



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE  
MICHAEL PORTER EN LA CONSTRUCCIÓN DE  
ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU  
IMPACTO ECONÓMICO.**

**REPORTE DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**ACTUARIA**

**P R E S E N T A:**

**ALEJANDRA DANAE GÓMEZ HERNÁNDEZ**



**DIRECTORA DE SEMINARIO:  
DOCTORA EMELIA LORENZANA QUINTERO**

**Ciudad Universitaria, CDMX 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

***“Aquel que tiene un por qué para vivir  
puede enfrentarse a todos los ‘cómos’”***

**Friedrich Nietzsche**

A mis padres:

Lourdes Hernández Sánchez y Alejo Gómez Romero

A mis hermanos:

Julieta Donaji Gómez Hernández y Héctor Ulises Gómez Hernández

A mi familia Oso:

María Inés Gómez Romero, Gustavo Velázquez Tapia, Matías Velázquez Gómez,  
María Camila Velázquez Gómez, María Luisa Ayala Juárez, Juan Gómez Romero,  
Juan Santiago Gómez Ayala y Ana Karen Gómez Ayala

A mis hermanos de alma

Beatriz Camacho Juárez y David Rivera Bermúdez



# Índice

## Contenido

<b>1</b>	<b><i>La estrategia competitiva y el modelo de Michael Porter</i></b> .....	<b>1</b>
1.1	<b>Antecedentes</b> .....	<b>3</b>
1.2	<b>Estrategia Competitiva</b> .....	<b>6</b>
1.2.1	Análisis Estructural de un Sector Industrial.....	9
1.2.2	Oferta: productos.....	11
1.2.3	Demanda: clientes y necesidades .....	11
1.2.4	Legislación .....	12
1.3	<b>El Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter</b> .....	<b>16</b>
1.3.1	FUERZA 1: COMPETIDORES POTENCIALES. Amenaza de nuevos ingresos .....	21
1.3.2	FUERZA 2: COMPRADORES. Poder negociador de los clientes .....	25
1.3.3	FUERZA 3: SUSTITUTOS. Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	25
1.3.4	FUERZA 4: PROVEEDORES. Poder negociador de los proveedores.....	26
1.3.5	FUERZA 5: COMPETIDORES EN EL SECTOR. Rivalidad entre los competidores existentes .....	27
1.4	<b>Cadena de Valor y Ventaja Competitiva</b> .....	<b>29</b>
<b>2</b>	<b><i>Elaboración de planeación estratégica buscando ganar una ventaja competitiva aplicando diversos recursos.</i></b> .....	<b>33</b>
2.1	<b>Nuevo enfoque hacia las cadenas de valor</b> .....	<b>37</b>
2.2	<b>Evaluación de sectores económicos para medir la eficiencia de la industria.</b> .....	<b>39</b>
<b>3</b>	<b><i>Conclusiones</i></b> .....	<b>42</b>
<b>4</b>	<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>43</b>
<b>5</b>	<b><i>Bibliografía:</i></b> .....	<b>105</b>

## Introducción

Este trabajo presenta un estado de conocimiento sobre el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter en la construcción de estrategias y ventajas competitivas y su impacto económico, para ello se llevó a cabo la búsqueda de materiales como artículos, capítulos de libros, revisión de tesis de licenciatura, maestría y doctorado, en torno a la temática de estudio.

En el primer capítulo se da una introducción sobre la vida académica y laboral de Michael Porter. Se describen los antecedentes históricos de la economía de Estados Unidos, la cual es importante mencionar ya que de esta manera es fácil ubicar en tiempo y espacio el surgimiento del modelo. Se desglosa el modelo de las cinco fuerzas para así conocer la estructura de este.

Para el capítulo dos se hace una recopilación de la información encontrada en los materiales antes mencionados, los cuales realizan un análisis de diferentes sectores industriales a partir del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Finalmente se dan las conclusiones del trabajo.

# Capítulo 1

En este primer capítulo se habla de Michael Porter, de los antecedentes históricos de la situación económica en Estados Unidos a partir de 1937, se dan como preámbulo los componentes del análisis estructural de un sector industrial para así finalmente mostrar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

## 1 La estrategia competitiva y el modelo de Michael Porter

Michael Porter es un economista, investigador, escritor, conferencista y profesor estadounidense. Al inicio de su formación se encontraba en ingeniería aeroespacial en la Universidad de Princeton, después de graduarse; obtuvo una MBA de Harvard Business School y un PhD en economía de empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Harvard. A lo largo de su trayectoria en Harvard Business School, ha aportado conceptos a la teoría de la estrategia económica que influyeron e influyen en muchos de los retos que enfrentan las corporaciones, las economías y sociedades, incluyendo la competencia del mercado y la estrategia de las empresas, el desarrollo económico, el medio ambiente y el cuidado de la salud.

Los primeros escritos de Michael Porter son sobre competencia en la industria y la estrategia de la empresa, al utilizar la teoría económica para desarrollar un análisis más estricto sobre la competencia de la industria y las modificaciones que hacen las empresas para competir; con este trabajo el Dr. Porter ha definido el campo de la estrategia moderna. Su trabajo es tema de estudio en escuelas de negocios y universidades. Actualmente él continúa escribiendo sobre la competencia y la estrategia, en un artículo de noviembre de 2014, “Productos conectados inteligentemente están transformando la competencia”, donde aborda el papel que la tecnología de la información toma en la estrategia. Los primeros trabajos de Dr. Porter en estructura industrial, cadena de valor, y posición estratégica han brindado información para el resto de sus investigaciones.

Lo siguiente en lo que se enfocó el Dr. Porter fue en el desarrollo y la competitividad de la economía, donde se centró en los fundamentos microeconómicos de desarrollo económico nacional y regional. En este trabajo teórico y empírico incluye el concepto de *clusters* y su impacto en los resultados

económicos, con el cual creó el Proyecto de Mapeo Cluster, con el cual fue el primero en la medición rigurosa de la geografía económica y se ha convertido en el estándar en los EE.UU., Europa y un número cada vez mayor de otros países. Sus teorías a nivel político se aplican para el desarrollo económico a nivel mundial.

El Dr. Porter a principios de 1990 propuso la “hipótesis Porter” la cual dice que las normas ambientales estrictas no entran en conflicto con la rentabilidad de la empresa o de la competitividad nacional que por el contrario podrían mejorarlas. Esta hipótesis ha impulsado artículos académicos sobre economía ambiental. También formó un equipo de trabajo sobre el papel de las corporaciones en la sociedad. Gracias a sus ideas las empresas han modificado la manera en que se acercan a la filantropía y a la responsabilidad social corporativa. En 2011, en colaboración con Mark Kramer, escribió “La creación de valor compartido”, el cual propone al capitalismo como el mejor camino para solucionar los problemas sociales.

Se desempeña como asesor de empresas, el gobierno y el sector social. En Estados Unidos ha sido asesor de estrategia líder, tuvo un papel activo en la política económica a nivel federal y estatal. Trabajó con jefes de estado de todo el mundo para crear una estrategia de desarrollo económico.

Fuera de sus actividades académicas, Michael Porter fundó o co-fundó cuatro organizaciones sin fines de lucro, una de ellas es La Iniciativa para una Ciudad Competitiva Interior la cual se ocupa del desarrollo económico en comunidades urbanas en dificultades; el centro para Una Filantropía efectiva, el cual crea herramientas rigurosas para medir la efectividad de la fundación; FSG es una firma de estrategias que sirve a las empresas, las ONG y las fundaciones de creación de valor social, sin fines de lucro; y el Consorcio Internacional para la Salud de los Resultados de Medición que desarrolla modelos a partir de estándares de resultados de pacientes a nivel mundial, así como los factores de riesgo dada la condición médica del paciente.

Dentro de sus publicaciones, Michael Porter, cuenta con diecinueve libros entre los cuales se encuentran: *Estrategia competitiva*, *Ventaja competitiva*, *Ventaja competitiva de las naciones*, *En la competencia*, y *Redefinir la atención sanitaria*; y tiene más de 125 artículos. Es siete veces ganador del premio McKinsey al mejor artículo del año, el cual lo otorga Harvard Business Review.

Como profesor es el destinatario de veintidós doctorados honoris causa y varios honores nacionales y estatales. En 2000 la Universidad de Harvard lo nombró profesor, este nombramiento es el más alto de dicha universidad. **(Harvard Business School, “Michael E. Porter Bishop William Lawrence University**



**Professor". Recuperado el 30 Abril 2016 desde:**  
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>).

## 1.1 Antecedentes

Entre los años 1937 y 1938 la tasa de desempleo saltó a 19% y permaneció en 1939 por encima del 17% con esto el estancamiento ya no podía ser negado. Al nublarse la esperanza en el New Deal, Franklin Delano Roosevelt construyó el Temporary Nacional Economic Committee, con personas calificadas para descubrir cuáles habían sido los errores cometidos y cómo podían subsanarse, antes de que el comité pudiera dar su primer reporte llegó la segunda guerra mundial. De la noche a la mañana toda la problemática del estancamiento se había quedado en el olvido.

Sin embargo el prematuro entierro del estancamiento se hizo presente a mediados de 1970, el problema estaba de regreso pero esta vez con otro nombre "estanflación". Los siguientes 25 años que le siguieron de la segunda guerra mundial, tiempo durante el cual no hubo estancamiento, durante esa época el incentivo para invertir fue fuerte y constante, y el crecimiento de la economía fue mejor que el de cualquier otro periodo comparado en la historia del capitalismo.

Con la guerra, el incentivo para invertir se fortaleció de manera enorme y se alteró los datos de la situación económica mundial. Los principales factores para que esto se diera fueron: la necesidad de reparar los daños de la época de la guerra, la demanda de una vasta gama de bienes y servicios, los cuales habían bajado su producción durante la guerra, poder de compra acumulado durante la guerra por empresas e individuos, que transformaron la demanda potencial en demanda efectiva, el establecimiento del dólar como base del sistema monetario internacional con esto se dismantelaron el comercio de preguerra y los bloques monetarios y se crearon condiciones casi libres de capital, con lo cual hubo una enorme expansión del comercio internacional, las extensiones de la tecnología militar y la construcción de armamentos en época de paz. Estos cambios se reflejaron en el clima de los negocios y se dio impulso a un gran auge de inversiones en todas las industrias como: acero, automóviles, energía, construcción de barcos, químicos pesados, y muchos otros. En algunas naciones avanzadas del tercer mundo como México, Brasil, India y Corea del Sur la capacidad de producción avanzó con rapidez.

El secreto del largo boom de posguerra y del regreso del estancamiento de los años setenta fue el fuerte incentivo para la inversión el cual provocó un estallido de inversiones las cuales, a su vez, acababan con el incentivo de invertir. Pero a

medida que el boom comenzó a disiparse, se luchó contra el estancamiento durante varios años, por medio de la creación de más y más deuda, nacional como internacional, provocando más y más inflación; pero esto llegó a ser más peligroso que provechoso y al problema del estancamiento se le agregó una situación financiera que se deterioraba rápidamente.

Durante la década en que comenzó a notarse el gran estancamiento, no se registró ningún año en el que el presupuesto federal estuviera equilibrado, y el déficit agregado entre 1970 y 1981 fue superior a los 400 mil millones de dólares, la administración de Reagan se empeñó en hacer recortes de impuestos para los ricos y dio recursos a manos llenas al pentágono.

Para 1981 la Ley Impositiva de Recuperación Económica otorgó a las corporaciones una variedad de beneficios impositivos destinados a estimular la expansión y el mejoramiento de la capacidad de producción, se disminuyeron los impuestos sobre los ingresos de aquellos que generaban más con el fin de provocar un mayor ahorro. Con las reformas impositivas se supuso que se impulsaría a las personas a trabajar más y durante más horas, también se prometió que esto provocaría los medios y la motivación para una nueva explosión de inversiones, con lo cual sería el punto de arranque para una nueva y duradera prosperidad. Sin embargo no sucedió así para el año de 1982 continuaron decreciendo las inversiones, la producción y el empleo.

Fue así que el desempleo seguía creciendo de recesión en recesión y de un periodo de recuperación al siguiente, el registro oficial mostró que del año 1975 a 1982 el promedio de personas desempleadas era de 7.6 millones.

Con la enorme deuda de posguerra que se formó bajo condiciones que generaban una acumulación de demanda efectiva y junto con las exitosas luchas obreras de posguerra a favor de salarios más altos, dio el empuje inicial a un nuevo periodo de crecimiento. La deuda federal crecía de vez en cuando, para superar las recesiones o para financiar las guerras. Crecía a un ritmo más lento que la expansión de la economía como un todo.

Cuando se desvaneció el estímulo de apoyo a la prosperidad de la posguerra, la economía se vio obligada a protegerse sobre la creciente deuda, tanto privada como pública. Esta deuda nacional se convirtió en un instrumento crucial para mantener la economía a flote. Con esto la deuda creció con mayor rapidez que la economía. Después de 1980 esta deuda se fue dramáticamente hacia arriba.

Para 1984 los intereses sobre la deuda acumulada representaban más de la mitad del déficit de ese año. Sin embargo en 1983 se produjo una reactivación de la economía que en un primer instante se reflejó sólo en Estados Unidos y a partir de

1984 a 1985 alcanzó a Europa y Japón. Esta activación de la economía se consiguió mediante el endeudamiento colosal de Estados Unidos que hizo incrementar la producción y progresivamente permitió que las economías de Japón y Europa Occidental se incorporaran al crecimiento. Con esto a partir de 1985 Estados Unidos se convierte en deudor neto y para 1988 en el primer deudor mundial. Además ya para 1980 los bancos japoneses poseían casi el 50% de activos inmobiliarios americanos.

Así lo único que sostiene la baja inflación de los años 80 y 90 es el aplazamiento sistemático de la deuda mediante la emisión de nuevos títulos de deuda que constituyen a los anteriores y la expulsión de la inflación global hacia los países más débiles, los países del Tercer Mundo desde 1982 (Brasil, Argentina, México, Nigeria etc.), estos países, dadas sus enormes deudas habían alimentado la expansión de los años 70, ahora amenazan con declararse insolventes. Los países más importantes acuden al rescate mediante planes de reestructuración de la deuda o mediante la intervención del Fondo Monetario Internacional, con lo cual buscan sortear un hundimiento de estos Estados, el cual desestabilizaría todo el sistema económico mundial.

Ya en 1985 las tasas de crecimiento bajan lentamente y se transfieren poco a poco a los países europeos tratando de detener un mecanismo de endeudamiento que se alimenta asimismo y a su vez provocaba una especulación cada vez más desenfrenada. Entre 1985 y 1987 el dólar se devalúa bruscamente cayendo en más de un 50%, con esto se alivió momentáneamente el déficit americano y logra reducir el pago de intereses de la deuda sin embargo la contraparte resultó en una caída de la Bolsa de Nueva York la cual en 1987 cayó un 27%.

Al final de la década con la crisis bursátil de 1987, la inestabilidad de todo el aparato financiero mundial, el hundimiento de Rusia y sus satélites del bloque del este, el descenso en las condiciones de vida de la clase obrera en los países subdesarrollados y en los países industrializados se marca la agravación de la crisis mundial.

Con el derrumbe de los países del antiguo bloque ruso los índices de producción de Rusia cayeron, entre 1989 y 1997 un 70% de su producción industrial. A partir de 1994 países como Bulgaria, Rumania, Rusia presentaron índices negativos mientras que únicamente Polonia, Hungría y la República Checa presentaron tasas positivas. Asimismo países africanos, asiáticos, caribeños, centroamericanos y sudamericanos se suman a este desplome económico.

De 1991 a 1993, el crédito cada vez era incapaz de relanzar la producción, se agravó el riesgo de una combinación entre estancamiento de la producción y la

explosión inflacionaria, los sectores que por muchas recesiones habían logrado mantenerse, entran a la crisis, entre ellas la informática, telecomunicaciones, armamentos. Para 1994 la economía de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña, comienzan a presentar cifras de crecimiento que no superan el 5%, el estímulo desenfrenado del consumo doméstico provoca el desmoronamiento del ahorro, en 1996 la tasa de ahorro se vuelve negativa. China recibe cuantiosos fondos sobre la base de la paridad entre su moneda local y el dólar como combustible de su crecimiento. Países de América Latina como Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, México son el centro de enormes préstamos pagados con elevados intereses a corto plazo.

La característica más destacada de esta recuperación es que no generó empleos sino todo lo contrario. Las grandes empresas lejos de aumentar el empleo lo continúan destruyendo, se reduce la planilla de funcionarios americanos, el crecimiento de los beneficios empresariales iba en aumento al contrario del empleo, los empleos que se generan son subempleos, mal remunerados y con contratos parciales.

Dada la situación económica de Estados Unidos en la década de los 70, 80 y parte de los 90, la cual es el resultado de recesiones de décadas anteriores, se puede ver claramente el origen de la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter, ya que el contexto bajo el cual realizó este trabajo embona a la perfección con la situación por la cual atravesaba su país en ese momento. (*Magdoff, Harry (1988). Estancamiento y explosión financiera en Estados Unidos. Siglo veintiuno editores, 1988. México*).

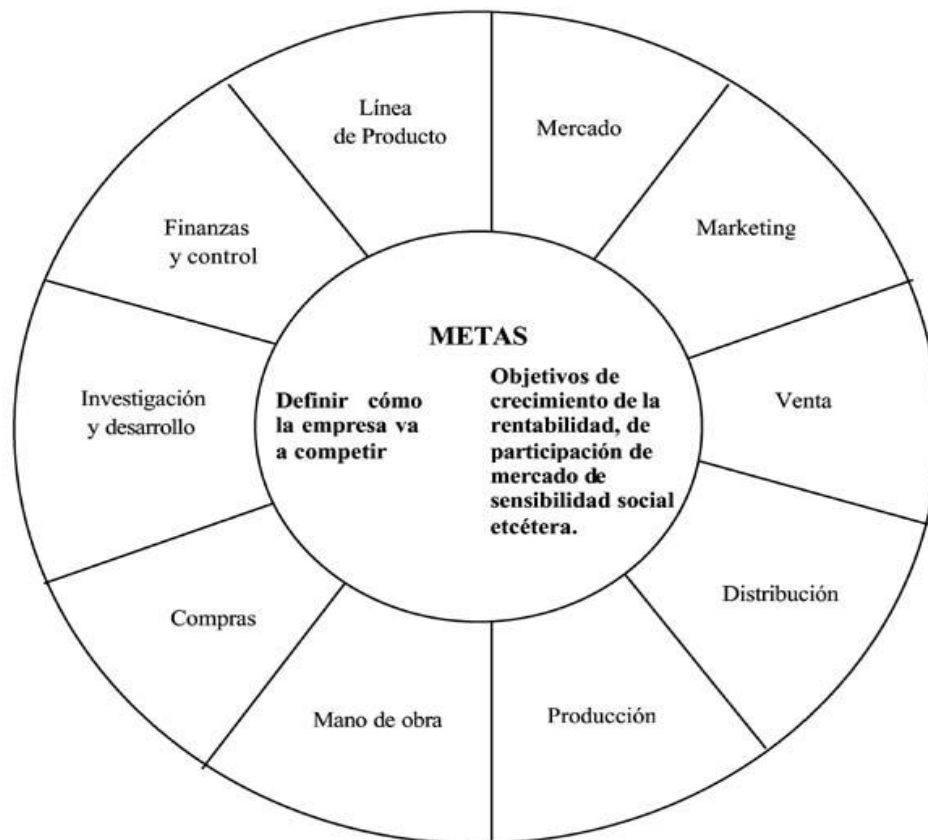
## 1.2 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva consiste en aprovechar al máximo el valor de las aptitudes de la empresa que la distinguen de sus rivales para posicionarla como un fuerte competidor; para ello toda empresa que compita en un sector industrial debe contar con una estrategia competitiva ya sea de forma directa o indirecta, ya que pudo haberla desarrollado de manera directa en un proceso de planeación o indirectamente dentro de las funciones y actividades de sus departamentos. Con la planeación estratégica se obtienen beneficios significativos al formular estrategias directas, ya que con ellas se respaldan las políticas de los departamentos funcionales para que sean ordenadas y orientadas hacia un conjunto de metas comunes.

Para que una empresa pueda competir es necesario que diseñe una estrategia competitiva la cual consiste en crear una fórmula general de cómo la empresa va a

competir, cuáles serán sus metas y qué políticas le ayudarán a alcanzarlas. Con esto se percibe que la estrategia competitiva es una mezcla de metas que buscan las compañías y de políticas con que tratará de conseguirlo, algunas usan palabras como misión u objetivo en lugar de metas; y tácticas para políticas funcionales o de políticas operativas; en general el concepto esencial de estrategia evidencia la asignación que se da entre medios y metas.

En la figura 1 se pueden apreciar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, la cual es llamada **La rueda de la estrategia competitiva**, Porter (1982). En el centro se encuentran las metas de la empresa, que son la interpretación más profunda de cómo se desea competir y de sus objetivos particulares, tanto económicos como de otra clase. Alrededor del centro se encuentran las políticas básicas operativas con las cuales la empresa tratará de cumplir con sus metas. Las metas y políticas deberán de conectarse entre sí, de lo contrario la estrategia competitiva no se reflejará en la competencia.



**Figura 1.** *La rueda de la estrategia competitiva. Porter (1982).*

En términos generales para crear una estrategia competitiva es necesario reconocer los cuatro factores que definen los límites de lo que la compañía puede lograr. Sus puntos fuertes y débiles personifican su perfil de activos y su capacidad en comparación con la competencia como recursos, identificación de marca, situación tecnológica entre otras. Estos puntos, fuertes y débiles, mezclados con los valores personales de los ejecutivos y otros empleados, determinan los límites internos que la empresa puede adoptar como estrategia competitiva exitosa.

Para los límites externos la cuestión es diferente ya que dependerán del sector industrial y del ambiente en general, el ambiente competitivo se definirá por las oportunidades y riesgos del sector industrial, con sus respectivos riesgos y posibles premios. La política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes, el impacto de estas se refleja en las expectativas sociales de la compañía. Estos cuatro factores y su relación se pueden observar más claramente en la siguiente figura.



**Figura 2.** Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva. Porter (1982).

El análisis estructural de un sector industrial contribuirá decisivamente para determinar las reglas competitivas del juego y además para elaborar las estrategias a las que la empresa puede tener acceso.

### 1.2.1 Análisis Estructural de un Sector Industrial

Un sector industrial se denota como el conjunto o grupo de empresas fabricantes de productos o servicios semejantes entre sí.

El análisis estructural de un sector industrial se considera fundamental para entender la tendencia de la competencia, supone que el funcionamiento de la industria dependerá de la conducta de los participantes como compradores y vendedores, la cual a su vez estará descrita por la estructura del mercado. La competencia mostrará el resultado de la interacción de los representantes económicos, en lugar de ser representantes pasivos ante las circunstancias del mercado.

La estructura industrial traza el modo de organización de las empresas, los factores que la definen, por mencionar algunos, la distribución por tamaño de las empresas o concentración, las condiciones técnicas, la diversidad y diferenciación de los productos y la integración vertical.

Algunas propiedades a considerar de la estructura de un sector industrial son:

- **La concentración económica:** Es la magnitud de la intervención de las grandes empresas en su agrupación en la economía y en los mercados particulares. Se refiere la influencia de las grandes empresas como aglutinación global, para medirla se suman los activos, el empleo, la producción o el valor agregado de un número determinado de las mayores empresas dentro de una economía y se calcula el porcentaje dentro del total. Para ello es necesario clasificar a las compañías dentro de sus industrias relevantes, medir el tamaño de cada empresa y el de su respectivo mercado, contar con un índice del grado de concentración.
- **Diversificación de productos:** El financiamiento de las compañías en diferentes industrias es una peculiaridad de las actuales estructuras de mercado, esto explica el creciente tamaño de las empresas. La diversificación es una característica de la estructura de mercado, el cual incluso puede verse como un tema de conducta empresarial. Se tienen tres tipos de diversificación: homogénea o concéntrica que son el inicio de nuevas actividades que tienen relación con las que ya efectúa la

compañía; horizontal es cuando los productos o servicios son diferentes sin embargo los mercados son similares; conglomeral no existe relación alguna entre las nuevas actividades y las actuales antes de la diversificación.

