grandes avances tecnológicos en el campo de las comunicaciones, transporte y de la computación han revolucionado la manera en que se llevan a cabo el funcionamiento de los negocios, ya que no se puede sobrevivir en una economía cerrada de un mundo que se ha vuelto más complejo e interrelacionado que antes.

Esta transformación de condiciones conlleva adaptación y cambio por parte de las empresas, pero también en la forma de pensar de los mismos empresarios que han tenido que romper algunos paradigmas para adaptarse a la nueva danza de la Globalización.

En las economías competitivas, las empresas más eficientes son las que ganan, mientras que las que administran sus recursos de una mala manera pierden y tienden a desaparecer<sup>1</sup>.

El nuevo panorama implica un gran desafío para el mundo empresarial, que enfrenta un contexto en el que los precios están fijados por el mercado, donde las variables son la calidad, servicio de posventa y los costos; en el cual los consumidores están expuestos a una oferta muy variada de productos extranjeros y locales, exigiendo mayores niveles de calidad que en el pasado.

A partir de esto, las firmas de hoy deben concentrarse en producir bienes y servicios que alcancen los retos de los mercados internacionales, bajo cambios rápidos en las demandas, y al mismo tiempo, lograr un retomo sobre la inversión que resulte atractivo.

Hoy la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la nueva era de la información, del conocimiento y del cambio continuo rápido e incierto. Estos tres impulsores de la nueva economía y los negocios a nivel mundial han dado

---

<sup>1</sup> [Porter, M: 1999, 267]

Olugar a un nuevo nombre del juego que es el de la **hipercompetencia global** en los mercados internacionales y locales<sup>2</sup>.

La nueva economía global demanda un nuevo tipo de empresa con nuevos atributos para enfrentar la hipercompetencia global, como se menciona en el siguiente cuadro propuesto por Villarreal:<sup>3</sup>

**Cuadro 1.**  
**El paradigma del nuevo mundo de las empresas del Siglo XXI**

VIEJA ECONOMÍA		NUEVA ECONOMÍA	
⊗ Economía dirigida por la producción (más producción) "orientado a la producción" "Se vende lo que se produce"		⊗ Economía dirigida por el mercado (mass costumizing) "Orientado al cliente" "Se produce lo que se vende"	
⊗ Producción masiva estandarizada: ⊗ Economía de escala de producción y mínimo costo.	<i>Paradigma de manufacturas y marketing</i>	⊗ Producción flexible y personalizada: Economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente.	
⊗ Mercado local y físico ⊗ Red de distribución física	<i>Mercado (naturaleza)</i>	⊗ Mercado global y en red (network) comercio electrónico	
✓ Producto: uniforme y estandarizado ✓ Ciclo: vida del producto larga ✓ Precio: costo por unidad + margen de utilidad.	<i>Marketing</i>	⊗ Variable y personalizado ⊗ Vida corta del producto ⊗ Precio + valor percibido por el cliente.	
⊗ Competencia darwinista ⊗ Competencia tradicional entre empresa via precio-calidad. ⊗ Maximizar participación en el mercado (market share)	<i>Competencia de mercado</i>	⊗ Competencia cooperativa via alianzas estratégicas (competidores, cliente y proveedores). Se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables (costumer share)	
⊗ Enfoque divisional, departamento de manufactura y ventas ⊗ Fabricación y producción por pronóstico	<i>Enfoque operacional: sistema de manufactura y marketing</i>	⊗ Enfoque de proceso: Sistema T, Sistema de Manufactura y Marketing Inteligente: SMI ⊗ Producción por orden: Taylor made con sistemas de manufactura de especialización flexible.	
⊗ Dotación de factores y calidad	<i>Fuente de Ventaja Competitiva</i>	⊗ Innovación, aprendizaje y capacidad de respuesta.	
⊗ Organización con calidad	<i>Tipo de Organización</i>	⊗ Organización Inteligente	

Fuente: Villarreal, R: 2020, 27.

<sup>2</sup> [Villarreal, R: 2002, 26]

<sup>3</sup> [Villarreal: 2002, 27]

Bajo el régimen de hipercompetencia, las ventajas que mantienen a una organización en la posición de líder son temporales. La complejidad se incrementa con la apertura de la economías, ahora es imperativo competir, no sólo en los mercados internacionales sino también en el mercado local, ante competidores de talla global. *Por ello quien aprende, innova y responde más rápido que el resto es quien tendrá mayores probabilidades de mantener una ventaja competitiva.* Por eso es más apropiado hablar del nuevo juego de la hipercompetencia global en el mercado local.<sup>4</sup>

El ritmo de la innovación, junto con la globalización de la inversión y de la producción se han acelerado al amparo del progreso de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. En la era de la *mentefactura*, el capital intelectual (CI) es un impulsor del nuevos sistema económico global. La formación de capital intelectual ocurre cuando se logra transformar la información en conocimiento aplicado a la innovación productiva que permita elevar la competitividad de las empresas y países. Lo anterior implica que el crecimiento y competitividad de las empresas y países depende, descontando de antemano el capital físico, no sólo de la formación y utilización plena de información y el conocimiento, sino de la acumulación de capital intelectual.<sup>5</sup>

En la actualidad, existen elementos que por su gran importancia económica y social no podemos pasar por alto: las grandes empresas multinacionales, el elevado comercio intrafirmas en los conglomerados industriales, las alianzas estratégicas, así como el rompimiento de restricciones para las empresas que ahora tienen acceso al capital físico, tecnológico y financiero, son señales inequívocas de importantes cambios en todos los niveles:

Hace algunos años, las distintas marcas de computadoras personales estaban muy claramente posicionadas en cuanto a calidad y precio, con algunas marcas consideradas como caras, pero de alta calidad y otras consideradas como baratas, pero de calidad inferior. Algunos años de hipercompetencia han causado una gran mortandad de las marcas menos conocidas, una mejora de las marcas de baja calidad y una baja de precio de las computadoras de mejor calidad. Hoy el resultado es un mercado donde las calidades y precios son muy similares, donde se compite ofreciendo extras como impresoras, software o internet y, donde.

---

<sup>4</sup> [Villarreal, R: 2002, 101]

<sup>5</sup> [Villarreal, R: 2002, 103]



según dicen los fabricantes, ya no se hacen buenas utilidades. Aún el mercado ha perdido: dado que, para competir y poder ganar, los fabricantes cada vez le agregan más accesorios a sus equipos; con lo que seguramente estamos pagando por máquinas con capacidades muy sobradas para la mayoría de los casos.<sup>6</sup>

En el mercado de las computadoras personales, podemos ver que la ventaja competitiva es el avance tecnológico lo que permitirá un mejor posicionamiento en cuanto imagen, novedad, etc., y con ello ganar segmentos de mercado más exigentes y lucrativos con un mejor aprovechamiento en utilidades como es el caso de: IBM con su nueva Power Mac G5 que es la única computadora más rápida del mundo y la primera con un procesador de 64 bits y con capacidad de acceder hasta 8GB de memoria, lo cual equivale al doble del límite de memoria que todas las otras PCs en el mercado, cuyo tope es de 4GB. Los procesadores de la G5 tienen el bus frontal más rápido del mundo, ya que corren a 1GHz, llevando la información del procesador casi al doble de la velocidad que un bus de 533-megahertz de la computadora que más se acerca (computadora dual Xeon a 3.06FHz).<sup>7</sup>

Con lo anterior, es posible rescatar algunos elementos mencionados por Peters y Waterman<sup>8</sup> como son: cercanía con el cliente, organizaciones más horizontales, comunicativas y flexibles, fomentar el espíritu emprendedor y una cultura propia dentro de la organización, etc. Así cada empresa puede responder mejor ante los cambios que se llevan a cabo en el entorno empresarial, como:

*1.- Nuevas posibilidades de competir fruto de nuevas tecnologías disponible:*

- |   |   |   |
|---|---|---|
| a) Las nuevas tecnologías informáticas permiten acelerar los procesos de selección, diseño e implementación del producto. | b) Las modernas telecomunicaciones, que son el tejido nervioso de la empresa, permiten formas nuevas de organizar los procesos de toma de decisiones y aún de producción. Por ejemplo, es posible trabajar de modo descentralizado físicamente, al estilo del <i>putting-out system</i> del siglo XVIII: o toma de decisiones asistida por herramientas computacionales (inteligencia artificial) | c) El caso italiano es ilustrativo de cómo estas tecnologías de la empresa <i>Benotto</i> que permiten a la pequeña empresa colocarse en situación de competencia a nivel internacional: microempresas que disponen de tecnología computarizada para el diseño del producto y asociadas entre sí ( <i>consorzi</i> ) para apoyarse en áreas de investigación, mercadotecnia, etc. |
|---|---|---|

---

<sup>6</sup> [www.e-deusto.com](http://www.e-deusto.com)

<sup>7</sup> [Expansión, enero 2004]

<sup>8</sup> [Peters y Waterman:1982, 279-291]

2.- *Cambios en las expectativas de los clientes:* Estamos hablando de clientes cada vez más exigentes. Son estos clientes con su elección sobre el producto, los que determinan el éxito o fracaso de las empresas. Un vivo ejemplo de ello es el caso del jabón *Dove*, producto que antes de su lanzamiento al mercado permitió conocer anticipadamente las necesidades, gustos y preferencias de sus consumidores, lo que le han permitido tener un buen posicionamiento en el mercado y con ello poder diversificar con otros productos como shampoo y desodorantes que llevan el mismo nombre.

3.- *Competencia mayor en un mercado que ha venido a ser global*<sup>9</sup>. La misma nacionalidad de las empresas traspasa las fronteras y no son válidos los criterios clásicos para definir lo que es una empresa nacional o extranjera. Las decisiones sobre producción y localización ahora, son dirigidas por los dictados de la competencia global, aunado a la competencia nacional. Así las empresas buscan localizar sus plantas donde exista un mercado de trabajo apropiado: salarios, calificación del personal, etc.

Además el patrón de la competencia está cambiando: antes había varios competidores dedicados a una misma industria, lo cual tiende a desaparecer. Ahora, con la rapidez de la innovación tecnológica y la dinámica de funciones-inversiones, puede surgir un producto sustitutivo o la introducción repentina de un gigante en el mercado. De hecho ya no es posible distinguir nítidamente el giro de la empresa como antes, pues las tecnologías están fusionándose<sup>10</sup>

Las empresas de clase mundial crean cultura propia, aunque todavía escasas, en México comienzan a brillar con más insistencia estas corporaciones como son: Cemex, Carso, Bimbo, Modelo, Soriana e ICA, por mencionar sólo algunas de gran tamaño, por que también destacan compañías de otra estatura, como Cinemex, CIE, Bafar, y Sabre, entre otras. Las caracteriza a todas ellas, que son empresas que marcan pautas y establecen tendencias. Son innovadoras, aprovechan eficazmente las nuevas tecnologías, tienen procesos flexibles, son fervorosas creyentes de las diversas herramientas de marketing y, sobre todo, desarrollan capital humano

---

<sup>9</sup> [Handy: 1997, 37]

<sup>10</sup> [Kodama: 1992, 70-87]

creativo y valioso. Son, sin duda las diseñadoras mexicanas de las mejores prácticas de negocios.<sup>11</sup>

4.- *Rapidez de los cambios en las necesidades y gustos del cliente.* El entorno no sólo ha cambiado sino que sigue cambiando a una rapidez prodigiosa, dramática. La empresa ha de ser capaz de cambiar a ese ritmo, no una vez, sino de modo permanente.

5.- *Cambios en la fuerza de trabajo.* Los trabajadores de hoy, a todos los niveles, demandan un nuevo estilo en las relaciones laborales. Quizá en el pasado pudieron conformarse con un trabajo mecánico y repetitivo. No es así hoy. En esto influye el hecho de que la fuerza laboral cuenta con una mejor preparación previa a la entrada al mundo laboral.

### 3.1 Métodos de control y análisis.

Este apartado analiza los métodos administrativos de control y análisis internos que las empresas exitosas utilizan para realizar un diagnóstico estratégico, que les permita dirigir sus objetivos, identificando y evaluando con precisión su situación competitiva.

Los métodos de control y análisis requeridos por cada empresa, dependerá de las necesidades internas que tenga en ese momento; por lo tanto, las alternativas que tiene para diagnosticar su problema son las herramientas conocidas como matrices: DOFA, PEEA, IE, PEC, EFE, EFI. Cada una de estas matrices, le permitirán identificar los puntos débiles y aquellos otros que deberá atender para desafiar las amenazas, aprovechando las oportunidades que tiene para competir, fortaleciendo su estructura interna mediante el diseño de estrategias que indiquen cuál será la posición o posicionamiento de la empresa y de esta forma crear un plan adecuado a las necesidades.

*Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas(DOFA).*<sup>12</sup>

También llamada matriz FODA, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el

---

<sup>11</sup> [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

<sup>12</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro. Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente. Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara:

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

Para su aplicación la empresa que utilice esta matriz, deberá:

1. Definir claramente el objetivo respecto del cual realizará el análisis.
2. Identificar las fortalezas y las debilidades y anótelas en el recuadro correspondiente.
3. Identificar las amenazas y oportunidades y anótelas en las casillas correspondientes.
4. Ver el conjunto de la matriz y reflexionar acerca de la relación entre los diversos elementos anotados y realice ajustes a sus consideraciones iniciales.

Los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica le servirán para apreciar mejor la situación de la empresa respecto del objetivo, así como punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

#### *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)<sup>13</sup>*

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción permite indicar si es apropiado el uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas para una empresa.

Los ejes de la matriz representan 2 dimensiones internas:

- Fuerzas Financieras (FF) y Ventaja Competitiva (VC)
- Dos dimensiones externas: Estabilidad Ambiental (EA) y Fuerza de la Industria (FI).

Estos son los 4 factores más importantes de la posición estratégica general de la empresa. Los pasos para desarrollar ésta matriz son:

<sup>13</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

1. Seleccionar un juego de variables que comprometen las fuerzas financieras, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fuerza de la industria.
2. Asignar un valor numérico que va desde +1 (peor) a +6 (mejor), a cada una de las variables que comprenden las dimensiones (FF) y (FI).
3. Asignar un valor numérico que va desde -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que comprenden las dimensiones (EA) y (VC).
4. Calcular la puntuación promedio para (FF), (FI), (EA), (VC). Sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiendo por el número de variables incluidas en el cuadrante respectivo.
5. Graficar la puntuación promedio de FF, FI, EA, VC, en el eje apropiado de la matriz.
6. Sumar las dos puntuaciones en el eje de las X y graficar el punto restante en X. Sumar las dos puntuaciones en el eje de las Y, y graficar el punto resultante en Y. graficar la intersección del nuevo punto X, Y.
7. Dibujar un vector desde el origen de la matriz por el nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o Conservadora.

#### *Matriz de Planeación Estratégica y Cuantitativa (PEC)<sup>14</sup>*

La Matriz de Planeación Estratégica y cuantitativa es aquella que revela la atracción relativa de estrategias y por lo tanto, proporciona un objetivo definido para seleccionar estrategias específicas.

Para construir esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

1. Enumerar las oportunidades-amenazas externas claves de la empresa y fuerzas-debilidades internas en la columna izquierda de la matriz (PEC).
2. Asignar un peso a cada factor de éxito interno y externo.
3. Revisar las matrices utilizadas anteriormente (DOFA, PEEA, IE) e identificar las estrategias alternativas que se deben considerar para su implementación.
4. Determinar la puntuación de atracción que indica la atracción relativa de cada estrategia en un marco de alternativas. El rango de puntuación es de 1 = No atractivo, 3 = Razonablemente Atractivo, y 4 = Altamente Atractivo.
5. Calcular la puntuación total de atracción. Entre más alta sea la puntuación, más atractiva es la estrategia.
6. Calcular la puntuación de la sumatoria total. Sumar la puntuación total de atracción por cada columna. La sumatoria total indica qué estrategia es más atractiva en cada cuadro de alternativas. Una puntuación alta, indica estrategias más atractivas, considerando los

---

<sup>14</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

factores internos y externos más relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas.

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).<sup>15</sup>*

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar los factores externos (económicos, tecnológicos, políticos y sociales). La construcción de esta matriz se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Enumerar los factores críticos de éxito tal como la identificación de oportunidades y amenazas y tratar de ser lo más específico posible. Asignar un peso ponderado que este entre 0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El peso ponderado indica la importancia relativa de ese factor con relación al éxito que puede tener en la industria, mismo que se puede determinar al compararse con otras empresas semejantes en el sector. El total de oportunidades y amenazas debe ser igual a 1.0
2. Asignar una tasa entre 1 y 4 a cada factor crítico para indicar la manera en la cual la respuesta de las estrategias actuales de la compañía responden al factor en donde:

4 = responde excelentemente

3 = responde muy bien

2 = responde bien

1 = responde mal

3. Multiplicar el peso de ponderación por su tasa para determinar la puntuación ponderada.
4. Sumar la puntuación ponderada de cada variable para determinar el total de puntuación ponderada.

#### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

La Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, así como también nos proporciona una base para la identificación y evaluación que existen entre las diferentes áreas. La intuición es un elemento importante para la construcción de la matriz, pero que no deja de ser un método científico aplicable.

La construcción de la matriz es de la siguiente manera:

- ✓ Enumerar los factores críticos identificados en el análisis interno. Anotar las fortalezas y debilidades en ese orden y ser lo más específico posible.

---

<sup>15</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

- ✓ Asignar un peso ponderado que se encuentre entre 0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El peso ponderado a cada factor indica la importancia asignada a cada factor en tener éxito en la industria en la que se encuentra la empresa.
- ✓ Asignar una tasa entre 1 a 4 a cada factor crítico para indicar si el factor representa una debilidad (1), una menor debilidad (2), una menor fortaleza (3), una mayor fortaleza (4). La tasa está basada en la compañía.
- ✓ Multiplicar cada peso ponderado de cada factor por la tasa asignada para determinar la puntuación ponderada de cada factor.
- ✓ Sumar la puntuación ponderada de cada factor para determinar la puntuación total ponderada para la empresa.

El análisis interno de la empresa es importante ya que posibilita tijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la calidad y cantidad de los recursos disponibles para la organización.

En el análisis del funcionamiento interno permite a las empresas lograr una ventaja competitiva. Para una empresa la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en éstas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior. La estrategia debe ser competitiva, por lo cual es importante considerar el análisis de los principales competidores, a partir del cual se pretende determinar la respuesta de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar. Los componentes básicos para pronosticar el perfil de respuesta del competidor son cuatro y se representa de la siguiente forma:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [Serra, R: 1990, 71]

**Figura 2**  
**Componentes básicos del competidor.**



Fuente: Serra, Roberto: 1990, 71.

El significado de cada uno de los componentes son:

1. Se refiere a la forma en que el competidor está compitiendo en la actividad.
2. A las capacidades del competidor en cada de los sectores de la cadena de valor. Es la habilidad para generar y mantener ventajas competitivas a través del tiempo. Es analizar en qué sector de la empresa se encuentran puntos débiles y fuertes del competidor.
3. Son todas las acciones de un competidor que proporcionen una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situaciones internas.
4. Se pueden ver a partir del análisis de los puntos anteriores. Significa poder predecir con cierto grado de precisión qué es lo que el competidor está capacitado para hacer en el futuro.



Figura 1  
AMBIENTE INTERNO



### 3.2 Mecanismos de eficiencia empresarial como fuentes de competitividad

Las nuevas formas de organización implican no sólo nuevos métodos, sino todo un proceso de cambio que conlleve a transformarla internamente para ser competitiva en su entorno y, para ello se requiere implementar toda una nueva filosofía de la organización, sin dejar de considerar los elementos vistos en los puntos anteriores y adicionando los siguientes elementos:

#### *El Kaizen*<sup>17</sup>

Hace décadas los japoneses desarrollaron el concepto del *kaizen* con el objetivo de aumentar la calidad y reducir los costos. En esencia el *kaizen* es el mejoramiento continuo a través de pequeños cambios. Se trata de no hacer cambios o innovaciones enormes, pero sí cambiar, reducir y/o eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al público y una mayor calidad del producto y servicio. El objetivo de esta filosofía es llegar a la calidad total.

<sup>17</sup> Esta filosofía de mejora continua, ha sido implementada en varias empresas de varios países como Japón, Singapur, Tailandia, Hungría, Polonia, China, India, Uruguay, Brasil y México.

El *kaizen* se basa en aplicar pequeños y constantes cambios en lo que denomina las 5 S's, mismas que se describen a continuación:

**Cuadro 2. Las 5's**

**Seire**  
**Organización**

- ⊗ Cada cosa en su lugar un lugar para cada cosa. Ante todo es indispensable que entendamos que las organizaciones modernas están diseñadas enfocándose en el cliente. Antiguamente nos enseñaban a preparar organigramas estadísticos que protegían las jerarquías que no facilitaban y simplificaban los procesos de compras, producción o comercialización. Hoy en día se trata de tener la menor cantidad de niveles y solo la gente indispensable para asegurar un buen servicio al comprador.

**Seiton**  
**Reducir búsquedas**

- ⊗ Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personal ¿Tiene a la mano todo lo que necesita para su trabajo diario? A veces es más costoso. No tener lo básico para desarrollar el trabajo, o por un exceso de celo, se pierde tiempo en obtener tal o cual herramienta.

**Seiketsu**  
**Simplificación de procesos**

- ⊗ ¿Está seguro de que el proceso de lógica, ventas y servicio es inmejorable? ¿No hay pérdidas de tiempo?

**Shitsuke**  
**Disciplina y buenos hábitos de trabajo**

- ⊗ ¿Existe respeto por las reglas de trabajo? ¿Es el ambiente laboral equilibrado y justo? Si usted es el jefe y llega tarde al trabajo, no espere que sus colaboradores sean puntuales. La disciplina efectiva se basa en el trabajo igualitario y justo y en normas de trabajo claras y aceptadas por todos. Personal dedicado y disciplinado produce más siempre que haya la motivación correspondiente. Lógicamente la gente espera un sueldo razonable, pero también espera buen trato, normas claras y oportunidades de hacer carrera.

**Seiso**  
**Limpieza**

- ⊗ La limpieza exagerada nos ayuda a aumentar el orden ¿Están muy limpios los almacenes, oficinas y baños? ¿Es pulcra la entrega al cliente? Siempre pensamos que nuestra oficina es limpia, pero no nos atrevemos a entrar a fondo del almacén, ni visitar los baños de vez en cuando, ni abrir esos cajones abandonados. La limpieza nos lleva al orden y ayuda a reducir costos.

Para implementar el *kaizen* es indispensable el decidido apoyo del personal, una de las formas para lograrlo es el sistema de sugerencias. Bajo este sistema, todos los integrantes de la empresa se reportara mensualmente y cada uno de una idea referida a las 5 S's. Cada mes se elige a la mejor idea y cada año la gran la gran idea anual. Idealmente se otorga un premio a los creadores de las ideas: para evaluarlas se tiene en cuenta el efecto sobre las ventas /o costos. Inicialmente, la gente se siente reacia al *kaizen*, pero después lo entienden como parte agradable de su trabajo diario. Otro aspecto importante es utilizar gráficos o carteles que presenten el progreso que el grupo humano logra en reducir tal costo o mejorar el servicio.

Es bueno destacar que prácticamente todas las empresas japonesas aplican el *kaizen*, y hay quien dice que es la base del incremento del desarrollo empresarial del Japón.

Fuente: elaboración propia en base a Masaaki, F. 1996, 19-167.