- **Integración vertical:** especifica el grado en que las compañías cubren la gama total de los cambios de la cadena productiva y la distribución, también puede verse como una extensión fija de la estructura del mercado o de manera activa como parte de la estrategia de la empresa. Con la integración vertical se reducen costos, da a los productores mayor control sobre su ambiente disminuyendo la incertidumbre, asegura el suministro de materias primas en tiempos de escasez, protege al consumidor de alzas en los precios y da a las empresas un mayor control sobre sus mercados y disminuye la posibilidad de ser excluida.

Para que las empresas incrementen su poder económico requieren de economías de escala, alcance y aprendizaje.

- **Economías de escala:** El equilibrio de largo plazo se alcanza en situaciones de competencia perfecta donde las empresas tienen rendimientos constantes a escala, las economías de escala están presentes cuando los costos medios de largo plazo son decrecientes en vastos rangos de producción, en otras palabras los rendimientos a escala son crecientes en sus compañías. Para identificar las economías de escala basta calcular la elasticidad, si esta es menor a uno implica que hay economías de escala; por otro lado se pueden analizar en términos de producción. Si se refiere al volumen de un lote de producción es la escala de producto; si se relaciona con el producto total de una planta completa en marcha continua se habla de la escala de planta y si se asocia con el producto de una o varias plantas de una compañía se trata la escala de una empresa.
- **Economías de alcance:** Se dice que hay economías de alcance cuando el costo de fabricar dos productos conjuntamente es menor comparado con el hacerlo por separado. Se tienen tres tipos de economías de alcance, la existencia de factores “públicos” de la producción los cuales se compran para la producción de un solo producto, su disponibilidad es menos costosa al utilizarlos en la producción de otros bienes; la segunda emerge cuando algunos insumos distribuyen en un proceso de fabricación de diferentes bienes; el último se refiere al costo marginal de fabricar un bien reduce conforme la fabricación del otro crece.
- **Economías de aprendizaje:** Se refiere a la experiencia de las plantas a través del tiempo, es decir, la fuerza de trabajo adquiere un mayor



entrenamiento el cual deriva de la repetición de las labores manuales, es el aprendizaje adquirido de la producción acumulada.

Finalmente la compañía es una organización que modifica los insumos en bienes para venderlos en un mercado, cada empresa maximizará sus ganancias tomando decisiones de producción y de precios, las cuales serán el resultado de factores externos como la estructura del sector industrial en el que se desenvuelva.

### 1.2.2 Oferta: productos

En un sector industrial, la cantidad de productos ofrecidos por los competidores y la cantidad de productos demandados por los compradores dependerá del costo del mercado del producto.

La oferta es la cantidad de un producto o servicio económico que los competidores pondrán en el mercado, dependiendo del nivel de precios y sus costos de producción; a mayor precio ofertarán más cantidad y viceversa.

La elasticidad de la oferta indica el nivel de réplica de la cantidad ofrecida frente a modificaciones en el precio. El tiempo resulta su factor condicionante más importante, de este tenemos tres casos:

- A corto plazo. La empresa carecerá de reacción incrementando su producción ante las elevaciones de precios pues no dispondrá de los recursos necesarios para hacerlo.
- A mediano plazo. No podrá modificar su dimensión sin embargo hará uso de manera máxima sobre sus recursos disponibles.
- A largo plazo. Las compañías podrán modificar su dimensión y conseguir responder con mayor producción a los incrementos de precios.

Por tanto a mayor tiempo, mayor será la elasticidad de la oferta. Otros factores que afectarán a la cantidad ofrecida son los precios de los factores productivos, los costos de producción, el nivel tecnológico, la existencia de productos sustitutos, la organización del mercado y las preferencias del consumidor.

### 1.2.3 Demanda: clientes y necesidades

La demanda es la relación entre la cantidad de un bien o servicio, o un grupo de productos y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar en función del precio de los mismos, si consideramos los demás factores

constantes, la demanda generalmente es decreciente, en otras palabras, a mayor precio, los consumidores adquirirán menos.

De este modo la demanda de productos de primera necesidad se verá menos afectada por el incremento de precios; los productos de lujo se demandarán sin tener en cuenta su costo y para los bienes normales, la cantidad demandada dependerá del costo de estos, es decir, si el costo aumenta su demanda baja y viceversa. La cantidad demandada de un producto o servicio no responderá de igual manera ante los cambios en los costos, en algunos casos una mínima variante en el precio dará lugar a una alteración importante en la demanda, mientras que en otras apenas se notará.

La sensibilidad de la cantidad demandada ante las variaciones en el precio, se determinará con la elasticidad de la demanda, por tanto la demanda será elástica si un cambio en el precio da lugar a una mayor cantidad demandada, e inelástica si es menor y unitaria, es decir, que ambas sean iguales.

La elasticidad de la demanda dependerá de los siguientes factores:

- Características del producto. Si se trata de un producto o servicio de primera necesidad, su demanda será inelástica.
- Existencia de productos o servicios sustitutos. Con la existencia de bienes similares, la demanda será más elástica con relación a su precio.
- El porcentaje que representa el consumo de un producto o servicio en la totalidad de la renta. La demanda será más elástica si su participación en la renta total es mayor.
- La elasticidad de la demanda dependerá de la naturaleza del bien.
- El tiempo. A mayor tiempo transcurrido, mayor será la respuesta en la cantidad demandada a las modificaciones en el precio, sin embargo esta cantidad no sólo dependerá del precio, hay que tener en cuenta múltiples variables que la condicionarán como el precio de los productos de la competencia, la renta y poder de adquisición del consumidor, los gustos, hábitos, modas y tendencias que influyen en los deseos de consumo y muchos otros factores sujetos a la naturaleza de adquisición.

## 1.2.4 Legislación

Desde sus orígenes hasta la actualidad la economía y la política de la competencia mantienen una estrecha relación, la teoría económica ha contribuido en el contexto como en la aplicación de la ley. Los gobiernos han creado leyes para defender la competencia, las cuales se refieren a la legislación, decisiones judiciales y regulación que advierten acuerdos con empresas para limitar la

competencia, con el atropello de una posición dominante por parte de una empresa o el resultado de fusiones entre compañías. Estas leyes pretenden proteger el proceso competitivo que pueda ser dañado por la invención de dominancia que se genere por formas de regulación o acuerdos entre competidores que reduzcan la competencia.

Al conjunto de medidas e instrumentos que usan los gobiernos al definir las condiciones generales de competencia que tienen lugar en mercados particulares se denomina política de la competencia, esta a su vez es afectada por los acuerdos regionales e internacionales.

Una de las primeras políticas antimonopolio es la Ley Sherman de 1890 en los Estados Unidos, la cual se aplicaba directamente a las conductas de negocios y a enjuiciar a las consideradas anticompetitivas, para ello se mostraba que tales conductas limitaban la competencia. Para 1914 con la Ley Clayton se estructuraron los elementos del comportamiento anticompetitivo, bajo una influencia neoclásica.

Dentro de los orígenes de la política de la competencia resaltan tres corrientes de pensamiento económico que han influido en la creación y modificación de dichas políticas, las cuales son:

***La escuela de Harvard y el paradigma estructura-conducta-resultados (Mason, 1939):*** Esta trataba de construir una teoría en un indicador de funcionamiento del sector que englobara los elementos habituales en la estructura de mercado de cualquier industria. Este paradigma indica que a partir del comportamiento de los vendedores y compradores en relación a toma de decisiones, los resultados de mercado de una industria serán dependientes de dicho comportamiento, el cual es determinado por la estructura de mercado sobresaliente, a su vez la estructura de una industria dependerá de condiciones básicas como: demanda, elasticidad demanda, sustitutos, estacionalidad, tasa de crecimiento, localización, método de compra, oferta, tecnología, materias primas, sindicalización, durabilidad del producto, localización, economías de escala, sobre las cuales actuará la política pública. Dentro de los conceptos E-C-R tenemos:

- ***Estructura:*** número de compradores y vendedores, barreras a la entrada de nuevas empresas, número y dimensión relativa de las empresas, grado de diferenciación, integración vertical con sus proveedores y condiciones de entrada, diversificación, la estructura de los costos.
- ***Conducta:*** competencia en precios, publicidad, gastos en investigación y desarrollo, plan de inversión tácticas legales, elección de producto, colusión, fusiones y contratos.

- **Resultados:** grado de eficiencia estática, como el excedente total se divide entre consumidores y productores, variedad de producto, empleo, estabilidad de precios, avance tecnológico, tasa de introducción de nuevos productos, calidad del producto, beneficios.

En Estados Unidos el análisis de la escuela de Harvard llegó a ser la base de la política de la competencia en los años sesenta y hasta mediados de los años setenta.

**La escuela de Chicago (Director, Stigler, 1950):** Para reducir acumulaciones desmesuradas de dominio de mercado la escuela de Chicago proporciona normas simples y adecuadas, mientras exime prácticas consideradas eficaces o competitivamente imparciales. No aboga por la anulación de las leyes antimonopolio, defiende la restricción de las fusiones que acarrearán altos grados de concentración y los pactos en precios y producción entre contendientes, que no cuenten con razones claras de eficiencia. Este enfoque yace en el uso del nacimiento evolutivo de supervivencia a la economía de la competencia, señalando que sólo aquellas estructuras de mercado más eficaces perduraran al proceso de selección competitivo. Por consecuencia, la conglomeración o cualquier modificación en la estructura de mercado figurarán un progreso hacia una posición más eficaz. En conclusión, las leyes antimonopolio deberían evitar obstaculizar en una estructura de mercado competitiva existente dado que, posiblemente, estimularán la ineficacia y disminuirán el bienestar. Sin embargo la participación de estas leyes estaría respaldada si se tratara de mercados donde no fluyan libremente las fuerzas de la competencia. Este análisis edifica los argumentos de eficacia que subyacen no sólo a las fusiones sino también a la fijación de precios, las relaciones verticales o la existencia de barreras a la entrada.

Finalmente, como principio básico, las normas de la competencia deben buscar la eficacia económica y su empleo se debe limitar, congruentemente, a castigar las conductas que no sean eficaces así como fomentar aquellas que sí lo sean. Este enfoque manifiesta que los monopolios no son tan frecuentes y de existir propenden a ser pasajeros, debido a que los beneficios alcanzados por este incitarán la entrada de otros rivales en el sector, restringiendo así el dominio del monopolista. Se enfatiza el rol que juegan las economías de escala y la conducta racional de la compañía como elemento maximizador de ganancias para la adquisición de soluciones de mercado eficientes; por tanto la mayoría de los sectores son competitivos sin embargo una situación en la que se manifieste el poder de mercado de forma permanente denotaría la presencia de barreras a la entrada, las cuales tendrían origen por la intervención del gobierno a través de sus leyes regulatorias.

**La nueva economía industrial (Schmalensee, 1982):** Esta corriente representa primordialmente una transformación metodológica, ya que emplea exhaustivamente la teoría de juegos dentro del análisis de la competencia entre compañías e introduce sofisticadas técnicas econométricas para el estudio de la competencia en mercados individuales. Con la teoría de juegos se consigue un marco analítico sólido que permite analizar la competencia entre compañías, cuando el número de competidores o jugadores que interactúan es reducido es particularmente útil ya que la acción de cada jugador puede tener un resultado significativo en los beneficios de otros jugadores. Gracias a los modelos de esta teoría se adaptan criterios de solución que posibilitan predecir los posibles resultados es decir las posibles combinaciones de estrategias adoptadas por cada participante dados los supuestos que se establecen para cada uno de ellos. La teoría de juegos para la economía industrial o de la competencia se ha afianzado como una herramienta esencial para el análisis de los diferentes sectores industriales sin embargo esta herramienta es tan basta que lo difícil es poder adaptar correctamente los modelos existentes a la industria que se desee investigar.

Para resolver los problemas de la indeterminación en la nueva Economía Industrial, se ha analizado el comportamiento desagregado de las empresas a lo largo del tiempo a partir de la aparición de grandes muestras de corte transversal y la aplicación a las mismas del análisis de regresión. Así, diferenciando las variables endógenas de las exógenas, se contrastaron algunas hipótesis de las nuevas teorías para crear un modelo teórico particular del sector industrial analizado, construido a partir de la medición y modelación de los elementos estructurales de dicho sector. Estos elementos esenciales son especificaciones de la oferta y la demanda, modificados y ampliados con las características específicas del sector industrial.

El enfoque econométrico inicial, tuvo algunos problemas de interpretación que se han completado con análisis de series temporales del sector industrial y con comparaciones dentro del mismo sector, el problema con este estudio es que no cuenta con modelos para cualquier sector, por ende, una industria que cuente con datos para un análisis de una posible conducta anticompetitiva puede que su posición sea de desventaja comparada con otras donde las prácticas anticompetitivas sean más importante pero sin embargo no sea posible mostrarlas o incluso conocerlas por falta de información. A menudo estos estudios se basan en datos históricos, observando el comportamiento de unas décadas atrás.

Esta nueva organización industrial empírica constituye un gran paso para el ámbito de la política de la competencia y antimonopolio debido a que da una

simulación de los resultados de las fusiones y la identificación de comportamientos colusivos sobre los mercados.

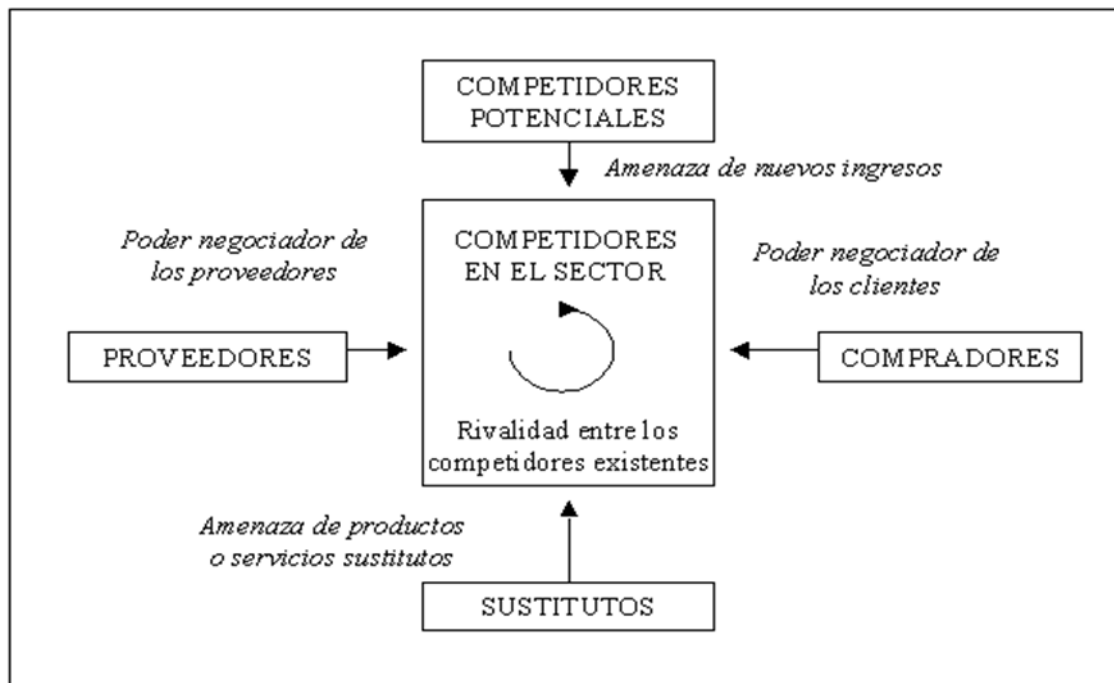
### 1.3 El Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Al hablar de competencia entre empresas se denota el éxito o fracaso de las mismas, la competencia decide las actividades de una compañía que pueden mejorar su desempeño, con ayuda de una estrategia competitiva las empresas pueden posicionarse favorablemente dentro de un sector industrial, la cual trata de buscar una provechosa y sostenible posición contra las fuerzas que denotan las características de la competencia.

Las empresas que compiten en una industria, se adopta la definición funcional de industria como grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí (Porter, 1982), tienen una estrategia competitiva, la cual se puede desarrollar explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente con las actividades de sus departamentos, las estrategias que éstos apliquen dependerá de la especialidad de los departamentos y de los incentivos que éstos reciban de los jefes. La mayoría de estos métodos no representan la mejor estrategia para la empresa pues en ocasiones carecen de un análisis más profundo.

La estrategia competitiva debe centrarse en el análisis de la estructura de la industria y de los competidores. La estructura de la industria definirá las reglas competitivas del juego así como las estrategias a las que la empresa puede acceder. Las fuerzas externas de la industria toman gran importancia ya que estas afectarán a todas las compañías de ese sector industrial, la capacidad de las empresas para afrontar dichas fuerzas determinará su éxito o fracaso.

En la industria, la intensidad competitiva no dependerá de la coincidencia ni de la buena o mala suerte, todo lo contrario, es la estructura económica latente e incluso va más allá del comportamiento de los actuales competidores; depende de las cinco fuerzas competitivas.



**Figura 3.** Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Porter (1982).

Cabe mencionar que de acuerdo al sector industrial cada fuerza tendrá diferente importancia ya que cada sector es único y tiene una única estructura. Al hacer uso de las cinco fuerzas una empresa es capaz de definir la complejidad e identificar aquellos factores que sean críticos para la competencia en esa industria, además de identificar estrategias innovadoras para aumentar la utilidad del sector industrial.

La combinación de estas fuerzas determina el potencial de las utilidades en un sector; al medir el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido se puede observar el potencial. Este potencial cambia de empresa a empresa. Sin embargo las estrategias que cambian la estructura del sector industrial pueden crear o destruir dicha estructura ya que si el nuevo diseño aumenta la volatilidad de la rivalidad esto puede destruir la utilidad a largo plazo aunque momentáneamente ese competidor disfrute de mayores utilidades.

El objetivo de la estrategia competitiva de una compañía es encontrar una posición en el sector industrial en la cual pueda protegerse en contra de esas fuerzas o apoyarse en ellas para sacarles beneficio. La clave consiste en acceder a la superficie y analizar el origen de cada una, de esta manera al realizar un análisis estructural se diseña una estrategia competitiva. El análisis estructural ayuda a diagnosticar la competencia en cualquier país o mercado internacional.

En una industria, la competencia trata de reducir la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, la cual describe el rendimiento que se obtiene en dicha industria. Con el rendimiento de los valores gubernamentales a largo plazo se calcula la tasa de rendimiento de la industria ajustándola al alza ante el riesgo de la pérdida del capital. De esta manera los inversionistas rechazan rendimientos por debajo de este nivel y la tasa más alta estimula la entrada de capitales en un sector industrial. Se determina el nivel de la inversión y se impulsa el rendimiento a nivel de libre mercado mediante la fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria y con la capacidad de las empresas para mantener rendimientos por encima de la media.

La competencia en un sector industrial no se restringe a los participantes bien establecidos, esto se refleja en las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales; los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son también competidores de las empresas, los cuales en ciertas circunstancias del momento tendrán una importancia.

La intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria se guían por la combinación de las cinco fuerzas competitivas; para la formulación de estrategias es necesario identificar la fuerza o las fuerzas dominantes ya que estas son decisivas.

En la creación de una estrategia competitiva es necesario considerar la estructura del sector industrial y las necesidades de los compradores ya que juegan un papel importante dentro de las cinco fuerzas competitivas pues satisfacer las necesidades de los compradores es el centro del éxito para cualquier empresa pero para ello es necesario conocer la estructura del sector industrial.

Otro aspecto a considerar es el balance entre la oferta y la demanda, si la demanda es mayor a la oferta se tiene una mayor utilidad, sin embargo este balance lo define la estructura del sector industrial.

Al tener identificadas las cinco fuerzas competitivas se contará con tres estrategias genéricas las cuales logran un gran desempeño en un sector industrial sin embargo dichas estrategias tienen sus riesgos.

1. **Liderazgo global de costos:** dentro de toda estrategia frente a la del resto de los competidores los costos bajos es el tema central, claramente para definir la reducción de costos en una industria se debe de considerar la experiencia, severidad de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y



desarrollo, fuerza de ventas, publicidad entre otras; conjuntamente estos factores deben de perseguir la calidad, el servicio y otros aspectos que dan fuerza al producto.

**Riesgos:** el cambio tecnológico el cual borra todo aprendizaje anterior y anula las inversiones, capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno, aprendizaje de las nuevas compañías de los costos bajos, incapacidad de notar la necesidad de modificaciones en el producto o en la publicidad, inflación en los precios.

2. **Diferenciación:** consiste en dar un sentido único al producto o servicio que se ofrece; se puede crear mediante el diseño o imagen de una marca, tecnología, características, red de distribución; al conseguirse la diferenciación se puede tener rendimientos mayores al promedio y protección frente a la rivalidad ya que los clientes son leales a la marca.

**Riesgos:** al crecer la empresa no podrá mantener la fidelidad de la marca si el diferencial de costos entre los competidores de costos bajos es fuerte, al desaparecer la necesidad de diferenciación entre los competidores, la imitación disminuye la diferenciación observada.

3. **Enfoque o concentración:** se enfoca en una línea de productos o en un mercado geográfico, centrándose así en un grupo de competidores; procurando dar un servicio excelente a un mercado particular teniendo así ventaja sobre empresas que compiten en mercados más extensos.

**Riesgos:** se eliminan las ventajas de costos logrados al percibir un mercado pequeño o eliminando la diferenciación conseguida, entre el mercado estratégico y el mercado general se reduce la diferencia en los productos o servicios, se descubren submercados dentro del mercado estratégico con lo cual los competidores desplazan a la empresa dirigida al enfoque.

Con la estrategia competitiva se busca posicionar a una empresa aprovechando al máximo el valor de sus capacidades distinguiéndola de sus rivales para ello se requiere de cuatro componentes diagnósticos: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidad.



**Figura 4:** contexto en el cual se formula la estrategia. Porter (1982).

Con ellas se podrá predecir objetivamente el perfil de respuesta de los rivales. Así las empresas se hacen una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de sus competidores, acerca de sus fuerzas y debilidades, de esta manera obtienen una ventaja competitiva.

Si una empresa no logra alguna de las estrategias genéricas se dice que se encuentra “atrapada a la mitad”, es decir no posee ventaja competitiva, en esta situación el desempeño de ésta estaría por debajo del promedio y competirá con desventaja pues habrá otras empresas líderes en costos, diferenciadores o enfocadores, las cuales tendrán una mejor posición para competir. Para que una empresa no quede atrapada a la mitad debe elegir entre estas tres estrategias genéricas, algunas veces hay compañías que logran el liderazgo de costos y la diferenciación esto se debe a que la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costos implica costos bajos.

El sostenimiento de una estrategia genérica frente a sus competidores lleva a un desempeño por arriba del promedio para ello la empresa debe de poseer algunas barreras que eviten la imitación de la estrategia. Los cambios en la estructura del sector industrial afectan los cimientos sobre los cuales están basadas las estrategias genéricas y altera el equilibrio entre ellas. Esto puede alterar la

capacidad de sostenimiento de la estrategia genérica e incluso el tamaño de la ventaja competitiva la cual es el resultado de ésta.

El enfoque que persiga cada empresa se especifica en la estrategia genérica implementada para la realización de acciones en cada área fundamental que conlleva a la obtención de una ventaja competitiva. Los resultados de una estrategia genérica son construir, sostener y cosechar, los cuales son el mandato estratégico para lograr la ventaja competitiva.