El nuevo estilo gerencial mira a la realidad de otra forma. No la mira de forma presuntuosa como si pudiera comprenderla completamente y plasmarla en un modelo cuantitativo o como si pudiera manipular sus procesos internos para obtener resultados perfectamente predeterminados. La realidad es mucho más compleja y un pequeño cambio, por pequeño que sea en las condiciones iniciales, puede producir un efecto tremendo e impredecible en el sistema.<sup>18</sup> Si esto se aplica a fenómenos físicos (la teoría del caos inicialmente se aplicó al estudio de los fenómenos meteorológicos) con mucha más razón a fenómenos humanos, pues en definitiva una empresa es un conjunto de hombres trabajando por un objetivo común. Indudablemente es mucho más complejo el ser humano.

Hoy en día las organizaciones se fundamentan en el *hardware* o *software*; pero lo verdaderamente importante es el *humanware*. Hardware puede referirse a las edificaciones, o las instalaciones físicas en general. El software considera los materiales, los procesos o los procedimientos; pero el *humanware* toma en cuenta a la gente; de aquí que se pueda disponer del mejor hardware o software, pero si no se dispone del mejor *humanware*, de nada servirá lo demás.

El señor Masaaki Imai<sup>19</sup>, el gran gurú del *kaizen*, dice que es el *kaizen* la clave de la ventaja competitiva de los japoneses por cuanto se fundamente en la gente, es decir; en los recursos humanos de las organizaciones que no sólo participan, sino que se involucran en los procesos de mejoramiento y todo resulta afectado por las mejoras generadas por los *cambios actitudinales* de las personas. Esta filosofía ya es conocida en México dentro del sector maquilador que ha eficientizado sus procesos mediante la mejora continua de este método japonés.

Diversas partes del mundo, ya han puesto en práctica este método para crear ventajas competitivas en las organizaciones empresariales. En nuestro país también se aplica este tipo de mejoramiento continuo del producto y del proceso, principalmente en la industria maquiladora en el estado de Tijuana.<sup>20</sup> Este modelo deriva fundamentalmente de la descripción de las fábricas de automóviles. Pieza clave en el éxito industrial de Japón y

---

<sup>18</sup> [Masaaki, Imai: 1996, 41-42]

<sup>19</sup> [Imai, M: 1996, 19-23]

<sup>20</sup> [Contreras, O: 2002, 115, 116, 128]

ejemplo por excelencia de la globalización, la industria automotriz ha sido también el sector más estudiado en relación con la transferencia de prácticas industriales, dentro de la cual se enmarcan las maquiladoras japonesas establecidas en Tijuana. El concepto de la empresa como una organización de aprendizaje, diseñada en torno al perfeccionamiento continuo del producto y del proceso, se aplica en los estratos más calificados y estables del personal, pero no en la totalidad de los trabajadores. El carácter parcial del modelo, así como la estratificación de diferencia a los operadores del personal técnico y de supervisión, así como a los hombres y mujeres, conduce a matizar la imagen de las maquiladoras japonesas como plantas con una fuerza de trabajo altamente calificada y con una nueva actitud laboral.

### **3.3 De la Organización Flexible a la Organización Inteligente**

Actualmente la competencia en la que se encuentran involucradas las empresas ha cambiado las reglas de juego. Ahora, las empresas no sólo deben ser flexibles sino también inteligentes en su organización interna. Las organizaciones más flexibles y que mejor atienden estos cambios tendrán una ventaja competitiva sobre sus competidores, pero hay que tener en cuenta es sólo temporal, por lo cual es necesario atender la mejor demanda en cuanto a calidad y cantidad, en este contexto donde los mercado se diversifican en todo el mundo a través de las innovaciones tecnológicas, por lo anterior, anunciaremos los puntos más importantes de las organizaciones flexibles<sup>21</sup>:

- ✓ Las organizaciones flexibles, las podemos diferenciar en: especialización flexible y producción flexible:
- La especialización flexible: basándose en la experiencia de los distrito industriales del norte de Italia, cuando la producción se acomoda al cambio constante sin pretende controlarlo.
- La producción flexible de alto volumen, vinculado a una situación de demanda creciente de un producto determinado, combinan la producción de alto volumen, que permite economías de escala, y sistemas de producción personalizada reprogramable, que captan las economías de diversificación. Las nuevas tecnologías permiten la transformación de las cadenas de montaje características de las grandes empresas en unidades de producción fáciles de programar que pueden ser sensibles a las variaciones del mercado (flexibilidad del producto) y a los cambios de los insumos tecnológicos (flexibilidad de proceso).

---

<sup>21</sup> [Castells M: 1998, 182-186]

- ✓ Las empresas medianas y pequeñas parecen ser formas de organización bien adaptadas al sistema de producción flexible de la economía internacional, pero al mismo tiempo, también es cierto que su dinamismo renovado se encuentra bajo el control de las grandes empresas, que continúan en el centro de la estructura de poder económico en la nueva economía global.
- ✓ Los métodos de gestión (toyotismo) implementó el sistema de suministros *kan-ban* (o “justo a tiempo”), por lo cual los inventarios se eliminan o reducen considerablemente, puesto que los proveedores aquellos en el lugar de producción, en el momento exacto requerido y con las características especificadas por la cadena de producción, el “control de calidad total” de los productos en el proceso de producción, que aspira a lograr que los defectos se acerquen a cero y el mejor empleo de los recursos; la participación de los trabajadores en el proceso de producción, mediante la utilización del trabajo en equipo, la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión del taller, recompensas por los logros del equipo y una jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la empresa.

Teóricos de la administración han descubierto interesantes paralelismos entre la “empresa flexible<sup>22</sup>” que opera en las modernas fábricas japonesas (los trabajadores van rotando sus actividades y su especialización no se vincula exclusivamente a una sola tarea; por otro lado tiene flexibilidad para responder a las variaciones no previstas de su entorno), con la especialización flexible de las neuronas del cerebro, cuya respuesta se reconfigura constantemente en respuesta a estímulos externos o internos. Las neuronas trabajan por grupos especializados en funciones como son la vista, memoria y lenguaje. No son en sí neuronas diversas unas de otras. Ni es el mayor número de neuronas lo que proporciona un mejor funcionamiento, sino la correcta y compleja interacción entre las mismas.

---

<sup>22</sup> [Toffler, A: 1985, 103-113]

### La Organización Inteligente

La empresa inteligente crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.). "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente"<sup>23</sup>

Afirma Peter Senge, autor del libro "La Quinta Disciplina" que una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana. Este autor indica que deben desarrollarse cinco tipos de competencias<sup>24</sup>:

1. *Calidad de juicio.* Pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones de manera que una actuación en una parte afecta al sistema en su conjunto. Nos permite la visión a largo plazo y ver todos y no partes.
2. *Dominio personal.* Es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal, captando más claramente la realidad, para ver relaciones más que recursos aislados y pautas o estructura más que acontecimientos aislados.
3. *Gestionar los modelos mentales.* Aflorar nuestras visiones internas del mundo, cómo funciona para, una vez en la superficie, someterlos a escrutinio. Requiere la práctica de la conversación que equilibra la indagación de las posiciones de los demás y la defensa de las nuestras, es decir exponer nuestro pensamiento y estar abierto al de los demás.
4. *Armonizar las visiones personales.* Es la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida por toda la empresa. Las visiones son siempre personales y por eso tienen que ser armonizadas por quienes dirigen, no por medio del "mando y control" sino porque toda la empresa lo desea.
5. *Aprendizaje en equipo.* Los equipos inteligentes están formados por personas inteligentes. El trabajo en grupo no puede ni debe aplastar al individuo.

Este tipo de organización muchos lo llaman, organización adaptativa u organización inteligente, subrayando que la organización *aprende* a adaptarse, aprende a descubrir en su entorno las *señales* que hablan de cambios. La organización inteligente porque sus integrantes no son personas estáticas y rutinarias, sino psicológicamente innovadoras, emprendedoras,

---

<sup>23</sup> [Senge, P: 1998, 11]

<sup>24</sup> [Senge, 1998, Tercera Parte]

cuyo *recurso principal es el conocimiento*, capaces de riesgos y de aprender de sus propios errores.<sup>25</sup>

Las organizaciones usan información en tres formas estratégicas:<sup>26</sup>

- ⊗ Su medio ambiente
- ⊗ Crear nuevo conocimiento
- ⊗ Tomar decisiones.

De los puntos anteriormente expuestos, se destaca la percepción crea una estructura de significaciones compartidas y propósito, que proporciona identidad y valor a las actividades de la organización. La percepción también configura la comprensión de problemas u oportunidades en las que la organización necesita trabajar. Hacer frente a problemas u oportunidades con frecuencia crea momentos propicios para la toma de decisiones, y cuando los problemas son complejos y novedosos, pueden exigir, la creación de nuevo conocimiento. Esta depende de conocimiento tácito de individuos y grupos, y de los vínculos de conocimiento y alianzas que ellos y la organización ha desarrollado interna y externamente con otros asociados. Los resultados de la creación de conocimiento son innovaciones o una ampliación de las capacidades de la organización. La toma de decisiones está estructurada por reglas y rutinas, y se guía por preferencias basadas en una comprensión compartida de propósitos y los objetivos de la organización. Donde se dispone de nuevas capacidades o innovaciones, introducen nuevas alternativas y amplían el espacio para la búsqueda de problemas. La toma de decisión selecciona un curso de acción que se espera desemboque bien a lo largo de las dimensiones de las preferencias. Los procesos de percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones constituyen las principales actividades de información de lo que se llama organización inteligente.

#### *Nuevas formas de organización integral.*

Cultura organizacional hace referencia a las creencias y comportamientos básicos de las personas en el seno de una organización: cómo se define a sí misma en relación al entorno exterior. Toda cultura cuenta con una serie de ritos, rituales y ceremonias mediante las cuales

---

<sup>25</sup> [Villarreal, R: 2002, 217]

<sup>26</sup> [Choo, Chun Wei: 1999, 260-261]

se estimula la integración de los miembros en la propia organización. Es importante subrayar el valor de las mismas y no despreciarlas. *slogans*, ceremonias de premiación, el mismo vestuario o prestaciones, todo está empapado de este sentido.

Un director (gerente a cualquier nivel) ha de saber entender la cultura de su empresa y ha de ser capaz de comunicar dicha cultura con sus acciones, pues de lo contrario se realizará una peligrosa fractura y la dirección puede volverse imposible. *Un director es un líder cultural.*

Es elemento clave en el desarrollo de la cultura organizacional, tanto la selección como la capacitación del personal, capacitación que busca crear un entorno en el que los empleados desarrollen sus conocimientos.

**Cuadro 3**  
**La Organización Tradicional frente a la Organización Empresarial**

<b>Cultura de la organización tradicional</b>	<b>Cultura de la organización empresarial</b>
<i>Estrategia</i>	<i>Estrategia</i>
Valoran el "status quo". Protegen lo obtenido Es conservadora	Enfatiza nuevas ideas. Ven hacia el futuro
<i>Productividad</i>	<i>Productividad</i>
Una visión de corto plazo en cuanto a productividad y ejecución	Una visión tanto a corto como a largo plazo de la productividad y la ejecución. No olvidan el pasado. La conducta ética es importante
<i>Riesgo</i>	<i>Riesgo</i>
Es castigado en los niveles inferiores	Es enfatizado, alentado, apoyado y recompensado a todos los niveles
<i>Oportunidad</i>	<i>Oportunidad</i>
Está ausente en la cultura	Es parte integrante de la cultura
<i>Liderazgo</i>	<i>Liderazgo</i>
"Papá" sabe lo que es mejor	El liderazgo va de arriba a abajo. Cultura de participación del poder
<i>Toma de decisiones</i>	<i>Toma de decisiones</i>
Es autocrático Cultura del "Gran Papá"	Todos podemos contribuir
<i>Personal</i>	<i>Personal</i>
No son indispensables	El trabajador común es considerado un héroe. Son indispensables.

Fuente: elaboración propia, en base a [Argyris, 2001, 1-77, 179,180, 208, 225-257]



Un ejemplo de cultura de la organización empresarial, es el caso de *Motorola* que responsabilizándose de la formación de sus trabajadores desde niveles inferiores de su formación, considera que el recurso estratégico de la empresa son sus hombres y a ello dedica su mejor esfuerzo; de esta forma busca garantizar que la futura fuerza de trabajo ya tenga interiorizada esta cultura.

*El papel del directivo, liderazgo y control.*

Los líderes son visionarios, no suelen destacarse por la ejecución. aman los desafíos, saben cuándo esperar, producen resultados, son realistas y ganan a través de la logística, se concentran en pocas cosas, despiertan confianza, entienden el poder de las relaciones, impulsan la diversidad, escuchan a los saboteadores, cometen "muchos" errores y no se lamentan por ello, son grandes arquitectos, crean nuevos mercados, dicen "es mi culpa", son apasionados. aman la "política", son respetuosos y serviciales y saben cuándo partir<sup>27</sup>.

Retomando las ideas expuestas, para algunos autores su labor ha dejado de ser significativa y no pasa de ser un "símbolo" de la cultura de la empresa. La nueva organización descansa en todos y cada uno de sus integrantes. El nuevo directivo es no-directivo, pues pretender dirigir una compleja organización es tarea inútil, si no contraproducente. Es una ilusión (procedente del estilo heredado del siglo XIX) pensar que alguien puede dirigir.<sup>28</sup>

"Todos contribuyen a formar la cultura de un empresa, desde el dependiente de una playa de embarque hasta el presidente del directorio. Pero los directivos tienen una responsabilidad especial, pues ejercen tanta influencia que cualquiera de sus actos tiene gran repercusión en el campo de la organización. Cada aspecto de su desempeño, cada conversación que entablan y cada decisión que toman manifiestan qué valores consideran importantes para la organización. Por eso una organización inteligente no puede existir sin el compromiso y el liderazgo de sus directivos".<sup>29</sup>

La percepción de que algo o alguien está allá arriba con todo bajo control, se basa en la ilusión que alguien puede dirigir la complejidad dinámica y detallada de una organización desde arriba<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> [Peters, Tom: 2002]

<sup>28</sup> [Senge, Peter: 1998, 69-72]

<sup>29</sup> [Senge, Peter: 1998, 70]

<sup>30</sup> [Freedman, D: 1992, 3]

El directivo es en realidad un dirigido que se limita a hacer su trabajo. En el mejor de los casos es alguien capaz de "ver" toda la organización y por lo mismo, capaz de transmitir esa visión. Es un visionario.

Kotter<sup>31</sup> observó que las decisiones no respondían al clásico modelo del "manager" racional sino de una confusa y fluida serie de conversaciones, encuentros, memoranda. Los sistemas de información racionales (computarizados, informes) tienden a sobrecargar de información súper detallada de lo que sucedió en el pasado, pero aportan poca orientación sobre qué hacer hoy para el futuro. Es decir, la decisión del directivo se mueve en un marco de incertidumbre y es la intuición basada en experiencias. El director tiende más a buscar la información de encuentros personales y telefónicos, que de informes.

El líder-directivo de una "nueva empresa" lo es más que por su autoridad formal, por su autoridad real. Su poder no reside tanto en su capacidad de premiar y sancionar, sino en su capacidad de estimular y comunicar y en su sentido estratégico. No teme, por tanto, el que otros tengan poder, antes bien, lo estimula, lo delega<sup>32</sup>. Se trata de que todos los miembros de la organización se involucren en la misma, con sus metas y objetivos.

Cornwall presenta las diferencias entre el sistema de control tradicional y el de la organización empresarial<sup>33</sup>.

El nuevo sistema de control es simultáneamente centralizado y descentralizado. El objetivo es un equilibrio entre el fomento del espíritu emprendedor y la necesidad de control. La misma cultura organizacional es un elemento de control. Control indirecto, pero sin duda de extraordinario impacto. Porque cuando la cultura empapa a las personas, estos interiorizan el control y se hacen responsables de la calidad del producto. El control es autocontrol y de esta forma es más perfecto. El control exterior es en sí una duplicación, en realidad la labor del supervisor pasa a ser la de capacitación y entrenamiento.

Unido al *empowerment*, la experiencia japonesa e internacional de calidad total aporta herramientas útiles: círculos de calidad y *work-teams*, *just in time inventory*. Las experiencias son ya incontables y en el mismo México han llegado a ser algo relativamente común en

---

<sup>31</sup> [Kotler: 1996, 135-140]

<sup>32</sup> [Porter: 1991, 185]

<sup>33</sup> [Cornwall: 1990, 204]

algunas empresas. Calidad total ha venido a revolucionar y a traer en muchos casos un cambio de visión.

Un vivo ejemplo de la cultura organizacional, es el caso de la empresa Disney que debido a elementos como la organización, la implantación de una cultura participativa y de servicio en el trabajo en equipo, creatividad, innovación y toma de riesgos, hicieron de la marca Disney una de las empresas con mayor posicionamiento. Las filosofías y prácticas del management de Disney han evolucionado con los años para mantener el ritmo de crecimiento de la compañía, siendo hoy por hoy una empresa de 120,000 miembros alrededor del mundo, dividida desde su inicio en áreas de entretenimiento del hogar, medios educativos, productos de consumo, publicidad, parques temáticos, eventos deportivos y experiencias hoteleras.<sup>34</sup>

#### *Estructura y comunicación*

Contar con más y mejor información no resuelve el problema de comunicación, no salva el vacío de las comunicaciones. Por lo contrario, cuanto mayor sea el caudal de información, más acentuada la necesidad de la comunicación funcional y selectiva. En otras palabras, cuanto mas información, mayor será el vacío de comunicaciones. La explosión de la información exige comunicaciones funcionales.

Por lo tanto, no puede haber comunicación si se le concibe como un movimiento del “yo” al “tu”. La comunicación actúa únicamente de un miembro de “nosotros” a otros. *La comunicación en la organización no es un medio de organización. Es el modo de organización.*<sup>35</sup>

Se constata que en las organizaciones burocráticas clásicas, existe mucha información, pero poca comunicación y, ciertamente, la información que se acumula en papeles tiende a ser agobiante y casi inútil, mientras que la comunicación de información relevante, es lo que permite a la organización responder al entorno. En las redes (network), la información fluye eficientemente y mantiene su relevancia, pues es fresca y de primera mano. La información y la comunicación mediante la interacción se transforma en conocimiento y en respuesta

---

<sup>34</sup> [Jones, Bruce: 2002]

<sup>35</sup> [Drucker, P.: 2001, 560-563]

inteligente al medio y no obediencia pasiva e ineficaz. La tarea del directivo es crear un entorno en el que se produzcan "conversaciones productivas".

En el pasado el modelo militar era el predominante, marcando la pauta de una organización vertical, piramidal:

La toma de decisiones se parece a esos circuitos eléctricos conectados en serie. La energía debe moverse de un punto al siguiente en una secuencia fija. Como tal, las organizaciones piramidales y verticales tienden a ser pesadamente burocráticas, aisladas y rígidas. Cada momento en la serie está preocupado por el deseo de protegerse por la política y la manipulación. Eliminar las capas administrativas puede ser efectivo, pero ciertamente no es el único modo de ganar velocidad. Otro modo es eliminar las paredes y barreras que separan los departamentos u otras áreas funcionales de una organización. Gracias a la velocidad es como las compañías alcanzan la calidad y uno no puede, efectivamente, implementar la calidad sin una real delegación en la toma de decisiones a los niveles inferiores. Así que la calidad de la toma de decisiones ha de ser mejorada gracias a que la toma de decisiones esté más cercana a la acción.<sup>36</sup>

Por último, vale la pena comentar que no existen recetas para una estructura perfecta. Cada organización ha de diseñar (y crear) su estructura de acuerdo a su naturaleza, entorno y objetivos. Toda estructura supone una opción por una serie de elementos, pero inevitablemente al elegir incurre en una serie de debilidades y peligros. Hay que ser conscientes de ello. La organización que fomenta la creatividad, incurre en el peligro del descontrol. Lo sabio será conocer estas fuerzas y buscar un balance entre las mismas.

Debemos aprender que la empresa es como una orquesta donde se recalca el valor de la armonía, creatividad y disciplina. Recalca el trabajo en equipo liderado de una forma no burocrática. Sugiere que ya no se trata de una *ciencia*, sino de un *arte*. La organización así vista es, en cierto sentido, posmoderna.

Por otra parte, podríamos considerar a una empresa como un equipo de football, donde cada integrante aplica multihabilidades y no tienen posiciones fijas en el mismo, sino una posición relativa a las demás posiciones de su equipo y del contrario. Un equipo de football

---

<sup>36</sup> [Denton, D: 1993:22-24,32]

entrenado, integrado, coordinado, motivado: no es sólo la técnica, sino la garra lo que cuenta. Un equipo de football que *juega* con los estados de ánimo con cambios de estrategias, con el azar, con movilidad, con lo impredecible. Combatividad y lucha frente a los contrincantes en el mercado: una competición en la que en definitiva sólo hay un equipo ganador.

La metáfora organicista ve en la capacidad de adaptación del ser vivo una imagen de lo que es (y ha de ser) la empresa, descubre en la especialización flexible del cerebro, necesarios para el nuevo siglo<sup>37</sup> un modelo a seguir por la empresa.

#### *Implementación de valores*

Los líderes empresariales más notables confirman que su éxito se ha basado en los valores que han profesado y procurado infundir a todos en su organización, independientemente de que dichos valores estén definidos o no corporativamente junto a la misión y a la visión. El papel de los valores en la dirección de una empresa es definitivo. La pregunta lógica es cómo hacerlos efectivos de modo que se traduzcan en una fuerza que impulse la empresa en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal

#### *Valores útiles, rentables, operativos*

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y anodina. Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal.

---

<sup>37</sup> [Senge, P: 1998, 245-252]

Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno. Igual de válido es para las empresas, organizaciones o instituciones de todo tipo, públicas y privadas, para el gobierno, las fuerzas armadas, la Iglesia, los gremios, etc. No se pueden invocar los valores para disimular la ineficacia o para ampararse en la dificultad de las circunstancias o del medio económico y social.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

### **3.4 Herramientas de Ventajas Competitivas**

Las empresas han de encontrar nuevas maneras de construir ventajas más que eliminar desventajas. Asuntos como gestión de calidad, competencia basada en el tiempo, benchmarking, etc., mejoran la eficiencia operacional pero esto alcanza solamente para mantenerse en el terreno de juego; no es suficiente.

Alcanzar el liderazgo y permanecer allí es la base de la estrategia, y para alcanzar el liderazgo es imprescindible crear una ventaja competitiva. *La ventaja competitiva no estriba en ser mejor en lo que se hace sino en ser diferente en lo que se hace.*

#### *Principios de una buena estrategia*

- Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición de la empresa en esa industria. Las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes serán las que no sólo optimizarán su propia empresa sino que además reformularán o redefinirán la industria.
- Una buena estrategia hace que la compañía sea diferente, proporciona una posición única. Esto implica ofrecer valores particulares a un conjunto de clientes. Una empresa simplemente no puede serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones.

No es suficiente ser sólo diferente. Hay que ser diferente en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferente: si se quiere servir a un grupo de clientes particular con una definición de valor particular, la empresa debe ser incompatible con la

necesidad de ofrecer otros valores a otros clientes. El problema es que las compañías odian elegir, porque hacerlo parece peligroso y limita las posibilidades, pero la disposición psicológica reacia a asumir opciones es uno de los mayores obstáculos a la hora de crear una estrategia.

• Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter, los teóricos confluyen en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégicas, etc., se orientan a gestar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la compañía ofrece la mejor relación valor a precio.

Peters y Waterman<sup>38</sup> nos mencionan los ocho atributos que aparecieron caracterizando lo que distingue a las compañías excelentes:

1. *Predisposición a la Acción.*- La aplicación de la regla: "hágalo, arréglole, pruébelo", o en otras palabras, "Atención. Fuego. Apunten". La anticipación a la competencia con un concepto nuevo, que según afirman los psicólogos de la venta: "enseñe al consumidor a comprar", no se obtiene después de largos estudios de mercado y factibilidad.
2. *Acercamiento al Cliente.*- En nuestros días, el servicio no es un atractivo extra dentro de una oferta total de producto. Por el contrario, es el más importante factor de discriminación ante una gran cantidad de artículos ofrecidos. Es incluso un motivo de compra, cuando se rediseña una oferta total de producto en función de un deseo esperado. Existen dos movimientos estratégicos clave para los empresarios nacionales, ante la inminente invasión de productos extranjeros que acompaña la apertura comercial: El control de proveedores y el desarrollo de una alta simpatía con los clientes. Ninguno de los dos se puede lograr sin un genuino acercamiento. Es común encontrar en nuestro medio, empresas e instituciones del gobierno que divulgan a gran voz dos palabras típicas: calidad y servicio. Sin embargo al preguntarles, qué es lo que significan esos conceptos para sus clientes y proveedores, sus respuestas suelen centrarse en el producto, la organización o cualquier otra cosa menos el usuario meta. Para ganar en el juego de la alta competencia, el objetivo no es maximizar las utilidades o el valor de la empresa, –esto viene por añadidura–, sino *maximizar los beneficios del cliente respecto a la competencia*, logrando como condición, que éstos sean reconocidos y posicionados prioritariamente en sus mentes.

Por otro lado, Drucker<sup>39</sup> ha mencionado muchas veces que el error de las empresas es concentrarse sólo en la competencia, dejando a un lado el concentrarse en el cliente. El acercamiento al cliente no es simplemente un buen trato, puntualidad en la entrega, facilidades de pago o el famoso y muy criticado "buzón de sugerencias". Significa evaluar sus razones para preferir otras marcar y cómo se debe contrarrestar ese posible

<sup>38</sup> [Peters, T. y Waterman, R: 1982, 39-42]

<sup>39</sup> [Drucker, P: 1996, 84-96]

posicionamiento positivo de la competencia. Asimismo conlleva descubrir nuevos conceptos que pueden convertirse en ventajas competitivas –aumentando el valor del producto en el mercado– o como generalmente ocurre, aprovechar el hecho que "con sólo ser primero se logra más que con ser el mejor".

3. *Autonomía y Espíritu Empresarial.*- En todos los niveles de la organización, se debe estimular el desarrollo de ideas apoyando los buenos ensayos. Mejorar continuamente no debe ser una meta sino una forma de vivir. Una cultura de mejora continúa se consigue impulsando la predisposición a la acción en todos los sectores operativos y de apoyo. Cabe mencionar, la importancia de que los departamentos o equipos de apoyo funcionen como tal, en lo que comúnmente se ha llamado la visión de la pirámide invertida, donde los niveles gerenciales son el soporte de las operaciones, por que son éstas las que traducen las estrategias en resultados. Estos últimos surgen del compromiso que logran los gerentes en su tarea de ser facilitadores; líderes más que jefes. No es un error pensar en las variables que pueden entorpecer o hacer fracasar un proyecto o idea, y elaborar estrategias de contingencia. Sin autonomía y espíritu empresarial, se mantiene a la gente de la organización en un estado tan pasivo, que es imposible pedirles creatividad. Salir de ese estado es fácil, el primer paso es reconocer que las mejores soluciones e ideas, están en el campo de trabajo y no en el escritorio.

Por lo anterior, podemos decir que un papel clave para el logro de soluciones e ideas puede desempeñar en el mejoramiento de la organización y el desenvolvimiento y creación de líderes. Muy lejos de un intento de "tomar el poder", el ser liderazgo en un proceso de descubrimiento conjunto, de allí la necesidad de pronunciar, con mucha frecuencia dos palabras clave: *no sé*, por los líderes.<sup>40</sup>

4. *Productividad por el personal.*- Esta característica ha sido una de las grandes enseñanzas de la Gerencia Japonesa. Se trata de admitir que *la gente es una fuente de ideas, no solamente un par de manos*. Filosofías como el Justo a Tiempo (JIT), fundamentada en la eliminación máxima posible, de todo aquello que no agregue valor al producto y la Calidad Total (CT), sustentada en realizar toda actividad en la forma correcta, la primera vez y a tiempo todas las veces; requieren la participación plena del personal, en especial el operativo en la búsqueda del aumento de la productividad, eficiencia y calidad.

Taylor no reconocía las capacidades ocultas de las personas y muchos al igual que el padre de la administración científica, ven a los seres humanos como un factor más de producción. Como Drucker<sup>41</sup> sugiere: el trabajador fuera de la empresa es un adulto responsable que gusta y mantiene su hogar y a sus hijos. Dentro de ella se convierte en un niño rebelde que sólo debe obedecer las órdenes del jefe. La productividad por el personal significa visualizar a las personas como ideas potenciales. Cuando se les trata como simple "recurso humano" el trabajo pierde todo interés y deja de ser fuente de satisfacciones, tal como lo expresó Ishikawa.<sup>42</sup> El costo de producir con la mejor calidad y eficiencia es tan alto bajo el modelo de Taylor, que no es posible ofrecer los

---

<sup>40</sup> [Peters, T: 2002]

<sup>41</sup> [Drucker, P: 1996, 81-97 y 103-107]

<sup>42</sup> [Ishikawa, K: 1986,49-50]



precios de otro competidor que obtiene lo mismo con un costo ciertamente menor. En los 80's, estas condiciones fueron ventaja competitiva. Hoy son requisitos para competir.

5. *Movilización alrededor de un valor clave.*- Un posicionamiento específico en el mercado, aquello por lo cual el cliente le da valor a una marca o servicio se logra forjando una cultura organizacional coherente con la estrategia para competir requerida. Si se desea que una empresa signifique servicio, éste debe ser el eje central de la filosofía empresarial y de su sistema de valores. Es imposible engañar al cliente, anunciando la palabra servicio con gran técnica y elocuencia, si al llamar la recepcionista no contesta con cortesía y abnegación, o si al pedir información en una oficina autorizada, la atención es desinteresada y el cliente debe esperar mucho tiempo para ser atendido.
6. *Zapatero a tus Zapatos.*- Un conocido refrán popular dice que el que no sabe es como el que no ve. En la década de los 60's se desató la moda del conglomerado y muchas empresas comenzaron a comprar negocios para diversificar sus inversiones. Otras diversificaron sus productos con la idea de abarcar mas mercados. El resultado fueron pérdidas millonarias en muchas de ellas, por ejemplo:
  - ⊗ Xerox cuando quiso vender computadoras.
  - ⊗ Gillette con la venta de plumas *paper mate*
  - ⊗ General Motors con la *electronic Data Systems* y más recientemente la Coca Cola con la *Columbia Pictures*. Donde quiera que haya una marca que no es líder –a excepción de los monopolios– probablemente habrá una diversificación.
7. *Estructura Simple y Poco personal.*- Los modelos organizacionales que aún se utilizan en nuestros días, fueron concebidos en un momento histórico muy diferente al actual, comenzando por que no podían ser imaginadas las maravillas que se obtienen con la tecnología de información (T.I.).

La organización alrededor de funciones debe ser sustituida por otra diseñada alrededor e resultados. El problema clásico de la formación de islas en las empresas –cuando la gente no hace mas allá de su propio departamento– proviene de dar énfasis a las tareas aisladas, más que a los procesos para obtener metas. Michael Hammer propone algunos principios de Reingeniería en las empresas que bien ejemplifican la forma de lograr estructuras simples y con poco personal:

- Organizar por productos y no por tareas, disponer del personal estrictamente necesario, resumir el procesamiento de información, tratar los recursos dispersos como si estuvieran centralizados, interrelacionar actividades paralelas en lugar de integrar secuencialmente sus resultados, colocar la toma de decisiones donde el trabajo se realiza y finalmente, capturar la información una vez, en la fuente, eliminando el papeleo<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> [Hammer, M: 1994, 34-50]

8. *Estira y Encoge simultáneos*.- La participación activa y el desarrollo de la creatividad en la organización, no se traducen en anarquía. La autonomía se debe desarrollar de acuerdo con una filosofía empresarial indica: el estilo propio de hacer negocios: Esta filosofía empresarial se fundamenta en lo que se puede denominar el pilar competitivo. El pilar competitivo es el factor de apalancamiento estratégico del valor percibido del servicio –sea tangible o intangible– en el mercado. Es aquella idea innovadora que llegó por primera vez al cliente y que define lo que para él significa el producto. La elección de compra es impulsada por el pilar competitivo. La preferencia por la marca, país o fabricante es resultado de la forma en que se ejecutan las operaciones, hasta el mas mínimo detalle, con la filosofía empresarial que lleva como fundamento al pilar competitivo. De poco sirve incentivar la creatividad del personal, si en este intento se pierde la identidad de la empresa que gira alrededor del pilar. El rigor, en este sentido, es imprescindible.

A estos ocho atributos le podemos agregar otros dos más que juegan un papel importante para obtener y mantener una mayor competitividad.

9. *Uso de la Tecnología de Información (T I)*.- La T.I. influye en la operación interna de la organización y en su reacción a las presiones del entorno. La era de la información impone una regla para competir: el que tenga el conocimiento tiene la ventaja. Esta información se refiere a cambios tecnológicos, nuevos mercados, situación de los mercados financieros mundiales, control de embarques en todos los océanos, nuevas legislaciones, precios internacionales, inversiones transnacionales y cuanta fuerza externa pueda afectar el desenvolvimiento de la empresa. Por otro lado, la T.I. debe ser el principal instrumento de rediseño de las operaciones, estableciendo mejores servicios y relaciones con proveedores de forma que se puedan desarrollar mas procesos en forma paralela y no secuencial.
10. *Investigación y Desarrollo e Innovación. (I + D)*.- La mayoría de productos exitosos son el resultado de un importante esfuerzo de Investigación y Desarrollo.

### 3.5 Capital Intelectual en las Ventajas Competitivas<sup>44</sup>

*Puedes obtener capital y erigir edificios, pero se necesita gente para establecer un negocio.*

*Thomas J. Watson*

Referirse al capital intelectual, es hablar sin duda de las personas que integran las organizaciones públicas o privadas dedicadas a la generación de bienes y servicios. En un ambiente como el actual, de gran competencia y cambios radicales, la supervivencia de una organización, sea pública o privada, depende de su capacidad de adaptación y de respuesta ante la evolución del entorno y del desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades competitivas.

Los expertos reconocen que si la competitividad se logra con calidad y excelencia y si éstas dependen fundamentalmente de las personas que integran la organización, las áreas responsables de administrar y desarrollar el capital intelectual adquieren una importancia fundamental, especialmente en estos tiempos críticos. Se intenta ubicar el papel que corresponde al capital intelectual y a quienes lo poseen dentro de las grandes corrientes que parecen encauzar al mundo, a los países y a las organizaciones del futuro. En las últimas tres décadas, especialmente en la actual, se ha registrado un renacimiento, un reencuentro, un reconocimiento y un marcado y creciente interés por esta fuente de poder competitivo.<sup>45</sup>

La construcción y el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones requieren, desde luego, acciones y decisiones en todos los niveles y se precisa una intensa labor de planeación. El desarrollo de este recurso esencial de un país o de una organización no puede considerarse producto del azar.

En la actualidad, el recurso humano se ha convertido en el factor definitivo del éxito o fracaso de las organizaciones y países que compiten de forma cada vez más fuerte. Desde esta

---

<sup>44</sup> [Bassi, Benson y Chensy: 1996]

<sup>45</sup> Por miles de años los propietarios de negocios familiares han transmitido sus conocimientos a sus hijos y los maestros han enseñado sus oficios a los aprendices. Sin embargo, no es sino hasta la década de los noventa que los ejecutivos de las organizaciones empezaron a preocuparse por la administración del conocimiento. [Tansen, Nohria y Tierney: 1999, 144]

perspectiva, el conocimiento, la experiencia, la iniciativa y la creatividad individuales serán manifiestamente reconocidas como el recurso ilimitado de las organizaciones y de los países. Se ha empezado a reconocer abiertamente que el talento de los individuos es la base de la competitividad y de la supervivencia de las organizaciones en cualquier escala. Por esto mismo, este milenio se revitalizarán los esfuerzos por conocer, trátase de personas, organizaciones de toda índole y países, sin importar el tamaño ni el peso en la economía mundial, lo que se sabe, lo que está por saberse y lo que hay que hacer para adquirir los conocimientos que les permitirán incorporarse con ventaja al concierto mundial de los países.

Cada vez se hará más evidente la necesidad de conocer, administrar, almacenar y difundir el conocimiento como medio para cultivar el capital intelectual de las organizaciones y de los países, sobre todo en la medida en que se generalice el convencimiento de que "la productividad del conocimiento y los trabajadores del conocimiento, si bien no es el único factor competitivo en la economía mundial, sí será el decisivo".<sup>46</sup>

El capital intelectual o humano se ha definido como "el conocimiento, las habilidades, las competencias y demás atributos de los individuos que son relevantes para las actividades laborales y económicas".<sup>47</sup>

La renovación y actualización del capital intelectual de un país o de una organización es un factor vital para lograr niveles de prosperidad de las naciones y de sus habitantes. En este marco cada vez se generaliza más el término de economía del conocimiento.

De manera destacada, Peter Senge se ha dedicado a estudiar cómo las organizaciones desarrollan capacidades adaptativas en un mundo de creciente complejidad y cambios rápidos y permanentes. Sostiene que en el futuro las organizaciones realmente exitosas serán las que puedan desarrollar la capacidad para comprometer al personal de todos los niveles a incorporarse en un proceso de aprendizaje permanente.

---

<sup>46</sup> Drucker afirma que la diferencia entre los países desarrollados y los menos avanzados en cuanto al capital intelectual no es cualitativa sino cuantitativa. Es decir, la diferencia no consiste en la calidad del conocimiento sino en el número de personas que los poseen. Por ejemplo, menciona que la población con estudios superiores en China es de 3 millones de personas y en Estados Unidos de 12.5 millones con una población que no alcanza la quinta parte de China. La cantidad de personas con estudios superiores en Estados Unidos se estima que será lograda por los países que integran la región latinoamericana hasta el año 2025, cuando se prevé que su población será de alrededor de 700 millones de habitantes. [Drucker, P: 1997, 20]

<sup>47</sup> También se ha definido como "todo ese material intelectual—conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia—que puede usarse para crear riqueza [OECD: 1995]

Para Peter Senge, una definición simple de una organización que aprende es un grupo de personas que está mejorando continuamente sus capacidades para crear su propio futuro, lo cual constituye todo un reto para una organización tradicional y que, más que un resultado o una meta, representa un proceso continuo.<sup>48</sup>

Por otra parte, la función de administración y desarrollo del capital intelectual debe juzgarse más por su futuro que por su pasado y que "la función de recursos humanos de la década de los ochenta ha fallecido. El vocabulario del siguiente siglo de la función incluye palabras tales como aportación de la función, comunidad de recursos humanos, cadena de valor, proposición de valor de los recursos humanos, gobernabilidad del recurso humano, transferencia de conocimiento, mosaico de carreras, capital intelectual, creación de valor, etcétera. Cuando estas palabras se conviertan en algo más que ideas e ideales, sólo entonces la siguiente generación de recursos humanos habrá emergido."<sup>49</sup>

Una empresa en proceso de apertura al mundo, requiere conocer su entorno (ambiente tecnológico y de mercado) donde el capital de innovación juega un papel fundamental. Detrás de este capital intelectual para la innovación se construye una ventaja competitiva sustentable apoyada en el uso efectivo de la últimas tecnologías, si bien no necesariamente en su desarrollo. Para las economías avanzadas, el capital de innovación explica el por qué son capaces de conducir el cambio tecnológico a nivel mundial. En estas economías, la capacidad de mantener una ventaja competitiva en investigación y desarrollo tecnológico se explica por la creación y desarrollo de un entorno institucional óptimo, que incluye elementos como:

- ⊗ Altas tasas de inversión en investigación y desarrollo
- ⊗ La capacidad de atraer al mejor talento de cualquier parte del mundo
- ⊗ La capacidad de innovar constantemente a lo largo de la cadena de valor en los procesos productivos
- ⊗ La capacidad de formar alianzas estratégicas entre instituciones públicas y las empresas.

---

<sup>48</sup> [Senge, P: 1998, 53-55]

<sup>49</sup> [Ulrich, D: 1999, 144-145]

El capital intelectual<sup>50</sup> para la innovación, se compone de tres ejes:

Los cambios en el entorno competitivo de las organizaciones permiten identificar las fuerzas que impelen su transformación continua y obligan a la generación y renovación permanentes de su capacidad de adaptación y del capital intelectual en que sustentan sus ventajas competitivas. Tales fuerzas pueden identificarse esencialmente por medio de:

1) *Cambios en las necesidades estratégicas de las organizaciones.* La correlación de fuerzas en el juego competitivo se ha alterado significativamente, lo cual ha hecho que las organizaciones cambien las demandas hacia sus áreas internas, de forma que éstas se han visto sujetas a presiones y demandas diversas y distintas de las tradicionales. El reacomodo de las fuerzas disponibles en la empresa para generar ventajas competitivas ha inducido la revaloración de funciones cuyo potencial estratégico se había subvaluado y desdeñado.

2) *Cambios en las tecnologías de administración para sustentar la innovación tecnológica en los procesos sustantivos.* Una empresa ya no puede basar su competitividad exclusivamente en la innovación de sus procesos sustantivos. Las funciones de apoyo, al adquirir un carácter estratégico, también deben incorporar innovaciones y desarrollar capacidad de asimilación de tecnologías que les permitan responder a las necesidades estratégicas del negocio. El riesgo de rezago tecnológico en procesos sustantivos o administrativos puede ser causa de la pérdida de competitividad y de posicionamiento de la organización.

3) *Cambios en las formas y características de la organización del trabajo.* La flexibilidad, adaptabilidad y velocidad de respuesta requeridas por el mantenimiento de la capacidad competitiva de las empresas han obligado a alterar drásticamente la forma en que se organizan los recursos para la producción de bienes y servicios. La nota distintiva actual está dada por reestructuraciones, fusiones, reorganizaciones, rediseños organizacionales, etcétera, y demás esfuerzos de búsqueda de las formas ideales de organización del trabajo a fin de anticipar las cambiantes condiciones del entorno y del mercado.

---

<sup>50</sup> [Villarreal: 2002, 156-157]

4) *Cambios en la orientación esencial de la organización.* En el entorno competitivo actual, lejano ya de las épocas doradas de la economía centrada en la oferta, la atención se ha orientado a colocar a la demanda como motor de la producción de bienes y servicios y a reconocer al cliente como eje orientador de los esfuerzos organizacionales. Sin cliente, se ha dicho, no hay empresa y ésta debe destinar esfuerzos a conocer con profundidad y a anticipar las necesidades, expectativas e incluso los deseos del cliente. Los niveles de ventas, los ingresos y con esto la capacidad de supervivencia de las empresas dependen en alto grado de la eficacia de sus esfuerzos para satisfacer a sus clientes.

5) *Cambios en las necesidades y en la forma de entender, administrará revitalizar el capital intelectual de las organizaciones.* Las nuevas condiciones del entorno competitivo han obligado a que se reconozca de manera abierta y plena que la supervivencia de una organización está ligada al comportamiento y desempeño de las personas que la integran. A estas alturas ya no hay duda de que una empresa que entiende y atiende a sus empleados es exitosa porque también logrará entender adecuadamente las necesidades de sus clientes. Es necesario, por tanto, realizar los mayores esfuerzos para potenciar el capital intelectual que la empresa posee y agregarle valor de manera permanente. La potencialización de la gente es la de la propia empresa.

Estos imperativos de cambio en las organizaciones están redefiniendo el fondo y la forma del empleo remunerado, de la relación laboral, de los espacios de trabajo y de la naturaleza misma de la materia del trabajo.

Es posible identificar las tendencias fundamente de las cuales las organizaciones competitivas están reorientando y rediseñando sus funciones y áreas administrativas y desarrollo de recursos humanos para darles una connotación más amplia y una importancia que responda a la nueva economía del conocimiento.

Algunas de las tendencias más evidentes son las siguientes:

1. El dinámico y permanente cambio tecnológico constantemente la demanda de requerimientos conocimientos y habilidades y en general de mayores niveles educativos de la fuerza de trabajo.
2. La generalización de la globalización económica y acentuará los niveles de diversificación e internacionalización de la fuerza de trabajo y hará evidentes necesidades organizacionales derivadas de la mezcla de culturas, religiones y razas.
3. El ambiente general de los negocios en un marco global seguirá las pautas y señales establecidas por las grandes corporaciones, especialmente en cuanto al entendimiento, enfoque y acento respecto a la fuerza de trabajo.
4. La función y los responsables de la administración del capital humano de las organizaciones deberán propiciar cambios drásticos de enfoque, perspectiva y cometido de las mismas.
5. Los procesos de generación, transmisión, acervo, asimilación y procesamiento de conocimientos, se verán definitivamente influidos por el desarrollo de la tecnología de cien y los avances en el fondo y la forma de los sistemas de enseñanza-aprendizaje.
6. Los sistemas de interrelación entre los integrantes de una organización han evolucionado desde un enfoque basado en la confrontación hacia modelos de colaboración y trabajo cooperativo, en los cuales el propósito común es la supervivencia de la organización y el aumento del bienestar general.
7. Dentro de las organizaciones, los responsables de tales procesos deberán encontrar nuevas formas y sistemas sus servicios a sus clientes, ya sea reorientándolos, adaptándolos a sus necesidades específicas u optimizando el valor agregado ofrecido.
8. Con la reevaluación de la fuerza de trabajo como fuente de ventaja competitiva se otorgará una gran importancia a la administración del capital humano disponible, lo que definirá las bases para el rediseño de esta función dentro de la organización.
9. La administración y el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones se convertirá en una función altamente especializada que requerirá de capacidades y competencias que permitan contribuir a los objetivos estratégicos de las organizaciones, lo cual constituirá el parámetro de medición de su nivel de eficacia.
10. Los métodos y sistemas de generación, almacenamiento y difusión del conocimiento experimentarán cambios sorprendentes que aumentarán la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los individuos, de las organizaciones y de los países, incrementarán la eficiencia de los recursos y optimizarán los tiempos destinados a estas actividades.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> [Tansen Morten, Nohria Hansen y Thomas Tierney, 1999, 105]



La nueva agenda de trabajo orientada a generar y reforzar ventajas competitivas de las organizaciones son los siguientes:<sup>52</sup>

- La globalización no sólo implica oportunidades sino también amenazas y requerimientos. No se puede pensar que la posibilidad de acercarse a los mercados está abierta y que lo único que se debe hacer es vender y hacer dinero. La capacidad de actuar en el marco global implica grandes retos para las organizaciones, en especial para las áreas responsables de administrar y desarrollar el acervo de conocimientos. La globalización genera necesidades de cambio de mentalidad y de cultura empresariales, de nuevas competencias y habilidades del personal y en general de nuevas formas de ver las oportunidades de negocios y aun de descubrirlas en donde antes no las habla. El cambio de mentalidad es un requisito esencial para una incursión exitosa en el entorno global de negocios. Implica, además, tomar en cuenta y conocer condiciones económicas, sociales y políticas que antes eran ajenas. Los responsables de recursos humanos deben entender este hecho y actuar en consecuencia para ofrecer a la organización exactamente el tipo de servicios que las nuevas condiciones demandan.<sup>53</sup>
- La capacidad de una organización para generar valor agregado para sus clientes y proveedores será la base de su competitividad y de su posicionamiento en el mercado. Lo anterior depende, a su vez, de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor vinculada a su negocio. Ningún esfuerzo de los responsables de la administración y desarrollo del capital humano será redituable si no toma en cuenta la necesidad de vincularse a la *cadena de valor de la organización* y no asocia la calidad y la cantidad de los servicios que ofrece la organización a la necesidad de incrementar el valor que ésta ofrece a clientes, proveedores y a los propios empleados y accionistas.