### 1.3.1 FUERZA 1: COMPETIDORES POTENCIALES. Amenaza de nuevos ingresos

Los nuevos competidores en un sector industrial contribuyen más capacidad, aspiran a conquistar parte del mercado y por ende a grandes recursos. Con esto se puede hacer que los precios disminuyan o que se incrementen los costos de las empresas ya establecidas. Las compañías que al entrar en un sector industrial se diversifican comprando empresas de otros sectores, revolucionan usando sus recursos.

El riesgo de que entren más competidores en un sector industrial dependerá de las barreras actuales contra la entrada y de la resistencia previsible por parte de las compañías ya establecidas. Si las barreras de entrada son importantes o si las nuevas compañías esperan una gran represalia de sus adversarios bien consolidados, el riesgo será limitado.

Las principales barreras de entrada son seis:

***Economías de escala:*** Muestran las disminuciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala desalientan el ingreso de otras empresas pues les exigen hacer grandes inversiones arriesgándose a una resistencia violenta de parte de la competencia o en todo caso hacer una inversión pequeña aceptando una desventaja de costos. Podemos encontrarlas en la mayoría de las funciones de una entidad como: manufactura, compras, investigación y desarrollo, red de servicios, marketing, utilización de fuerza de ventas y de distribución.

***Diferenciación de productos:*** Es la identificación de marca y lealtad de los consumidores que tienen las empresas ya establecidas, las cuales son adquiridas a través de la publicidad, las diferencias de producto, el servicio al cliente o por ser

los primeros en entrar a ese sector. Los nuevos competidores se verán obligados a invertir más para ganar la lealtad de los clientes de las empresas ya establecidas, así la diferenciación alza una barrera contra el ingreso de otras compañías. Estos esfuerzos suelen ser muy riesgosos ya que originan pérdidas de inicio de operación y dura un periodo de tiempo largo, a su vez hacerse de un nombre de marca ya que carece de valor de recuperación si se fracasa.

***Necesidades de capital:*** El nuevo competidor requerirá grandes recursos de capital para publicidad, investigación o desarrollo los cuales son riesgosos ya que son irrecuperables, con esto se crea una barrera contra la entrada.

***Costos cambiantes:*** Son los costos que paga una vez el comprador cuando intercambia un producto por el de otro proveedor. Cuando estos costos son elevados, los nuevos competidores deberán brindar mejoras significativas de costo o desempeño, si desean que el consumidor los anteponga sobre el anterior vendedor. A su vez estos costos dependerán de actividades como reentrenamiento a los empleados, el costo y el tiempo de probar o evaluar otro recurso, nuevo equipo auxiliar, rediseño de producto, ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor. Con esto se crea una barrera contra la entrada.

***Acceso a los canales de distribución:*** Para tener acceso a los canales ordinarios de distribución los nuevos competidores deben persuadir mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales reducen las utilidades. Con esto se crea una barrera contra el ingreso, debido a que los competidores ya establecidos tienen negocio con dichos canales, entre más limitados sean los canales será más complicado entrar en ese sector pues a través de estos un producto se vende al por menor o al por mayor.

***Desventajas de costos independientes de las economías de escala:*** Los nuevos competidores no tendrán acceso a la ventaja de costos que tiene una empresa ya establecida. Las ventajas de los competidores ya establecido son los siguientes factores:

- Tecnología de productos patentados.
- Acceso preferencial a materias primas.
- Ubicación favorable.
- Subsidios gubernamentales.
- Curva de aprendizaje.

***Política gubernamental:*** El gobierno puede restringir y hasta impedir el acceso a los sectores industriales, suministrando controles como requisitos para conceder la licencia y limitar el consumo de materias primas.

**Represalia esperada:** El rechazo de las empresas establecidas hacia los nuevos competidores influye en el riesgo de entrada, la represalia puede disuadir la entrada mediante las siguientes acciones:

- Precedentes de una fuerte represalia en contra de los nuevos competidores.
- Respuesta de contraataque de las empresas bien establecidas mediante grandes recursos (producción en masa, financiamientos, gran alcance mediante los canales de distribución).
- Compañías bien establecidas con mayor posición en el sector industrial y con activos poca fluidez invertidos en ella, es decir, el sector industrial tendrá un crecimiento lento lo cual provocará que este tenga menos capacidad para recibir nuevos competidores por tanto las ventas y el desarrollo financiero de los viejos competidores no se verá afectado.

**El precio disuador de la entrada:** Las empresas que deseen ingresar a una industria realizarán un pronóstico de utilidades sobresalientes, para que este pronóstico dé este resultado es debido a que el precio actual es más elevado que el precio disuador, este precio dependerá de las predicciones que se tengan para el futuro y no del presente. Se elimina el riesgo de entrada cuando las empresas ya establecidas fijan los precios por debajo del precio factible disuador o en todo caso si la competencia les obliga a hacerlo. Es claro ver que si se fijan precios más altos, el rendimiento puede durar poco tiempo ya que al luchar con los nuevos competidores se puede disparar el costo.

### ***Propiedades de las barreras contra la entrada***

Las barreras contra la entrada poseen más propiedades que pueden resultar determinantes a nivel estratégico.

- Si se modifican las situaciones descritas anteriormente.
- A pesar que las barreras pueden modificarse por motivos ajenos a las empresas, las decisiones estratégicas ejercen una influencia fuerte dentro de la industria.
- Hay compañías que poseen una capacidad de recursos y habilidades que las faculta para traspasar las barreras de un sector industrial a un menor costo comparadas con la mayoría.

### ***Experiencia y economías de escala como barreras contra la entrada.***

Las economías de escala siempre le dan ventaja de costos a las empresas grandes sobre otras más pequeñas, suponiendo que tengan sistemas de distribución, organización de servicios, instalaciones eficientes y esperando que la

compañía a gran escala no elimine su ventaja con el desarrollo de línea de productos. Para que las empresas pequeñas consigan igualar esa ventaja deberán alcanzar una economía similar de escala o diversificación apropiada que les permita distribuir los costos.

A continuación se mencionan algunas de las deficiencias de las economías a escala en cuanto a barreras contra la entrada, estratégicamente hablando:

- En ocasiones los costos a gran escala se logran a través de otras barreras altamente eficaces o de la acción de crear de manera rápida una patente en tecnología.
- Si la empresa grande es incapaz de adaptarse a los nuevos adelantos tecnológicos para conseguir economías de escala.
- Al hacer uso de la tecnología actual para alcanzar una economía de escala puede impedir conseguir nuevos métodos para competir.

La existencia de una curva de experiencia o una experiencia de patente no le garantizará a las compañías ya establecidas una barrera contra la entrada, los nuevos competidores tratarán de entrar al mercado mediante el copiado, contratando empleados de la competencia, adquiriendo maquinaria moderna o de técnicas mediante consultores de otras compañías, debido a esto será difícil mantener la patente de la experiencia ya que los competidores observarán ciertos aspectos de operación y tratarán de modificarlos haciéndolos más eficaces.

Por ende los nuevos competidores tendrán una ventaja al adquirir equipo moderno y usando los nuevos métodos sin haber usado los métodos tradicionales ya que estos con el tiempo pueden volverse obsoletos.

Algunas otras deficiencias de la curva de la experiencia como barrera contra la entrada son las siguientes:

- Produciendo una nueva curva de experiencia puede anularse esta barrera, para crear esta nueva curva, los competidores deberán innovar en productos o procesos originando una tecnología totalmente nueva.
- Mediante la experiencia se buscan costos bajos, esto puede afectar a otras barreras eficientes.
- Si las empresas bien establecidas, poderosas, apoyan su estrategia sólo en la curva de la experiencia la repercusión puede ser la ruina de estas.

### **1.3.2 FUERZA 2: COMPRADORES. Poder negociador de los clientes**

El poder de negociación de los compradores se refleja cuando presionan a la industria a reducir los precios, exigen una mejor calidad o mayores servicios y encaran a los competidores entre sí, con ello los compradores compiten con la industria. El número de propiedades de la situación de un mercado y el valor parcial de su consumo en contraste con la industria global, le darán poder a los principales grupos de compradores, este poder se adquirirá cumpliendo las siguientes situaciones:

- El grupo está conglomerado o adquiere grandes volúmenes en correlación con las ventas del proveedor.
- Los compradores procuran invertir sus recursos en busca de precios favorables para efectuar una compra provechosa.
- Al adquirir productos estándar, el grupo de compradores consiguen enfrentar una empresa con otra.
- Los costos cambiantes enlazan al grupo de compradores a ciertos proveedores, por ende el grupo tendrá menos costos cambiantes.
- Si el grupo tiene menos utilidades provocará que se busque reducir los costos de compra.
- El grupo de consumidores personifica una amenaza contra la integración hacia atrás.
- Si el producto de la industria predomina severamente en la calidad de los productos que crea el cliente, este manifestará menor sensibilidad al precio.
- Los compradores cuentan con toda la información, demanda, costos del proveedor, precio de mercado; esto les otorgará una ventaja negociadora de precios.

Si las situaciones antes mencionadas se modifican con el tiempo o en consecuencia de decisiones estratégicas de las empresas, el poder de los compradores crecerá o decrecerá.

### **1.3.3 FUERZA 3: SUSTITUTOS. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los sustitutos son productos que buscan realizar la misma función que los productos de un sector industrial. Las industrias que generan productos sustitutos son competidores de todas las empresas de una industria. Con los sustitutos se restringen los rendimientos probables de un sector industrial ya que limitan los precios que consiguen cobrarse rentablemente en él, el impacto de esto se puede mostrar como la elasticidad global de la demanda en la industria. Los sustitutos dan atractivas opciones de precios y mientras más atractivos sean, mayor será el margen de utilidad; reducen las utilidades que una industria puede recolectar en tiempos de prosperidad.

Para que una industria mantenga una posición frente a productos sustitutos tendrá que depositar esfuerzos en publicidad, mejoramiento de calidad de producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad de productos.

Los productos sustitutos sobresalientes y por lo cual merecen atención de los competidores, son aquellos que:

- Su tendencia es mejorar su relación de precio-desempeño con respecto al producto del sector industrial.
- Los sustitutos que originan industrias que consiguen utilidades altas.

Para plantear una estrategia que logre competir con los sustitutos habrá que considerar las tendencias anteriores para atacarlo o incluirlo como un factor determinante.

#### **1.3.4 FUERZA 4: PROVEEDORES. Poder negociador de los proveedores**

El poder de los proveedores es ejercido cuando estos amenazan a los participantes de una industria con incrementar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrendan.

Un grupo de proveedores toma fuerza si ejecutan las siguientes acciones:

- Los proveedores presentan mayor solidificación en relación al sector industrial al que le venden, esto influirá en los precios, calidad y en las restricciones de compra-venta.



- Para venderle a cualquier industria, el grupo no está forzado a competir con otros productos sustitutos, de esta manera se controla el poder del grupo incluso si es muy grande y poderoso.
- Para el grupo de proveedores una sola industria no simboliza un cliente importante si no representa un monto significativo en sus ventas, ya que cuenta con varias industrias a las cuales vende su producto y de esta manera tienden a ejercer su poder. Por otro lado, si representan un monto si importante en su ventas, hará todo lo posible por conservar esa industria por medio de precios razonable y auxiliándola en sus actividades.
- Para el comprador el producto de los proveedores representa un insumo importante para el comercio.
- Los proveedores diferencian o acumulan el costo cambiante de su producto.
- El grupo de proveedores puede restringir la amplitud de la industria para arreglar los términos de las compras por medio de la integración vertical.

Las condiciones que dirigen el poder de los proveedores no están sometidas sólo por el cambio, el control de la compañía también influye en algunos casos. De esta manera se incluye la mano de obra, la cual influye en muchas industrias debido a que los trabajadores competentes y sindicalizados buscarán mediante arreglos obtener parte importante de las utilidades eventuales de la empresa. Su poder dependerá del grado de organización de los trabajadores o cuando se evita el crecimiento de la oferta de la mano de obra.

### **1.3.5 FUERZA 5: COMPETIDORES EN EL SECTOR. Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre competidores provoca que las empresas sean mutuamente dependientes ya que las estrategias competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras. La rivalidad existirá cuando uno o varios competidores se ven presionados o descubren la oportunidad de alcanzar una ventaja sobre el resto de los competidores. Las tácticas que las compañías usan para alcanzar una posición son: la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y mejoramientos en servicios o garantías a los clientes. Si los competidores exceden los ataques y contraataques, todas las empresas pueden padecer los efectos y empeorar su posición.

Los siguientes factores estructurales que interactúan entre sí describen una rivalidad intensa:

- **Participantes numerosos o de igual fuerza**, si tienen una capacidad y recursos al menos similares surge un desequilibrio pues la rivalidad se sostiene y tenderá a ser vigorosa, debido a su semejanza en fuerzas.
- **Desarrollo lento de la industria**. En industrias donde el crecimiento no es rápido la competencia es más inestable pues las empresas que pretenden expandirse convierten la competencia en un juego por alcanzar un mayor dominio en el mercado.
- **Altos costos fijos o de almacenamiento**. Provocan fuertes presiones en los competidores para que usen su máxima capacidad.
- **Carencia de costos cambiantes o de diferenciación**. La elección del comprador se apoyará primordialmente en el precio y en el servicio, provocando presiones para luchar fuertemente en esas dos áreas.
- **Crecimiento de la capacidad en grandes incrementos**. Acrecentar la capacidad de una empresa en gran proporción desestabiliza el equilibrio entre la oferta y la demanda, provoca momentos de exceso de capacidad y por ende una reducción en los precios.
- **Competidores diversos**. Estos muestran diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus empresas maternas ya que tendrán metas y estrategias distintas, esto provocará que lleguen a desacuerdos e interpretaciones incorrectas en relación a las estrategias de sus colegas.
- **Principales intereses estratégicos**. Cuando diversas compañías desean el éxito a toda costa la rivalidad se tornará inestable.
- **Barreras sólidas contra la salida**. Son circunstancias económicas, estratégicas y emocionales, las principales son: activos especializados, costos fijos de la salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales.

Los factores antes mencionados, describen una intensa rivalidad, pueden ser modificados si debido a la madurez de un sector industrial cambia su crecimiento y por ende disminuye la tasa de crecimiento, se intensifica la rivalidad, merma utilidades y provoca una recesión moderada. Otro cambio es provocado cuando a esa industria se introduce una personalidad original como la innovación tecnológica. En términos generales los competidores lidiarán con muchos factores que definirán la intensidad de la rivalidad.

### ***Barreras contra la salida y la entrada***

Para el análisis de un sector industrial es importante conjuntar las barreras de salida y las barreras de entrada, a pesar que conceptualmente sean diferentes, frecuentemente estarán relacionadas. El caso óptimo, hablando de rivalidad, es aquel donde las barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son bajas pues los rivales más débiles se verán obligados a abandonar la competencia y para los que deseen ingresar serán disuadidos. El peor de los casos es cuando ambas barreras son fuertes ya que facilita el ingreso. (Figura 4).

		<b>Barreras de salida</b>	
		<i>Bajas</i>	<i>Altas</i>
<b>Barreras de entrada</b>	<i>Bajas</i>	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	<i>Alta</i>	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

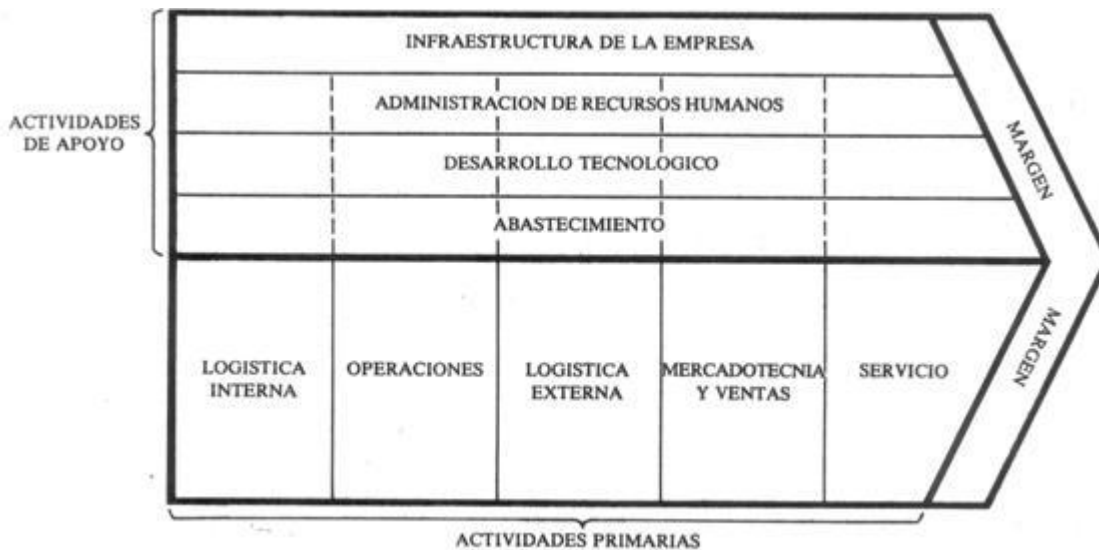
**Figura 4:** *Barreras y rentabilidad. (Porter, 1987).*

## **1.4 Cadena de Valor y Ventaja Competitiva**

El diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos son algunas actividades que pueden ayudar a una empresa a posicionarse como líder de costos y a su vez crear una base para la diferenciación, así la forma sistemática de analizar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, para ello es indispensable observar el origen de la ventaja competitiva. Para esto se emplea la cadena de valor la cual separa a la empresa en sus actividades estratégicas sobresalientes para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar a sus productos (Porter, 1987).

La secuencia de cada actividad puede ser representada usando una cadena de valor. (Figura 5).



**Figura 5:** Cadena de valor. (Porter, 1987).

Para conocer la historia, la estrategia y el enfoque para llevar a cabo su estrategia de una empresa, basta con observar su cadena de valor y la forma en que realiza sus actividades individuales. La relevancia para la construcción de una cadena de valor radica en las actividades de una empresa para una industria en particular, la fuente clave para la ventaja competitiva son las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores.

Para medir el valor es necesario medir el ingreso total ya que es el reflejo del producto en relación al precio y a la cantidad de unidades que puede vender. Cuando el valor que se le da al producto excede a los costos de elaboración entonces se dice que la empresa es lucrativa, el crear el valor para los compradores es la meta de cualquier estrategia genérica.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una compañía; las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias son las actividades involucradas en la producción de física del producto y su venta y su entrega al comprador, las actividades de apoyo sustentan a éstas suministrando insumos

comprados, tecnología, recursos humanos, en general varias funciones de toda la empresa. Por tanto la infraestructura de la empresa no está relacionada a actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Se tienen cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier sector industrial, a su vez cada categoría es desmenuzable en distintas actividades que van de la mano con el sector en particular y de la estrategia de la empresa.

1. **Logística interna:** son actividades relacionadas con almacenamiento y diseminación de insumos del producto, control de inventario, recibos, almacenamiento, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
2. **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de insumos en el resultado final del producto, maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas impresión u operaciones de instalación.
3. **Logística externa:** actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
4. **Mercadotecnia y ventas:** son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo con publicidad, promoción, fuerza de venta, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
5. **Servicio:** actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Estas categorías pueden ser vitales para la ventaja competitiva según al sector industrial al cual se adapten, las categorías de las actividades primarias siempre están presentes en determinado grado, dependiendo del sector industrial, y tomarán un rol en la ventaja competitiva.

Para las actividades de apoyo se tienen cuatro categorías genéricas:

1. **Abastecimiento:** este se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa, como materias primas, provisiones y otros

artículos de consumo, como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

2. **Desarrollo de tecnología:** es el conjunto de tecnologías desarrolladas para mejorar el producto y el proceso, como conocimiento de cómo hacerlo, procedimientos, tecnología dentro del equipo de proceso, preparar documentos y transportar bienes.
3. **Administración de recursos humanos:** actividades asociadas a la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal, determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
4. **Infraestructura de la empresa:** consiste en varias actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura de la empresa apoya a la cadena completa y no a actividades individuales como las tres anteriores.

A su vez dentro de cada categoría de actividades de valor y de apoyo se tienen tres tipos de actividades las cuales representarán un papel diferente en la ventaja competitiva.

1. **Directas:** son actividades implicadas directamente en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda.
2. **Indirectas:** son actividades que hacen posible el realizar las actividades directas, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores.
3. **Seguro de calidad:** estas actividades aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y re trabajado.

Para que una empresa compita en un sector industrial en particular necesita definir su cadena de valor para diagnosticar la ventaja competitiva.

# Capítulo 2

En este capítulo se conjuntan las aportaciones principales de la información recolectada de artículos, tesis de licenciatura, ingeniería, maestría y doctorado, los cuales usan el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para describir, analizar u aportar una aplicación de dicho modelo. Para ello la información se clasificó en dos temas esenciales: **planeación de estrategias en la alta gerencia**, dónde se extraen los factores principales para ganar una ventaja competitiva, y **medir la eficacia de la industria a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter**, en el cual se habla de los sectores industriales dónde se midió la eficacia.

## 2 Elaboración de planeación estratégica buscando ganar una ventaja competitiva aplicando diversos recursos.

Para elaborar un plan estratégico para ganar una ventaja competitiva, se hace depender lo macroeconómico de lo microeconómico y las políticas nacionales de las decisiones del mundo de los negocios, así, los sectores industriales se convierte en un campo de batalla donde el objetivo principal es maximizar los beneficios y los dividendos.

El planteamiento teórico-metodológico de la competitividad ha evolucionado a lo largo del tiempo con los cambios ocurridos en el ámbito económico, político, social, cultural, por mencionar algunos, con ello se consigue hacer un análisis que conjunta las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales en los sectores industriales para así observar el crecimiento o decrecimiento de la industria. Este análisis minucioso, otorgará la capacidad para diseñar estrategias competitivas.

Por otro lado, la competitividad entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas, con el desarrollo industrial, tendrá mayor competitividad a nivel nacional, aunado al hecho del aumento de la complejidad de las nuevas formas de organización industrial estarán los principios teóricos sobre la competitividad, los cuales adquirirán vigencia y mayor valor estratégico para formular planes de desarrollo industriales en países en vía de desarrollo, con lo cual se busca construir una aportación valiosa para la aparición de nuevas alternativas de desarrollo industrial que den paso a un crecimiento económico sostenido de los países de tercer mundo.

Al examinar a los competidores se busca mejorar la perdurabilidad en un sector estratégico, suponiendo, a partir de este análisis, si las empresas tienen la capacidad de mostrar un comportamiento similar a los de sistemas biológicos, físicos y químicos para así definir una sistematización y buscar comportamientos implícitos en la naturaleza de los competidores.

Un ejemplo de este análisis de metodología estratégica para elevar la competitividad es el SIIC, Sistemas Institucionales Innovadores y Competitivos, desarrollado por el observatorio de prospectiva Tecnológica industrial OPTICOR, el cual trata de mejorar la calidad de vida de sus miembros y la validó a través de un estudio denominado “Construcción colectiva de estrategias competitivas regionales para el aprovechamiento de las oportunidades en la globalización de los mercados de la cadena del cuero y marroquinería”. (**Anexos, Artículo 12**).

Hacer un análisis del sector también brinda prioridades desde el punto de vista de sus clientes, los grandes competidores nacionales e internacionales y poder construir un indicador para determinar qué posición en el mercado se tiene, para así plantear una estrategia innovadora que les permita mejorar su posición en el sector.

Parte de las estrategias gerenciales es crear un modelo asociativo para la construcción de ventajas competitivas, coordinar esfuerzos entre los competidores locales genera valor añadido en factores como la eficacia, ideas nuevas y servicios, satisfacción de los clientes, calidad del servicio, calidad de vida y sustentabilidad del medio ambiente. La eficacia en la implementación de un modelo asociativo requiere de la asistencia de un representante estructurado que promueva el desarrollo y supervise cada una de las acciones necesarias en la ejecución de las estrategias planteadas, para lo cual debe entender las necesidades y problemas del entorno para fortalecer y renovar la representación dentro de la sociedad y el desarrollo. (**Anexos, Artículo 16**).