---

<sup>52</sup> [Una exposición más amplia de estos imperativos estratégicos puede verse en Dave Ulrich: 1999, 145]

<sup>53</sup> "La globalización está presente en la realidad y en el pensamiento desafiando a muchos en todo el mundo. A pesar de las vivencias y opiniones de unos y otros, la mayoría reconoce que esta problemática está presente en la forma mediante la que se diseña el nuevo mapa del mundo, en la realidad y en lo imaginario". [Ianni, O: 1998, "Prefacio", 1]

- La contribución de los profesionales de recursos humanos a los objetivos de la empresa deberá evaluarse a la luz de su capacidad para vincularse de manera adecuada a la obtención de los objetivos estratégicos de las organizaciones y de los resultados cuantificables.
- La generación de utilidades por medio del crecimiento. las áreas responsables de los servicios asociados al capital intelectual tienen amplios márgenes de aportación mediante la detección de las necesidades que este cambio de acento implica y de las acciones que deben llevarse a cabo para que tales necesidades se cubran con productos y servicios a la exacta medida, con la oportunidad necesaria y al costo adecuado.
- Los nuevos escenarios y condiciones requieren nuevas capacidades de la organización para lograr y mantener los niveles de competitividad que posibiliten no sólo la supervivencia sino incluso la supremacía. Ello implica la detección precisa del nuevo marco de *competencias y capacidades* que exige las tendencias y perspectivas de los escenarios de mercado, el conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades internas frente a los requerimientos del entorno y la planeación y programación de acciones que, en consecuencia, sean capaces de dar a nuestra organización las competencias y capacidades no disponibles y anticipadamente necesarias.
- La velocidad de transformación de los escenarios mundiales exige a las organizaciones una rapidez consecuente de cambio, adaptación a las nuevas condiciones y preparación para los cambios subsecuentes, en una espiral interminable.
- El acelerado cambio tecnológico afecta de manera cotidiana la realidad de las organizaciones y se ha llegado a convertir en un destacado apoyo para el logro de ventajas competitivas estratégicas. La tecnología tiene el poder y la capacidad de alterar profundamente los procesos y mecanismos de trabajo y de comunicación de una organización; es definitivo su potencial para administrar y fortalecer el conocimiento y generar una organización en aprendizaje permanente. El aprovechamiento de la tecnología como herramienta para apoyar la función estratégica de administrar, difundir, impulsar y aumentar el conocimiento, constituye una responsabilidad central de las áreas que tienen a su cargo las funciones vinculadas a los recursos humanos,

cuyo cumplimiento hará posible su reposicionamiento como parte de las funciones estratégicas de la organización.<sup>54</sup>

- La capacidad de atraer, retener y medir competencias y de desarrollar el capital intelectual de las organizaciones. A partir de la revaluación del talento, los conocimientos y la experiencia de quienes integran una organización, resulta claro que la competencia de las organizaciones por contratar al mejor personal, hacerlo más competitivo y retenerlo será muy abierta y muy activa.
- Es necesario tener clara la diferencia entre lograr cambios parciales en la organización, de forma que sea más eficiente, menos pesada y más vistosa, y una transformación de fondo que implica un cambio profundo en la forma de pensar el negocio y una drástica transformación de su imagen ante los ojos de quienes participan en la cadena de valor.

Las características de la nueva función de recursos humanos en la organización con el enfoque de impulsar el capital humano:

- 1) Deben desempeñarla profesionales que conozcan profundamente y se identifiquen con la misión y los objetivos fundamentales de la organización y que conozcan las posibles causas, orientaciones y consecuencias de los cambios originados por variaciones en el entorno de negocios.
- 2) Debe ser parte integrante de los órganos de nivel ejecutivo que definen la dirección estratégica de la organización y que toman las decisiones trascendentales, de forma que la función de recursos humanos tenga los elementos de vinculación y de información con el nivel estratégico.
- 3) Tener capacidad de utilizar eficientemente los servicios externos para efectuar actividades operativas rutinarias que le permitan aminorar costos y destinar el tiempo suficiente a los aspectos estratégicos que el nuevo paradigma de su función le exige.

---

<sup>54</sup> ["El auge de la computación en red ha hecho posible codificar, almacenar y compartir ciertas clases de conocimiento de forma más fácil y más barata que nunca antes". Tansen Morten, Nohria Hansen y Thomas Tierney, 106.]

4) Preservar el control de los sistemas de información estratégica en materia de recursos humanos a fin de apoyar eficazmente la toma de decisiones de los niveles directivos en aspectos de importancia clave.

5) Lograr y mantener elevados niveles de competencia y competitividad para el diseño, la integración, la instrumentación y la operación de sistemas de apoyo a la administración del capital humano, que respondan a los requerimientos y exigencias del momento.

Como resultado, la ventaja competitiva de una organización proviene de un factor o de una combinación de factores. Algunos de éstos pueden ser tangibles, como precio, calidad superior cuantificable o superioridad tecnológica indiscutible. Otros pueden ser difíciles de identificar pues reflejan percepciones subjetivas de los clientes o de la imagen que emana de la empresa, por ejemplo, reputación, antigüedad o tradición de liderazgo en el mercado.

El capital intelectual constituye la única ventaja competitiva autosustentable de una organización ha provocado el renacimiento del interés y la preocupación por la capacidad de generar, renovar y reevaluar lo que las personas que integran la organización saben y por tener certeza de lo que no saben y que las nuevas condiciones de la economía mundial establecen como indispensable. Estas mismas condiciones hacen que los requerimientos de las organizaciones hacia las áreas responsables de administrar el capital intelectual adquieran el carácter de urgente y que las expectativas de los clientes de estas áreas crezcan desmesuradamente en proporción a sus capacidades y de las escasas posibilidades de que los enfoques tradicionales de la función puedan dar las respuestas adecuadas a las condiciones hostiles y cambiantes del entorno.

## IV. LAS EMPRESAS MEXICANAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA COMPETENCIA GLOBAL.

*Actúo de forma que el enemigo considere mi fuerza como debilidad y mi debilidad como fuerza, mientras yo convierto sus fortalezas en debilidades y descubro los puntos en que no es fuerte...Disimulo mis huellas hasta hacerlas imperceptibles, y guardo silencio para que nadie pueda oírme.*

*Ho Yen-hsi*

Este capítulo se divide en cuatro apartados. El primero abordará el cambio competitivo que ha tenido el mercado mexicano, esto es, se analizarán los acontecimientos que se han generado a lo largo de estas últimas décadas en el mercado, particularmente en el marco de una economía global. En el segundo apartado se ubica el escenario competitivo internacional en el que se destaca el posicionamiento de nuestro país, de acuerdo a datos arrojados por varios organismos que miden la competitividad de los países, así como otros parámetros internacionales. El tercer apartado, analiza la situación de las empresas mexicanas en esta nueva etapa. Por último, se analizan cuáles son los desafíos y oportunidades para las empresas en mexicanas, con el objeto de identificar sus ventajas competitivas.

### 4.1 Cambios en el Mercado Interno.

Para dar inicio a este apartado, se abordará la reciente evolución del mercado interno que nos permita distinguir los diferentes acontecimientos económicos más destacados a lo largo de los últimos cincuenta años, en los que destacan las siguientes etapas:

- El modelo sustitutivo de importaciones
- La crisis de balanza de pagos de 1982 y la política de estabilización y ajuste.
- Los años de la reforma estructural (1985 en adelante).
- La promoción de las exportaciones

En la primera etapa, el modelo de sustitución de importaciones, fue mucho más que una política gubernamental, éste se fue convirtiendo en un conjunto perfectamente coherente de conductas, conceptos y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores, políticos, etc, cristalizándose en instituciones que se reforzaban mutuamente; lo que significó una solución para superar las enormes desventajas de quienes se habían quedado rezagados en el despliegue de los sistemas de producción en masa. En las primeras décadas de

su aplicación, se estableció una planta productiva industrial, se desarrollaron redes de infraestructura, se acumularon capacidades gerenciales y se multiplicó la calificación de la mano de obra<sup>1</sup>.

Este modelo permitió una relativa industrialización, lo que le permitió cierta ventaja competitiva respecto a los países latinoamericanos e inclusive a los países llamados “tigres asiáticos”. Pero el excesivo intervencionismo del Estado, la falta de una visión a largo plazo de todos los actores políticos y económicos, hicieron que nuestro país no pasara a las siguientes etapas, como lo realizó Corea en los países de reciente industrialización. Con un ambiente financiero internacional favorable y una exagerada confianza en el apalancamiento de la economía respecto a la exportación de un solo producto, el petróleo, pospuso la reestructuración gradual ante el escenario cada vez más competitivo.

Así, el legado ideológico y de actitudes son en la actualidad el obstáculo más poderoso para la asimilación de nuevas tecnologías y prácticas de gerencia modernas que determinan la competitividad en el nuevo entorno internacional, aun cuando existen muchos casos de éxito de empresas altamente globales, falta mucho por hacer, pues es necesario un arrastre para las pequeñas y medianas empresas. Anteriormente, la vida y muerte de la empresa estaba determinada por la política de gobierno, así como su crecimiento y prosperidad o estancamiento; no era la productividad de la empresa, ni la calidad de sus productos o servicios, ni la audacia de sus empresarios lo que marcaba la diferencia en el nivel de ganancia. Además de que el estado regulaba las relaciones de las empresas con otros actores, creando corrupción, así también, una creciente protección arancelaria del gobierno para proteger al mercado interno<sup>2</sup>.

En esta misma lógica, nuestro país tuvo varios tropiezos, entre ellos la expectativa de obtener grandes beneficios con el descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo, además del bajo costo de los créditos externos, que facilitó el incremento de la deuda externa, -aunado a la visión nacionalista achatada- y la estatización de la economía.

A inicios de los años ochenta nuestra economía estaba ya en crisis, por lo que se aplicaron diversas políticas para contrarrestarla. Así, la política de estabilización y ajuste

---

<sup>1</sup> [Pérez Carlota: 1996, 347]

<sup>2</sup> [Pérez Carlota: 1996, 352]

después de la crisis de la deuda, tuvo como propósito contraer la demanda, a fin de contener la inflación bajo las siguientes políticas:<sup>3</sup>

- *Política fiscal.* Reducir gastos (del 29.7 a 20.6 por ciento del PIB) y aumentar la recaudación (del 20.9 al 24.3 por ciento del PIB) entre 1982 y 1983.
- *Política monetaria.* Aumento de tasas de interés para disminuir consumo y aumentar ahorro interno.
- *Aumento brusco* del tipo de cambio para disminuir importaciones y aumentar exportaciones. El tipo de cambio pasó de 26.79 a 150 pesos por dólar durante 1982.

Por otra parte, el propósito para la política de cambio estructural, era la asignación de recursos por el mercado al Estado, mediante:

- *Ajuste fiscal y modernización del Estado.* Aumentaron los precios de los servicios proporcionados por el Estado y la recaudación fiscal.
- *Privatización de las empresas del sector público.* Los ingresos por privatización pasaron de 0.31% a 0.67% de los ingresos fiscales entre 1987 y 1988 y alcanzaron el 14.4% en 1991. Los ingresos totales del gobierno se mantuvieron en alrededor de 28% del PIB. El gasto programable cayó como porcentaje del PIB entre 1987 y 1988, de 20.3% a 19.1%. En 1982, cuando inició el proceso y modelo económico neoliberal, existían 1,155 entidades públicas, en 1996 quedaban 195. Las empresas paraestatales de propiedad mayoritaria del gobierno en 1982 eran 744, y en 1996 solamente eran 97.
- *Eliminación de control de precios y de subsidios a bienes y servicios.* A partir de 1990 el gobierno redujo la lista de productos con precios controlados y redujo las diferencias entre su precio y el precio internacional de los que quedaron bajo control.
- *Liberalización del mercado de capitales.* Se llevó a cabo liberalizando los mercados financieros y reformando las leyes que regulan a los intermediarios financieros, permitiendo en 1985 que los bancos realizaran operaciones similares a las casas de bolsa. En 1990 se privatizaron los bancos. Se diferenciaron las compañías de seguro de los bancos y se creó una nueva autoridad reguladora para los seguros.
- *Apertura de la economía hacia el exterior.* El porcentaje de la producción nacional cubierta con permisos de importación pasó de 35.8% a 23.2% entre 1987 y 1988 y siguió descendiendo, llegando en 1990 llegó a 19%. El promedio de los aranceles cayó de 22.7% hasta llegar a 12.5%.
- *Incentivos a la inversión extranjera.* En 1989 se reformó el régimen de inversión extranjera, ampliando el conjunto de actividades abiertas al 100% de propiedad extranjera y bajo ciertas condiciones se eliminó el requisito de obtener la aprobación del mecanismo regulador, permitiendo la inversión extranjera temporal (20 años) en sectores restringidos, renovación automática de fideicomisos inmobiliarios por 30 años. Se permitió la participación de la IED a través de la bolsa de valores. En agosto

---

<sup>3</sup> <http://www.deaf.iteso.mx/publicaciones/catedraka2.ppt>

de 1989 se redujo el número de petroquímicos considerados básicos. En 1990 se permitió la IED fresca en los seguros y se pasó el tope máximo de 15% a 49%. Se permitió la propiedad extranjera en casas de bolsa, grupos financieros y bancos.

- *Reformas al sistema de seguridad social* queda a nuestros días aún inconclusa.
- *Desregulación del mercado de trabajo y flexibilización de la mano de obra.* El cambio estructural (apertura al exterior, liberalización de mercados internos y las privatizaciones de la economía) y la estabilización macroeconómica, se consideraron como estrategias de transición para promover un crecimiento eficiente y competitivo de las empresas y la economía. Con la apertura se permitía que la competencia internacional obligara a las empresas a ser competitivas y se contara con mecanismos de precios de mercado para favorecer una asignación eficiente de recursos y un patrón de especialización en el comercio internacional, basado en las ventajas comparativas (mano de obra barata) que generen un modelo industrial exportador como motor de crecimiento económico sostenido en un marco macroeconómico de baja inflación (estabilidad de precios)<sup>4</sup>, lo que funcionó en su momento, pero por poco tiempo.

Para sintetizar la etapa de la promoción de las exportaciones, la cual se basó en tres pilares:

- 1) la desarticulación de las cadenas productivas. El resultado se basó en mano de obra barata y de cada tres carros que mueven la locomotora mexicana, dos son de importaciones y uno sólo nacional;
- 2) la concentración de las ventas externas las exportaciones pasaron de 41 millones de dólares en 1990 a 166 000 millones en el 2000; sin embargo, 66% es de origen importado y el resto corresponde a productos y componentes nacionales. Además, 501% son exportaciones de maquila (80 000 millones), 18 000 millones son por salarios de mano de obra y sólo 2% corresponde a insumos nacionales, además de baja tributación y poco arranque nacional,
- 3) el modelo exportador y la baja participación tributaria en 1999 fue del 50% la tasa de crecimiento del PIB real (3.7%) que se explicó por la demanda externa (1.8%). No obstante, dado que las exportaciones no pagan IVA, no se generaron ingresos tributarios en proporciones con esa dinámica de crecimiento económico<sup>5</sup>.

También, el nivel arancelario bajó (10%), pero no se armó a la industria nacional -en especial a las pequeñas y medianas empresas- que permitiera enfrentar la apertura comercial, peor aún, en la actualidad no se ha aprovechado los diferentes acuerdos comerciales, por lo que es necesario implementar un crecimiento sostenido a través de un modelo de competitividad sistémica que dirija el camino hacia un desarrollo social.

Una vez realizado este recorrido histórico-económico de manera puntual, podemos pasar ahora a mencionar cómo ha sido el comportamiento histórico de las algunas empresas, las

<sup>4</sup> [Villarreal, Rene: 2001, 772]



cuales han soportado acontecimientos drásticos de la situación económica que ha vivido nuestro país.

A nivel de empresas podemos constatar que para los años sesenta, había pocas variantes de competencia, pues cada empresa tenía su propio nicho de mercado y su marca estaba bien posicionada, también gran parte de las grandes marcas mundiales estaban presentes en el mercado nacional a través de sus filiales.

Así en los años sesenta las marcas de ropa –por ejemplo- estaban bien posicionadas. El comportamiento de muchas de ellas se podría ilustrar con los análisis de M. Porter sobre la competitividad del *rombo*; hoy sólo algunas de aquellas empresas siguen siendo competitivas pero ya no son líderes, pues han entrado al mercado empresas transnacionales con nuevos diseños, mejor calidad y han cubierto necesidades específicas, que antes no se cubrían. Entre las marcas que representaban a sus empresas de aquella época se mencionan las siguientes:

<i>Topeka y Edoardos</i>	Estaban de moda los pantalones para la clase media.
<i>Ray Tom</i>	Las prendas de mezclilla eran para la para la mayoría de la población
<i>Levi's</i>	Para algunos cuantos, que tenían esa posibilidad de adquirirlos
<i>Arrow y Manchester</i>	En camisas de vestir, "Hasta que usé una Manchester me sentí a gusto", protagonizados por Mauricio Garcés, que era el galán de moda.
<i>Roberts y High Life</i>	Los ejecutivos se vestían con estas marcas, con casimires Santiago, de lana pura.
<i>Domit, Florsheim o El Borcegui</i>	En zapatos formales, aunque también tenían demanda los Bostonianos de Canadá, para la clase media alta.
<i>Hush Puppies y Flexi.</i>	En calzado para los menos acaudalados y los jóvenes, estaban las líneas económicas de la firma de calzado
<i>Blasito, Sandak y El Taconazo Popis</i>	También en zapatos para los que tenían menos ingresos.
<i>Suburbia</i>	El almacén de ropa de la cadena Aurrerá, para competir con París Londres (que terminó vendiendo sus tiendas a Suburbia en los 80).

Fuente: Expansión, enero 2004

<sup>5</sup> [Villarreal, Rene: 2001, 777]

En cuanto a automóviles, podemos mencionar que los:

<i>Mustang y Galaxie</i> , de Ford <i>Impala</i> , de General Motors; <i>Mónaco y Barracuda</i> , de Chrysler <i>Javelin y Classic</i> de American Motors.	Para los autos de moda y clase, con posibilidad de adquirirlos.
<i>Falcon</i> , de Ford; <i>Rambler American</i> , de American Motors; <i>Opel Fiera</i> , de General Motors	Los autos para la clase media.
<i>Renault y Volkswagen</i> .	Para los jóvenes.

De las marcas líderes que representaban a sus empresas tenemos las siguientes:<sup>6</sup>

- Las En lociones masculinas del momento eran: *Aramis*, *English Leather* y *Brut*, *Jockey Club*, *Yardley* y *Old Spice*; para la gente mayor que se mantenía fiel. *Agua de Colonia Sanborns*, para los de la tercera edad.
- Las navajas para afeitar eran *Gillette*, el fijapelo *Polans* y la brillantina *Wildrot*.
- En cigarrillos, los pudientes preferían *Raleigh*; las clases medias *Del Prado* o *Fiesta*; los pobres, *Delicados* o *Faros*.
- En golosinas, chocolates *Carlos V*, *Gansitos Marinela*, *Coca-Cola*
- En juguetes, Las bicicletas eran *Windsor*, los triciclos y cochecitos de pedales *Apache*, los yoyos *Duncan* y los juguetes *Lili* (para niñas), *Ledy* (para niños), *Plastimarx* (principalmente para niños) y *Mi alegría* (para pequeños con aficiones científicas). La juguetería de mayor prestigio era *Ara*.
- Los televisores eran *Philco*, *Phillips* y *Majestic*; los radios *Majestic*; las consolas de sonido *Stromberg Carlson*, *Philco* o *Phillips*, los aparatos de sonido *Gradiente* y las bocinas *Romex Vega*
- Las tiendas departamentales de moda eran las mismas de ahora: *Liverpool*, *El Palacio de Hierro* y *Sears*.
- El fútbol se veía en el Estadio Azteca y en el estadio Olímpico de Ciudad Universitaria. El béisbol en el parque del Seguro Social, este último ya no existe.
- En cuanto a lugares más conocido para disfrutar una buena comida, los chavos asistían al *Queso Pan y Vino* o al *C'est si bon*. Los tacos eran de *El Tizoncito*, *El Farolito* o *El Caminero*; las flautas de *Los Cocoteros*, en San Cosme. En esa zona estaba (y sigue estando) Boca del Río, la marisquería más famosa de la ciudad de México. *El Anderson's*, que había abierto en pleno Paseo de la Reforma, se tomaba la copa en el Kineret, de la Zona Rosa. El café, en *Sanborns*, *Denny's* y *Vip's*. El té negro era *Lipton*.
- Los refrescos, *Coca-Cola*, *Pepsi Cola*, *Orange Crush*, *Squirt*, *Delaware Punch*. Los nacionales, *Peñañiel*, *Garcicrespo*, *Jarritos*, *Pascual*, *Lulú*, *Titán* y *Chaparritas*.
- Las discotecas eran el Champagne a Go Go, Los Globos, el Terraza Casino, el Cero Cero y el Señorial. Los espectáculos más taquilleros se presentaban en El Patio.
- Las pastelerías de moda eran El Globo, La Suiza y Bondy; las panaderías, Elizondo y La Veiga;
- El súper se hacía en *Aurrerá*, *Comercial Mexicana*, *Gigante* o *Sumesa*.
- Las gasolinas eran, al igual que hoy, de Pemex, pero las marcas eran *Mexolina*, de 70 octanos; *Super Mexolina*, de 80, *Gasolmex*, de 90, y *Pemex 100*. Todas contenían plomo.
- Los discos se compraban en Discolandia, Mercado de Discos, y desde 1970, en Hip 70. Las marcas

<sup>6</sup> Expansión, enero 2004

que dominaban el mercado eran *Orfeón, Dimsa, Musart y Capitol*.

- Las estaciones de moda: Radio Capital, Radio Éxitos y La Pantera, entre los jóvenes. Los adultos preferían 620, “La música que llegó para quedarse”, y Radio Chapultepec. Los cultos, XELA, “Buena música en México”.
- En cómics, era un gran negocio que se repartían Editorial Novaro, con *Superman, Batman, Fantomas*, historietas de *Walt Disney, Lorenzo y Pepita, La pequeña Lulú y Archie*, entre muchos otros; EDAR, con *Lágrimas, Risas y Amor y Memín Pinguín*; La Prensa, que editaba *Los cuatro fantásticos*; Novedades Editores, que tenía *Chanoc y Los supersabios*. Otros éxitos de la época eran *La familia Burrón*, publicado por la cadena García Valseca; *Kalimán* (en la versión cómic de la serie de radio), *Rolando el rabioso, Alma Grande, Los supermachos, Los agachados, Tradiciones y leyendas de la Colonia y Hermelinda Linda*.
- Las máquinas de escribir eran *Olivetti y Remington*; las de coser, *Singer*; las ollas exprés, *Ecko o Vasconia*; los cubiertos, *Oneida*. Las aspiradoras, *Electrolux o Koblenz*; las estufas y los refrigeradores *IEM o Mabe*.
- Entre los útiles escolares, juegos de geometría *Baco*, cuadernos *Scribe*, colores *Prismacolor, Fantasy o Dixon Vividel* y lápices *Mirado*.
- Hasta seguía siendo la hora de México, aunque quienes podían afrontar el gasto usaban *Rolex, Omega y Longines*. Las plumas elegantes eran *Scheaffer o Parker*.
- Las editoriales de moda eran el Fondo de Cultura Económica, Joaquín Mórtilz, Era y la recién nacida Siglo XXI.
- En la televisión, además de los canales 2, 4 y 5 de *Telesistema Mexicano* y del canal 11 del Politécnico, la oferta se había enriquecido con los canales 13 (Corporación Mexicana de Radio y Televisión), de Francisco Aguirre, y que pasaría a manos del gobierno en 1972, y 8 (Televisión Independiente de México), creado por un grupo de empresarios de Monterrey, cinco años después en 1973, las dos empresas decidieron fusionarse para crear la actual Televisa. En 1985 el canal 8 pasó a ser el 9 y nació XEIMT canal 7, que junto con el 13 eran propiedad del gubernamental Instituto Mexicano de Televisión.
- Excelsior era el periódico más leído en México, después de La Prensa. Había superado en la competencia a Novedades, que llevó la delantera durante la primera mitad de los 60 (en 1976, mediante una maniobra del gobierno de Luis Echeverría, Julio Scherer y sus principales colaboradores fueron echados del periódico y fundaron en 1977 la revista *Proceso*). En 1969 se hizo cargo de *El Universal* el joven Juan Francisco Ealy Ortiz, quien habría de inyectarle nuevos bríos; permanece como presidente y director general. Los recién *Sol de México* y *El Heraldo de México*, el primero fue adquirido por Mario Vázquez Raña, quien años más tarde se hizo también de La Prensa. *El Heraldo* fue comprado por José Antonio Pérez Simón y José Gutiérrez Vivó.
- La revista más leída era *¡Siempre!*, dirigida por José Pagés Llergo.
- El *Café Oro* rivalizaba con el *Nescafé*; la mayonesa era *Mc’Cormik*, el atún, *Calmex*, los chiles enlatados *Herdez o Clemente Jacques*, el puré de tomate *Del Monte*, la salsa para condimentar *Maggi*, el aceite de cocina *Libertador*; el chocolate en polvo *Express o Choco Milk*; la cajeta *Coronado*; el consomé instantáneo, *Rosa Blanca*, aunque *Knork Suiza* empezaba a ganar terreno con su campaña “Es de pollo”.
- Los jabones eran *Camay y Lux*, aunque el *Palmolive* seguía siendo el preferido de las clases populares. Las cremas para manos y cara eran *Teatrical y Ponds*. Las pastas de dientes *Colgate y Forhans*, el jabón para la ropa *Fab*.
- La oferta hotelera de la capital. *Camino Real, el María Isabel* (entonces sin el apellido *Sheraton*), *Fiesta Palace* (hoy *Fiesta Americana Reforma*) eran los más elegantes de la ciudad de México.
- Las líneas aéreas eran *Aeroméxico y Mexicana de Aviación*.
- El destino turístico preferido seguía siendo *Acapulco*, donde *Hilton, Pierre Marqués, Ritz, Paraíso Marriott, Copacabana y Papagayo* eran los hoteles preferidos.

Cabe resaltar que muchas empresas que para los sesentas y setentas fueron líderes indiscutibles, hoy presentan grandes dificultades por la apertura comercial y la competencia desleal de la importación de nuevos productos, donde las mafias se han apoderado del mercado, y las instituciones no cuentan con los instrumentos necesarios para combatirlos, pues muchos de los funcionarios se encuentran inmersos en este proceso.

En los últimos 35 años, las empresas en México han sufrido una transformación gradual, por lo que a continuación se resumen esos grandes acontecimientos presentados cronológicamente:<sup>7</sup>

#### **Cronología de la transformación gradual de empresas en México**

- **1969:** El gobierno crea la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas.
- **1971:** Aeronaves de México, Aerolíneas Mexicanas y Guest forman Aeroméxico.
- **1973:** Grupo Monterrey se divide en Grupo Valores Industriales (VISA), Alfa, Vitro y Cydsa.
- **1976:** El gobierno se convierte en el accionista mayoritario de Telmex. Se funda Coca-Cola FEMSA. Se funda Compañía Siderúrgica de Guadalajara, operada por Grupo Sidek. La firma incursiona en el sector turístico a través de Situr.
- **1981:** Carlos Slim compra Cigatam.
- **1982:** La Banca Mexicana se nacionaliza.
- **1985:** Se fusionan las cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma. Carlos Slim adquiere Porcelanite, Euzkadi, Loreto, Peña Pobre y Sanborns.
- **1986:** Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey cierra. Slim compra Minera Frisco y Nacional de Cobre.
- **1987:** Cemex adquiere Cementos Anáhuac.
- **1988:** Minera Cananea pasa a manos de Nacional Financiera. Saneadas sus finanzas, regresa a manos de su dueño original. Aeroméxico se declara en quiebra.
- **1989:** Aeroméxico es adquirida por Ícaro Aerotransportes. Grupo Xabre compra Mexicana de Aviación y Aeropuertos y Terrenos. Consorcio G compra Grupo Dina. Cemex compra Cementos Tolteca.
- **1990:** Con otros inversionistas, Carlos Slim adquiere Telmex.
- **1991:** Privatización bancaria. Grupo Arzac compra Clemex. Grupo Acerero del Norte adquiere Altos Hornos de México.
- **1992:** Banco Internacional es adquirido en mayo por un grupo financiero encabezado por Antonio del Valle. NKS es adjudicada a Grupo Arzac.
- **1993:** The Coca-Cola Company adquiere 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA. Se integra Grupo Financiero Inbursa. Ricardo Salinas Pliego gana los canales de televisión 13 y 7.
- **1994:** FEMSA adquiere 30% de las acciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Comienzan la intervención en el sistema bancario. Slim compra Promusa, holding de Mix Up. Grupo Pulsar Internacional compra Seguros América; y tras fusionarla con Seguros La Comercial, crea Seguros Comercial América.
- **1995:** Ruta 100 quiebra. Nace Cintra, controladora de Aeroméxico y Mexicana de Aviación.

---

<sup>7</sup> Expansión, Febrero 2004

- 1996: El gobierno interviene en Banco Anáhuac, Banco Capital y Banco Obrero.
- 1997: Bancos acreedores toman el control de Calzado Canadá. Fracasa el esquema de concesión carretera impulsado por el gobierno de Carlos Salinas. Telefónica Autrey y Loral Space & Communications se quedan con el control de Satélites Mexicanos .
- 1998: Grupo Mexicano de Desarrollo entra en quiebra técnica, al ser afectada en 1996 por malas concesiones carreteras.
- 1999: Frisco compra 66.7% de Ferrocarriles del Sureste y Bachoco a Grupo Campi. El IPAB toma el control de Serfin y Bancrecer. Dina compra a Western Star Trucks. Elektra se adueña de Salinas y Rocha.
- 2000: BBVA-Bancomer compra Banca Promex. Slim crea América Móvil y se asocia con Bill Gates para crear TIMSN. Grupo Ángeles compra Hoteles Camino Real. Dina inicia un programa para finiquitar sus operaciones y Taesa es declarada en quiebra.
- 2001: La CNBV interviene Banca Quadrum y sus subsidiarias.
- 2002: Bufete Industrial es declarada en quiebra. Desc declara en quiebra a Fenoquimia. Mapfre compra Aseguradora Hidalgo. La estadounidense PGB adquiere la mexicana Pepsi y Telefónica compra Pegaso. Citigroup compra Afore Banamex y HBSC. Ahumada adquiere Farmacias Benavides.
- 2003: Arbitraje Casa de Cambio se convierte en la primera empresa declarada en quiebra bajo la nueva Ley de Concursos Mercantiles. Coca-Cola FEMSA cierra la compra de Panamco y Verizon y Vodafone rematan Iusacell.

Ahora bien, como complemento de los principales acontecimientos anteriores podemos destacar lo que un estudio realizado por Security Data Corporation, señala que:<sup>8</sup>

- En los últimos 13 años las compañías mexicanas han participado en 1,422 operaciones de fusiones y adquisiciones, con un valor total de \$116,400 millones de dólares.
- De 1,422 operaciones realizadas en México, 670 fueron ventas de empresas nacionales a extranjeros, 68% fueron compradas por estadounidenses, 25% por europeos, 4% por latinoamericanos y 3% por asiáticos. Otras 540 transacciones fueron de firmas mexicanas adquiridas o fusionadas por otras nacionales, con un valor total de \$40,216 millones de dólares.
- El sector financiero es el de mayor valor, con más de \$32,000 millones de dólares, el triple que su más cercano perseguidor, el sector de telecomunicaciones, que sumó casi \$10,300 millones de dólares.

---

<sup>8</sup> Expansión, Enero 2004

Gráfica 1



Fuente: Expansión, enero 2004

Gráfica 2



## 4.2 Posicionamiento competitivo de México en el mundo

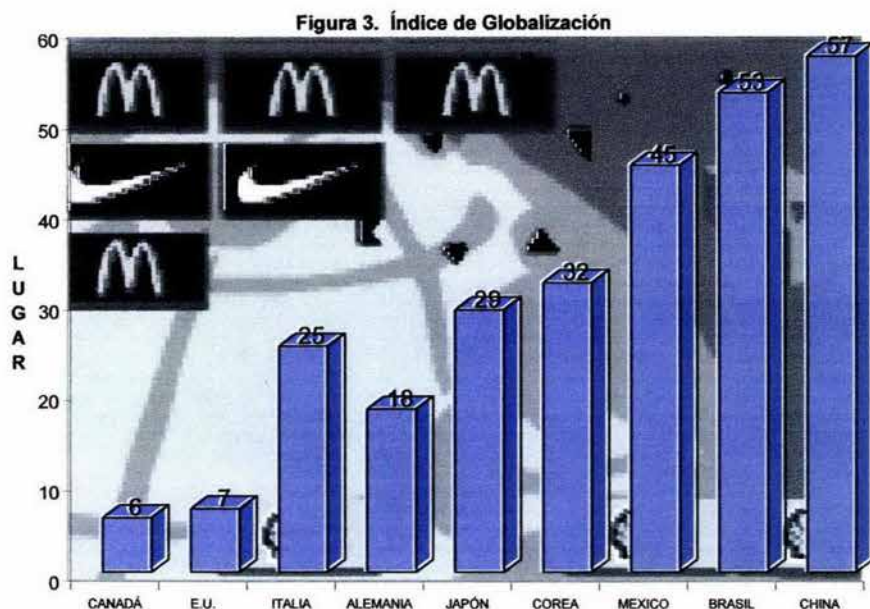
La paradoja de la competitividad que enfrenta México también significa que, siendo uno de los países más abiertos al comercio internacional y a las finanzas globales, es uno de los países menos globalizados. Esto resulta de medir los principales factores que impulsan la globalización, los cuales van más allá del comercio y la apertura financiera.

El índice de globalización elaborado por la empresa AT & Kerney y la revista Foreign Policy<sup>9</sup> incluyen una muestra de países que representan 80% de la población y 90% del PIB mundiales. El estudio clasifica a los países de acuerdo con su nivel de integración económica, social y tecnológica con el resto del mundo. Este índice se construye con base en tres factores: el contacto de la población de un país con otras personas en el exterior, el flujo de bienes y servicios entre los países y el resto del mundo, los flujos financieros y la expansión del uso efectivo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, principalmente Internet.

La importancia de este índice de globalización radica en que trasciende el enfoque convencional, que asocia a la globalización únicamente con la apertura a los mercados globales de bienes y servicios, así como a los flujos financieros. Asimismo, el índice mide además a la integración económica, al seguir los intercambios de bienes y servicios, lo cual refleja la participación creciente del comercio internacional dentro de cada economía.

En la siguiente gráfica puede apreciarse que la posición de Canadá junto con los Estados Unidos -nuestros principales socios comerciales- es privilegiada, mientras que nuestro país se

encuentra en la posición 45, mejor posicionada que Brasil (53) y China (67), pero hay que tener en cuenta que estos últimos países se encuentran en un mejor momento ya sea político, económico y social, lo que les permite en el mediano plazo arribar a los primeros lugares.



Fuente: Elaboración propia, tomado de [iberglobal.com/link.asp?destino=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=2493](http://iberglobal.com/link.asp?destino=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=2493)

Por otra parte, podemos analizar el desarrollo humano, tal como lo define el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2003), que mide los logros en términos de esperanza de vida, educación e ingresos reales ajustados. El Informe presenta el nuevo Pacto de Desarrollo del Milenio, en el que se proponen nuevas políticas globales y regionales para dar un impulso al crecimiento y reducir la pobreza. El Informe sostiene que la inversión en industrias y empresas generadoras de empleo (como la manufactura y los textiles) son más importantes para el desarrollo humano que las industrias que requieren grandes cantidades de capital, como la prospección y la producción petrolera. El Informe también hace un llamado a

<sup>9</sup> [http://www.iberglobal.com/link.asp?destino=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=2493](http://www.iberglobal.com/link.asp?destino=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=2493)

iniciativas especiales destinadas a apoyar a las pequeñas empresas y a los pequeños empresarios en los países en desarrollo.

Por otra parte, en el Informe apela a los gobiernos de los países en desarrollo para que den prioridad a las inversiones en aquellos servicios básicos más necesarios para los pobres: escuelas primarias, en lugar de universidades, o centros médicos rurales, mejor que hospitales tecnológicamente avanzados en las grandes urbes.

Así, el posicionamiento del desarrollo humano en nuestro país ha tenido una mejora en los últimos 20 años, de acuerdo a lo que señala el cuadro siguiente, tomando en cuenta que estos son nuestros principales socios comerciales, y el único que ha tenido un descenso dentro de la evolución del desarrollo humano para 1990; además se encuentra el lugar 33. Esto significa que es urgente atender esta situación, principalmente en educación, gasto en salud, propiciar mecanismo que generen empleo, apoyando no sólo con el “Sistema de Ahorro para el Retiro” para los campesinos, sino promoviendo una agilización de su infraestructura física y de telecomunicaciones para que puedan disminuir sus costos, y así incrementar su producción y comercialización.

**Cuadro 1**  
**INDICE DE DESARROLLO HUMANO**  
*Principales socios comerciales con México 1980-2001*

País	1980	1990	2001
Estados Unidos	0,883	0,911	0,937
Canadá	0,881	0,924	0,937
Japón	0,875	0,906	0,932
Alemania	0,859	0,885	0,921
Italia	0,854	0,884	0,916
China	0,794	0,857	0,889
Corea del Sur	0,736	0,814	0,879
<b>México</b>	<b>0,729</b>	<b>0,757</b>	<b>0,800</b>
Brasil	0,678	0,712	0,777

Fuente: elaboración propia, con datos del PNUD, *Informe sobre el Desarrollo Humano*, 2003



De esta forma se analizan a escala global los factores que inciden sobre el progreso general de un país en tres dimensiones básicas: la longevidad, los conocimientos y un nivel de vida económicamente decoroso. Así el objetivo del desarrollo humano es triple, al permitirles a todos los individuos:

- ☉ Vivir una vida larga y saludable
- ☉ Adquirir conocimientos
- ☉ Tener los recursos necesarios para tener un buen nivel de vida.

De esta forma, en el PNUD también se desarrolla el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que se construye a partir de una combinación de varios indicadores agrupados alrededor de los tres aspectos del desarrollo humano: la esperanza de vida, el nivel educacional y el ingreso per capita ajustado por la paridad del poder adquisitivo.

En el siguiente cuadro puede apreciarse que los Estados Unidos y Noruega están casi al mismo nivel de acuerdo al IDH, y de acuerdo con este indicador, es posible analizar el posicionamiento de México de dos maneras: de acuerdo con su posicionamiento relativo frente al conjunto de países observando la evolución del índice por año o de acuerdo con su posicionamiento con éstos a lo largo del tiempo. El Desarrollo Humano en México ha retrocedido en los últimos años, mostrando un sensible repunte en el último año<sup>10</sup>. También es posible observar que EE.UU., Singapur y Canadá tienen un alto nivel de desarrollo humano; y un alto índice de competitividad; sólo Japón y Noruega no se encuentran en los primeros lugares de competitividad, pero están garantizando que en mediano y largo plazo estén en los primeros lugares, debido al alto nivel de vida de su población. Para el caso de los países latinoamericanos, falta mucho por hacer, porque para que puedan incrementar su nivel de competitividad es necesario diseñar y aplicar un proyecto de nación que contenga las condiciones de competitividad para cada una de las ramas económicas, aunado a una mejor calidad de educación que la vincule al sector productivo capaz de generar y desarrollar el capital humano, fuente de un mejor nivel de vida y una ventaja competitiva para el siglo XXI.

Actualmente, México se enfrenta a un problema de la competitividad: es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos, mantiene 31 acuerdos de libre comercio con países de tres continentes y su índice de apertura al exterior es de 70% (importaciones más

---

<sup>10</sup> PNUD, Informe 2003, 68.

exportaciones respecto al PIB). Sin embargo, de acuerdo con el *Anuario Mundial de Competitividad 2002*, IMD, la baja competitividad de México nos ubica en el lugar 36 entre 49 países, incluso varios peldaños por debajo de su clasificación en 1999, cuando ocupaba el lugar 31, lo que implica un significativo rezago de competitividad relativa respecto a otros países como Corea (28), Malasia (29), Brasil (31) y China (33).

Cuadro 2

<b>País</b>	<b>Índice de Desarrollo Humano (2003)</b>	<b>Índice de Competitividad (2001)</b>	<b>Índice de Globalización (2001)</b>
Noruega	0.942	20	17
Canadá	0.940	9	6
EE. UU.	0.939	1	7
Japón	0.933	26	29
Singapur	0.885	2	2
Corea	0.882	28	32
Chile	0.831	24	37
<b>México</b>	<b>0.796</b>	<b>36</b>	<b>45</b>
Malasia	0.782	29	20
Venezuela	0.770	48	58
Brasil	0.757	31	53
China	0.726	33	57

Fuente: elaboración propia con datos tomados de Indicadores de Desarrollo Humano 2003 (PNUD), IMD World competitiveness yearbook 2002, y el Foreign Policy 2004.

En el Informe sobre el Desarrollo Humano del 2001, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) incorporó en el índice de desarrollo humano el índice de adelanto tecnológico (IAT), que califica el desarrollo humano medio, en los que el factor de apropiación tecnológica tiene mayores rendimientos sobre el desarrollo humano y el crecimiento dinámico, reflejando en qué medida un país está creando y difundiendo la tecnología, lo cual define su capacidad para tomar parte en las innovaciones tecnológica en la era de las redes. De acuerdo con el PNUD, “este índice compuesto mide los logros no las posibilidades, los esfuerzos o las contribuciones. No es un índice para precisar qué país está a la cabeza del desarrollo de la tecnología en el mundo, sino precisamente para determinar en

qué medida participa el país en su conjunto en la creación y uso de la tecnología".<sup>11</sup> El índice de adelanto tecnológico (IAT) ha sido compuesto a manera de reflejar las preocupaciones de política pública de los países, independientemente de su grado de desarrollo tecnológico, a fin de ser útil para los países en desarrollo. Este índice se integra con cuatro elementos: a) creación de la tecnología, b) difusión de innovaciones recientes, c) difusión de invenciones antiguas, y d) conocimientos especializados.

Así, México entre 72 países ocupa el lugar 32 en el IAT, además de figurar en el grupo de líderes potenciales con una puntuación de 0.389. De acuerdo con esta clasificación, los llamados líderes tienen un IAT de 0.35 a 0.49, éstos han intervenido en altos niveles de conocimientos especializados y divulgado ampliamente viejas tecnologías, pero realizan pocas innovaciones. Finalmente, los países marginados (con IAT menor a 0.20) muestran un bajo nivel de difusión de tecnología y creación de conocimientos especializados. La calificación de México en el IAT recae de manera especial en la difusión de innovaciones recientes, debido a su buena posición en cuanto a exportación de productos de tecnología alta y media (ver cuadro3).

---

<sup>11</sup> [PNUD: 2001]

Cuadro 3

<b>País</b>	<b>Valor del Índice de Adelanto Tecnológico (IAT)</b>	<b>Creación de Tecnología</b>
<i>Líderes</i>		
Finlandia	0.744	187
Estados Unidos	0.733	289
Suecia	0.703	271
Japón	0.698	994
Corea	0.666	779
Israel	0.514	74
<i>Líderes Potenciales</i>		
España	0.481	42
Italia	0.471	13
Hungría	0.464	26
<b>México</b>	<b>0.389</b>	<b>1</b>
Chile	0.357	n.d.
<i>Seguidores dinámicos</i>		
Uruguay	0.343	2
Sudáfrica	0.340	n.d.
Tailandia	0.337	1
Trinidad y Tobago	0.328	n.d.
Panamá	0.321	n.d.
Brasil	0.311	2
India	0.201	1
<i>Marginados</i>		
Nicaragua	0.185	n.d.
Pakistán	0.167	n.d.
Mozambique	0.066	n.d.

n.d. = no determinado

Fuente: PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano*, 2001.

El análisis anterior nos lleva a la reflexión de que la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben destinar un incremento en la inversión, investigación y desarrollo,<sup>12</sup> en la calidad educativa así como mejorar continuamente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollando tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere

<sup>12</sup> En México se destina el 0.3% del PIB en Investigación y Desarrollo, en Brasil un 0.8% y en Chile 0.7% como porcentaje del PIB durante el periodo 1987-1997. [PNUD: 2001, 54-55]

un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta, equipo, investigación y desarrollo especializados así como en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo, dejando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo"<sup>13</sup>. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental, muy al contrario debemos entender por innovación, cambios minúsculos dentro de la organización, en productos e ideas.

En la mayoría de los países avanzados, la industrialización ha supuesto un proceso de cambio de una sociedad de tipo tradicional a una de corte moderno. La ciencia y la tecnología han desempeñado un papel crucial en dicho proceso. Hay numerosos estudios que muestran que más del 50% del crecimiento económico en los países avanzados se deriva de la innovación tecnológica. Es decir, el desarrollo industrial es el proceso de fortalecimiento de las capacidades tecnológicas mediante el aprendizaje y conversión de las mismas en productos y procesos innovadores en el curso de un cambio tecnológico continuo.<sup>14</sup>

#### *Posicionamiento competitivo de México*

En esta parte se analizará el posicionamiento competitivo que obtuvo México en algunos rubros importantes en el *International Management Developmen 2002*. En ellos podemos observar como nuestro país no pudo sustentar su competitividad, pues en el rango de competitividad pasamos del lugar 34 al 41 de 1998 al 2002 de una muestra de entre 49 países. Ver cuadro 4.

---

<sup>13</sup> [Porter, M: 1991, 78-83]

<sup>14</sup> [Kim, Linsu: 2000]

Cuadro 4

País	Índice de Competitividad				
	1998	1999	2000	2001	2002
Noruega	11	16	17	20	17
Canadá	8	10	8	9	8
EE. UU.	1	1	1	1	1
Japón	20	24	24	26	30
Singapur	2	22	2	2	5
Corea	36	41	28	28	27
Chile	27	25	25	24	20
México	34	35	33	36	41
Malasia	19	28	27	29	26
Venezuela	46	44	46	48	48
Brasil	35	34	31	31	35
China	21	29	30	33	31

Fuente: Elaboración propia con datos del IMD 2002 (Wold Competitiveness Yearbook.)