Antes de la implementación de un modelo asociativo se deberá llevar a cabo una validación empírica sobre la existencia, identificación y análisis de las diferencias entre grupos estratégicos en la industria, así como estudiar su estabilidad en el tiempo, su relación con los resultados medios y el desempeño de las compañías de cada grupo identificado. A partir de los modelos de competencia imperfecta y monopolística es posible usar conceptos como barreras de movilidad de entrada y de salida, mecanismos de aislamiento, masas de ganancia “adicionales” a las posibles bajo escenarios de “competencia perfecta”, márgenes adicionales sobre costos, grado de monopolio, sectores industriales con tendencias inerciales y estructuralmente oligopólicas, por mencionar algunos, dichos conceptos ayudan a realizar un análisis estructurado sobre los grupos estratégicos y su desempeño en el sector industrial. Al entender y analizar la competencia en los sectores industriales, a través del análisis sobre sus grupos estratégicos, pues arrojará evidencia de las compañías que pueden constituir una fuente de ventaja competitiva, así como las que no.

Con la evolución de factores como procesos de integración comercial y los nuevos regionalismos se ha alterado de manera radical el entorno competitivo de la industria y su naturaleza, ya que por parte de la industria se busca menores costos mientras que la producción y venta aumenta la presión por fabricar bienes de alta calidad a precios competitivos, esto obliga a las compañías a mejorar sus productos y procesos por medio de un proceso de innovación cada vez mayor, integrando acuerdos tanto con proveedores como con clientes. Por tanto las empresas se multilocalizan tratando de minimizar los costos de producción para así ejecutar la estrategia de inserción en los mercados internacionales.

Parte de esta evolución se observa en los productos que se han convertido en complejos sistemas que combinan desde hardware, sensores, electrónica y software que se conectan a través de internet en miles de formas, estos productos “conectados inteligentemente” trascienden las fronteras de los productos tradicionales y cambian cómo se crea valor para los clientes, cómo las compañías compiten y los límites de esta, afectan a la trayectoria de la economía, a todas las industrias directa o indirectamente, y a su vez mejoran radicalmente la capacidad para satisfacer muchas necesidades empresariales y humanas. Por tanto impulsan la innovación y el crecimiento económico. Michael Porter hace un análisis de los productos “conectados inteligentemente”. **(Anexos, Artículos 21,22).**

Para ganar una ventaja competitiva, planteando estrategias óptimas, se ha llegado a usar la metodología de la planeación entendida como el conjunto de postulados, reglas y procedimientos específicos dirigidos a buscar cómo intervenir en una situación. El desarrollo y el uso de esta metodología se pueden consultar en

**Anexos, Tesis de Maestría 4, 6.** Por otro lado con el desarrollo de las actividades logísticas, se obtienen fuentes generadoras de ventaja, ya que la función de la logística es crear valor en términos de tiempo y lugar, un producto no tiene valor hasta que se consume, dónde y cuándo el cliente lo desea. Un ejemplo de esta aplicación es en el comercio internacional. **(Anexos, Tesis Licenciatura 5).**

Al tener un panorama amplio de cómo se desenvuelve un sector industrial y conjuntándolo con los cambios en las necesidades y características de las sociedades a las cuales se dirige un producto o servicio, será fácil resolver qué estrategia es la más adecuada para alcanzar una ventaja competitiva, a su vez los competidores también deberán identificar, valorar y explorar los recursos que controlan para que dichas estrategias se apoyen en estos. **(Anexos, Tesis Maestría 4).** La implementación de la relación con los clientes resulta una eficaz estrategia para captar compradores y de esta manera incrementar las ventas, se observa una tendencia por tomar decisiones estándar con base en los procesos, clientes y equipo, dejando de lado los modelos especializados de mano de obra y jerarquías de comando y control. **(Anexos, Tesis Ingeniería 7).** Para elaborar estrategias para la diferenciación de producto, es necesario contar con el conocimiento completo del producto y así crear esquemas que presenten los puntos a considerar para el mejoramiento e innovación del producto. **(Anexos, Tesis Maestría 3).**

Hablando en términos globales, es decir, dónde la competencia sea a nivel internacional, una de las ventajas competitivas más trascendentales para el desarrollo económico de cada país, es la implementación de una política económica que fomente el crecimiento de la industria con el objetivo de hacerla competitiva y exitosa, conjuntando la defensa del mercado interno del país y conquistar los mercados internacionales. **(Anexos, Tesis Licenciatura 1).** Un ejemplo de este tipo de estrategias es en el caso de México con la norma ISO9001:2000, la cual tiene gran aceptación a nivel internacional. **(Anexos, Tesis Licenciatura 2).**

Finalmente se puede decir que la relación entre conocimiento y estrategia logra concebir las formas prácticas en las que los estrategas de una organización logran plantear sus tácticas a partir de su conocimiento tácito conjuntándolo con su conocimiento técnico. De esta manera se desarrolla una interacción inventiva e innovativa para la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

En la literatura consultada y recabada para este trabajo acerca de las cinco fuerzas de Michael Porter, se puede observar una tendencia por dar un análisis de las compañías ya establecidas, así como desarrollar guías sobre estrategias

que se impulsan a partir de un análisis del sector industrial al cual están dirigidas. **(Anexos, Artículo 4, Tesis Ingeniería 8, Tesis Maestría 2, 5, 6, 8).**

Uno de los aspectos importantes a considerar para los actuales competidores que desean actualizarse y alcanzar el éxito, es el refuerzo de la formación gerencial como soporte principal dentro de su organización. Finalmente la competitividad no es un fin, es un medio para alcanzar el desarrollo económico, por tanto es importante considerar las estrategias competitivas como factor clave del éxito o desarrollo de las empresas. **(Anexos, Tesis Licenciatura 3).**

## 2.1 Nuevo enfoque hacia las cadenas de valor

Para generar una ventaja competitiva, se respalda de actividades discretas que ejecuten acciones como diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, estas aportan una posición en los costos y crea las bases para una diferenciación. La cadena de valor es la herramienta para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, con ella se examinan sistemáticamente todas las actividades de la empresa que se realizan y su manera de interactuar entre ellas. Con ello se pueden identificar nuevas formas de hacer las cosas y así proveer productos y/o servicios de calidad a menor costo, todo dependerá de las decisiones que se tomen a partir de la cadena de valor, ya que afectarán de manera positiva a negativa a la ventaja competitiva de la empresa. **(Anexos, Tesis Licenciatura 9).**

Primeramente se tiene que considerar que la ventaja competitiva no se mantiene en el tiempo, pues variará en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico y por supuesto de la entrada de nuevos competidores a la industria; sin embargo, si se anulara la ventaja, las compañías no podrían alcanzar el éxito en el mercado, es decir, obtener la rentabilidad media del sector y así desarrollarse en el tiempo. Estos aspectos definirán las estrategias a implementar para conseguir una ventaja competitiva, también se puede afirmar que el planteamiento metodológico de la competitividad ha evolucionado a lo largo del tiempo debido a modificaciones de carácter económico, político, social y cultural, por mencionar algunos. A medida que las estrategias se basen en aspectos culturales y en rutinas organizacionales, más difícil serán de imitar y perdurarán más en el tiempo, claramente, esto dependerá de su curva de aprendizaje y de la innovación de cada empresa. **(Anexos, Artículo 3).**

La innovación es la base de la ventaja competitiva ya que la organización, procesos, procedimientos, habilidades, entre otros, son susceptibles de

innovación. Cuando se identifica el origen de la ventaja, este será el punto de partida para la innovación; la experiencia y la organización permitirán lograr una innovación sistemática, la cual brindará una ventaja sostenible en el tiempo.

Para lograr alcanzar una ventaja competitiva e identificar el punto de partida de la innovación, los competidores actuales tienen que reforzar sus metodologías desde la raíz, es decir su organización deberá ser óptima en los niveles más bajos de la empresa, de esta manera las estrategias implementadas tendrán mayor impacto en la industria. Para ello las compañías deberán hacer un análisis interno, usando una cadena de valor, con el fin de optimizar sus procesos.

Parte importante de la formulación de la cadena de valor de una empresa es el análisis de los costos, ya que el costo tiene importancia vital para las estrategias de diferenciación; el comportamiento de los costos influye en la estructura global de la industria. La base esencial para analizar el comportamiento de los costos en las actividades desarrolladas con generación temporal de valor es a lo largo de la cadena de valor. **(Anexos, Artículo 5).**

De esta manera, al formular la cadena de valor de un sector industrial o de una empresa se puede lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional. Para ello, gobierno e industria deben de acordar leyes y tarifas adecuadas a los costos y a las necesidades de competencia de los sectores industriales nacionales, así estos podrán competir en los mercados internacionales con sistemas más eficientes de producción. **(Anexos, Artículo 7).** Es importante señalar que, además de hacer un análisis de la cadena de valor, para que se dé un crecimiento económico a nivel nacional, los países deberán crear sus propios modelos económicos, basados en su situación económica, social, política y de producción, con ello se buscaría llevar a cabo un trabajo integrado. **(Anexos, Artículo 10, Tesis de Licenciatura 10).**

Así, la construcción de la cadena de valor a partir de la estructura actual de la empresa, proporcionará la información necesaria para analizar las posibles estrategias que le darán una ventaja competitiva, reconfigurando la cadena de valor actual. **(Anexos, Tesis de Maestría 9).**

## 2.2 Evaluación de sectores económicos para medir la eficiencia de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es práctico y conductual para medir la eficacia de la industria ya que se centra en los resultados del negocio. El análisis derivado del uso de las cinco fuerzas determinará la intensidad de competencia y rivalidad de un sector industrial, a la vez arrojará cuán atractivo es el sector en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad, además mostrará cómo se reparte el valor económico que crea.

A continuación se muestran casos prácticos en donde se usó el esquema de las cinco fuerzas para analizar sectores industriales.

Dentro de la literatura recabada se encontraron que sectores industriales ya establecidos, como el cervecero y vegetales frescos sin procesar, empiezan a tener nuevos competidores los cuales se dirigen a un sector poblacional específico, dicho sector muestra tendencias por consumir productos asociados a una mejor sanidad, calidad e inocuidad en los alimentos.

En el caso del sector cervecero tenemos la cerveza artesanal mexicana. La implementación del modelo de Porter arrojó que a nivel internacional la competencia es dinámica, su base es la innovación y busca la diferenciación de estrategias sin embargo la calidad de la demanda nacional es primordial para conseguir una ventaja competitiva a nivel global. El crecimiento de este sector en México dependerá del empleo y mejoramiento de agentes como infraestructura administrativa, tecnología y de información, el sistema jurídico, institutos de investigación en universidades, mejoras en eficiencia y calidad, especialización en los componentes de la cerveza y sus propiedades. **(Anexos, Tesis de Maestría 12).**

En la industria de los vegetales frescos sin procesar, su nueva competencia es el subsistema de hortalizas frescas pre-cortadas, este análisis es realizado en Buenos Aires Argentina. Este análisis se enfoca en los aspectos tecnológicos y de mercado, el resultado destaca el desempeño de estrategias competitivas como la diferenciación y desarrollo de marca así como la calidad del producto. Este sector se dirige a la población con mayor poder adquisitivo y apuesta por liderar en calidad y variedad de productos e implementa estrategias para el desarrollo de la logística de distribución, el conocimiento del negocio y la especificidad de activos. **(Anexos, Artículo 25).**

Para profesionales como los diseñadores industriales en el campo de ferias y exposiciones comerciales, la implementación de estrategias competitivas ofrece

un valor agregado al desarrollo de stands y responde a la relación cliente-mercadólogo-diseñador. **(Anexos, Tesis de Maestría 13)**. Otra de las estrategias que se implementan es el marketing el cual es fundamental en la competencia por los mercados, tal es el caso de la industria del refresco en México. **(Anexos, Tesis de Licenciatura e Ingeniería 16)**.

El modelo del diamante también se usa para determinar la posición en la cual se encuentra una empresa, tal es el caso de la industria del refractario en México, el análisis realizado a nivel industria arrojó que Refractechnik se posiciona en segundo lugar. **(Anexos, Tesis de Maestría 11)**. Además de la posición es posible determinar si las empresas requieren obtener certificaciones para mejorar su posición en el mercado, tal es el caso del Instituto del Petróleo Mexicano y la certificación ISO 9000. **(Anexos, Tesis de Licenciatura e Ingeniería 17)**. En España gracias al modelo de las cinco fuerzas, se logró analizar la estructura de su industria farmacéutica a través de los grupos estratégicos y se logró clasificarlos en tres grupos: el primero enfocado en investigación y desarrollo, el segundo con menor inversión en investigación y desarrollo pero con más innovaciones y el tercero con mayor número de empresas las cuales se apoyan en estrategias de producción y distribución. **(Anexos, Artículo 28)**.

Por otro lado con la apertura internacional, los gobiernos implementan políticas y programas de desarrollo, además de la firma de tratados con otros países, que permitan dar un impulso a su economía y así lograr que los sectores industriales de su país logren competir en los mercados internacionales. Primeramente se debe considerar que para elaborar e implementar políticas, tratados y programas de desarrollo, se debe de llevar un análisis del sector, de esta manera la elaboración de estas se basará en las necesidades del sector industrial al cual se dirigen.

En el caso de la industria siderúrgica mexicana se usó el modelo de Porter para el estudio de la competitividad, con el fin de otorgar los componentes necesarios para dar una propuesta de política industrial entorno a este sector. **(Anexos, Tesis de Licenciatura e Ingeniería 13)**. Para las MIPYME de la industria mexicana del vestido, el objetivo de estas es mejorar la producción, venta, calidad y competitividad ante la globalización de la industria textil. **(Anexos, Tesis Maestría 14)**. En la industria del cine mexicano los indicadores que muestran el nivel de ventaja competitiva a nivel internacional son los premios recibidos y la participación de las producciones mexicanas en festivales. A partir del TLCAN, la formación de acuerdos de cooperación entre los integrantes que conforman la industria, logró mejorar los beneficios recibidos, la participación del gobierno dentro de esta industria deberá de ser por medio de estímulos fiscales y subsidios. **(Anexos, Tesis de Doctorado 2)**.

Con la firma de tratados se pretende impulsar el desarrollo económico de los países, asimismo con el uso del modelo de Michael Porter se analiza la competitividad de las industrias. México a través de políticas de refuerzo a la industria, con el TLCAN, alentó el desarrollo de este modelo. Un ejemplo es el caso de la industria Electrónica que a pesar de la evolución que ha tenido la infraestructura aún presenta rezagos e insuficiencias, debido a que la mayoría de los proveedores establecidos son empresas multinacionales. **(Anexos, Artículo 24)**. Otro ejemplo, es el financiero ante el TLCAN, se compararon las estrategias competitivas entre bancos nacionales y extranjeros, basado el crecimiento del mercado, rentabilidad e indicadores de riesgo. **(Anexos, Artículo 26)**.

Las aportaciones y usos que tiene el modelo de las cinco fuerzas son significativas ya que con él podemos identificar la intensidad de la fuerza ejercida por los productos sustitutos, un grupo de proveedores y en el caso particular de la promoción inmobiliaria en España, la fuerza ejercida por los propietarios del suelo así como dar un pronóstico para el futuro de este sector. **(Anexos, Artículo 23)**.

Finalmente con el modelo del diamante se logran analizar las oportunidades y dificultades a los que se enfrentan las empresas en sus respectivos sectores industriales, con ello se pretende aplicar estrategias que impulsen el desarrollo y a su vez la economía.

### 3 Conclusiones

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter brinda un panorama amplio en relación a su uso, ya que este puede ser usado por los nuevos competidores, es decir, antes de crear una empresa es importante hacer un análisis del sector; para los competidores ya establecidos, pueden determinar su posición a partir de este análisis y de esta manera establecer estrategias para mejorarla. En general a nivel macroeconómico o microeconómico el uso del diamante brindará una visión más amplia de cómo se mueve la industria.

Un factor importante que brindará una ventaja competitiva ante los nuevos competidores es el conocimiento del negocio ya que con ello se logran formular estrategias competitivas.

Se puede observar que parte importante del desarrollo de todo sector industrial son las políticas internas de cada país, ya que estas, en teoría, impulsan el desarrollo económico interno del país y a su vez crean la apertura a mercados internacionales.



## 4 Anexos

## Artículos

### **Planteamiento de estrategias en la alta gerencia.**

DATOS	RESUMEN	CONCLUSIONES
<p><b>1</b> Ramos Alejandro, (2008). <b>Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de Aburrá.</b> Revista EIA 1794-1237 Número 9, julio 2008, pp 9-29, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).</p>	<p>Este artículo está enfocado a entender las variables y determinantes de las ideas sobre cómo llegan a la estrategia expresadas por personas que trabajan en empresas localizadas en el valle de Aburrá. El método empleado para realizar la investigación que soporta este artículo fue de carácter exploratorio con enfoque cualitativo, recolectando la información mediante un trabajo de campo por medio de una guía semiestructurada de preguntas abiertas, para posteriormente hacer el análisis y observaciones finales. A partir de la integración de los resultados, se hizo una relación con varios autores reconocidos, tales como Alfred Chandler, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Richard Whittington, Michael Porter por citar algunos, para tratar de comparar los resultados de la investigación de campo con lo propuesto por dichos expertos en estos temas de administración.</p>	<p>Podría concluirse que la alternativa de exportar no es vislumbrada como una oportunidad de negocios sino que responde a un proceso de planeación en el mediano y largo plazo, es decir, las exportaciones van acompañadas de un plan exportador, debido a que más de dos tercios de las empresas están ubicadas entre las perspectivas clásica y sistémica.</p>
<p><b>2</b> Aktour Omar, (2008). <b>Gobernanza y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter.</b> Revista Administración y Organizaciones,</p>	<p>En el presente trabajo el autor intenta analizar o, más exactamente, “de construir” lo esencial del pensamiento denominado “estratégico” y de la gobernanza del conjunto de organizaciones (dominante en el terreno académico de la administración). Recurriendo a una lectura a la vez histórica, heurística, epistemológica y metodológica de la obra y del sistema dominante en la materia, lo que denomina “el porterismo”, el autor</p>	<p>En todo esto, me parece que se trata de un universo en constante elevación hacia la abstracción, en el sentido de evasión de las relaciones sociales donde lo económico es lo determinante por excelencia (como lo es, paradójicamente, el de la estrategia porteriana) donde se “construiría” lo social, casi únicamente por decirlo de algún modo, “en la cabeza y las representaciones mentales de la gente”, como si nunca, entre otros, alguien</p>

<p>(2008), v11 N21, p157-183.</p> <p><a href="http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&amp;tipo=ARTICULO&amp;id=5838&amp;archivo=9-387-5838sbr.pdf&amp;titulo=Gobernancia_y_pensamiento_estrategico:_una_critica_a_Michael_Porter">http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&amp;tipo=ARTICULO&amp;id=5838&amp;archivo=9-387-5838sbr.pdf&amp;titulo=Gobernancia_y_pensamiento_estrategico:_una_critica_a_Michael_Porter</a></p>	<p>realiza un balance decisivamente crítico de la totalidad del edificio teórico de la “estrategia” managerial en general y, en particular, de la elaborada por Michael Porter, el autor más renombrado al respecto.</p>	<p>como Karl Marx se hubiera dedicado profundamente, y sobre este punto en específico, a volver a poner de pie a Hegel.</p> <p>Como consecuencia de este triple asalto a mano armada y de sus implicaciones, Porter puede permitirse anunciar en el prefacio de sus principales libros que él simplemente no tiene definiciones satisfactorias para nociones tan centrales como las de competitividad y valor, aun cuando construye todo su edificio teórico sobre estas dos nociones.</p> <p>¿Cómo se puede avanzar tan jubilosamente (como si tantos grandes economistas no se hubieran roto la cabeza muchas veces) sobre este temible terreno del problema del “valor”, como lo hace Michael Porter sin ninguna “definición conveniente”? Sobre todo cuando se tiene la audacia de proponer ya no un valor, sino una cadena de cinco a seis valores.</p> <p>Con tales atracos y tales juegos de manos epistemológicos, es fácil para él proponer desarrollos pseudo intelectuales, seducción ante el público del mundo de los negocios sólo puede compararse con el simplismo y la trivialidad cuya del tema.</p> <p>Al convertir al planeta en un gran campo de batalla para la competitividad infinita, bajo el sólo apremio de la maximización de los beneficios y los dividendos, Porter nos conduce tan simplemente a hacer depender lo macroeconómico de lo microeconómico y las políticas nacionales de las decisiones del mundo de los negocios.</p> <p>El tratamiento de la economía sólo se concibe en un muy corto plazo, agravando exponencialmente los desequilibrios, ya desastrosos, entre el Norte y el sur, y</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>entre los factores de producción mismos (capital, trabajo y naturaleza).</p> <p>Llevemos la lógica porteriana a sus propios límites: una vez que todo el planeta se haya convertido en competitivo por la gracia de los rombos y de los diamantes porterianos, ¿tendremos el derecho a una teoría de la competitividad interplanetaria o intergaláctica o a una teoría de las ventajas competitivas de las galaxias?</p>
<p><b>3</b></p> <p>Díaz Fernández Ileana (2009). <b>Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la ventaja competitiva: ¿contraposición o conciliación?</b>. Economía y Desarrollo (2009), V144, p101-114.</p>	<p>Mucho se ha hablado sobre la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja competitiva, de igual forma otros autores enfatizan en la necesidad de identificar, ante todo, los recursos, habilidades y capacidades únicas que posean las organizaciones, y que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, de lo que se trata en este artículo es de analizar qué tan diferentes son estos enfoques respecto a la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva y al mismo tiempo proponer un marco analítico que asuma criterios de ambos.</p>	<p>No obstante la ventaja competitiva será tal solo si el producto o servicio en el cual está materializada constituye realmente un valor percibido para el cliente, es decir, solo se realiza en el mercado. La ventaja no es eterna en el tiempo, esta varía en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico. Sin embargo, sin ventaja las organizaciones no podrán tener éxito en el mercado, alcanzar la rentabilidad media del sector y desarrollarse en el tiempo, por tanto la sostenibilidad y la no imitabilidad son dos aspectos básicos a lograr en una ventaja.</p> <p>Ambos aspectos están relacionados con la solidez, tipo y cantidad de fuentes de la ventaja, en la medida en que la ventaja se base más en aspectos culturales, en rutinas organizacionales más difícil de imitar y más sostenible en el tiempo, pero ello está en razón directa al aprendizaje organizacional y en definitiva a la innovación.</p> <p>En última instancia la capacidad más importante a crear en los negocios es la de innovar, la innovación tecnológica es un proceso que provoca ruptura de las reglas u orden</p>

		<p>establecido y que concluye con la aceptación por el mercado.</p> <p>Entonces toda la organización, sus procesos, procedimientos, habilidades, etc., son susceptibles de innovación. La innovación es la base de la ventaja competitiva, la identificación de la fuente de ventaja no es más que el punto de partida de la innovación y solo la innovación sistemática, como parte de la cultura de la organización, permitirá que la organización goce de ventaja sostenible en el tiempo.</p>
<p>4</p> <p>Cruelles-Ruiz de ZADECON, José Agustín (2014). <b>Guía para la mejora de la productividad industrial.</b> Revista DYNA-ingeniería e industria (2014), V89, p10-12.</p>	<p>Tras años de observación del sector industrial español, se puede concluir que existe mucho despilfarro en la fabricación, y eso implica que existe una gran posibilidad de mejora. Esto es, en parte, una buena noticia. Este despilfarro es imputable tanto a la mano de obra directa como a los directivos y la causa más evidente es una falta de cultura de la productividad.</p> <p>Esta guía pretende dar paso a paso la solución para mejorar la productividad industrial.</p>	<p>En conclusión, el control de la productividad consiste en hacer cumplir los tiempos estándar a partir de la comparación entre tiempo empleado con trabajo realizado (medido en tiempo) y actúa sobre el despilfarro por el bajo desempeño.</p>
<p>5</p> <p>Bermeo Muñoz José</p>	<p>Este trabajo pretende describir con el mayor detalle y actualización posible el comportamiento de los costos</p>	<p>Como conclusión, podría decirse que las directrices constituyen la base fundamental para examinar el</p>