El objetivo principal de estos índices es medir cuáles son los factores fundamentales que determinan y sustentan la competitividad a mediano plazo de una economía, lo que se refleja a través de la ventaja competitiva dinámica y del crecimiento en una economía abierta. El índice de competitividad está constituido por cuatro índices que son:

- ☺ **Comportamiento económico**
- ☺ **Eficiencia gubernamental**
- ☺ **Eficacia empresarial**
- ☺ **Infraestructura**

Respecto al índice de **comportamiento económico**, volvimos a caer del lugar 23 al 39, mientras en esta muestra, Chile fue el único país en América Latina que tuvo un mejor comportamiento al pasar de la posición 36 a la 31 de 1998 a 2002 (ver cuadro 4). Este índice se compone de:

- ✓ Economías doméstica
- ✓ Comercio internacional
- ✓ Inversión internacional
- ✓ Empleo
- ✓ Precios

Como principales desventajas competitivas podemos mencionar en primer lugar el comercio internacional, en donde ocupamos el penúltimo lugar, aún con tener una de las economías más abiertas y un país con mas tratados internacionales, nuestro comercio internacional enfrenta severa crisis estructural, ya que tan solo un tercio de lo que se llega a exportar es de componentes nacional, lo restante es importado<sup>15</sup>. En segundo lugar la economía doméstica, que al haber cierta estabilidad existen cuellos de botella como son: los problemas agrarios, el desempleo, entre otros. También nos encontramos en lugares muy bajos en lo que respecta a la inversión (lugar 41).

Por otra parte, uno de los objetivos desde la implantación de políticas de ajuste coyuntural es el nivel de precios (lugar 27 para el 2002), que como se ha mencionado es el principal factor a controlar. En algunos años todas las variables deberán enfocarse a controlar dicho indicador, para igualarnos a nuestros principales socios comerciales. En cuanto al empleo, nuestro país se encuentra en un nivel muy competitivo (lugar 21), paradójicamente mejor que Chile (lugar 39).

---

<sup>15</sup> [Villarreal: 2001, 777]

Cuadro 5

Rango de comportamiento económico						Economía doméstica	Comercio internacional	Inversión internacional	Empleo	Precios
País	1998	1999	2000	2001	2002	2	0	0	2	
Noruega	18	25	33	26	30	6	8	21	25	47
Canadá	11	11	11	12	14	14	21	14	18	16
EE.UU.	1	1	1	1	1	1	36	1	16	40
Japón	5	13	17	16	29	11	16	20	9	45
Singapur	4	7	8	3	15	39	1	33	24	22
Corea	22	38	13	19	24	18	37	34	10	25
Chile	36	36	41	37	31	32	39	28	39	2
<b>México</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>22</b>	<b>27</b>
Malasia	16	28	10	13	25	37	4	29	41	3
Venezuela	42	44	45	43	47	42	49	45	42	43
Brasil	43	39	35	31	35	33	33	25	38	15
China	3	4	5	7	3	3	18	23	1	31

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook 2002.

En cuanto a la **eficiencia gubernamental**, nuestro país ha hecho muy poco por reestructurar su *modus operandis*, aún con el “cambio” no es posible pretender poder competir si se cuenta aún con sistemas administrativos del siglo pasado. Es necesario que el gobierno cuentea con una visión a largo plazo. Hemos pasado del lugar 31 al 33 de 1998 al 2002, mientras que Chile mejoró su posición al pasar del lugar 20 al 13 para el mismo periodo (ver cuadro 6), mejorando considerablemente su estructura administrativa.

Este índice está compuesto por cinco subíndices que son:

- ☺ Finanzas públicas
- ☺ Política fiscal
- ☺ Marco institucional
- ☺ Legislación de negocios
- ☺ Educación



Como principal desventaja que cuenta el gobierno es la educación, pues ocupa el lugar 44 para el 2002, este rubro es uno de los elementos que de manera inmediata se tiene que resolver, ya que al tener problemas en él, no estamos garantizando un mejor nivel competitivo y peor aún un mejor nivel de vida en el mediano y largo plazo, otro factor importante es el marco institucional (lugar 41); en nuestro país no es necesario desaparecer secretarías o privatizar empresas paraestatales, lo que se requiere es que se retomen los principios básicos, para lo cual fueron creadas y adaptadas a las nuevas exigencias globales y lo que se debe privatizar únicamente es *el management* en las instituciones para que sean más eficientes. Para ello es necesario una profunda reestructuración de ideas en este rubro. Mientras tanto, Chile se encuentra en una posición privilegiada al ocupar el lugar 19 aunque tiene un problema también en educación, ya que ocupa el lugar 32.

La legislación en los negocios (lugar 34) representa en consecuencia una desventaja en cuanto a la creación y desarrollo de nuevas empresas, lo cual interrumpe con la creación de empleos y un desarrollo económico en el mediano y largo plazo. Mientras que Chile se encuentra en una posición bastante competitiva al ocupar el número 2, después de Finlandia; esto garantiza para estos países un desarrollo económico y un nivel competitivo en el futuro.

En cuanto a la política fiscal (14) y las finanzas públicas (17) nuestro país ha corregido los grandes déficit fiscales de los años ochenta, que provocaban devaluaciones y en consecuencia altas tasas de interés, llegando a representar hasta un 16% del PIB, pasando a nuestros días hasta un 1% en promedio, aunque estas variables son necesarias, pero no suficientes.

Cuadro 6

País	Rango de Eficiencia Gubernamental					Finanzas públicas	Política fiscal	Marco institucional	Legislación de negocios	Educación
	1998	1999	2000	2001	2002					
Noruega	9	18	16	23	18	13	27	16	29	16
Canadá	13	15	12	10	10	20	26	10	12	4
EE.UU.	5	10	8	8	3	11	12	8	10	6
Japón	33	29	28	29	31	15	33	30	41	33
Singapur	1	1	1	1	1	10	2	1	3	12
Corea	42	43	33	31	25	3	17	29	40	31
Chile	20	13	14	19	13	8	18	19	2	32
<b>México</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>44</b>
Malasia	14	19	24	26	19	32	3	13	25	34
Venezuela	46	41	46	46	48	43	13	49	42	46
Brasil	30	32	31	36	38	18	30	42	28	42
China	19	31	32	35	30	6	7	23	43	48

Fuente: *IMD World Competitiveness Yearbook 2002*.

En la **eficiencia empresarial**, México mantuvo su competitividad en el rango en el 2002 mismo que tuvo en 1998 mejorando en este rubro para el año 2000, mientras que Canadá y Chile mejoraron su posición al pasar del lugar 7 al 5 y del 19 al 9 de 1998 al 2002 respectivamente, los demás países citados en el cuadro tuvieron descensos competitivos como es el caso de China, que aún con un nivel competitivo muy alto en términos globales se está configurando una nueva clase empresarial por definirse.

Este índice está compuesto con cinco subíndices que son:

- ▶ Productividad
- ▶ Mercado laboral
- ▶ Finanzas
- ▶ Prácticas empresariales
- ▶ impulso de la globalización

Dentro de esta muestra, E.U. (2) seguido de Canadá (10) son los mejores países en cuanto a productividad, lo que se debe al avance tecnológico que han tenido (ver cuadro 2). Éstos países junto con Japón y Corea son los líderes en adelantos tecnológicos. México se localiza en la posición 45 muy por debajo de Venezuela (39), Chile (35). Bajo de esta perspectiva, México tiene que mejorar su productividad implementado mecanismos de vinculación empresarial con los centros de investigación tecnológica en todas las áreas, además de crear un ambiente propicio para el desarrollo y creación de nuevas empresas.

En el mercado laboral, México se entra en desventaja (lugar 32) superado por China (47) y Japón (41) esto debido principalmente a la falta de movilidad de la fuerza laboral, control gubernamental de las asociaciones laborales, falta de motivación e integración de los trabajadores a la cultura empresarial, entre otros. México es superado ampliamente no solo por Singapur que ocupa el primer lugar, sino por Chile (2) lo que implica una necesidad inmediata de una reforma laboral con miras competitivas para el siglo XXI.

En cuanto al subíndice de *finanzas*, México se localiza en los últimos lugares (44), solo es superado en esta muestra por Venezuela (46), E.U. y Canadá se localizan en la posición 1 y 7 respectivamente; esto debido principalmente a la falta de créditos al sector privado (48) a la falta de derechos y responsabilidades de los accionistas (37), es necesario la creación de una visión de país desde todos los ámbitos, la falta de una clara transparencia de las compañías financieras (38), entre otros. Por lo cual, México debe de crear una serie de elementos necesarios que inyecten confianza en el ámbito financiero, como son estabilidad en tasas de interés, marco jurídico a las instituciones financieras, como a los usuarios para una mejor seguridad, etc.

Por otra parte, es importante observar que China (22) se localiza por encima de México (21) pero está creando las condiciones para ser una potencia por lo menos para el segundo tercio del presente siglo.

En cuanto al impacto de la globalización, México es una de las economías más abiertas, pero menos globalizadas, esto debido a las actitudes hacia la globalización, ya que tenemos el lugar 30 con una calificación de 5.5, esto es aún cuando en México se hable de nuevos paradigmas, globalización, etc., pero todavía no se da el salto necesario insertarse en este nuevo contexto, las condiciones básicas están pero no bastan porque es necesario una

Dentro de esta muestra, E.U. (2) seguido de Canadá (10) son los mejores países en cuanto a productividad, lo que se debe al avance tecnológico que han tenido (ver cuadro 2). Éstos países junto con Japón y Corea son los líderes en adelantos tecnológicos. México se localiza en la posición 45 muy por debajo de Venezuela (39), Chile (35). Bajo de esta perspectiva, México tiene que mejorar su productividad implementado mecanismos de vinculación empresarial con los centros de investigación tecnológica en todas las áreas, además de crear un ambiente propicio para el desarrollo y creación de nuevas empresas.

En el mercado laboral, México se entra en desventaja (lugar 32) superado por China (47) y Japón (41) esto debido principalmente a la falta de movilidad de la fuerza laboral, control gubernamental de las asociaciones laborales, falta de motivación e integración de los trabajadores a la cultura empresarial, entre otros. México es superado ampliamente no solo por Singapur que ocupa el primer lugar, sino por Chile (2) lo que implica una necesidad inmediata de una reforma laboral con miras competitivas para el siglo XXI.

En cuanto al subíndice de *finanzas*, México se localiza en los últimos lugares (44), solo es superado en esta muestra por Venezuela (46), E.U. y Canadá se localizan en la posición 1 y 7 respectivamente; esto debido principalmente a la falta de créditos al sector privado (48) a la falta de derechos y responsabilidades de los accionistas (37), es necesario la creación de una visión de país desde todos los ámbitos, la falta de una clara transparencia de las compañías financieras (38), entre otros. Por lo cual, México debe de crear una serie de elementos necesarios que inyecten confianza en el ámbito financiero, como son estabilidad en tasas de interés, marco jurídico a las instituciones financieras, como a los usuarios para una mejor seguridad, etc.

Por otra parte, es importante observar que China (22) se localiza por encima de México (21) pero está creando las condiciones para ser una potencia por lo menos para el segundo tercio del presente siglo.

En cuanto al impacto de la globalización, México es una de las economías más abiertas, pero menos globalizadas, esto debido a las actitudes hacia la globalización, ya que tenemos el lugar 30 con una calificación de 5.5, esto es aún cuando en México se hable de nuevos paradigmas, globalización, etc., pero todavía no se da el salto necesario insertarse en este nuevo contexto, las condiciones básicas están pero no bastan porque es necesario una

reconfiguración de las actividades empresariales hacia la competitividad, rentabilidad a través de la productividad, condiciones necesarias para el nuevo siglo XXI.

Cuadro 7

País	Rango de Eficiencia empresarial					Productividad	Mercado laboral	Finanzas	Administración	Impacto de la globalización	
	1998	1999	2000	2001	2002			2	0	0	2
Noruega	12	13	16	20	19	7	33	22	22		20
Canadá	7	11	9	11	5	10	17	7	4		7
EE.UU.	1	1	1	1	1	2	15	1	1		2
Japón	29	32	26	30	35	23	41	33	41		39
Singapur	5	6	6	10	11	28	1	10	8		11
Corea	35	40	27	31	27	29	27	29	29		24
Chile	19	19	21	17	9	35	2	23	5		3
<b>México</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>39</b>		<b>21</b>
Malasia	23	29	31	36	25	43	6	26	21		25
Venezuela	45	44	46	49	47	39	48	46	45		49
Brasil	36	37	28	28	33	42	16	35	19		35
China	32	34	37	40	43	41	47	43	42		22

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook 2002.

En **infraestructura** nuestro país ha dejado de ser competitivo en este ámbito, pasando del lugar 39 al 45 entre 1998 y 2002, sólo Chile y Corea pasan del lugar 33 al 38 y 30 al 28 para el mismo periodo respectivamente. Este índice se compone de cinco subíndices:

- ☺ Infraestructura básica
- ☺ Infraestructura tecnológica
- ☺ Infraestructura científica
- ☺ Saludo y medio ambiente
- ☺ Sistema de valores

Cuadro 8

País	Rango de Infraestructura					Infraestructura Básica	Infraestructura Tecnológica	Infraestructura Científica	Salud y Medio Ambiente	Sistema de Valores
	1998	1999	2000	2001	2002	2	0	0	2	
Noruega	10	15	13	20	14	6	11	22	6	16
Canadá	4	9	10	8	6	10	5	11	12	3
EE.UU.	1	1	1	1	1	2	1	1	16	4
Japón	17	14	15	19	16	28	25	2	11	48
Singapur	2	3	3	5	7	1	3	9	9	14
Corea	38	39	28	34	28	33	19	10	29	47
Chile	3	29	26	30	30	27	27	39	37	20
<b>México</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>41</b>
Malasia	24	28	32	38	26	22	26	29	30	27
Venezuela	40	40	42	43	46	43	41	37	44	44
Brasil	34	32	29	31	37	40	34	41	38	26
China	30	35	34	39	35	17	42	24	40	39

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook 2002.

La *infraestructura básica* está conformada por la estratificación de población, urbanización, intensidad de energía, aeropuertos, teléfonos, computadoras, entre otros, que determinan la capacidad básica competitiva así como los factores constantes en el corto plazo para determinar nuestros costos. Conociendo la estructura básica se determinan los parámetros en la cual se desenvuelve la empresa. En este rubro nos encontramos en la posición 38, lejos aún de nuestro socio comercial latinoamericano más cercano, Chile que se encuentra en una posición muy favorable respecto a los demás países latinoamericanos (lugar 27). Para tener un mejor flujo comercial dentro y fuera de nuestras fronteras es necesario que nuestro país afronte de manera inmediata este rubro, al mismo tiempo de abaratar costos y tiempo,

En *infraestructura tecnológica* estamos en los últimos lugares, 44 de 49 países junto con el último país en infraestructura científica (lugar 49), indica que se requiere del diseño y aplicación de políticas de promoción o inversión en estas áreas, vinculando al sector productivo con los centros tecnológicos y científicos, a través de la promoción de que las

empresas se acerquen a los centros científicos por medio de ferias, exposiciones, conferencias y lo más importante que a través de los medios de comunicación masiva se genere una cultura a mediano plazo para que se dé esta comunión entre centros de investigación y empresas.

De acuerdo al PNUD en su informe del año 2001, México es un líder potencial (ver cuadro 3) junto con España, Italia, Hungría y Chile, pero no deja de tener un índice de 0.389 de 1 por lo que sigue siendo bajo. Nos encontramos en la posición 41 tanto en Salud, Medio Ambiente y Sistema de Valores, lo cual implica el rezago en cuanto a la calidad de vida y su entorno, así como a las perspectivas de mejor futuro inmediato.

### **4.3 La realidad de las empresas mexicanas**

En el marco de la explicación anterior, es necesario entender que la competencia en el mercado local se ha globalizado. Este proceso se ha dado a través de la disminución de barreras de entradas de empresas multinacionales que traen nuevas formas competitivas a través de gestión, valores, función de producción e innovación de bienes. Pero estas empresas muestran un grado de competitividad de su país de origen que se van a instaurar al país receptor; estas nuevas condiciones traen como consecuencia la necesidad de una reconfiguración en el modo de actuar de las empresas mexicanas. Así, las empresas mexicanas mostrarán diferentes capacidades para cerrar la brecha de eficiencia ante las empresas transnacionales, en el mejor de los casos, pues muchas de ellas serán reemplazadas, fusionadas, y en el peor de los casos desaparecerán, como ha sucedido en la última década.

El entorno económico internacional y local es cada vez más interdependiente y el mismo se encuentra inmerso en un proceso de cambio continuo y radical. Las conductas y paradigmas dentro de los cuales se movían los diversos agentes y entidades económicas, políticas, sociales, culturales, educativas, ideológicas, etc., en los diversos ámbitos del mundo han cambiado de modo radical. Los antiguos paradigmas no ofrecen ya ninguna garantía o seguridad para el desarrollo y supervivencia de las empresas, porque ahora éstas tienen que adaptarse a los nuevos cambios.

Ahora, el mundo en el que se desenvuelven las empresas mexicanas está determinado por fuertes transferencias de información y de capitales, esto crea presiones sobre las empresas a tal grado que las está impulsando a operaciones de fusión y adquisición, pero en un contexto de reestructuración económica; es decir, sus motivadores son: economías de operación y de escala, mejor administración y diversificación por motivaciones financieras.

Por otra parte, las fusiones crean ventajas, como el mejorar a presencia o imagen corporativa, las estructuras administrativas y capacidad de respuesta, además del aumento de capacidad instalada y la eficiencia de operación. Ninguna empresa puede mantener su posición competitiva en estado pasivo, sino que debe continuar creando y desarrollando conocimientos para que subsistan con éxito.



































Durante 2003 las empresas mexicanas realizaron dentro del país alrededor de 25 operaciones de fusiones. Entre los principales movimientos negociados por mexicanos en el país, destaca la compra del 40% de Grupo Nacional Provincial por parte de Grupo Bal, cuyo monto ascendió a 200 millones de dólares, la adquisición que hizo la Controladora Comercial Mexicana de los supermercados Auchan por 91 millones de dólares, y la compra realizada por Grupo Lala del Grupo Latinlac. En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, éstos procesos son muy complejos, el principal obstáculo es el registro financiero al que se deben someter. Las actuales condiciones de mercado y de la economía mexicana permiten que sea difícil que se dé una segunda ola de alianzas estratégicas, debido a que la liquidez de las empresas está por debajo del valor del mercado.

Siguiendo con esta misma lógica, en el mundo se está dando una transformación en las líneas de producción, de un constante traslado de plantas industriales hacia otras zonas geográficas estratégicas, con el objeto de conseguir menores costos de producción, una de las nuevas reglas de los negocios. Ahí está el caso Alfa, empresa que el año pasado abrió una planta en la República Checa para conseguir menores costos de producción. Mientras esto sucede, parece que las empresas de la región tratan de deshacerse a toda costa de sus filiales menos rentables, buscan aliados y tratan de reducir deudas; se adelgazan para ser más rentables, mientras que otros grupos más fuertes continúan alimentando las estadísticas de fusiones y adquisiciones en México.<sup>16</sup>

A manera de ilustración podemos destacar que las principales multinacionales, según la revista *Expansión*, vemos que dentro de las 20 principales empresas en México 8 son multinacionales con un alto valor tecnológico, lo que les permite ser líderes indiscutibles en su nicho, además de las alianzas estratégicas que juegan para cerrarle el paso a sus seguidores.

**Cuadro 9**  
**LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS TRASNACIONALES**

POSICIÓN	2000	2001	2002	2003
I				
II				
III				
IV				
V				
VI	IBM	IBM	IBM	
VII	NISSAN	NISSAN	NISSAN	NISSAN
VIII				IBM
IX				 <small>Driving Tomorrow's Technology</small>
X				

Fuente: [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

El volumen de ventas y el empleo que generan de las firmas estadounidenses en el país, confirma su importancia. Tan sólo para el 2002, las operaciones locales de las compañías globales aumentaron 3.2% sus ingresos, una tasa muy superior al 1.7% que reportaron los corporativos. En cuanto al empleo de esas organizaciones en México de las 74 que reportaron

<sup>16</sup> El Financiero: 28 enero 2004

datos de su personal, la plantilla nacional sólo se redujo 2%, mientras que en las operaciones mundiales fue de 3.2%.<sup>17</sup>

En estos momentos algunas corporaciones podrían estar buscando otros destinos. Las 59 que informaron sobre sus activos sólo crecieron 5.2% en ese renglón, frente a 8.6% que reportaron a escala internacional. Cada vez más multinacionales revisan al detalle sus inversiones en el país. Incluso reconocen que mientras aumente la competencia requerirán mejores condiciones para invertir. Un ejemplo de ello fueron las declaraciones de David B. Wohleen, presidente de los sectores eléctrico, electrónico, seguridad e interiores en Delphi Corporation. “A medida que sigamos creciendo hacia nuevos mercados y sigamos enfrentando presiones de costos por parte de los clientes, México tendrá que acelerar el paso si desea seguir siendo una opción competitiva”<sup>18</sup>.

Respecto a las empresas mexicanas que se desenvuelven dentro de la industria maquiladora, es importante considerar que con la apertura del TLCAN nacieron muchas de ellas, aunque actualmente muy pocas sobreviven -principalmente en la zona norte y centro del país- ya que la gran mayoría de ellas no son nacionales, sin embargo, es importante considerar que han aportado una significativa participación en exportaciones y también en el empleo, aunque sería interesante analizar las dificultades que han tenido para dar espacio a los trabajadores en la economía formal, desde hace ya más de 20 años.

---

<sup>17</sup> [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

<sup>18</sup> [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

### Algunas empresas ganadoras y perdedoras del TLCAN

#### GANADORAS

*Grupo IMSA* concentra sus negocios en la producción de acero, baterías automotrices y edificios prefabricados.

*Sectores de Alimentos, Bebidas y Tabacos.*

*Grupo Modelo* ha logrado un mayor posicionamiento en el mercado estadounidense.

*Los electrodomésticos*, su bajo costo se debe al bajo costo de la mano de obra mexicana, entre otros factores.

*La industria automotriz.* Actualmente en el mercado existen alrededor de 20 diferentes marcas.

Fuente: Reforma: 6 enero 2004.

#### PERDEDORAS

*Industria óptica mexicana* desapareció por completo después del TLCAN, la competencia llegó del exterior y las eliminó por completo.

*El Sector Joyero.* La industria de la platería y la joyería es uno de los giros que menor crecimiento registró después del TLC.

*La producción de llantas en México* se redujo a la mitad. Actualmente operan solo tres plantas.

*Industria relojera.* La fabricación de relojes en México es ahora prácticamente nula.

*El engrane* también ha sido desplazado con el TLC.

Por otra parte, los datos que arroja el INEGI en relación al empleo de la industria manufacturera nos indica un incremento, ya que el personal ocupado en el sector retrocedió 3.8 % en noviembre respecto a igual mes de 2002. Ese comportamiento se debe al bajo nivel de actividad, debido a la poca demanda de productos mexicanos en los mercados externos. La caída del empleo afectó a todas las ramas del sector pero en particular a las divisiones de productos metálicos, maquinaria y equipo, textiles y prendas de vestir e industrial del cuero, además de sustancias químicas y productos de caucho y plástico.<sup>19</sup>

#### Cuadro 10

##### Evolución de la Competitividad en México

Competitividad Artificial		Competitividad Real
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de cambio</li> <li>• Mano de obra barata</li> <li>• Cercanía con Estados Unidos de Norteamérica</li> <li>• Red de tratados de libre comercio</li> <li>• Recursos naturales</li> </ul>	VS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Logística</li> <li>• Estructura arancelaria</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Democracia</li> </ul>

Fuente: Dussel, P: 2003, 244.

<sup>19</sup> www.inegi.gob.mx

### *La competencia China*

La invasión de productos chinos en nuestro país está en su apogeo, ya que en los últimos meses la importación de mercancías del país asiático ha registrado niveles sin precedentes. Una de las razones de esta invasión de grandes volúmenes y variedad de productos, se debe a los bajos costos que éstos ofrecen, ya que cuentan con tecnología de punta que les permite ofrecer precios competitivos a los consumidores, ocasionando que muchas empresas mexicanas hayan sido desplazadas –en el mejor de los casos- y/o muchas de ellas estén desaparecido del mercado, por su falta de competitividad. Pero específicamente cuáles son las mercancías que legalmente importa nuestro país? Principalmente son dispositivos y accesorios para computadoras, aparatos de audio y sonido así como componentes electrónicos, entre otros, como textiles, calzado y juguetes que han puesto en jaque a los productores nacionales, por la manera ilegal en que algunas de estas mercancías entran en el territorio nacional y en otros casos por ofrecer precios más competitivos a nivel internacional. Pero no sólo en el intercambio comercial China continúa superando a México, también le sigue ganando mercado en el suministro comercial a EUA, y en la captación de inversión extranjera directa.<sup>20</sup> No obstante, China a través de su representante de Banco Zhu Min ha dicho que cuando el TLCAN fue firmado, miles de empresas implantadas en China, sobre todo las fabricantes de televisores, se cerraron y se fueron a instalar a México, una tendencia que en la actualidad se invirtió en beneficio del país asiático.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> El Universal: 1 febrero 2004.

<sup>21</sup> Foro Económico Mundial, Davos Suiza: 2004.

**Cuadro 11**  
Comparativo por factores de Competitividad

<b>Desempeño Económico</b>	<b>México 17</b>	<b>China 2</b>
Crecimiento real del PIB	25	2
Resistencia de la economía	18	4
Gasto privado en consumo final	27	5
Ahorro Interno <sup>1</sup>	20	3
Inversión Bruta Interna <sup>1</sup>	16	1
Perspectiva de crecimiento PIB	13	1

<b>Eficiencia Gubernamental</b>	<b>16</b>	<b>9</b>
Recaudación de impuestos <sup>1</sup>	11	8
Tasa de impuesto corporativo	18	16
Tasa de impuesto personal	24	13
Evasión de impuestos	27	15
Política Fiscal	16	7
Finanzas Públicas	8	2

<b>Eficiencia Empresarial</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
Activos de la Banca <sup>1</sup>	30	2
Crédito	29	28
Servicios bancarios	26	28
Regulación bancaria	22	18
Productividad	25	17
Mercado Laboral	22	14

<b>Infraestructura</b>	<b>29</b>	<b>17</b>
Costo electricidad sector industrial	15	3
Computadoras por persona	14	25
Herramientas de información tecnológica	24	29
Infraestructura Básica	22	9
Educación	27	28
Infraestructura tecnológica	26	23

<sup>1</sup> Se toma como referencia el porcentaje del PIB.  
Fuente: IMD 2003

Con China, el sector productivo y la economía mexicana pierde por las siguientes razones:

1. Las exportaciones masivas de artículos chinos al principal de nuestros mercados – EUA- reduce, cuando no cancela, posibilidades de colación a un importante volumen y variedad de productos nacionales.
2. Sus agresivas y no siempre irreprochables políticas de precios obligan a los exportadores nacionales a “desplomar” de sus productos, cuando de competir con los provenientes de China se trata, independientemente que la calidad de los nuestros pudiera, en un momento dado, ser superior a la de aquellos.
3. El despegue económico chino y la multiplicación de atractivos para la inversión externa difíciles de igualar, al menos hasta hoy, está propiciando que un importante número de empresas maquiladoras emigren a ese país en busca de incentivos fiscales, mano de obra barata, servicios públicos relativamente más baratos, entre otros, como un entorno de mayor seguridad.
4. La presencia de la producción del gigante asiático es cada vez mayor en nuestro propio mercado donde han conseguido desplazar a un buen número de artículos cuya manufactura, en un pasado aún no tan lejano, parecía ser patente exclusiva de productores mexicanos. Asimismo, un buen número de artículos tradicionalmente nacionales (dulces, banderas, imágenes de la Guadalupana, etc.) exhiben ya orgullosamente el made in China.

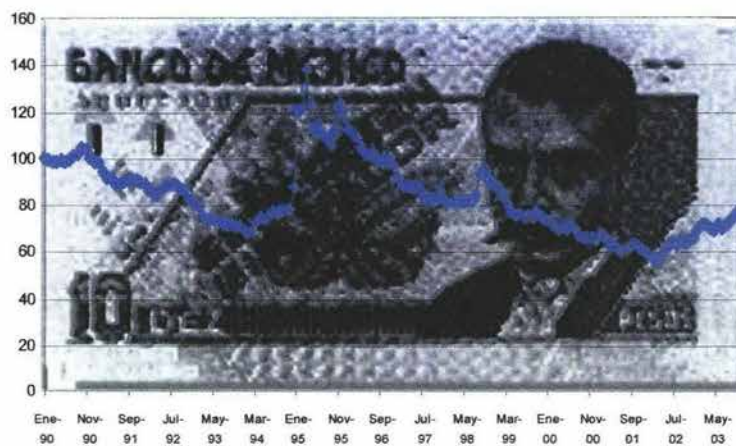
La competencia china en tanto, está dando al mundo ejemplo de competitividad comercial, ya que en Davos, Suiza, funcionarios chinos han comentado que su país ha diseñado estrategias que le permitan en el año 2020 posicionarse como la segunda economía mundial más fuerte. Así es que nuestro país podría fijarse metas comerciales que dirijan al país con una visión y misión en un tiempo determinado, que le permitan mantenerse en la competencia global. Por lo que México debería desarrollar zonas económicas especiales, donde las empresas tengan facilidades aduanales y fiscales con el fin de evitar la migración de maquiladoras a China, país que cuenta con zonas de libre comercio y cuyo territorio está considerado fuera de jurisdicción aduanal del país, por lo que no tienen regulación aduanal y se pueden hacer todo tipo de operaciones en partes relacionadas o no. Es por eso necesitamos darnos cuenta que el problema no es menor, sobre todo cuando constatamos que el fenómeno apenas comienza y que está muy lejos de llegar a término que las consecuencias de anunciado crecimiento de la economía y presencia comercial de China a nivel mundial, a penas comienzan a sentirse.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> El Financiero: 8 enero 2004.

Otro punto importante a resaltar es que los productos nacionales comenzaron a ser más caros, esto debido a la sobrevaluación del tipo de cambio, respecto al dólar, cabe señalar que desde agosto de 1996, nuestros productos son menos competitivos, lo que ha provocado serios daños en la planta productiva, pero hay que señalar que las instituciones monetarias no han hecho nada para contrarrestarlo, lo que debería hacer en primer termino, al contar con un alto grado de reservas, lo que podría controlar una fuga de capitales ante una devolución del peso, esto es entre un 15 a un 25%, contrarrestaría la inflación con un pacto, como se realizó a finales de los ochenta, a demás de otras políticas fiscales y monetarias, para contrarrestar esta falta de competitividad.

Grafica  
TIPO DE CAMBIO REAL, 1990-2003



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI.

El mundo en el que se desenvuelven las empresas mexicanas está determinado por fuertes transferencias de información y de capitales, lo que implica presiones sobre las empresas, a tal grado que las está impulsando a operaciones de fusión y adquisición, pero en un contexto de reestructuración económica; es decir, sus motivadores son: economías de operación y de escala, mejor administración y diversificación por motivaciones financieras.



Por otra parte, las fusiones crean ventajas, como el mejorar a presencia o imagen corporativa, las estructuras administrativas y capacidad de respuesta, además del aumento de capacidad instalada y la eficiencia de operación. Ninguna empresa puede mantener su posición competitiva en estado pasivo, sino que debe continuar creando y desarrollando conocimientos para que subsistan con éxito.

En base a lo que se ha mencionado a lo largo de este trabajo, podemos ubicar ya como el principal desafío que enfrentan las empresas mexicanas, a la *competencia global*; pues cada vez más las empresas mexicanas son desplazadas del mercado y de los primeros lugares comerciales con su principal proveedor: los Estados Unidos. Tal desplazamiento es debido a la falta de competitividad propiciada en parte, por la ausencia de un entorno adecuado a nivel macro y a nivel micro del país. Esta situación ha sido aprovechada por otras economías más fuertes que se han convertido en una amenaza para las empresas mexicanas, que difícilmente podrán recuperar el status comercial que se tenía, pero sí al menos para dejar de perder más terreno. Por lo que es necesario hacer una revisión en términos reales de nuestras debilidades y amenazas, que conlleven a diagnosticar soluciones adecuadas que logren fortalecerlas, y de esta forma convertirlas en oportunidades. Todo esto puede darse a través de la creación de políticas públicas impulsadas por el gobierno que permita a los agentes políticos, económicos y sociales interactuar en un entorno adecuado. El diseño de estas políticas públicas lograrán que el país cuente con un proyecto de nación que nos dirija con una visión a acorto y largo plazo y de esa forma saber es hacia dónde se dirige la visión y misión de la competitividad mexicana.

#### **4.4 Desafíos y oportunidades de las empresas mexicanas.**

En la actualidad, vemos que en el mercado mexicano entramos a la hipercompetencia pero de una manera descarnada, pues en el pasado la competencia era en cuanto a precios y calidad en los bienes ofrecidos por las diferentes empresas que entraban al mercado, y por las cuales era necesario implantar barreras de entrada, como lo menciona M. Porter. Ahora, no sólo no se compete por el precio y la sustitución de un mejor producto, sino que la competencia actual es mucho profunda y más agresiva. Un ejemplo de ello es el fenómeno de los productos *made in China* que se están apropiando de nuestros productos -como se

mencionado en párrafos anteriores-, introduciéndose en nuestras tradiciones y cultura, esto es, ofrece productos que anteriormente sólo se producían en nuestro país y ahora también los realiza de manera igual pero a una menor calidad a un bajo precio, por lo cual ya no sólo ofrece nuevos y ampliados productos, como sucedió con el éxito de los países asiáticos hace cuatro décadas.

Ante los profundos cambios que a nivel económico internacional se están dando, la planta industrial se está modificando, junto con ello está cambiando la concepción de productividad de la industria y también ahora la micro, pequeña y mediana industria, y además estas pequeñas unidades productivas pueden tener ciertas ventajas muy importantes que facilitan el establecimiento de cadenas productivas y por ello posibilitan el incremento de la eficiencia industrial y de flexibilidad para enfrentar los cambios súbitos del mercado.

Es importante recordar que en nuestro país son pocas las empresas mexicanas que se han consolidado como transnacionales exitosas y/o competitivas. La gran mayoría del sector empresarial está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas que han realizado grandes esfuerzos por no estar fuera del mercado, como ha sucedido con muchas de ellas. En la actualidad, las PYMES tienen una gran participación en la actividad económica de México, pues cuentan con el 98% del total de los establecimientos y tienen el 49% del total de trabajadores ocupados y, su presencia en la industria manufacturera cubre prácticamente a todos los sectores.

En la década de los ochenta, se notó una tendencia hacia el incremento del número de micro empresas y la disminución de las pequeñas y medianas y el descenso del personal ocupado, lo que puede sugerir una racionalización de los costos productivos como parte de una reestructuración de la economía mexicana.

De acuerdo con la política proteccionista las micro, pequeñas y medianas industrias se habían estado orientando hacia el mercado interno, se aislaron y alejaron de la competencia internacional, lo que redundó en un sector carente de eficiencia y sin capacidad de responder oportunamente a los cambios del entorno. La fuerte crisis de los ochenta puso en jaque esa forma de funcionar al cambiar las condiciones de la competencia. No se debe dejar de señalar que el comportamiento de tales empresas es muy diferente en las diversas ramas y debe de

serlo en las distintas regiones nacionales y que responden de modo distinto a estímulos exógenos en su demanda.

“La participación de las empresas en la actividad productiva depende de las posibilidades de supervivencia y la capacidad de crecimiento de los establecimientos de diversos tamaños y las empresas pequeñas y medianas tienen menos posibilidades de crecer que las grandes. Ello significa que, aún cuando el número de establecimientos pequeños siga en aumento, no hay condiciones que garanticen su crecimiento y su sobrevivencia, lo que los hace más vulnerables que los de mayor tamaño. Por otra parte, las políticas de oferta son ineficaces por sí mismas para incrementar la probabilidad de crecimiento de las empresas si no se alientan políticas de demanda que las coloquen en una trayectoria de crecimiento equilibrado, igualando las tasas de aumento de la oferta y la demanda (por ello debe darse más importancia a la estrategia de encadenamientos productivos y darle viabilidad fiscal a su operación)”.<sup>23</sup>

Debido a lo anterior, es importante identificar cuál es la problemática a la que se enfrentan las empresas mexicanas, misma que se convierte en desventaja ante los demás competidores que están ganando presencia comercial, y se convierte en un desafío importante de considerar por parte de las empresas nacionales. A continuación se mencionan algunos desafíos que enfrenta el sector empresarial en nuestro país y que le restan ventajas competitivas:<sup>24</sup>

- Su presencia es más un residuo del pasado que una entidad moderna o contemporánea.
- Existe marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- Incapacidad de obtener crédito por falta de garantías y avales, sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
- Excesiva regulación
- Propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de sus bajos niveles de organización y gestión
- Carencia de aptitudes y actitudes empresariales adecuadas
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología
- Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.

---

<sup>23</sup> [Mungaray, A. y Torres: 1997, 8 y 42]

<sup>24</sup> [Aguilar B 1995, 480]

- Tendencia a la improvisación
- Restringida participación en los mercados (principalmente de exportación)
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo
- Carencia de personal calificado, y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento
- Deficiente abasto de insumos, dadas sus reducidas escalas de compra
- Nivel muy bajo de nuevo valor agregado
- Problemas de comercialización
- Carencia de estándares de calidad adecuada
- Dispersión física
- Desarticulación política
- Diversidad de intereses de las micro, pequeños y medianos empresarios
- Gran cantidad de pequeñas empresas se ha desplazado al sector informal como efecto de la crisis económica, buscando sobrevivir a la fuerte competencia, a la regulación administrativa, laboral y tributaria, y la desregulación del Estado.
- Baja escolaridad de los pequeños empresarios
- Carencia de formación e información sobre la empresa.
- Ausencia de un nivel de productividad adecuado
- Falta de competitividad en el mercado nacional y en el internacional
- Ausencia de una organización interempresarial de apoyo y colaboración en común
- Carencia de una cultura empresarial alineada al nuevo entorno de negocios
- Carencia de conciencia o percepción de la necesidad de apoyos externos de asesoría y consultoría
- Ausencia de capacidad de respuesta a los retos y desafíos del nuevo entorno de negocios
- Falta de conciencia real en lo general de la situación que están enfrentando: las empresas no saben, cuando tienen conciencia del entorno, cómo hacer para modificar sus condiciones de existencia, para mejorar su desempeño y resultados

Por otra parte, es importante mencionar que a raíz del TLCAN la visión empresarial en nuestro país fue cambiando sus formas tradicionales de operar, sin embargo falta mucho por hacer, por lo que se mencionan algunos elementos que dejaron huella en ese cambio y lo que ha contribuido para el proceso de transformación de la misma<sup>25</sup>:

- *Vigencia de un enfoque tradicional*, cuando existe, de gestión que no guarda correspondencia con el entorno actual de los negocios
- *Perfil*: Se identificaron hombres y mujeres comprometidos con un nuevo modelo empresarial, con una mentalidad de mayor riesgo, conscientes de los retos que enfrenta la economía nacional en el proceso de globalización y en forma concreta con el Tratado de Libre Comercio
- *Origen*: Las nuevas fuerzas empresariales de manera importante surgieron en el entrenamiento que recibieron en otras empresas y decidieron dejar su empleo para enfrentar el reto de la competitividad, el comercio y actividades por cuenta propia fueron otra fuente de creación de estos empresarios manufactureros, en esas actividades económicas previas generaron las capacidades que les permitieron poner en marcha nuevos negocios
- *Lógica de operación*: El tipo de empresa identificada se encontró en un mayor nivel de productividad respecto a la empresa censal
- *Mercado*: El principal mercado de estas empresas es el interno con la excepción de las ubicadas en la frontera norte
- *Apertura y tratado de libre comercio*: La apertura del mercado a la competencia orientó a las empresas a realizar un ajuste de precios y alinearlos a los del mercado internacional, lo que modificó el circuito de la ganancia industrial, llevando a un proceso de maximizar utilidades vía volumen.
- *Subcontratación y redes de producción*: Una importante proporción de empresas de las identificadas (35%) mencionó que realiza operaciones de subcontratación, recibiendo con ello una gama de apoyos importantes como suministro de materia prima, asistencia técnica, asistencia financiera, surtido de equipo, y mencionaron haber aumentado sus ingresos, tener un mayor capital contable promedio que las empresas que no subcontratan, mayor número de trabajadores eventuales, un margen de operación sobre ventas mayor, tienen un mejor perfil educativo, un superior desarrollo de la tecnología
- *Perfil laboral*: El promedio de empleo permanente generado por las empresas identificadas fue tres veces el prevaeciente en el promedio nacional, su productividad promedio fue de 28 mil dólares por trabajador en la Frontera Norte, 26, 000 en Occidente, 23, 000 en el Área Metropolitana de la Ciudad de México y 16, 000 en la región del golfo, el promedio de días laborados al mes fue de 23.7 y 53 horas a la semana, su nivel salarial lo determinaban a través de la productividad
- *Financiamiento*: Su principal fuente de financiamiento fue interna a partir e la operación cotidiana y secundariamente fuentes externas, es su flujo neto de ingresos lo que les permite expandir su nivel de operaciones, la relación de utilidades que reinvierten fue alrededor de 70% y por cada peso que financiaban con sus propios

---

<sup>25</sup> [Ruiz, D. C: 1995, 42-70]

recursos, las fuentes externas les facilitaban 27 centavos.

- *Tecnología y competitividad*: Se manifiesta un patrón hacia una mayor complejidad tecnológica, lo que se expresa en el nivel del proceso y del producto, con una mayor calidad y control de la misma y de los inventarios, una tendencia hacia la estandarización de la producción
- *Expectativas de inversión*: Manifestaron su voluntad de ampliar su inversión en los próximos años, autofinanciándose

Las anteriores variables que expresan el comportamiento de una muestra importante de empresas a nivel nacional, dan cuenta de que el proceso de surgimiento y eventual consolidación de un nuevo modelo de empresa en el mundo de los negocios en México, está en pleno proceso y que es necesario que haya el apoyo de una política específica para fortalecer esta nueva tendencia en marcha.

Ahora bien, algunos de los principales retos que las empresas mexicanas (ya sean micro, pequeñas y medianas empresas) están enfrentando son una agresiva competencia en todos los mercados nacionales, un entorno internacional muy cambiante e hipercompetido, su integración dinámica al proceso globalizador de la economía, franco estancamiento del crecimiento económico, el bajo poder adquisitivo de la economía mexicana.

Aunado a lo anterior está, la irregularidad en la demanda y su carácter estacional, capacidad de innovar y generar tecnologías como nueva fuente de ventaja competitiva en los mercados de creciente competencia, conocimiento del funcionamiento de los mercados externos, fondos de desarrollo regional para regiones e industrias que coadyuven a la integración económica regional, su participación directa y con responsabilidad en tanto afectados en los asuntos que les atañen. Por lo que es fundamental que los pequeños empresarios realicen un papel más importante orientado a que se diseñen en colaboración con el Estado políticas económicas y estrategias de solución de problemas y de impulso a su desarrollo para que sean capaces de desempeñar un rol más significativo en el desenvolvimiento de la economía nacional.

Asimismo, existen otras vías para que las micro, pequeñas y medianas empresas salgan adelante, una de ellas es que se asocien y constituyan empresas integradoras que les permitan construir una alternativa sin dejar desde luego su empresa de origen. Ante un mercado abierto y globalizado, los pequeños empresarios estaban en fuerte peligro de desaparecer a menos que

cambiaran, cuantitativa y cualitativamente, y el camino que se ha venido viendo viable es el asociacionismo: “el agrupamiento de los pequeños empresarios según diversas modalidades (uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, empresas integradoras) para beneficiarse del cambio de escala económica, social y política. “

Las empresas integradoras están recibiendo fuerte promoción e impulso por parte del sector público y está bajo la responsabilidad de la Secretaría de Economía, además otros medios como cámaras de industria y comercio, el programa nacional de solidaridad y hay las consideraciones de por qué deben crearse los servicios que pueden brindar y los apoyos que se les puede otorgar. “En este entorno (mercado deprimido e inundado de productos importados), los pequeños productores necesitan, más que sobrevivir, buscar formas de compensar su debilidad económica, su dispersión social y su desorganización política. La empresa integradora puede constituir en este sentido una oportunidad para que los pequeños empresarios puedan adoptar formas más avanzadas de organización que les permitan cambiar cuantitativa y cualitativamente, y así defender mejor sus propios intereses.”

La empresa es el motor del desarrollo socioeconómico en las modernas sociedades y la macro transformación que México precisa, obliga a una nueva y mejor capacidad creativa en la que se gesten los nuevos valores, visiones, expectativas y formas de interacción para innovar y competir al ritmo de los tiempos, por ello se necesita un nuevo tipo de empresa capaz de enfrentar los nuevos desafíos que la nueva economía impone, de otro modo la misma empresa sin retos, está destinada a naufragar y quedar fuera de los. A continuación se mencionan los desafíos que enfrentan las empresas para contar con ventajas competitivas.

**Desafíos:**

- La desregulación de trámites, ya que el desahogo de los mismos es por debajo del 10%.<sup>26</sup>
- Costo de regulación para abrir un negocio en México:
- Falta de acceso a financiamiento, seguido de los costos impositivos.
- Competencia desleal
- Insuficiente promoción de las exportaciones
- Carencia de seguridad jurídica
- Excesiva regulación
- Inseguridad
- Falta de redes de distribución y servicios públicos
- Inflexibilidad laboral. El reducido tamaño del sector público y la escasa inversión en infraestructura y tecnología pública y privada son elementos que frenan el potencial de crecimiento económico del país.
- Competencia fuerte y difícil en el exterior. En cuanto a las medianas y pequeñas empresas, éstas corren el riesgo de ser absorbidas por la competencia o desplazada por las importaciones hasta desaparecer.<sup>27</sup>
- Si no se da prioridad el desarrollo de ciertos sectores industriales, algunas empresas corren el peligro de ser absorbidas.
- Las empresas más poderosas deben tener la capacidad de arrastrar en su crecimiento a las unidades productivas micro, pequeñas y medianas, las cuales pueden ser sus proveedores, pero debido a que en el momento de comenzar a exportar contratan insumos e extranjeros.
- Existe un problema sistémico en la competitividad de México.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> El Financiero: 28 enero 2004.

<sup>27</sup> El Financiero: 26 enero 2004

<sup>28</sup> El Universal: 28 enero 2004.



- Las empresas deben estar creando y desarrollando conocimientos que subsistan con éxito.
- El crecimiento económico aún no llega. Entre los factores identificados que frenan el potencial de crecimiento económico están:
  1. inflexibilidad laboral
  2. reducción del tamaño del sector público
  3. escasa inversión en infraestructura y tecnología pública y privada.

El crecimiento económico no sólo es crucial para reducir los índices de pobreza, sino también para elevar los salarios, mejorar la distribución del ingreso y la rentabilidad de las empresas. Por eso es importante considerar los siguientes factores:

- Reduce los índices de pobreza.
- Eleva los salarios
- Mejora la distribución del ingreso
- Mejora la rentabilidad de las empresas.