<p>Reinel; Bermeo Muñoz Elver Alfonso (2005). <b>Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas.</b> Estudios Generales, Universidad ICESI, 2005, N94, p81-103.</p>	<p>dentro de una actividad de valor con base en los diez factores estructurales que influyen en el costo, denominados por Michael E. Porter (1985), como guías o directrices del costo en su libro La Ventaja Competitiva. Estas directrices actúan como fuentes directas para establecer y sostener el posicionamiento estratégico asumido por la empresa, para determinar la posición relativa de costos y para explicar, en gran parte, la generación temporal de valor en las diversas actividades desarrolladas a lo largo de la cadena de valor. Por esto constituyen uno de los fundamentos para explicar las diferencias de resultados entre empresas pertenecientes al mismo sector de actividad económica y fuentes de ventajas competitivas sostenibles.</p>	<p>comportamiento de los costos dentro de las actividades de valor y no los costos de la empresa como un todo, y que la ventaja en costos, ya sea por asumir la posición de liderazgo en costos o diferenciación, se produce cuando la organización logra un costo acumulado menor por desempeñar de manera más eficiente las actividades de valor que sus competidores. Además, el estudio de las causales del costo y causales de valor también constituye la esencia de lo que ha sido denominado por varios autores como el análisis estratégico de costos que es de gran ayuda para la consecución de ventajas competitivas sostenibles.</p>
<p>6 Labarca Nelson (2007). <b>Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial.</b> Revista Omnia (Maracaibo), 2007, Venezuela, V13 N2, p158-184.  <a href="http://132.248.9.34/revista/OmniaMaracaibo/2007/vol13/no2/7.pdf">http://132.248.9.34/revista/OmniaMaracaibo/2007/vol13/no2/7.pdf</a></p>	<p>El objetivo del presente artículo es analizar las diferentes corrientes teóricas que permiten abordar el estudio de la competitividad empresarial bajo un escenario económico, político, social y cultural dinámico a nivel internacional, nacional, regional y municipal, por lo que se desarrolla una investigación de tipo documental al considerar su definición e importancia en el sector industrial. Se presenta un abordaje histórico desde Adam Smith, David Ricardo, J.S. Mill, los clásicos, entre otras corrientes del pensamiento económico; así como las principales fuentes de la competitividad según Michael Porter; la propuesta de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre el tema de la competitividad. Se concluye que las diferentes corrientes teóricas que explican la competitividad han permitido</p>	<p>Se puede afirmar que el planteamiento teórico-metodológico de la competitividad no es de reciente data, ha evolucionado a lo largo de los cambios ocurridos en el ámbito económico, político, social, cultural entre otros, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis de las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo industrial. Así como los determinantes políticos y económicos que caracterizan el crecimiento industrial sostenido, centrándose en los aspectos de creación de redes entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas para el logro de un desarrollo industrial y mayor competitividad nacional. Por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización</p>

f	<p>construir un camino largo y fructífero para la búsqueda de alternativas de solución a las principales debilidades que presentan las capacidades locales y regionales de desarrollo industrial, así como los determinantes económicos, políticos y sociales que caracterizan el crecimiento industrial sostenido centrándose en los aspectos de creación de redes entre gobierno, instituciones, empresas y organismos privados para el logro de un desarrollo industrial y mayor competitividad nacional.</p>	<p>industrial, los principios teóricos sobre la competitividad adquieren vigencia y mayor valor estratégico para formular planes de desarrollo industriales en países en vías de desarrollo, lo cual constituye un aporte valioso para el advenimiento de nuevas alternativas de desarrollo industrial que permita el logro de una senda de crecimiento económico sostenido de los países del tercer mundo.</p>
<p>7</p> <p>Cervantes Escudero César; Magaña Magaña José Eduardo; Villarreal Ramírez Víctor Hugo; Márquez Salcido Francisco; Lincón Trillo Lorena Patricia (2014). <b>Propuesta de tarifa electrónica única, basada en la cadena de valor agregado de cada unidad productora de manzana, Cuauhtémoc, Chihuahua.</b> Revista Biológico agropecuario Tuxpan, 2014, V2 N4, México, p780-797.</p>	<p>En México compiten las manzanas de productores nacionales versus productores de Estados Unidos. La manzana, genera alrededor de 8.5 millones de jornales en las comunidades productoras de Chihuahua, donde la producción promedio del periodo 2004-2013 fue de 70.1% de la producción nacional. Se utilizó la metodología de Michael Porter, para explicar y justificar que el mismo productor paga dos tarifas diferentes en su propia cadena de valor agregado. En los Estados de Washington y Oregón, los sistemas de refrigeración de manzanas, pagan un costo por kilowat-hora de 0.84 y 0.96 pesos (U.S. Energy Information Administration, Monthly report, Octubre 2013). Se presentó al Congreso de la Unión una justificación técnica y económica el cual dio lugar a un punto de exhorto al ejecutivo federal que permita una tarifa preferencial única a los productores que utilizan electricidad para conservar en cuartos fríos o de refrigeración, su producción agrícola antes de su comercialización o de su transformación. La Comisión de Agricultura y Sistemas de Riego, del Congreso; coincide que el productor debe de pagar una tarifa única, la 9CU,</p>	<p>La Cámara de Diputados dictaminó la iniciativa con punto de acuerdo y emitió el exhorto correspondiente al Ejecutivo Federal para que la SAGARPA conforme al Capítulo Segundo, artículo 8º de La Ley de Energía para el Campocree una tarifa eléctrica adecuada a los frigoríficos donde el productos almacena su cosecha antes de la primera enajenación, y le ha denominado tarifa 9CE indicando que para el resto del presente año 2013 la tarifa sea de 1.5 veces la 9CU (tarifa para riego agrícola) que actualmente cuesta \$0.50 cada Kwh.</p> <p>Con este beneficio, los productores de manzana serán más competitivos como se expresa el Capítulo Primero. Art 1º de La Ley de Energía para el Campo “acciones de impulso a la productividad y competitividad”. Con los recursos del ahorro y mejorando los ingresos al vender a mejores precios, los productores estarán en posibilidad de actualizar la tecnología de los sistemas de refrigeración. Sistemas más eficientes de producción, empaque y almacenamiento conducen a disminuir el consumo de energía eléctrica en beneficio de toda la población. El</p>

<p><a href="http://132.248.9.34/hvila/RevistabiologicoagropecuariaTuxpan/2014/no4/10.pdf">http://132.248.9.34/hvila/RevistabiologicoagropecuariaTuxpan/2014/no4/10.pdf</a></p>	<p>de 0.50 pesos kilowat-hora consumida y no la industrial de 1.50por kilowat-hora y emite el 17 de abril de 2013 un Punto de Acuerdo: La Cámara de Diputados exhorta al Ejecutivo federal para que a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, emita la cuota y tarifa energética de estímulo a la productividad y competitividad del sistema-producto manzana.</p>	<p>proceso de mejora continua debe seguir ocupándose en temas de innovación tecnológica en el uso de energía y otras áreas inherentes a la actividad del sector manzanero.</p>
<p><b>8</b></p> <p>Cardona Madariaga Diego Fernando; Gutiérrez Rodríguez Alejandro Javier (2013). <b>Redes de organizaciones inteligentes: capacidades dinámicas para la generación de conocimiento.</b> Revista Universidad y empresa, 2014, N24, Colombia, p91-117.</p> <p><a href="http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2429/2232">http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2429/2232</a></p>	<p>Las redes conformadas por organizaciones desarrollan intuitivamente nuevos modelos de interacción que generan pequeños mundos autorganizados con un conjunto de reglas, costumbres, acuerdos, formas de negociación, intercambios de información y de recursos, precios, costos y trueques, entre otros, potenciando la capacidad de la red hacia la satisfacción de necesidades de los grupos de interés y procreando entornos mucho más sanos. Esto facilita la reacción, el funcionamiento, la flexibilidad y la cooperación en la red frente a la inestabilidad que hoy en día prevalece en el contexto mundial. El objetivo de este trabajo es describir la razón de lo que posiblemente ocurre, concentrándose en la capacidad de transferencia que tienen las organizaciones para desplegar su conocimiento a la formulación y ejecución de la estrategia organizacional en la Red, evolucionando esta última a un organismo dinámico e inteligente, que ayuda a potenciar dicho proceso de despliegue de información, energía y recursos en el ecosistema (entorno &amp; contexto), así como a potenciar los ciclos de retroalimentación requeridos por las organizaciones, para que realicen un repliegue hacia su</p>	<p>Las redes de organizaciones inteligentes pueden potenciar sus capacidades dinámica así como el grado de efectividad tanto al interior como con su entorno, a través de la cultura, los valores, las personas, la innovación, la estructura, los procesos, prácticas, interconexiones e interacciones.</p> <p>Por el nivel de complejidad, las redes de organizaciones inteligentes desarrollan culturas con múltiples dimensiones, que dependiendo del enfoque y orientación permiten la entropía positiva para desarrollar procesos de absorción/generación de conocimiento, generación de ecosistemas de innovación, y producción de bienes y servicios que agregan valor para el desarrollo sostenible del entorno de tarea y general.</p> <p>Las redes de organizaciones inteligentes, entendidas como pequeños mundos, deben reunir capacidades fundamentales del proceso de aprendizaje en espiral, las cuales se centran en: a) conocer, b) hacer, c) vivir, y d) ser. La convergencia en el uso de herramientas facilita cómo materializar los conceptos y dimensiones expuestas para una red de organizaciones inteligentes, cuyo desarrollo de</p>



	<p>interior, con la suficiente carga de conocimiento del ecosistema, y de esta forma, permitirle que inicie los ajustes y el fortalecimiento de procesos y bucles, que fomentan la innovación y el desarrollo de cada una de las organizaciones, de la red y su estrategia.</p>	<p>procesos de absorción/generación de conocimiento facilita de una forma responsable la interacción con el entorno de tarea y de la forma en que pueden llegar a suministrar bienes y servicios pertinentes, para la consolidación y perdurabilidad de todos los grupos de interés.</p>
<p>9</p> <p>López Salazar Alejandra; Contreras Soto Ricardo; Molina Sánchez Rubén (2011). <b>La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario.</b> Revista Cuadernos de Administración, 2011, V24 N43, Colombia, p261-283.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/revista/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no43/12.pdf">http://132.248.9.34/revista/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no43/12.pdf</a></p>	<p>Se analizan, con enfoque institucionalista, las motivaciones, prácticas y ventajas de 23 empresas del sector alimentario del estado de Guanajuato, en responsabilidad social empresarial (RSE). Se utiliza un instrumento denominado EIEBAC 2009. Los resultados muestran que las empresas que la practican son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado y que cuentan con el apoyo de factores institucionales, además de factores internos propios de sus organizaciones. Según los autores, faltan análisis comparativos de la RSE en distintas industrias, regiones y países, así como evaluar los estándares internacionales vigentes y las opciones de promover RSE en países subdesarrollados.</p>	<p>La RSE es una concepción que debe imperar en las estrategias organizacionales que desean mejorar las condiciones económicas y sociales del país. En este estudio se analizó la RSE desde distintos enfoques teóricos, donde se presentan las diferencias y semejanzas respecto a la concepción de la RSE y las formas de adopción en la empresa. Así mismo, se estudió, desde un enfoque institucional, la postura que tienen las empresas del sector alimentario respecto a las prácticas de responsabilidad social, el objetivo que persiguen, las ventajas obtenidas, sus principales grupos de interés, así como las barreras a las que se enfrentan.</p> <p>Los resultados de este estudio mostraron que las empresas que se comportan de manera responsable son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado.</p> <p>Finalmente, podemos decir que la RSE no es una moda, es una concepción que debe estar presente en todas las organizaciones, ya sea por presiones legales, de grupos de interés o por filantropía. Por otro lado, los diseñadores de políticas públicas deben concebir planes de largo plazo para promover en mayor medida la RSE, analizando las políticas y estrategias que siguen otros países, como</p>

		forma de apoyar el desarrollo económico.
<p><b>10</b></p> <p>Guarín Grisales Álvaro; Franco López Daniel (2008). <b>La sustitución de importaciones como medio para un desarrollo sostenible.</b> Revista Universidad EAFIT, 2008, V44 N151, Colombia, p56-67.</p> <p><a href="http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/130/125">http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/130/125</a></p>	<p>Luego de un trabajo investigativo en conjunto con el sector industrial, se ha logrado enmarcar el proceso de sustitución de importaciones dentro de un modelo de desarrollo sostenible para la industria colombiana. Este proceso debe orientarse estratégicamente como medio para el desarrollo de herramientas de tecnología, información, maquinaria y métodos que le permitan al país optimizar los procesos productivos de los productos clave de su economía. De forma paralela, debe servir, también, para identificar el valor agregado de los mismos, con miras hacia un modelo de exportaciones competitivo que favorezca su participación en la dinámica globalizada de una forma más proactiva y con mejores beneficios para el país.</p>	<p>Tras finalizar la investigación en torno a la sustitución de importaciones como medio para el desarrollo sostenible en la industria colombiana, se puede llegar a una gran variedad de conclusiones. Estas no solo determinan la necesidad de cambios estratégicos para Colombia; también para otros países latinoamericanos, que han basado sus estrategias económicas en modelos ajenos, sin tener en cuenta sus realidades económicas, sociales, políticas y de producción como motor de crecimiento. Los países de América Latina, en su mayoría, adoptaron como un fin en sí mismo lo que es un medio para lograr el desarrollo; esto derivó en el fracaso desde el propio inicio.</p> <p>Se evidencia, por último, la necesidad de la vinculación de todos los agentes que componen la estructura industrial del país para llevar a cabo un trabajo integrado, en el que se potencien las oportunidades de mejoramiento de cada uno; así, el modelo de desarrollo económico puede cambiar el futuro del país.</p>
<p><b>11</b></p> <p>Martínez Huartos Johann Heinz; Rivera Rodríguez Hugo</p>	<p>Este trabajo muestra avances de investigación concernientes al estudio de las organizaciones en el laboratorio de modelación y simulación en la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia. El estudio está centrado</p>	<p>Estudiar las organizaciones para mejorar su perdurabilidad en un sector estratégico, en la cual las organizaciones pueden ser tomadas como entes que tienen la capacidad de exhibir comportamientos similares a los de los sistemas</p>

<p>Alberto; Maldonado Castañeda Carlos Eduardo; Mendoza Pulido Iván Alfredo (2011). <b>Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico.</b> Revista Contaduría y administración, 2011, N234, México, p11-31.</p> <p><a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422011000200002&amp;lng=es&amp;nrm=iso&amp;tlnq=es">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422011000200002&amp;lng=es&amp;nrm=iso&amp;tlnq=es</a></p>	<p>en el mejoramiento computacional y epistemológico de la herramienta llamada panorama competitivo de un sector estratégico desde un estudio interdisciplinar y sistematizado aun algoritmo computacional. Con esta herramienta se logra avanzar en la generación de ventajas competitivas que contribuyan a la perdurabilidad de las empresas.</p>	<p>biológicos, físicos y químicos, surge de la idea de la teoría de la complejidad. Esta propuesta ayuda, por un lado, a la sistematización y, por otro, a la búsqueda de comportamientos implícitos en la naturaleza de las organizaciones.</p>
<p><b>12</b></p> <p>Caicedo Asprilla Henry; González Campo Carlos Hernán; Castro Díaz Aracelli (2008). <b>OPTICOR crea metodologías para elevar la competitividad regional: la metodología SIIC, aplicada a la cadena</b></p>	<p>En este documento se presenta la metodología de intervención SIIC, Sistemas Institucionales Innovadores y Competitivos, desarrollada por el Observatorio de prospectiva Tecnológica industrial OPTICOR. El objeto de análisis de la metodología son organizaciones como las empresas, sectores productivos y regiones, en la medida que estas pueden considerarse como sistemas organizados que comparten normas, recursos científicos, materiales y humanos, que compiten por mejorar la calidad de vida de sus miembros. El OPTICOR validó la metodología SIIC, a través de un estudio denominado "Construcción colectiva de estrategias competitivas</p>	<p>Una conclusión valiosa de este trabajo subyace en el reconocimiento que el OPTICOR posee una metodología propia de intervención de las organizaciones o sistemas económicos sociales.</p> <p>El desarrollo de la metodología SIIC, significa para la región, un capital metodológico de gran valor en el sentido que las cadenas o sectores productivos, al igual que las empresas, y las ciudades y subregiones del departamento, pueden contar con una herramienta capaz de lograr que los actores pertenecientes a los sistemas económicos y sociales piensen el futuro más deseable para ellos.</p>

<p><b>del cuero, calzada y manufacturas de cuero.</b> Revista Cuadrenos de administración, 2008, N40, Cali, Colombia, p95-116.</p> <p><a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014905008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014905008</a></p>	<p>regionales para el aprovechamiento de las oportunidades en la globalización de los mercados de la cadena del cuero, calzado y marroquinería”. En este trabajo se ejecutaron las diferentes fases de la metodología; Referencia miento competitivo, inteligencia económica, definición de escenarios, priorización de proyectos, y se plantearon dos necesidades, hacer del sector un conglomerado y diseñar una estrategia para la gestión del conocimiento; la aplicación de la metodología requirió de 10 meses, la realización de 8 talleres, la participación de 90 empresarios y 43 instituciones de apoyo sectorial.</p>	<p>Del presente documento se puede deducir que el OPTICOR con el planteamiento de la metodología de intervención SIIC, ha ido más allá del simple diseño teórico y ha mostrado que esta metodología funciona relativamente bien al ponerla a prueba en el sector del cuero, y sus manufacturas. Una lectura cuidadosa del texto permitirá inferir lo potente de la metodología en cuanto sus resultados.</p> <p>En el presente documento se logró plantear la metodología SIIC, como una propuesta metodológica para intervenir los sistemas económicos y sociales. Esta metodología se apoya fundamentalmente en la participación de los actores del sistema por tanto se puede recomendar que si se quiere que un proceso de intervención social sea exitoso, se debe lograr que los afectados o intervenidos sean los que construyan las soluciones a los problemas porque ellos son los que saben y han identificado las soluciones más pertinentes.</p>
<p><b>13</b></p> <p>Sarache Castro William Ariel; Castrillón Omar Danilo; Giraldo Jaime Alberto (2011). <b>Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso.</b> Revista</p>	<p>El mercado exige que las industrias definan prioridades y estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. En este artículo se construye y se aplica un procedimiento multicriterio para que la industria de confecciones defina prioridades desde la óptica de sus clientes, las grandes marcas de ropa norteamericanas; y se construye un indicador para determinar su posición en el mercado de maquila. Por último, presenta los resultados de un estudio piloto sobre 18 empresas colombianas de confección.</p>	<p>En consecuencia, las empresas de confección que intenten integrar sus operaciones a redes mundiales de abastecimiento en negocios de maquila y paquete completo con grandes marcas norteamericanas requieren innovar su estrategia. Requieren una estrategia de manufactura que se oriente hacia la adopción de adecuados sistemas de gestión y control de la producción, desarrollo de capacidades en ingeniería del factor humano, incorporación de tecnologías de información y comunicación, adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad, adopción de configuraciones productivas</p>

<p>Cuadernos de administración, 2011, V24 N43, Colombia, p89-110.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/revista/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no43/4.pdf">http://132.248.9.34/revista/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no43/4.pdf</a></p>		<p>híbridas y una política adecuada en materia de gestión humana.</p>
<p><b>14</b></p> <p>Orozco Castro Luis Antonio; Chavarro Bhórquez Diego Andrés; Rivera Rodríguez Hugo Alberto (2007). <b>Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional.</b> Revista Universidad y empresa, 2007, N13, Colombia, p37-58.</p> <p><a href="http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1034/933">http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1034/933</a></p>	<p>En este artículo el lector encuentra una revisión histórica de la literatura sobre estrategia, en la que se desarrolla el tema del conocimiento como uno de los recursos estratégicos más importantes para crear la ventaja competitiva de las firmas. El objetivo consiste en destacar los temas de discusión sobre el conocimiento en la estrategia, teniendo como intermediario la gestión del conocimiento frente al paradigma de la visión basada en el conocimiento de Robert M. Grant, en aras de proponer una discusión sobre la relación entre estrategia y conocimiento, frente a algunas consideraciones expuestas, para realizar una investigación ulterior sobre el tema.</p>	<p>La gestión del conocimiento, concebida básicamente como las formas prácticas en las que las personas de una organización usan su conocimiento tácito y codifican su conocimiento técnico, es un paso adelante para investigar la valoración de la intangibilidad y desarrollar opciones teóricas que, analizando el conocimiento como un activo creado en la transmisión de conocimiento, permita dar opciones descriptivas del funcionamiento de comunidades de práctica, en las que profesionales y científicos desarrollan una interacción inventiva e innovativa para la construcción de una ventaja competitiva sostenible.</p>
<p><b>15</b></p>		

<p>Quero Luisa (2008). <b>Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo.</b> Negotium Revista de ciencias gerenciales, 2008, N10, Venezuela, p36-49.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/hevila/NegotiumRevista/decenciasgerenciales/2008/no10/3.pdf">http://132.248.9.34/hevila/NegotiumRevista/decenciasgerenciales/2008/no10/3.pdf</a></p>	<p>El propósito de este artículo fue analizar la estrategia competitiva como factor clave de desarrollo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo. Los resultados obtenidos a través del estudio documental revelaron la existencia de autores que observan que las organizaciones grandes o pequeñas requieren establecer o formular estrategias competitivas como mecanismo de apoyo para la identificación de nuevas oportunidades, así mismo consideran que estas deberían mantenerse con éxito en otros mercados a largo plazo.</p>	<p>Por lo tanto, uno de los aspectos de importancia que se debería considerar en las empresas actualmente, es el fortalecimiento de la formación gerencial como eje principal dentro de una organización que quiere actualizarse y alcanzar el éxito.</p> <p>Queda claro también, que, la competitividad no es un fin, es un medio para alcanzar el desarrollo económico, éstas les abre las oportunidades a las organizaciones para desarrollar, iniciativas de negocios, esto significa que la competitividad es un elemento imprescindible para las grandes y pequeñas organizaciones que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.</p> <p>Por lo tanto es de sumo interés considerar las estrategias competitivas como factor clave de éxito o desarrollo para que las organizaciones puedan consolidarse dentro de los mercados y afrontar los cambios del entorno, asumiendo un papel proactivo generadores de impacto positivo en ellas y por ende en su entorno.</p>
<p><b>16</b></p> <p>Fernández Gladys; Narváez Mercy (2011). <b>Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico.</b> Revista</p>	<p>La apertura de mercados impulsa a las pymes a la adopción de estrategias colectivas de cooperación y asociación que le permitan enfrentar desde lo local la competencia internacional, a través del desarrollo de ventajas competitivas. Dentro de dichas estrategias se destaca la asociatividad, concebida como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, las cuales se vinculan para la ejecución de acciones en común, que les permitan lograr un objetivo</p>	<p>El modelo asociativo planteado deriva en la construcción de ventajas competitivas en el sector turístico, al conjugar esfuerzos entre las pymes con los actores locales para crear valor añadido en el servicio. Dichas ventajas se pueden evidenciar en los siguientes factores: eficiencia, nuevas ideas y servicios turísticos, satisfacción de clientes, calidad del servicio, calidad de vida y sustentabilidad del medio ambiente.</p> <p>Es importante destacar, que la ejecución del modelo</p>

<p>Visión gerencial, 2011, V10 N2, Venezuela, p295-308.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2011/vol10/no2/5.pdf">http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2011/vol10/no2/5.pdf</a></p>	<p>preestablecido. En este contexto se presenta el estudio realizado, cuyo objeto ha sido configurar un modelo de asociatividad empresarial en el ámbito práctico del sector turístico de la Península de Paraguaná, ubicada en el estado Falcón de la República Bolivariana de Venezuela. Para lograr tal propósito, se realizó una investigación documental y de campo, soportada en un diseño constructivista. La recolección de información se realizó a través de la aplicación de un cuestionario estructurado a los gerentes de las empresas objeto de estudio. Los resultados obtenidos permiten identificar la capacidad de asociatividad que poseen estas organizaciones y los elementos que contribuyeron a conformar el modelo asociativo. Se concluye que para implementar el modelo propuesto, es necesario fortalecer el capital social local, así como la presencia de un agente articulador que dirija la ejecución de cada una de sus fases.</p>	<p>asociativo requiere de la presencia de un agente articulador que promueva su desarrollo y monitoree cada una de las acciones necesarias en la ejecución de las fases planteadas. Dicho agente puede surgir desde los gremios empresariales o desde las universidades, quienes deben desde la praxis atender las necesidades y problemas del entorno para consolidar y renovar su papel dentro de la sociedad y el desarrollo. Finalmente, se destaca que los resultados de este estudio pueden ser aplicables a pymes turísticas establecidas en otras localidades, en virtud de las características similares que presenta este sector y de la dinámica del comportamiento empresarial que se establece en un sistema turístico.</p>
<p><b>17</b></p> <p>Ynzunza Cortés Carmen Berenice; Izar Landeta Juan Manuel (2013). <b>Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al</b></p>	<p>Este estudio analiza las relaciones entre las fuerzas de mercado, las estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientados al mercado, así como el desempeño organizacional. La investigación se realizó en Pyme del sector industrial del estado de Querétaro, con un muestreo de conveniencia no probabilístico; asimismo, se diseñó un modelo estructural para probar las relaciones entre las variables, las cuales se analizaron con el software AMOS. El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 y la recopilación de información se hizo mediante entrevistas. Las fuerzas de mercado, la estrategia competitiva y la orientación a mercado fueron medidas con las escalas de Kohly y Javorsky (1990), Segev (1987) y Narver y Slater (1990). Los ítems para el</p>	<p>Puede concluirse que la selección de estrategias competitivas orientadas a mercado, así como las prospectoras y analizadoras, favorecen la generación de recursos y capacidades que podrían ser pilares en la construcción de algún tipo de ventaja competitiva, ya que ambas contribuyen a maximizar los objetivos organizacionales y permiten hacer frente a las condiciones adversas que se gestan en un entorno altamente dinámico y competitivo, en el cual están inmersas las empresas mexicanas. Sin embargo, la estrategia competitiva por sí sola no contribuye al crecimiento organizacional, sino que a través de la generación de los recursos y capacidades distintivas y estratégicas es como las organizaciones podrían alcanzar un crecimiento y desempeño sostenido</p>

<p><b>mercado sobre el crecimiento de las organizaciones.</b></p> <p>Revista Contaduría y administración, 2013, V58 N1, México, p169-197.</p> <p><a href="http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a8.pdf">http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a8.pdf</a></p>	<p>desempeño organizacional y los recursos de tecnología e innovación fueron diseñados. Los hallazgos prueban que las fuerzas de mercado tienen un impacto grande en la estrategia competitiva, el cual no es significativo sobre los recursos y capacidades, y es negativo respecto al desempeño, medido por el crecimiento organizacional. El efecto de la estrategia competitiva ha sido significativo sobre los recursos y capacidades de orientación a mercado, tecnología e innovación y no significativo respecto al desempeño. Estos recursos y capacidades influyen de manera significativa en el desempeño organizacional. Los resultados de este estudio enfatizan la implementación de estrategias prospectoras y analizadoras, que crean recursos y capacidades que den valor, con beneficios económicos para las empresas, así como los de orientación a mercado, tecnología e innovación. Estos hallazgos son consistentes con los encontrados en otras investigaciones realizadas en otros países.</p>	<p>en el largo plazo. La correcta alineación de la estrategia competitiva con las fuerzas de mercado es lo que favorecerá o limitará el desarrollo de estos recursos, por lo cual la necesidad de que las organizaciones cuenten con mecanismos que les permitan monitorear las condiciones competitivas, tecnológicas y de mercado, lo que facilitará su adaptación y garantizará la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. No obstante, esto depende también en gran medida del tamaño, tipo de organización y el sector económico en el cual estén inmersas las organizaciones.</p>
<p><b>18</b></p> <p>Sinisterra Rodríguez Mónica María (2009). <b>Multilocalización: una estrategia para competir globalmente.</b> Revista Estudios generales, 2009, V25 N110, Colombia, p85-110.</p>	<p>Este artículo busca mostrar, a través de una revisión bibliográfica analítica, la pertinencia de la hipótesis que plantea la multilocalización como una de las mejores estrategias empresariales para competir globalmente, específicamente, cuando las empresas tienen ventajas competitivas y son capaces de identificar y aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. La principal implicación de esta hipótesis es que reclama una mayor atención sobre las nuevas necesidades de habilidades empresariales para ligar la ruptura de la cadena de valor que la integración comercial produce.</p>	<p>El artículo muestra claramente cómo los procesos de integración comercial y los nuevos regionalismos han modificado de forma radical el entorno competitivo de la industria. No solo el alcance de la competencia ha cambiado, sino también su naturaleza: la búsqueda de menores costos se ha dificultado mientras que el aumento de la presión para producir y vender bienes de alta calidad a precios competitivos obliga a las empresas a una continua mejora de sus productos y procesos, a un mayor esfuerzo innovador y al establecimiento de acuerdos de cooperación tanto con proveedores como con clientes, esto es, a un fortalecimiento de la cadena de</p>



<p><a href="http://132.248.9.34/revista/Estudiosgerenciales/2009/vol25/no110/4.pdf">http://132.248.9.34/revista/Estudiosgerenciales/2009/vol25/no110/4.pdf</a></p>		<p>abastecimiento. En este contexto, las empresas se emplazan cada vez más apelando tanto a su contexto externo como a las economías de escala y aglomeración y obtienen como resultante la multilocalización.</p> <p>Por tanto, las empresas se multilocalizan buscando minimizar los costos de producción y completar la estrategia de inserción en los mercados internacionales y emplazan determinadas operaciones específicas de la firma en determinados lugares con mayor acceso a tecnologías, servicios y el exterior. Esta estrategia se constituye en la mejor forma de abordar la internacionalización en presencia de economías espaciales de escala y aglomeración.</p>
<p><b>19</b></p> <p>Garcés Cano Jorge Enrique; Duque Oliva Edison Jair (2007). <b>Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano.</b> Innovar revista de ciencias administrativas y sociales, 2007, V17 N30, Colombia, p99-111.</p>	<p>Este trabajo tiene como objetivo central identificar los planteamientos conceptuales para el estudio de los grupos estratégicos y sus variables de análisis, resaltando el papel que pueden desempeñar éstos en los análisis de competencia empresarial dentro de un sector industrial. Se realiza el estudio y la clasificación de los principales trabajos realizados en este campo hasta la fecha para desarrollar el soporte conceptual de futuras investigaciones aplicadas, es decir, de una posible reflexión sobre el concepto aplicable en el ámbito colombiano.</p>	<p>Siendo uno de los objetivos de estudio<sup>21</sup> en el área realizar una validación empírica sobre la existencia, identificación y análisis de las diferencias entre grupos estratégicos, aplicados a diversas industrias, estudiar su estabilidad o no en el tiempo, y su posible relación con los resultados medios y el desempeño de las empresas de cada grupo identificado, utilizando uno de las posibles enfoques metodológicos que la literatura ha propuesto<sup>22</sup>, se ve la necesidad de especificar la definición y orientación que se ha seguido. Por la literatura revisada, los dos conceptos teóricos más relevantes al tema de grupos estratégicos son las barreras de movilidad y los mecanismos de aislamiento. Ambos son condiciones de asimetría<sup>23</sup> en la evolución misma de un sector industrial moderno, y de su estabilidad o no a largo plazo (máxime en estructuras de oligopolio). Por esta razón, es</p>

<p><a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0121-50512007000200007&amp;lng=en&amp;nrm=iso&amp;tlnq=es">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0121-50512007000200007&amp;lng=en&amp;nrm=iso&amp;tlnq=es</a></p>		<p>importante recalcar que sólo a partir de los modelos de competencia imperfecta y monopolística fue posible identificar las teorías que soportan hoy los conceptos de barreras de movilidad (de entrada y de salida), mecanismos de aislamiento, masas de ganancia “adicionales” a las posibles bajo escenarios de “competencia perfecta” (con tendencias decrecientes en sus cuotas relativas), márgenes adicionales sobre costos, grado de monopolio, sectores industriales con tendencias inerciales y estructuralmente oligopólicas, etc.</p> <p>Lo importante aquí es resaltar que estas asimetrías industriales posibilitan el surgimiento de grupos estratégicos de empresas, su estabilidad en el tiempo, y posibles diferencias en sus niveles medios de desempeño (beneficios). La altura e intensidad de tales barreras son fundamentales para entender la competencia en los sectores industriales, a través del análisis sobre sus grupos estratégicos, ya que mostraría evidencia de aquellas características de una empresa que se pueden emular fácilmente, así como de las que pueden constituir fuente de su ventaja competitiva. En consecuencia, los grupos estratégicos son un efecto claro y observable de las barreras de entrada y movilidad en una industria, y por ello la movilidad empresarial hacia posiciones asimétricas frente a sus competidores es una condición de supervivencia y, al mismo tiempo, de la evolución de dicho sector industrial.</p>
<p><b>20</b></p>	<p>Muchos ejecutivos se basan en un proceso para la elaboración de la estrategia adecuada para entornos</p>	<p>Hacer coincidir el estilo estratégico de su empresa con la previsibilidad y la maleabilidad de su industria alineará</p>

<p>Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns (2012). <b>Your Strategy Needs a Strategy.</b> Harvard business review, 2012.</p> <p><a href="https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy">https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy</a></p>	<p>estables y predecibles, incluso cuando saben que las condiciones son muy volátiles y mutables. ¿Por qué? Porque, los autores sostienen, carecen de una manera sistemática para que coincida con su estilo de estrategia de decisiones a las circunstancias particulares de su industria, por trabajo, o mercado geográfico.</p> <p>Estos tres consultores de BCG ofrecen un marco para hacer precisamente eso. Identifica cuatro "estilos estratégicos": clásico, de adaptación, conformación, y visionario. ¿Cuál de ellos es el más adecuado a su situación dependerá de hasta qué tan preciso y confiable se pueda pronosticar la demanda, el rendimiento corporativo, dinámica competitiva, y las expectativas del mercado (previsibilidad) y en qué medida usted o sus competidores pueden influir en los factores (maleabilidad).</p> <p>Un estilo clásico, familiar para la mayoría de los gerentes y graduados de la escuela de negocios, se adapta bien a una industria cuyo entorno es predecible pero difícil para que su empresa cambie. El petróleo es un buen ejemplo de esto. Un estilo de adaptación elegante, una industria imprevisible, como la moda, que los jugadores no pueden alterar. Un estilo organizado es mejor cuando la industria es impredecible, pero su compañía u otra tienen el poder de transformarlo. Y un estilo visionario encaja con una industria predecible que es, sin embargo, susceptible de cambio. Con demasiada frecuencia, los estrategas se centran sólo en qué tan predecible es su entorno y no en las oportunidades que ellos u otros tienen para cambiarlo.</p>	<p>una estrategia global con las amplias condiciones económicas en las que opera la compañía. Pero varias unidades de la empresa pueden también operar en diferentes filiales o mercados geográficos que son más o menos predecibles y maleables que la industria en general. Los Estrategas en estas unidades y los mercados pueden utilizar el mismo proceso para seleccionar el estilo más eficaz para sus circunstancias particulares, se hacen las mismas preguntas iniciales: ¿Qué tan predecible es el entorno en el que opera nuestra unidad? ¿Cuánto poder tenemos para cambiar ese ambiente? Las respuestas pueden variar ampliamente. Estimamos, por ejemplo, que el entorno de negocios chino general ha sido casi dos veces más maleable e impredecible que en los Estados Unidos, por lo que las estrategias de conformación a menudo son más apropiadas en China.</p> <p>Del mismo modo, las funciones dentro de la empresa es probable que funcionen en entornos que requieren diferentes enfoques de la planificación departamental. Es fácil de imaginar, por ejemplo, que dentro de la industria del automóvil un estilo clásico funcionaría bien para la optimización de la producción, pero sería inapropiado que el departamento de marketing digital, que probablemente tiene un mayor poder de moldear su entorno (después de todo, eso es lo que la publicidad pretende hacer) y difícilmente beneficiarse de trazar sus campañas de años de antelación.</p> <p>Si las unidades o funciones dentro de su empresa se beneficiaran por operar con un estilo estratégico que no sea el más adecuado para su industria en su conjunto, se deduce que es muy probable que tenga que manejar más de un estilo estratégico a la vez. Los ejecutivos de nuestra</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>encuesta son muy conscientes de esto: De hecho, completamente el 90% aspiraban a mejorar su capacidad de gestionar múltiples estilos simultáneamente. El más simple, sino también la forma menos flexible para hacer esto es estructurar y correr funciones, regiones, o de unidades de negocios dirigidos que requieren diferentes estilos estratégicos por separado. Permitir que los equipos dentro de las unidades seleccionen sus propios estilos de estrategias le da más flexibilidad en entornos diversos o que cambian rápidamente, pero generalmente es más difícil de realizar.</p>
<p><b>21</b></p> <p>Michael E. Porter and James E. Heppelmann (2014). <b>How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.</b> Harvard business review, 2014.</p> <p><a href="https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition">https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition</a></p>	<p>La Tecnología de la información está revolucionando los productos. Una vez compuesto únicamente de las partes mecánicas y eléctricas, los productos se han convertido en complejos sistemas que combinan desde hardware, sensores, electrónica y software que se conectan a través de Internet en miles de formas. Estos "productos conectados inteligentemente" ofrecen exponencialmente crecientes oportunidades para la nueva funcionalidad, mucho más fiabilidad y capacidad que atraviesan y trascienden las fronteras de los productos tradicionales.</p> <p>La naturaleza cambiante de los productos está alterando las cadenas de valor, argumentar Michael Porter y CEO de PTC James Heppelmann, obligando a las empresas a repensar casi todo lo que hacen, de cómo conciben, diseño, y la fuente de sus productos; a cómo se fabrican, operan y el servicio que dan; a cómo construir y asegurar la infraestructura de TI necesaria.</p>	<p>Los Productos conectados inteligentemente están cambiando cómo se crea valor para los clientes, cómo las empresas compiten y los límites de la propia competición. Estos cambios afectarán a prácticamente todas las industrias, directa o indirectamente. Pero, los productos conectados inteligentemente tendrán un impacto más amplio. Afectarán a la trayectoria de la economía en general, dando lugar a la próxima era de TI impulsada por el crecimiento de la productividad de las empresas, sus clientes, y la economía mundial en un momento en el impacto de las olas anteriores de TI ha jugado en gran medida a sí misma y el crecimiento de la productividad se ha ralentizado.</p> <p>Esta tercera ola de TI no sólo creará mejoras funcionales en la capacidad y el rendimiento del producto; mejorará radicalmente nuestra capacidad para satisfacer muchas necesidades empresariales y humanas. A través de muchos campos, los productos serán mucho más</p>

	<p>Productos conectados inteligentemente plantean un amplio conjunto de nuevas opciones estratégicas para las empresas sobre cómo se crea y se capturó, cómo trabajar con los socios tradicionales y qué nuevas alianzas se requiere, y cómo asegurar una ventaja competitiva con las nuevas capacidades de remodelar los límites de la industria de valor. Para muchas empresas, los productos conectados inteligentemente obligarán a la pregunta fundamental: "¿En qué negocio estoy? " Este artículo ofrece un marco para el desarrollo de la estrategia y lograr una ventaja competitiva en un mundo conectado inteligentemente.</p>	<p>eficiente, eficaces, seguros, confiables, y utilizados más plenamente, mientras que la conservación de recursos naturales escasos como la energía, el agua y las materias primas.</p> <p>Esta oportunidad para impulsar la rápida innovación y el crecimiento económico, y con ella un retorno al crecimiento prosperidad, llega justo a tiempo. En la última década se ha caracterizado por la reducción interna de costes, inversión prudente, una mayor rentabilidad de las empresas, el aumento de las fusiones y adquisiciones, y la innovación en silencio a través de grandes sectores de la economía. Este camino se ha traducido en un crecimiento más lento de trabajo, las mejoras más lentas en los salarios y las condiciones de vida para el ciudadano promedio, una disminución del sentido de la oportunidad económica, las dudas sobre el capitalismo, y la reducción del apoyo público para los negocios.</p> <p>La era de los productos conectados inteligentemente puede cambiar esta trayectoria, a condición de que las empresas se muevan agresivamente para aprovechar la oportunidad. Empresas y gobierno juntos tendrán que equipar a los trabajadores en todos los grupos con las habilidades para participar, y ponerse de acuerdo sobre las normas y reglamentos necesarios para establecer normas, permitir la innovación, proteger los datos, y superar los esfuerzos para bloquear el progreso.</p> <p>Estados Unidos está liderando y beneficiando de forma desproporcionada en una economía mundial de productos conectados inteligentemente, teniendo en cuenta los puntos fuertes de Estados Unidos en las tecnologías subyacentes fundamentales, muchas de las habilidades requeridas, y la clave industrias de apoyo. Si esta nueva</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ola de la tecnología permite a los EE.UU. para revitalizar su capacidad como líder tecnológico en la economía global, será dar nueva vida al sueño americano al tiempo que contribuye a un mundo mejor.</p>
<p><b>22</b></p> <p>Michael E. Porter and James E. Heppelmann (2015). <b>How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.</b> Harvard business review</p> <p><a href="https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies">https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies</a></p>	<p>La evolución de los productos en los dispositivos conectados inteligentemente está revolucionando los negocios. En un artículo de 2014 de noviembre "Cómo productos conectados inteligentemente Están Transformando la Competencia", el profesor de Harvard Business School Michael Porter y presidente de PTC y CEO James Heppelmann analizó cómo este cambio está cambiando la estructura de las industrias y obligando a las empresas a replantear sus estrategias. En este artículo complementario, los autores examinan los efectos dentro de las empresas, examinando el impacto que, productos conectados inteligentemente tienen sobre las operaciones y estructura organizativa.</p> <p>Las nuevas capacidades y grandes cantidades de datos que los productos conectados inteligentemente ofrecen están redefiniendo las actividades de las funciones básicas de las empresas, a veces radicalmente. Como los sistemas operativos de software y de nube base se convierten en parte integral de productos, nuevos principios de desarrollo de productos emergen, componentes y procesos de fabricación cambian, y la seguridad de TI se convierte en el trabajo de cada función. Las empresas tienen diferentes habilidades y experiencia, lo que crea nuevos imperativos de HR. En la función de marketing, la capacidad de rastrear el estado de un producto y su uso cambia el enfoque para</p>	<p>Las implicaciones más amplias, los productos conectados inteligentemente están cambiando drásticamente las oportunidades de creación de valor en la economía. Una revolución está en marcha en el sector manufacturero. Los efectos no se limitan a la fabricación, pero se están extendiendo a otras industrias que utilizan o podrían utilizar - productos conectados inteligentemente incluidos los servicios. Y el impacto de los productos conectados inteligentemente está en sus inicios.</p> <p>Los productos conectados inteligentemente no remodelan única la competencia, como detallamos en nuestro artículo anterior, pero la naturaleza misma de la empresa fabricante, su trabajo, y cómo se organiza. Están creando la primera verdad discontinuada en la organización de las empresas manufactureras en la historia de los negocios modernos. Muchos de los mismos cambios en la organización y retos serán extendidos a otros campos.</p> <p>Para las empresas que se enfrentan a la transición, las cuestiones de organización son ahora el centro del escenario, y no hay libro de jugadas. Estamos empezando el proceso de volver a escribir la carta de organización que ha estado en vigor desde hace décadas.</p> <p>Mientras que la transición puede ser inquietante y desestabilizadora para muchas empresas y elevar los</p>

	<p>maximizar el valor del producto al cliente a través del tiempo. Las relaciones con los clientes se convierten en continuo y abierto, el servicio se vuelve más eficiente y proactiva, y se habilitan nuevos modelos de negocio. Los datos ricos en ubicación y el entorno que los productos proporcionan toman la logística a un nivel completamente nuevo.</p> <p>Los productos conectados inteligentemente también alteran las interacciones entre funciones, de manera que tienen importantes implicaciones para la estructura de la organización.</p> <p>La intensidad, en la marcha se convierte en necesaria a través de múltiples funciones, incluyendo el diseño, operaciones, ventas, servicio y TI. Papeles funcionales se superponen y desdibujan. Totalmente nuevas organizaciones funciones unificadas de datos, dev-ops y el éxito del cliente gestión comienzan a emerger.</p> <p>Lo que está en marcha es el cambio más sustancial en la empresa de fabricación desde la Segunda Revolución Industrial, y los efectos se están extendiendo a otros sectores, como los servicios.</p>	<p>desafíos reales de competencia y cuestiones de seguridad, es importante ver a los productos conectados inteligentemente, ante todo, como una oportunidad para mejorar la economía y la sociedad. Debido a estos nuevos productos, estamos preparados para hacer grandes progresos en la administración del medio ambiente sustancialmente en el aumento de la eficiencia de la tierra, el agua, y el uso de materiales, así como la eficiencia energética y la productividad del sistema alimentario. Ellos pueden ayudar a lograr avances importantes en la condición de salud en humanos, la seguridad, la movilidad, la formación, y más y ayudarnos con los desafíos diarios, como encontrar fácilmente un lugar de estacionamiento.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Medir la eficacia de la industria a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter.**

<p><b>23</b></p> <p>Martín García, Rodrigo; González Arias, Julio; Mendoza Rivas, Manuel Ángel, (2011). <b>Análisis estratégico de la promoción inmobiliaria en España.</b> Revista Venezolana de Gerencia, vol. 16 núm. 54, abril-junio, 2011, pp 233-254, Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.</p>	<p>El artículo analiza las oportunidades y dificultades presentes en las empresas de promoción inmobiliaria en España, sector que sufre una situación de desplome de demanda e importantes dificultades de financiación. Para ello, se empleó una doble metodología. En primer lugar, se definieron las variables críticas del negocio, según el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y, en segundo lugar, se realizó un benchmarking del sector para entender el comportamiento de sus principales protagonistas y así inferir en las líneas de actuación que marcarán el devenir de la promoción inmobiliaria. Además se observó el proceso de bancarización como consecuencia de la refinanciación de la deuda y el exhaustivo análisis de riesgos de las operaciones y la importancia del aprovechamiento de las medidas públicas de apoyo al alquiler para la supervivencia empresarial. Los resultados evidencia que los productos sustitutos de la nueva promoción tienen gran parte de valor. Competidores actuales y potenciales poseen menor fuerza, junto a los clientes, a pesar de encontrarse el negocio en un momento de baja demanda, por su fragmentación y heterogeneidad. Como conclusión se pone de manifiesto el necesario cambio de modelo hacia otro más sostenible, basado en la innovación y las nuevas tecnologías para recuperar el papel de pilar económico, que servirá de ejemplo en otros países.</p>	<p>La aplicación del marco conceptual de Porter al negocio de promoción inmobiliario, destaca la intensidad de la fuerza ejercida por los productos sustitutos de la nueva promoción, como son los inmuebles preexistentes, así como la intensidad de la fuerza que ejerce un grupo de proveedores, los propietarios de suelo, que absorben una parte muy relevante del valor creado por el negocio.</p> <p>El retroceso de la actividad hace que ni competidores actuales ni potenciales sean las fuerzas de mayor intensidad y puede parecer contradictoria la reducida intensidad que caracteriza a los clientes en un momento de baja demanda como el actual, pero el elevado grado de fragmentación de que están dotados y su heterogeneidad restan poder de negociación cuando acuden al mercado.</p> <p>Estas variables condicionan las expectativas del negocio y determinarán la evolución del contexto actual. Todos los datos apuntan a que la actividad de promoción inmobiliaria vivirá unos años de dificultades.</p> <p>A la vista del trabajo desarrollado y de las características de la actividad analizada, se plantea para futuras investigaciones, el interés de aplicar la perspectiva de los recursos y capacidades a la actividad de la promoción inmobiliaria, especialmente a dos fuentes primordiales de creación de valor en este negocio para los próximos años:</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