Una de las ventajas de la estabilidad es la baja en las tasas de interés y el riesgo país, que ha sido aprovechada por el gobierno federal para reestructurar la deuda interna y ayudar a construir un mercado de capitales más sólido.

Otro factor no menos importante por comentar, es que muchos partidos se están beneficiando de la nueva apertura democrática ya que de no poder imaginar siquiera estar en una elección, ahora detentan cargos de elección.<sup>29</sup>

- El índice de competitividad macroeconómica que integra como uno de los principales factores la disponibilidad del crédito a precios y montos adecuados para las empresas, se vió afectado sustancialmente por la recesión productiva de los últimos años.
- México tiene el problema de imagen ante sus socios comerciales que lo ven como país de pobres, destino vacacional, peligroso e injusto.<sup>30</sup>
- México se encuentra en uno de los niveles más bajos en recaudación de impuestos en relación con el PIB, lo que implica que se está sosteniendo una economía de más de 600 mil millones de dólares con una captación tributaria apenas superior a 60 mil millones. El problema de nuestro país es estructural, porque se requiere de unificar regímenes de exención en IVA e ISR para actuar sobre la evasión y elusión fiscales, que se estiman muy elevadas.

---

<sup>29</sup> El Universal: 28 enero 2004.

<sup>30</sup> El Financiero: 28 enero 2004.

### **Recomendaciones del Foro Económico Mundial**

- México necesita acometer reformas internas para ser más competitivo con China en la atracción de empresas e inversión extranjera, ya que esta situación preocupa a gobernadores del centro y norte del país latinoamericano, que en los últimos tiempos vieron cómo empresas multinacionales cerraban sus plantas en México y las trasladaban a China o abrían nuevas en la nación asiática.
- China atrae inversiones porque México no ha promovido las reformas necesarias y por el menor costo laboral de los trabajadores asiáticos.
- México necesita una reforma de sus sistema legal y estructuras mas abiertas para atraer a las empresas extranjeras.

Fuente: Foro Económico Mundial, Davos, Suiza: 2004.

Todo lo anterior, visto desde un solo ángulo podría desalentar los ánimos para darnos cuenta que a base propuestas es posible tener oportunidades que pueden transformarse en ventajas no sólo para las empresas mexicanas sino para el país en general. Recordemos que toda empresa debe tener en cuenta su matriz DAOF (Debilidades-Amenazas-Oportunidades-Fortalezas) y también conocida como DOFA. El conocerla, les permite identificar primero cuáles son sus debilidades que pueden convertirse en amenazas si no se hace nada por corregirlas, y las oportunidades que tienen para ser competitivas se convierten en fortalezas. Esto es lo que a nivel micro se debe hacerse, al igual que a nivel macro. A continuación se mencionan las oportunidades que se identificaron a lo largo de esta investigación y que son importantes analizarlas para darnos cuenta que hemos dejado de ser competitivos por ser desplazados de los primeros lugares en comercio exterior por economías que hace dos décadas no figuraban en el comercio internacional, sin embargo aún contamos con elementos competitivos de debemos aprovechar antes de que otros países tomen la delantera:

#### ***Oportunidades:***

- Reforma fiscal integral y energética, así como los cambios a la Ley Federal del Trabajo.
- Crear condiciones para abrir un establecimiento que converja con la de los países desarrollados.
- *Mejora regulatoria.* Se requiere un marco regulatorio donde se eliminen los obstáculos para la instalación y operación de unidades productivas, que conlleve a la desregulación de los tramites de apertura y operación de un negocio, lo cual debe ser una política pública de promoción al empleado. Una estrategia viable es que os

gobiernos de los Estados y municipios, apliquen los sistemas de apertura rápida de empresas (SARE) con el fin de homologar tramites y criterios que permitan reducir los tiempos y costos en el cumplimiento de la regulación, lo que también elimina oportunidades para la corrupción.<sup>31</sup>

- Complementar la liberalización comercial con reformas internas en materia de educación, innovación y gestión de gobierno. Cabe destacar que las deficiencias en educación y en investigación y desarrollo, siguen limitando la capacidad de México de lograr un avance tecnológico similar al de EUA o países como Corea.
- Nuestro país en la negociación de área de ALCA, deberá tomaren cuenta la lección anterior con el TLC.
- Crear un política industrial acertada que incluya programas agresivos de capacitación y de adquisición de tecnología extranjera.
- El porvenir dependerá de una política industrial acertada que incluya programas agresivos de capacitación y adquisición de tecnología extranjera.
- Cercanía geográfica con EUA.
- Paz social que no abunda en AL, Asia ni Europa del Este.
- Actualmente existe estabilidad económica que ha permitido lograr un alza nominal en el salario mínimo en los primeros tres años del actual gobierno., la baja inflación ha permitido que los salarios conserven su poder adquisitivo, manejo disciplinado de las finanzas públicas y nivel de gobernabilidad en coordinación con gobiernos estatales y municipales.

---

<sup>31</sup> El Financiero: 26 enero 2004.

## CONCLUSIONES

Estamos en la génesis de una nueva etapa económica donde la globalización, productividad y competitividad, son los nuevos paradigmas que nos permiten entenderla. No existe ya ningún otro sistema que impida la hegemonía del sistema de producción capitalista como hace unas décadas, en donde países del bloque socialista conformaban una contraposición. Desde la crisis de los países industrializados, el sistema capitalista ha estado inmerso en un proceso actual de la revolución tecnológica, paralelo a una nueva forma de pensamiento. Las necesidades que surgen ahora con estos nuevos paradigmas, obligan a una nueva forma de organización no coyuntural sino de estructura competitiva entre los distintos actores. Estamos en una era en donde los más débiles deberán formar alianzas estratégicas que permitan tener un mejor posicionamiento en todos los ámbitos de competencia y seguir presentes en el mercado.

El concepto de competitividad hoy en día es uno de los nuevos paradigmas que está transformando profundamente a la economía mundial. Las condiciones sobre las que se asienta la capacidad de competir de los países y las empresas exige que nadie debe considerar ajeno este concepto que se impone como factor de desarrollo en la competencia global.

Ante estas transformaciones, las empresas deben mantener, mejorar y cambiar su capacidad competitiva interna, dejando atrás la forma tradicional de operar e invirtiendo. Eso no sólo implica que las empresas sobrevivan en la competitividad tradicional, sino también invertir en capital humano y tecnología, como pilares de la competitividad actual que les permita resolver su principal problema: la competencia global.

Sin embargo, para que las empresas puedan ser competitivas requieren de un entorno propicio que les permita interactuar sin ningún obstáculo. Por eso mismo es importante que el Estado asuma su papel de regulador e impulsador –no protector– de políticas públicas que induzcan al país a un ambiente de cambios y vinculación entre los distintos sectores.

Por otra parte es de suma importancia comentar que con las negociaciones realizadas en el TLCAN nuestro país pudo haber aprovechado la relación comercial y no solo tener presencia sino también ser competitivo con su socios comerciales, sin embargo la realidad

nos indica que ha dejado de ser competitivo al ser desplazado en sus productos y enfrentando a una competencia cada vez mayor en el mercado de los EUA, incluso ha sido desplazado por otros países como China que ha surgido como exportador importante y se ha posicionado como uno de los principales destinos de la inversión extranjera directa. La creciente presencia de los productos chinos en los mercados internacionales ha sido objeto de diversos estudios y es vista con temor por los empresarios y autoridades económicas de varios países, ya que desplazan o amenazan con desplazar a sus productos de los mercados tradicionales de exportación e incluso compiten con ellos en su mercado interno. Nuestros productos en el mercado se enfrentan a una competencia cada vez mayor en el mercado de nuestro principal proveedor comercial: los Estados.

Lo anterior nos muestra un panorama desalentador que nos indica mucho de lo que hemos perdido en términos de competitividad, pero al mismo tiempo nos da la pauta para identificar nuestras fallas que nos permitan identificar cuáles son los desafíos y cuáles las oportunidades que tenemos para enfrentar a nuestro principal problema de competencia global: la falta de competitividad.

Es importante mencionar que para dar inicio a la elaboración de este trabajo de investigación, surgió la inquietud de encontrar una o más respuestas a una pregunta que muchos nos hemos planteado ¿por qué México ha dejado de ser competitivo? En primer lugar si nos remontamos en la primera etapa de los años noventa, vemos claramente que nuestro país era líder en cuanto a la estabilidad económica y daba cuenta de la salida de la crisis de la deuda, además era y es uno de los principales promotores de la desregulación del Estado y la liberalización del comercio internacional, además de tener firmados varios acuerdos comerciales, el más importante, el TLC, tenía que el costo de la mano de obra más barata, la cual le permitía una mejor ventaja competitiva temporal.

Ahora bien, existen diversos factores por los cuales México ha dejado de ser competitivo, sin embargo destaco tres, que a mi juicio son los que más notablemente han repercutido:

1. La sobrevaluación del tipo de cambio en México, porque es el ancla de la política antinflacional. Desde 1996 ha provocado un impuesto a los productos nacionales que se venden en el exterior. Esta política cambiaría auspiciada por

las autoridades monetarias, tiene como único fin, la protección de empresas altamente importadoras como son maquiladoras, empresas transnacionales que se están beneficiando de este subsidio, dañando con todo esto la competitividad de productos nacionales.

2. La recesión de la economía de los EUA acentuándose más a partir del año 2000, provocando con ello una disminución de la demanda externa de nuestros productos, pues el 80% de nuestras exportaciones van dirigidas a ese país. Si para el año 1999 México exportaba tanto a EUA como a Canadá 137 millones de dólares a precios de 1996, para año 2002 sólo se llegó a exportar menos de la mitad (64 millones de dólares), situación que ha sido aprovechada por otros países como China, para abastecer a nuestro principal socio comercial. Para el año 2001 muestra una pérdida del dinamismo de la economía y las negociaciones de varios países para obtener condiciones arancelarias similares a las del TLCAN induciendo a que las exportaciones de México tuvieran un menor crecimiento e incluso disminuyera su participación en el mercado. De aumentar a una tasa promedio anual 22.7% de 1994 a 2001, retrocedieron a un ritmo de 0.5% en 2000-2002, lo cual repercutió en el crecimiento económico que se desplomó de 7% en 2000 a uno previsto de 0.7% anual de 2001 a 2003.
3. La falta de congruencia con los plazos fijados por el TLC para la liberalización de los productos nacionales a la competencia regional ha provocado el libre albedrío de productos más competitivos tanto de Estados Unidos, Canadá y otros países. Por otra parte, no se desarrollaron las condiciones necesarias para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en México, además las políticas fuera de tiempo para resarcir los daños causados ha provocado el descontento de diferentes actores empresariales y del sector campesino. Otro punto importante es lo que hemos dejado de hacer, esto es, ante la amenaza de la competencia internacional, México no ha detenido el comercio pirata, no ha creado fuentes de trabajo, no ha realizado las reformas estructurales necesarias como el buen funcionamiento de la actividad económica como son: una reforma educativa, reforma laboral, reforma fiscal integral y por lo tanto una reforma

constitucional. Esto nos lleva a mencionar que nuestro país ha dejado de ser competitivo por la falta de una visión sistemática de competitividad, las nuevas condiciones permite requieren por tanto, de la implantación de este un modelo sistémico, el cual es propuesto en el capítulo dos.

El análisis anterior nos refiere las causas más graves argumentando por qué hemos dejado de ser competitivos. Es por eso que una de las propuestas de este trabajo de investigación es de que en nuestro país se diseñe urgentemente una visión de nación que trascienda las etapas sexenales, los actores políticos y las políticas de ajuste achatadas para competir en el marco global; y es necesario que el Estado nuevamente sea eje promotor del desarrollo competitivo, con miras a desarrollar áreas, empresas e individuos que garanticen la sustentabilidad competitiva, a fin de alcanzar para el 2030 niveles de desarrollo humano mucho mejores que nuestros socios comerciales principales.

Pero ¿para qué queremos alcanzar mayores niveles de competitividad? Queremos alcanzar niveles de competitividad, para un mejor nivel de vida de la población como objetivo principal de cualquier política de desarrollo. En el ambiente empresarial y político, se menciona que es necesario hacer el “pastel” y luego repartirlo, creemos que es necesario que existan las condiciones necesarias para que todos los actores salgan beneficiados; para ello es necesario tener una visión sistémica de competitividad, esto es, la conjunción de todos los agentes económicos deben enfocarse a la creación de empresas competitivas, y estas últimas su principal motor es el capital intelectual, muy diferente al concepto de capital mano de obra.

Por otra parte cabe señalar que la en la actualidad, las PYMES tienen una gran participación en la actividad económica de México, pues el 98% del total de los establecimientos, son micro, pequeñas y medianas empresas que absorben un 49% del total de trabajadores ocupados, provocando en muchos casos el desconocimiento generalizado de los nuevos paradigmas, lo que acarrea serias dificultades para la inserción competitiva a escala mundial. Solamente las grandes empresas pueden entender, en qué condiciones nos encontramos y muchas de ellas obtienen ventajas competitivas internas con la modificación de ciertas normas jurídicas que les puedan beneficiar, tanto en el mercado interno como externo.

El análisis de este trabajo de investigación nos lleva a explicar el por qué las empresas mexicanas enfrentan una diversidad de problemas que van desde altos costos, bajos niveles de productividad y calidad, rezago tecnológico, ineficiente utilización y asignación de recursos, bajo nivel de inversión, obstáculos a la comercialización, proteccionismo internacional, fuerte regulación del gobierno, escaso apoyo del gobierno, elevada concentración regional productiva, pobre competitividad nacional e internacional, etc. La tendencia hacia la desconcentración industrial, el uso de una tecnología tradicional, niveles de innovación forzada, fuerte vinculación al crecimiento demográfico, fuerte orientación al mercado interno, dificultades para responder al proceso de globalización, fuertes niveles de autofinanciamiento es su fuente fundamental de expansión, cierto patrón en marcha de control de calidad en procesos y productos, una importante voluntad de reinvertir las ganancias para crecer, etc. Todos estos obstáculos identificados en la mayoría de las empresas, son a la vez desafíos que deberán enfrentar para fortalecer su estructura interna y, de esta forma estar en condiciones de competir.

Como podemos darnos cuenta, es mucho lo que se tiene que hacer para constituir una empresa creativa y fundada en la innovación tecnológica de procesos y de productos, y que sea el motor del desarrollo económico nacional, son muchos los apoyos que se precisan para gestarla y se esperan todavía cambios más trascendentes en el entorno económico internacional y en el nacional y en el gobierno, para que por la vía de los hechos se constituya en un real impulsor del desarrollo empresarial mexicano que permita a la empresa de nuevo tipo, generar las nuevas ventajas competitivas con las que competirá en el nuevo milenio frente a rivales cada vez más importantes.



## Bibliografía

Aguilar, B.I., (1995). "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México", en *Revista Comercio Exterior*, núm. 6, junio.

Alva, V.C., (1993). "La microindustria ante la liberación económica y el tratado de libre comercio", en *Foro Internacional*, vol. XXXIII, jul-sep., núm.3.

Argyris, Chris, (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, tr. Guadalupe Meza Steines, México : Oxford University.

Barabba, Vincent P. (1992). *La voz del mercado : La ventaja competitiva a través del uso creativo de la información del mercado*, tr. Michael Angstadt, México, McGraw-Hill.

Bertalanfy, L.V., (1986). *Teoría General de sistemas*, Ed. FCE, México.

Brown, F. y Domínguez, L. (2003). *Estructuras de mercado de la industria mexicana. Un enfoque teórico y empírico*, Ed. Porrúa- UNAM, FE, DGAPA, México.

Castells, Manuel (1999). *La era de la información*, tr. de Carmen Martínez Gimeno, México, Siglo XXI.

[www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)

Contreras, Oscar F. (2000). *Empresas globales, actores locales : producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*, México, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.

Cornwall, Jeffrey R. (1990). *Organizational entrepreneurship*, Homewood, Illinois: Irwin

Bassi, I. J., Benson, G. y Chensy, S., (1996). "Ten top trends", *Training and development*, noviembre.

Choo, Chun Wei. (1999). *La organización inteligente : el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*; tr. Daniel Rey Díaz, México, Oxford University

Dabat, A., Basave, J., Morera, C., Rivera, R. y Rodríguez, F. (2002), *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, México, 1ª.ed, colección J.S. Herzog, UNAM-UAM- A-M.A. Porrúa.

D'aveni, Richard A. (1996). *Hipercompetencia: cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*, tr. Margarita Zavalza Rivero, México, CECSA.

[www.e-deusto.com](http://www.e-deusto.com)

Denton, D. Keith (1993). *Dirección horizontal: más allá de la total satisfacción del cliente*, tr. Enrique Mercado, México: Panorama.

Drucker, P. (2001). *La gerencia : tareas, responsabilidades y practicas*, tr. Aníbal Carlos Leal, Buenos Aires, Argentina, Yeni-El ateneo.

Drucker, P. (1997). "The future that has already happened", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.

\_\_\_\_\_, (1996). *Visión sobre: administración, organización basada en información, la economía, la sociedad*, Bogotá, Colombia, Norma.

Dussel, Enrique Peters, (2003). *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, Ed. UNAM-FE-CANACYNTRA.

Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stawer, (1996). "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política", en *Revista de la CEPAL*, núm. 59, agosto.

*Revista Expansión*. (2004), enero.

[www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

*El Financiero*, 8 enero 2004. Ciudad de México.

\_\_\_\_\_, 26 enero 2004. Ciudad de México

\_\_\_\_\_, 28 enero 2004. Ciudad de México

*Foro Económico Mundial*, (2003). Davos Suiza, enero 2004.

([www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/The+World+Economic+Forum+La](http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/The+World+Economic+Forum+La))

Freedman, David H. (1992). "Is Management Still a Science?", *Harvard Business Review*, November-December.

Gálvez Azcanio, Ezequiel, (1993). *Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas*. México: ECAS, (1ª ed.).

González, Norberto. (2001). "Las ideas motrices de tres procesos de industrialización" en *Revista de la CEPAL* número 25, diciembre.

Hammer, M. (1994), *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa : casi todo esta errado*, tr. Jorge Cárdenas Nannetti Barcelona, México, Norma.

Hernández, Laos E. (2000). *La competitividad industrial en México*, UAM-I, Plaza y Valdez.

\_\_\_\_\_, (1985). *La productividad y el desarrollo industrial en México*, Centro de investigación para la integración social: FCE, México.

Ianni, Octavio, (1996). *Teorías de la globalización*, tr. Isabel Vericat Núñez, México, Siglo XXI.

IMD's World Competitiveness Yearbook, 2003. *International Institute for Management*

Imai, Masaaki. (1989). *Kaizen : La clave de la ventaja competitiva japonesa*; tr. por Alfonso Vasseur W., México, Continental.

*El Independiente*, 6 junio 2003, Ciudad de México.

Ishikawa, Kaoru (1986). *¿Qué es el control total de calidad? : La modalidad japonesa*, tr. David J. Lu ; R. Margarita Cárdenas, Colombia : Norma.

[www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp.htm](http://www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp.htm)

Jones, Bruce (2002) en *Expomanagement*, Ciudad de México.

Kim, Linsu. (2000), *La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización*, en: [www.campus-oei.org.salactsi/limsu.pdf](http://www.campus-oei.org.salactsi/limsu.pdf)

Kodama, F. (1992). "Technology fusion and the new R&D", *Harvard Business Review*, julio-agosto.

Kotler, Phillip, (2001). *Dirección de marketing*, tr. Roberto Escalona García, Ed. del Milenio

\_\_\_\_\_, (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control*, tr. Arturo Córdova, Ed. Just, 2ª. ed, México Prentice Hall.

Lall, Sanjaya, (2003). "Éxitos y fracasos industriales en un mundo en globalización" en *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, coord.. Dussel, P., ed. UNAM-FE-CANACYNTRA.

Moncayo, Jiménez E., (2002) "Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización", en *Revista de la CEPAL*, serie Gestión Pública, núm. 27, Santiago de Chile.

Morgan, Gareth, (1991). *Imágenes de la Organización*. Ed. ALFAOMEGA S. A. de C. V. México

*Mundo Ejecutivo*, febrero 2001, núm. 262.

Mungaray, A., (1994). "Paradigmas de organización industrial y posibilidades de innovación en las pequeñas empresas. Análisis de enfoques y experiencias". *Investigación Económica*, núm. 209 julio/septiembre.

OECD (1995). "Human Capital Investment. And international comparison, Center for Educational Research, Francia".

[www.oecd.org/searchResult/0,2665,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)

Pérez, Carlota, (1996). "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones", en revista de *Comercio exterior*, Bancomext, México, mayo.

PNUD, (2003). "Informe sobre el Desarrollo Humano."

\_\_\_\_\_. (2001). "Informe sobre el Desarrollo Humano."

Peters, Tom (2002) en *Expomanagement*, Ciudad de México.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la Excelencia*. México: Lasser Press.

Porter Michael E. (1999). *Ser competitivos : nuevas aportaciones y conclusiones*, tr. de Rafael Aparicio Aldazabal, Bilbao, Deusto, S.A.

\_\_\_\_\_, (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*; tr. Rafael Aparicio Martín, Buenos Aires, Argentina, J. Vergara.

\_\_\_\_\_, (1987). *Ventaja competitiva : Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, tr. por María Ascención de la Campa Pérez-Sevilla, México, CECOSA.

Ramírez Cavassa, C. (1993). *Gestión administrativa para empresas turísticas*, México, Trillas.

Ries, Al. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing : viólelas a su propio riesgo*, vers. española Raúl Peralba y Raúl González del Río, México, McGraw-Hill.

Rivera Ríos, M.A., (2000). *México en la economía global, espacio e instituciones: en búsqueda de opciones al neoliberalismo*, México UNAM,- Jus.

*Reforma*, 8 enero 2004, Ciudad de México.

Ruíz Chávez Rocío, (2003). " Condiciones de competitividad para el sector productivo en México" en *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, coord.. Dussel, P., ed. UNAM-FE-CANACYNTRA.

Ruíz, D. C., (1995). *Economía de la Pequeña Empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. Ed. Planeta Mexicana S. A. de C. V., México.

Salvatore, Dominick (1985). *Economía internacional*; tr. Leonardo Cano, María Victoria Mejía Duque, Germán A. Villamizar, ed., Santa fe de Bogota, México : McGraw-Hill.

Saporosi, Gerardo. (1999). *Clinica empresarial : una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*, México, D.F., Macchi.

Schoell, William F. (1991). *Mercadotecnia: Conceptos y practicas modernas*, México, Prentice.

Senge, Peter M. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, México, Granica.

Tapia T. G., (2001). "La importancia de la micro, pequeña y mediana industria en la estructura industrial de México". *México en los noventa: globalización y reestructuración productiva*, Ed. UAM Azcapotzalco y U.M.S.N.H

Tansen, M.T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). "What's yours stretegy for managing knowledge", *Harvard Business Review*, marzo-abril.

*The IMD World Competitiveness Yearbook 2002.*

[www.telmex.com.mx](http://www.telmex.com.mx)

Toffler, A. (1985). *La Empresa Flexible*, Barcelona, Plaza y Janés.

Ulrich, Dave, (1999). *Recursos humanos : champions*, tr. Gabriel Zadunaisky, Buenos Aires ; México, Granica.

*El Universal*, 28 enero 2004. Ciudad de México

\_\_\_\_\_, 29 enero 2004. Ciudad de México

\_\_\_\_\_, 1° febrero 2004. Ciudad de México

Villarreal, R. y Ramos, R. (2002), *México Competitivo 2020*, México, Océano.

\_\_\_\_\_, (2001). “La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica”, en *Revista Comercio Exterior*, septiembre.

[www.walmartmexico.com](http://www.walmartmexico.com)