		<p>a) todo aquello que se relaciona con la capacidad diferenciadora que promocionan las características singulares del suelo a promover, y b) el potencial de marca en el segmento de mayor valor añadido del negocio: las viviendas nuevas de alta gama.</p> <p>A modo epílogo, se debe destacar de nuevo la importancia de la promoción inmobiliaria para la economía, más que en términos de valor añadido y el mercado laboral, en el efecto tirón sobre industrias conectadas y el impacto económico agregado. La burbuja inmobiliaria española, que acabó explotando coincidiendo con la última crisis financiera, debe ser analizada y se debe obtener enseñanzas claras y precisas, no sólo en el ámbito local, sino a nivel mundial, de cuáles son los peligros y actuaciones que deben ser sorteados, para evitar que la mala praxis contagie a toda la economía. El impacto de estas compañías es evidente y no sólo a nivel local o nacional, ya que aquellas que se han considerado benchmark del sector tienen posicionamiento en mercados internacionales.</p>
<p><b>24</b> Reina Sosa Federico; Servín Beloto María Belén (2008). <b>Las ventajas competitivas de México en la industria electrónica.</b> Revista Mundo siglo XXI, 2008, México,</p>	<p>Este trabajo analiza la competitividad de la Industria Electrónica en México a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte utilizando la teoría de “Ventajas Competitivas” de Michael Porter con enfoque en los estados más representativos y principales exportadores de esta industria: Jalisco y Baja California Norte. Se constata que en este periodo se ha logrado un importante desarrollo de los determinantes de la competitividad que sustentan las ventajas competitivas</p>	<p>Indirectamente el gobierno mexicano siempre favoreció el desarrollo del diamante a través de políticas de apoyo a la industria, para fortalecer su competitividad, llevando a cabo un proceso profundo de liberalización arancelaria como el programa maquila, el ingreso al GATT (1986), TLCAN (1994) y en la actualidad el IMMEX.</p> <p>México compite directamente con las industrias de países como China, Filipinas, Malasia y Tailandia, donde se</p>

<p>N14, p63-69.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/hevila/MundogloXXI/2008/no14/6.pdf">http://132.248.9.34/hevila/MundogloXXI/2008/no14/6.pdf</a></p>	<p>de esta rama, particularmente en sus dos determinantes tradicionalmente más sólidos: estrategia, estructura y rivalidad; y condiciones de la demanda. El correspondiente a factores de la producción se refuerza pero presenta debilidades por lo que respecta a la oferta de recursos humanos especializados y capacidades tecnológicas de producto y en el de sectores conexos se advierte que su desarrollo es débil debido a la poca presencia de proveedores líderes a escala mundial.</p>	<p>realizan actividades con características productivas y tecnológicas similares. Al crecer estos países su participación en el mercado electrónico mundial desplaza a la industria electrónica mexicana perdiendo posición competitiva.</p> <p>En la industria electrónica 94% del total de la producción nacional exportada se dirige a Estados Unidos: siendo los productos principales televisores (Baja California) y equipo de cómputo (Jalisco). El mercado norteamericano está constituido por compradores exigentes y entendidos, por lo cual cumple con las exigencias de la condición de demanda del diamante.</p> <p>En México a pesar del avance que ha tenido la infraestructura, se presenta aún insuficiencias y rezagos. Se han desarrollado en Baja California y Jalisco, los clusters, de la industria electrónica mexicana con poca participación de empresas proveedoras de capital nacional. La mayoría de los proveedores establecidos en México son empresas multinacionales que han sido atraídas por estandartes globales o proveedores líderes. Además hay una muy fuerte dependencia de componentes e insumos importados. La barrera de entrada de proveedores locales son: la falta de capacidad para atender los altos volúmenes de producción requeridos, la baja calidad de los productos, los altos precios y la falta de entrega a tiempo, productividad y tecnología. Esta situación confirma el débil desarrollo del determinante de sectores conexos y auxiliares del diamante. Finalmente con la investigación se comprueba que a lo largo del periodo analizado el diamante de la</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		industria electrónica se ha venido reforzando y continúa manifestándose una debilidad relativa en el determinante de sectores conexos y auxiliares.
<p><b>25</b></p> <p>Soleno Wilches Ronald (2011). <b>Aspectos tecnológicos y de mercado en el subsistema hortalizas frescas precortadas de Buenos Aires, Argentina.</b> Revista Agroalimentaria, 2012, V18 N35, Venezuela, p103-114.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/revistaVenezuela/2012/vol18/no35/7.pdf">http://132.248.9.34/revistaVenezuela/2012/vol18/no35/7.pdf</a></p>	<p>Los negocios de hortalizas frescas precortadas en la ciudad de Buenos Aires muestran una presencia reciente. Surgen a mediados de la década de 1980 y finales de la de 1990, como resultado de los cambios en los hábitos de consumo asociados a una mayor preocupación por la sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos, replicando de esta forma las tendencias de los mercados en la escala global. En la ciudad, a pesar de existir un dinámico grupo de empresas dedicadas a la actividad, no se ha estudiado de manera puntual su desarrollo como negocio agroalimentario. Por tanto, este trabajo se centra en el análisis del subsistema de hortalizas frescas pre-cortadas, poniendo énfasis en los aspectos tecnológicos y de mercado a él asociados y, dentro de este último, en las estrategias competitivas y tácticas desplegadas. Los resultados más relevantes indican la importancia de las estrategias de diferenciación y enfoque dentro del ambiente competitivo en el que se desempeñan las empresas, destacando la prominencia de aspectos como la calidad y el desarrollo de las marcas. De manera similar las tácticas adoptadas convergen hacia la comercialización de los productos pre cortados o frescos lavados y acondicionados, en supermercados, hoteles, restaurantes, servicios de catering y en el mercado de exportación, haciendo uso de elementos de promoción en las góndolas de los supermercados, a través de programas de televisión y de páginas Web. El agregado</p>	<p>Las empresas presentes en el sector compiten entre sí focalizándose en los segmentos de la población de mayor poder adquisitivo, utilizando estrategias de diferenciación y enfoque y en menor medida basadas en costos. Se apunta a liderar en calidad y variedad de productos. El canal comercial de mayor importancia es el supermercadismo, al tiempo que los otros dos canales utilizados para la comercialización son el canal HORECA y en menor medida el de exportación. Las estrategias implementadas, el desarrollo de la logística de distribución, el know-how de negocio y la especificidad de activos permiten a las empresas insertas en la cadena de las hortalizas frescas cortadas la colocación a precios por lo menos tres veces mayores que los del producto fresco. Esa diferencia en ocasiones llega a ser hasta diez veces mayor, dependiendo del tipo de producto, de la cadena de supermercados en que se comercialice y del estrato socioeconómico al que apunte la misma. La estrategia de marca, el conocimiento del negocio, la alta especificidad de los activos requeridos y la trayectoria se consolidan como las principales barreras para el ingreso de nuevos competidores. Los productos sustitutos que mayor amenaza ofrecen son los vegetales frescos sin procesar, seguidos de los congelados y enlatados. Algunos productos lácteos, dentro de ellos los yogures, son vistos por algunos agentes como productos a tener en cuenta en la puja competitiva.</p>

	de valor permite obtener precios visiblemente superiores a los del producto vegetal a granel.	
<p><b>26</b></p> <p>Vargas Serrano Francisco (2000). <b>Dos culturas bancarias en México. Estrategias bancarias nacionales y extranjeras después del TLCAN.</b> Revista Región y sociedad, 2000, V12 N20, México, p143-164.</p> <p><a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10202005">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10202005</a></p>	<p>El objetivo de este trabajo es comparar las estrategias competitivas de los bancos comerciales de capital nacional establecidos en México con las correspondientes de los bancos extranjeros. Se presentan primero los estudios más recientes sobre la participación de los bancos extranjeros, luego se hace una revisión sobre las medidas de liberalización financiera que abrieron paso en México a la participación de los bancos extranjeros. Las medidas que se destacan tienen que ver con los cambios en el sistema de captación de inversión, especialmente las modificaciones al marco legal de la inversión extranjera y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Se expone también el escenario financiero ante el TLCAN para luego comparar las estrategias competitivas de los bancos nacionales y extranjeros con base en indicadores de riesgo, rentabilidad y de crecimiento de la participación de mercado. La conclusión del trabajo es que las filiales de bancos extranjeros en México han logrado incrementar su participación relativa en el mercado mexicano con base en estrategias de penetración de bajos niveles de los riesgos de crédito y de liquidez.</p>	<p>El proceso de liberalización financiera y la apertura externa que culminó con el T L C A N favorecieron la presencia de intermediarios financieros externos en el mercado mexicano. Los bancos extranjeros pudieron tener presencia en México a través de subsidiarias, las cuales, a medida que se desarrollaba la crisis financiera en nuestro país, fortalecieron su posición de mercado, superando los límites de participación que el mismo T L C A N había fijado.</p> <p>La estrategia de crecimiento de los bancos extranjeros ha sido preservar el crecimiento del capital contable, reducir los riesgos de liquidez y de crédito y sacrificar eventualmente los márgenes de rentabilidad.</p> <p>La estrategia de los bancos de capital mayoritariamente nacional ha sido de altos niveles de riesgo de crédito y de liquidez, lo que los ha llevado a un nivel creciente de pérdidas de capital. A pesar del respaldo de F O B A P ROA por más de 70 mil millones de dólares, se ha dado una disminución relativa de participación de mercado frente a sus competidores extranjeros.</p>
<p><b>27</b></p> <p>Bustamante Salazar Alina Marcela (2009). <b>Cooperativismo de</b></p>	<p>Cooperativismo y estrategia han sido, en el curso de las últimas décadas, asuntos de interés en el plano académico e investigativo. El primero constituye un modelo alternativo de organización de la producción y el</p>	<p>La revisión de literatura permite concluir que las características particulares de las cooperativas de trabajo asociado: su doble dimensión económica y social, el rol ambivalente de sus socios/trabajadores, la estructura de</p>

<p><b>trabajo asociado y estrategia: revisión de literatura.</b> Revista Pensamiento y gestión, 2009, N27, Colombia, p201-234.</p> <p><a href="http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/847/492">http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/847/492</a></p>	<p>trabajo; la segunda, un campo de estudio y de práctica, cuya comprensión varía de acuerdo con la concepción de la empresa, el modelo de negocio y las características situacionales de quienes las definen y las estudian. Siguiendo el modelo propuesto por Hafsi, Séguin y Toulouse (2000), este documento se propone explicar cómo ha sido comprendida la estrategia en los artículos publicados sobre cooperativas de trabajo asociado, a partir de la revisión de literatura en revistas académicas especializadas en gestión y cooperativismo.</p>	<p>propiedad, su carácter de empresa democrática y participativa; constituyen recursos internos, valiosos, raros y difíciles de imitar que pueden llegar a ser fuente de ventajas competitivas. No obstante, el tamaño de la empresa, y el menor grado de interiorización de los principios cooperativos son factores que limitan sus potencialidades.</p> <p>La mayor parte de los textos revisados son de alcance teórico; se presenta un déficit en estudios empíricos que aborden la comprensión de los procesos de dirección y definición de la estrategia en las cooperativas de trabajo asociado. También, en la comprensión de las realidades particulares de estas organizaciones en el contexto latinoamericano, puesto que la mayor parte de la literatura encontrada hace referencia a organizaciones españolas y canadienses. Por esta razón, se considera importante formalizar una línea de investigación sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia, con especial énfasis en el contexto colombiano y latinoamericano, para comprender de qué manera están siendo gestionadas estas organizaciones y las potencialidades y limitaciones que enfrentan en la concepción de sus estrategias.</p>
<p><b>28</b></p> <p>Piña Enzo (2007). <b>La industria farmacéutica española: Análisis mediante la perspectiva de grupos</b></p>	<p>La industria farmacéutica española ha sufrido una importante transformación durante los últimos años. Para sobrevivir a estas nuevas condiciones de mercado, las empresas han redimensionado sus estrategias competitivas hacia actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). Por una parte, este trabajo revisa brevemente las estrategias competitivas de esta industria</p>	<p>Una vez analizados los resultados obtenidos podemos llegar a las siguientes conclusiones: Es posible analizar la estructura de la industria farmacéutica española mediante la perspectiva de los grupos estratégicos al haber obtenido correctamente unas agrupaciones acordes con lo que ocurre en dicha industria, utilizando unas variables específicas del sector.</p>

<p><b>estratégicos 2000-2003.</b> Revista Visión gerencial, 2007, V29 N110, Venezuela, p117-129.</p> <p><a href="http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2007/vol6/no1/10.pdf">http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2007/vol6/no1/10.pdf</a></p>	<p>para el periodo 2000-2003. Por otro lado, se analiza la industria farmacéutica española aplicando la metodología de grupos estratégicos a un grupo de compañías presentes en este sector durante el pacto de estabilidad gobierno-industria farmacéutica. Los resultados muestran la apropiada clasificación de las firmas tomando en cuenta las dimensiones competitivas establecidas.</p>	<p>Hemos podido comprobar que el pacto de estabilidad gobierno-industria farmacéutica firmado en el año 2000, generó estabilidad estratégica durante el período de estudio, lo que nos permitió posteriormente poder obtener las agrupaciones.</p> <p>A través de los G.E. hemos podido clasificar las empresas presentes en la industria farmacéutica española en tres grupos bien diferenciados. Un primer grupo formado por empresas nacionales, grandes, claramente enfocadas hacia la I+D, pero que, sin embargo, el resultado de esa actividad no genera gran número de innovaciones radicales, por lo que pensamos que este grupo de empresas pudiera enfocarse hacia la obtención de innovaciones de pequeño y mediano impacto terapéutico para el mercado nacional. Estas compañías podrían valerse de su posición de sede, por lo cual son las que más recursos dedican a la I+D dentro del territorio español y son las que más segmentos de la terapéutica atienden. Un conglomerado de seis empresas conforma un segundo grupo que aun cuando no son los que más recursos invierten en I+D dentro del país, son los que más innovaciones de carácter radical patentan. Este grupo lo conforman algunas empresas multinacionales de capital extranjero, de gran tamaño, bastante diversificadas y las de mayor vocación internacional, lo que nos puede dar una idea de su fuerte imagen de marca. Un aspecto importante a señalar es que estas compañías globalizan todas sus actividades, en tal sentido, la I+D que desarrollan en un país genera innovaciones que luego son patentadas en todos los países donde tienen presencia, quizá esta sea la razón por la que estas compañías</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>patentan más innovaciones que las empresas del G.E.1. El tercer grupo de empresas resultó ser el más numeroso pero el que menos importancia le otorga a la generación de innovaciones de carácter radical. Se encuentran además poco diversificadas y probablemente el tamaño y su débil imagen corporativa no les permitan competir en base a la generación de nuevos medicamentos que pudieran generar patentes, es más probable que estas compañías apuesten por estrategias de producción y distribución, tales como los genéricos y las licencias.</p>
<p><b>29</b></p> <p>Echeverry Romero Rubén Darío; Silva Castellanos Tulio Ferney (2009). <b>Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia).</b> Revista Pensamiento y gestión, 2009, N27, Colombia, p284-318.</p> <p><a href="http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/851/496">http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/851/496</a></p>	<p>En este trabajo se realiza una contribución a la perspectiva sociocultural de la competitividad a través de un esquema analítico que permite identificar factores limitantes a la competitividad de sectores económicos vulnerables en las regiones. Este esquema se basa en la propuesta analítica de la antropología cultural que considera que la ecología, la estructura social y la ideología son los factores determinantes de la evolución de los sistemas socioculturales, por lo que el análisis de estos permite describir, explicar y clasificar las comunidades y su dinámica. A partir de la identificación del sector avícola en la región del Valle del Cauca (Colombia), de su vulnerabilidad, pero también de su importancia como alternativa para la diversificación de la plataforma productiva de la región, se aplicó el esquema de análisis de los factores geoeconómicos y sociopolíticos. Este ejercicio se complementó con las consultas a los empresarios del sector, que no solamente validaron con sus opiniones los factores encontrados, sino que también intervinieron en el establecimiento de los puntos neurálgicos de acción estratégica.</p>	<p>La importancia estratégica del sector avícola del Valle del Cauca radica en la existencia de un gremio empresarial representativo. Por lo que los esfuerzos que deben realizarse al interior del sector exigen mayor protagonismo de FENAVI en la convocatoria que debe orientarse estratégicamente hacia la constitución de un cluster de los alimentos balanceados, la avicultura y la porcicultura, de manera que se articulen las actividades de comercialización en una primera instancia para los mercados nacionales y posteriormente a los internacionales. Esta integración fortalece la posición negociadora del sector frente a los estamentos gubernamentales y, junto con el apoyo de la academia, permite el desarrollo de ventajas competitivas y estrategias para su renovación permanente. Mientras el sector obtiene beneficios prácticos de esta experiencia, la academia tiene la responsabilidad de facilitar la convocatoria y sistematizar los resultados, a fin de que constituyan fuente formal de información para que otros sectores realicen su propia tarea y diseñen sus propias rutas hacia la competitividad. La academia será el</p>

		<p>acompañante común en todas las propuestas que se generen en este sentido.</p> <p>La continuidad de este trabajo permitirá establecer alternativas reales de cooperación y desarrollo para los sectores más débiles de los países en desarrollo, aunque sus resultados finales se darán en el largo plazo. Esta tarea ha permitido a la Universidad del Valle fortalecer su integración con el empresariado de la región y, a futuro, es una oportunidad para hacer una contribución trascendental al cumplimiento de su compromiso indelegable con el desarrollo regional.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## **Tesis de Licenciatura y de Ingeniería.**

### **Planteamiento de estrategias en la alta gerencia.**

FUENTE	RESUMEN	CONCLUSIONES
<p><b>1</b></p> <p>Delgado Cano Víctor (2005). <b>La política económica como estrategia competitiva en el comercio internacional.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Economía), Unam, Facultad de Economía, México D.F.</p>	<p>Objetivo: proponer las bases de una política económica que permita a las empresas establecidas en México la posibilidad de competir sin desventaja con las empresas de otros países en la conquista de los mercados mundiales al tiempo de estar en posibilidades de mantener una posición competitiva dentro del mercado interno. Esta política económica, por lo tanto, propiciaría el establecimiento de nuevos negocios en México aprovechando las ventajas competitivas que existen en el país respecto de los Estados Unidos y Canadá principalmente.</p> <p>Fundamentar el por qué una política económica diseñada para cumplir ese propósito deberá ser la estrategia a través de la cual México compita con éxito en mantener, por un lado, y atraer, por otro la inversión requerida para la generación de empleos y crecimiento necesarios para crear las condiciones necesarias para el desarrollo del país.</p>	<p>La implementación de una política económica que garantice el desarrollo de la industria con los fines de hacerla competitiva y exitosa en su doble misión de la conquista de los mercados internacionales y la defensa del mercado interno sería el fundamento de la estrategia competitiva del país para el cumplimiento de sus objetivos en materia de desarrollo económico, estabilidad económica y eficiencia distributiva.</p> <p>Una vez establecida la política económica que facilite la obtención de los objetivos del estado, se convertirá esto en una ventaja competitiva y será la estrategia competitiva del país, la conservación de esa ventaja competitiva.</p> <p>La estrategia competitiva, por definición, es aquella implementada y sostenida en el largo plazo permite alcanzar los objetivos planteados por una organización por lo que de la definición de los objetivos y de los mecanismos para cumplimentar la estrategia competitiva del país se derivará la confianza de los inversionistas internos y extremos para garantizar un</p>

		crecimiento sostenido de la economía que se traduzca en desarrollo.
<p><b>2</b></p> <p>Sobrino Zúñiga Jocelyn Patricia (2008). <b>La ventaja competitiva de la certificación de la calidad en el área de atención a clientes de la empresa transnacional.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Relaciones Internacionales), Unam, Facultad de ciencias políticas y sociales, México D.F.</p>	<p>Se describe la relación entre globalización y su efecto en el surgimiento de la certificación de calidad en el servicio para luego explicar las consideraciones sobre la certificación como parte de la estrategia global de la empresa transnacional, la relación de la calidad del servicio con el surgimiento del enfoque al cliente y la incidencia de éste en el entorno de competencia internacional. Se analiza el tema de la certificación del servicio al cliente para dar pie a la exposición de los aspectos que conforman la norma ISO9001:2000 y las razones de que la norma se convierta en patrón de competencia internacional.</p> <p>Por último se definen las características de un área de atención a clientes competitivos dentro de los parámetros internacionales de calidad así como describe, en términos generales, la competitividad de los centros a nivel internacional con el fin de establecer un marco de referencia que permita analizar el posicionamiento de México en este sector. Se concluye con la integración de los factores que sustentan la ventaja competitiva de la certificación brindando algunos ejemplos.</p>	<p>México carece de elementos que le permitan competir en la atracción de inversión extranjera directa en ese sector y por ende la competitividad de los centros de atención al cliente; y se limita únicamente a ser elegido para servicios de baja complejidad operativa, como captura de datos, o bien para brindar atención telefónica en el segmento de distribución de aquellas empresas con sede en los Estados Unidos cuyo principal mercado es México.</p> <p>Se concluye que a pesar de que la norma ISO9001:2000 tiene gran aceptación en el entorno internacional y un reconocido renombre entre empresas y consumidores, el mismo crecimiento de la importancia de la industria de los centros de atención telefónica y la diversidad de sus actividades, impulsó la necesidad de la creación de nuevos parámetros para medir la competitividad. Esos parámetros debían incluir elementos específicos del desempeño diario de los centros de atención a clientes, cosa que no permitía la norma de ISO. Por esa razón han surgido diversas certificaciones a nivel local, pero una de ellas a nivel internacional, la más conocida hasta el momento, es la norma del customer operations performance center.</p>
<p><b>3</b></p> <p>Oros Saucedo Gustavo</p>	<p>Se busca aplicar conceptos administrativos y financieros utilizados en cultura empresarial de gran</p>	<p>Se concluye que administrar una pequeña unidad de negocio o pequeña empresa, su adecuada administración</p>

<p>(2002). <b>Desarrollo de un proyecto empresarial integral para la generación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una pequeña empresa mexicana.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Contaduría y Administración), Unam, Facultad de contaduría y administración, México D.F.</p>	<p>negocio, a un proyecto de pequeñas empresas llamado Omiko Origami y demostrar que estos conceptos pueden construir la diferencia entre crecer y desaparecer, quizás los resultados de la implementación de este sistema no se vea en el corto plazo, pero de que se percibirán en el mediano y largo plazo, de eso no hay duda.</p>	<p>dependerá de su crecimiento o desaparición. Toda pequeña empresa es un sistema conformado por diversos subsistemas, cuyas estrategias particulares deberán responder a la estrategia general del negocio, de igual forma que las grandes empresas. La construcción de una estructura empresarial sólida que responda la estrategia competitiva del negocio dependerá de la adaptación de los nuevos métodos y procedimientos administrativos y financieros a la realidad de la empresa. El desarrollo de una empresa competitiva se basa en la utilización de herramientas administrativas y financieras modernas. Cualquier metodología, proceso, estrategia, etc., es aplicable a toda unidad de negocios sin importar su tamaño, forma o giro, basta con adaptarlo a la realidad de la empresa.</p>
<p>4 Martínez Mendoza Noemí (2013). <b>La calidad en el servicio como ventaja competitiva para mejorar la imagen de una empresa ferretera.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Administración), Unam, Universidad Don Vasco, escuela de administración, México.</p>	<p>Se analizan los fundamentos básicos de la administración que requiere una empresa, así como la empresa y los elementos más relevantes de la misma. Se analiza la mercadotecnia para ver qué tan importante es para la empresa. También se examinaron los diferentes elementos que intervienen en la calidad del servicio que se otorga, se dan a conocer aspectos conceptuales, quién es el cliente y el comportamiento que este guarda en el proceso de venta y sus necesidades. Finalmente se plasma la investigación de campo, donde se presenta la recolección de información obtenida.</p>	<p>Se puede observar la importancia de la calidad en el servicio y como herramienta se puede utilizar para crear una ventaja competitiva. En relación a los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis de que la empresa “El fuerte del palmar” cuenta con un sistema de calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva y se establecen las siguientes recomendaciones: Se recomienda modificarla para que tenga un enfoque en el servicio otorgado al cliente, se recomienda que extiendan programas de capacitación constante, de modo que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades, esto traerá como consecuencia el poder brindar un mejor servicio al</p>

		<p>cliente.</p> <p>Hoy en día la calidad del servicio constituye un elemento fundamental.</p>
<p>5</p> <p>Butana Gómez Nancy (2008). <b>La tercerización de servicios logísticos como ventaja competitiva en el comercio internacional.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Relaciones internacionales), Unam, Facultad de Ciencias políticas y sociales, México D.F.</p>	<p>Se pretende conocer la importancia de la logística en el comercio internacional e investigar porqué la logística se considera como ventaja competitiva, así como analizar las principales estrategias logísticas en el comercio internacional.</p> <p>Se investiga cómo surge el fenómeno de la subcontratación, así como también qué son, qué servicios prestan y cómo surge y se desarrollan los operadores logísticos. De igual forma, se analiza el desarrollo de la tercerización logística en México. Finalmente se describen los tipos de subcontratación logística, se determinan los criterios y requerimientos, así como las ventajas y riesgos de dicha subcontratación.</p>	<p>La logística está intrínsecamente ligada al comercio, ya que es el enlace entre los mercados y la operación de una empresa. El desarrollo del comercio ha influido en el desarrollo de la logística, y a su vez el desarrollo de la logística ha impulsado el desarrollo del comercio internacional.</p> <p>El enfoque de las actividades logísticas ha cambiado de ser simples actividades de apoyo a fuentes generadoras de ventajas competitivas. Ya que la logística gira en torno a crear valor, valor que se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar, debido a que un producto no tiene ningún valor sino hasta que se encuentra en las manos del cliente donde y cuando desea consumirlo. En el comercio internacional los valores de tiempo y lugar toman especial importancia, al estar en el lugar adecuado y en el momento oportuno son claves en el comercio internacional.</p> <p>Principalmente se puede alcanzar una ventaja competitiva por medio de liderazgo en costos o diferenciación. Es necesario que la empresa de acuerdo con su entorno interno y externo defina cuál de estas estrategias va a seguir.</p>
<p>6</p> <p>Mercado Vargas Efraín (2001). <b>Ventaja</b></p>	<p>Objetivos: Llevar a cabo una investigación de campo que permita elaborar un diagnóstico estratégico del sector de equipos de respaldo, así como presentar</p>	<p>Se concluye que construir y mantener una ventaja competitiva, requiere de múltiples y constantes innovaciones y mejoras en las empresas. Para mantener</p>

<p><b>competitiva de orden superior en un sector de equipos de respaldo en México.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Administración), Unam, Facultad de Contaduría y administración, México D.F.</p>	<p>propuestas que permitan establecer y mantener una ventaja competitiva de orden superior para las micro y pequeñas empresas mexicanas dedicadas a la comercialización y mantenimiento preventivo y correctivo, de los sistemas de energía interrumpible. Llevar a cabo un análisis estratégico, para definir las ventajas o desventajas que ofrece el sector de equipos de respaldo para las empresas, analizando el papel del gobierno, la composición y comportamiento de la demanda, la competencia, la condición de los factores productivos, los sectores conexos y de apoyo, así como el papel de la casualidad en dicho sector.</p> <p>Determinar las posibles fuentes de ventaja competitiva sostenible, por medio de un estudio a profundidad de la estructura, recursos y organización de las empresas seleccionadas, así como las características de la demanda y competencia en el sector.</p>	<p>una ventaja competitiva en cualquier sector, es necesario contar con un nuevo enfoque de la forma en que se desarrollan y compiten las organizaciones en su entorno.</p> <p>Las micro y pequeñas empresas mexicanas, necesitan definir y explotar su misión, sus metas y objetivos, sus fortalezas, en base a las oportunidades que en un momento dado pueda brindar el sector; así como buscar la minimización de sus debilidades y la consideración de las posibles amenazas; lo cual les ayude a desarrollar la capacidad de hacer frente a su entorno competitivo, a pesar de las condiciones que éste brinde.</p>
<p><b>7</b></p> <p>Reza Bañuelos Víctor Hugo (2002). <b>Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI.</b> (Tesis inédita de</p>	<p>Objetivos: Conocer las características generales que debe reunir una empresa con una estructura organizacional para interactuar en el proceso de globalización del siglo XXI.</p> <p>Establecer los conceptos generales de la administración, para una empresa del nuevo siglo.</p> <p>Establecer los conceptos y características de la ventaja competitiva, aplicada a los requerimientos de una empresa del siglo XXI.</p> <p>Conocer las diferentes estructuras organizacionales de las empresas, para así, establecer los</p>	<p>Las organizaciones exitosas del mañana serán aquellas que tomen decisiones estándar con base en los procesos, clientes y equipos, en vez de fundamentarse en los obsoletos modelos de especialización de mano de obra y jerarquías de comando y control. Estas alternativas, utilizadas con propiedad, ofrecen gran potencial para el éxito.</p> <p>Serán necesarios nuevos paradigmas estructurales, a medida que la tecnología inconcebible se convierta en un hecho trivial y la demografía de la fuerza laboral se desplace en forma considerable. Las estructuras</p>

<p>Ingeniería Mecánica Electricista), Unam, Escuela de estudios profesionales Aragón, México.</p>	<p>requerimientos para poner en operación a la empresa.</p>	<p>organizacionales del mañana serán muy diferentes de las utilizadas a diario.</p>
<p><b>8</b> Chávez Martínez Jorge (2004). <b>Guía para elaborar una estrategia competitiva aplicada a una empresa constructora.</b> (tesis inédita de Ingeniería Civil), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Objetivo: Elaborar el análisis de la industria, con el fin de evaluar la naturaleza de los rivales y la capacidad competitiva, que comprende a las cinco fuerzas que describe Porter: los competidores directos, los competidores potenciales, los proveedores, los compradores y los productos sustitutos. Análisis de mercado para definir las necesidades o preferencias del cliente, y así alinear los productos y/o servicios de la empresa constructora o unidad de negocio dentro de una organización a áreas de oportunidad identificadas. Establecer la ventaja competitiva, que considera la cadena de valor y el análisis del enfoque basado en los recursos, para establecer las fortalezas y debilidades que marcan una relación directa entre la capacidad competitiva y los recursos distintivos de la unidad de negocio. Desarrollar un estudio caso para poder elaborar una estrategia competitiva en una empresa.</p>	<p>En el análisis se determinaron cuatro grandes áreas de trabajo o unidades estratégicas de negocio por parte de la empresa ICA: Construcción Civil, Construcción Industrial, Operación de Infraestructura e Inmobiliaria. En el análisis de la industria; se llegó al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, el cual ofreció un excelente marco para el análisis de la industria. Obteniéndose con ello a los rivales directos, los rivales potenciales, y al gobierno que ejercen el mayor impacto al negocio. En base al análisis de mercado CIMA tendrá que tener en cuenta que la competencia es más especializada y con mayor presencia, además algunos de sus competidores tienen una capacidad financiera sólida y mayor experiencia en el sector.</p>
<p><b>9</b> Altamirano González Ana Ruth (2008).</p>	<p>Objetivo: ubicar al lector en un contexto de análisis de las actividades que realiza en su industria y su posición dentro de la cadena de valor, para mejorar</p>	<p>La cadena de valor es una herramienta útil, ya que ubica en una posición en la que podemos afectar de manera positiva a negativa a la ventaja competitiva de nuestra</p>

<p><b>Cadena de valor y procesos de negocios.</b> (Tesis inédita de Ingeniería Química), Unam, Facultad de Química, México D.F.</p>	<p>dichas actividades analizando costos y diferenciación en las mismas, de tal manera que identifique rápidamente si generan valor y mantienen la ventaja competitiva de su empresa; además de identificar el porqué de aplicar otras herramientas de mejora continua para identificar sus procesos.</p>	<p>empresa. Aunque ocupemos o no un puesto de alto nivel, las decisiones que tomemos con respecto a las actividades que realizamos siempre afectarán a la cadena de valor a la que pertenecemos. Al aprender de este concepto, podemos identificar nuevas formas de hacer las cosas y de interrelacionarnos con los demás departamentos para proveer productos y/o servicios de calidad, a menor costo y más rápido,</p>
<p><b>10</b></p> <p>Montellano Blanco Estela Jael (2003). <b>Análisis y evaluación de la cadena de valor en el ámbito gubernamental.</b> (Tesis inédita de Ingeniería Química), Unam, Facultad de estudios superiores Zaragoza, México.</p>	<p>Objetivo: Analizar y evaluar la factibilidad de que en el ámbito gubernamental sea viable aplicar o utilizar una metodología de análisis de procesos orientado al cliente, semejante al contemplado con la mentalidad de la iniciativa privada, respetando siempre y conciliando que las metas, objetivos y logros no sean necesariamente incompatibles, por lo que cerraremos esta hipótesis llegando a identificar y de ser posible, ejemplificar aquellas tendencias y herramientas de las que los sectores productivos privados han contado o utilizado, y que les ha permitido evolucionar hacia formas de organización más eficientes y consecuentemente, mucho más redituables en costo-beneficio: y que por lógica y con un poco de buena voluntad, también a organizaciones no necesariamente lucrativas, como puedes ser las dependencias y/o empresas de gobierno, así como organizaciones privadas no lucrativas.</p>	<p>Se mostró que la metodología denominada cadena de valor provee la ventaja adicional de ser un técnica sumamente simplificada, práctica, fácil de usar y que normalmente es independiente de situaciones y decisiones particulares y temporales, además de que es de aplicación inmediata a cualquiera de las condiciones prevaecientes en los entornos de los procesos analizados, ya que cuenta también con la gran versatilidad de aplicación e integración en base a los componentes que intervienen en cada proceso.</p> <p>Se acepta la premisa originalmente planteada, haciendo especial hincapié en la utilización inmediata de la metodología de cadena de valor para cualquier proceso gubernamental, y que para la implementación de las metodologías adicionalmente consideradas se requerirá de un periodo considerable de tiempo, requerirá decisiones probablemente dolorosas para reducir peso muerto inercial (jubilaciones, prestaciones), pero que sin lugar a dudas proveerá grandes beneficios a la ciudadanía.</p>
<p><b>11</b></p>		

<p>Murray Walpole Harold Gordon (1999). <b>La aplicación de la planeación estratégica como una herramienta para lograr la ventaja competitiva de la empresa.</b> (Tesis inédita de Ingeniería química), Unam, Facultad de Química, México D.F.</p>	<p>Objetivo: identificar la aplicación de la planeación estratégica de mercados, como una herramienta que se origina, para la ventaja competitiva de cualquier entidad económica. Siendo así, la planeación estratégica “identifica oportunidades más prometedoras para las empresas; señala cómo penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específico; define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa; y sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla”.</p>	<p>Se debe señalar que cualquier entidad económica interesada en emprender una planeación estratégica de mercado para alcanzar la ventaja competitiva, requiere establecer objetivos fijos y determinados. Por otro lado, es pertinente mencionar que la puesta en marcha de la planeación estratégica depende esencialmente de la correcta recopilación, análisis y evaluación de los datos básicos de la empresa, los cuales podrán variar en función de las características de sus productos y servicios, del giro de la misma y de los mercados en que se encuentran. Se puede argumentar que bajo la investigación realizada, es conveniente reconocer la utilidad de la planeación estratégica, por lo que las empresas deberán implementar como un instrumento de control, para disminuir riesgos de índole comercial que afecten la productividad real que puedan generar. La planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva junto con las nuevas estrategias de comercialización, los procesos para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo, la reestructuración organizacional y cultural de las compañías y el principio de compra y producir sólo lo necesario son conceptos básicos que deben ir entrelazando y han venido a revolucionar totalmente el campo de acción de las empresas mexicanas, por lo que estas deberán incluirlos necesariamente en su actividad propia, para abrir nuevas expectativas de acción, productividad y calidad.</p>
<p><b>12</b> Castillo Espinosa Javier (2001). <b>Análisis y</b></p>	<p>Se enfoca en el análisis y estudio de estrategia competitiva hacia clientes y proveedores en empresas industriales y de servicio, así como la</p>	<p>Se puede concluir que las estrategias competitivas se deben de crear en base a estudios que muestren en donde es necesario aplicarse etas y de qué manera se</p>



<p><b>estudio de estrategia competitiva hacia clientes y proveedores en empresas industriales y de servicio.</b> (Tesis inédita de Ingeniería Mecánica Electricista), Unam, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, México.</p>	<p>implementación de tecnologías y de comunicaciones como es la internet; ya que el estudio de la estrategia competitiva abarca un gran número de ideas y conceptos.</p> <p>Se explican los antecedentes de las estrategias competitivas para así poder entender la evolución de estas y de cómo han cambiado y mejorado en el paso del tiempo.</p> <p>Se marcan los conceptos claves de la estrategia competitiva para así poder entender mejor el significado de estas.</p> <p>Se indica el ciclo de vida del producto y de la tecnología, los cuales sirven para emplear la estrategia adecuada en las empresas.</p> <p>Se mencionan los factores para seleccionar clientes explicando las diferentes estrategias para abarcar un mejor mercado de clientes basándose en los factores, necesidades y potencial con que estas cuentan para así satisfacerlos ampliamente.</p>	<p>pueden diseñar de acuerdo a las necesidades que tenga cada empresa en particular, de esta manera se debe contar con personal capacitado para tener una mejor información sobre las carencias que tiene la empresa y a partir de estas, realizar un conjunto de estrategias que deban de ayudar a la empresa en lo que sea necesario, a estar siempre en un nivel competitivo adecuado a sus necesidades personales o corporativas.</p> <p>Asimismo se debe de aplicar las estrategias competitivas diseñadas para la empresa, seguirlas apropiadamente y así poder observar si están ayudando a la empresa o no, para tratar de mejorarlas para no perder el mercado que la propia empresa ha obtenido, de esta manera se ve la importancia de aplicar las estrategias competitivas en empresas industriales y de servicio.</p> <p>Los indicadores de mercado ayudan a estudiar los pasos que dan las empresas rivales, de cómo intuir los pasos de los competidores para poder obtener información y así poder crear algo mejor, esto con una estrategia planeada para no caer en las trampas que una empresa puede crear.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Medir la eficacia de la industria a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter.**

<p><b>13</b></p> <p>Aliphat Rodríguez, Rodrigo (2015). <b>Análisis de rentabilidad de la industria Siderúrgica mexicana basado en el modelo de las 5 fuerzas de la competitividad de Michael Porter para el periodo 2002-2012.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Economía), Unam, Facultad de Economía, México D.F.</p>	<p>La industria siderúrgica mexicana, representó en 2013 el 2.2% del PIB, el 6.4% del PIB industrial y el 14.9% del PIB manufacturero, generando a lo largo de su cadena de valor 120 mil empleos directos y alrededor de 600 mil indirectos. Esta industria puede ser catalogada como una industria intermedia, proveedora de insumos a industrias consolidadas en México, destacando la automotriz y la construcción. El capítulo uno expone el desarrollo que ha tenido la industria siderúrgica mundial y nacional a lo largo de la historia, el actual proceso de producción de acero y concluye con un análisis económico de la siderurgia mexicana, los tres subcapítulos ofrecen un marco histórico y contextual de la industria siderúrgica mexicana, que sirve como referencia para iniciar el análisis de la industria siderúrgica en México.</p> <p>Dentro del capítulo dos se plantea el marco teórico que presenta y organiza los factores internos y externos que determinan la situación actual de la siderurgia mexicana. Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó como base el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el estudio de la competitividad, este es un modelo de análisis sectorial que una vez desarrollado permitió conocer cuáles son los factores de desarrollo de la industria</p>	<p>Se plantean las siguientes propuestas en torno a una política industrial entorno a la siderurgia nacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerar a la industria siderúrgica como un eje motor dentro del desarrollo de la economía nacional.</li> <li>2. Mercado competitivo: es necesario establecer aranceles y cuotas de importación a productores de acero que incurran en prácticas de comercio desleal.</li> <li>3. Incentivar la inversión en I+D dentro del sector, así como la renovación y actualización de equipos dentro de las siderúrgicas nacionales, mejorando la calidad y aumentando el contenido de valor agregado del acero producido en México.</li> <li>4. Fomentar el consumo de acero nacional. Esto puede realizarse mediante estrategias gubernamentales que incentiven a las empresas de la construcción y automotriz a vincularse con empresarios nacionales siderúrgicos, mediante estímulos fiscales o a través de asignaciones preferentes.</li> </ol> <p>De los puntos expresados, es necesario resaltar el objetivo principal-el cual debería tener una política industrial siderúrgica-generar regulaciones que estabilicen el mercado interno, haciéndolo más competitivo y manteniéndolo, en la medida de lo posible, al margen de las distorsiones internacionales. De este modo, se podría garantizar la participación equilibrada de los diversos productores de acero nacionales e</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>siderúrgica mexicana.</p> <p>Los factores que determinan el desarrollo de la industria siderúrgica mexicana serán clasificados en cinco fuerzas, que son: participantes potenciales, competidores del sector, compradores, bienes sustitutos y adicionalmente un conjunto de condiciones exógenos-gobierno, señales del mercado y ciclo de vida-qué se consideró necesario estudiar para tener una clara perspectiva del sector. Este análisis se desarrolla dentro del capítulo tres, siguiendo los pasos planteados dentro del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.</p> <p>Por último, dentro del capítulo cuatro, se hilan los resultados obtenidos de cada una de las fuerzas planteadas por el modelo a fin de poder determinar los factores de desarrollo de la industria siderúrgica mexicana.</p> <p>El presente trabajo busca dar los elementos necesarios para poder aproximarse a lo que será una propuesta de política industrial entorno a la industria siderúrgica mexicana, considerándola como un sector clave para el desarrollo económico nacional.</p>	<p>internacionales. A partir de ello, se consolidaría mediante incentivos temporales y focalizando un sector siderúrgico nacional capaz de competir en el mercado interno y externo.</p> <p>Plantear la idea de desarrollar una política industrial nacional es un objetivo que los gobiernos deben trazarse, a fin de poder direccionar los factores de la producción con los que cuentan hacia una serie de metas que impulsen su desarrollo económico, promoviendo que su economía se especialice en sectores en los que se tenga ventajas competitivas, alcanzando a mediano y largo plazo tasas sostenibles de rentabilidad, que a su vez impulsen al resto de los sectores industriales del país.</p>
<p><b>14</b></p> <p>Aceves Medina, Mónica Maricela (1998). <b>Evaluación de la calidad del servicio de larga distancia de</b></p>	<p>En el presente trabajo se realiza la evaluación de la calidad del servicio de larga distancia de Telmex con la finalidad de proponer estrategias competitivas derivadas del resultado de dicha evaluación, determinando en primer término, la forma en que el consumidor evalúa la calidad del servicio, tomando</p>	<p>Se puede afirmar que la evaluación integral es un elemento que permitió estudiar la calidad del servicio de larga distancia de Telmex tanto en áreas operativas como en procesos de atención al cliente, con un criterio sistemático y científico que refleja el nivel real de la empresa con respecto a las expectativas del cliente. En la</p>

<p><b>Telmex como estrategia competitiva.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en Matemáticas aplicadas y computación), Unam, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, México.</p>	<p>como base el modelo Gronross para establecer cuáles son las variables que afectan la preferencia del público usuario en la selección de su operador de larga distancia y en segundo término cuáles de las estrategias ya adoptadas están funcionando y cuáles no, para captar las exigencias de los clientes e identificar posibles disfuncionalidades.</p>	<p>evaluación se consideraron los factores: técnico, relación cliente-empresa-imagen propuestos en el modelo Gronross, y se partió del principio de que la calidad es la suma de los costos de cumplimiento, reflejados en aspectos como inversión en infraestructura, equipo, instalaciones, capacitación y publicidad más el precio del incumplimiento reflejado en mala imagen, cancelaciones de contrato recepción y atención de quejas.</p> <p>Telmex deja al descubierto que con lo único que cuenta para hacerle frente a la competencia es su infraestructura y tecnología, se concluye de los resultados. En estos términos, se vislumbran dos retos para Telmex: uno, conservar al cliente que aún permanece y dos, recuperar al cliente que ya está con la competencia.</p>
<p><b>15</b></p> <p>Delgado Jiménez Víctor Manuel (2005). <b>Aplicación de la inteligencia competitiva para identificar la estrategia de negocio de Pemex exploración y producción: 1995-2000.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciado</b> en economía), Unam, Facultad de Estudios</p>	<p>Se describen las principales aportaciones de la teoría clásica y neoclásica sobre la función e importancia que tiene la información y el conocimiento en las actividades de toma de decisiones de las unidades económicas de un país.</p> <p>Se analiza el comportamiento de las principales actividades operativas de Pemex exploración y producción y se identifican los principales factores endógenos y exógenos que han obligado al Instituto Mexicano del Petróleo a tener un conocimiento más preciso sobre la orientación de la estrategia de eficiencia y competitividad para establecer su función como apoyo tecnológico de la industria</p>	<p>Se concluye que la aplicación de la metodología de inteligencia competitiva como herramienta efectiva para el manejo de información estratégica del entorno competitivo permitió identificar de manera integral la orientación de la estrategia de negocio de PEP en el periodo 1995-2000. Dicho conocimiento contribuirá a mejorar la alineación estratégica del IMP con las necesidades estratégicas y tecnológicas de PEP.</p> <p>El conocimiento y la aplicación de la metodología de inteligencia competitiva, expuesta en este trabajo de investigación, representa una herramienta de gran valor para el análisis estratégico de la subsidiaria Pemex exploración y producción, pues la aplicación de esta</p>

<p>Superiores Aragón, México.</p>	<p>petrolera mexicana.</p> <p>Se presentan los fundamentos básicos del proceso de inteligencia competitiva, así como su metodología y los beneficios que tiene la aplicación de ésta herramienta del management para analizar e identificar la orientación de la estrategia de negocio de Pemex exploración y producción.</p> <p>También se aplica el proceso metodológico de Inteligencia Competitiva para realizar el estudio estratégico de PEP con el propósito de identificar su estrategia de negocio para el periodo 1995-2000.</p>	<p>herramienta es de vital importancia para una organización de investigación y desarrollo tecnológico como lo es el Instituto Mexicano del Petróleo, el cual al igual que todas las empresas que se encuentran dentro de un sistema de libre competencia y de economías de escala globalizadas requiere de un conocimiento oportuno y preciso acerca de las necesidades estratégicas y tecnológicas de su principal cliente (Pemex exploración y producción); pues el desconocimiento de su orientación estratégica puede afectar su participación y posición dentro del mercado de prestación de servicios y productos tecnológicos a nivel nacional e internacional y algo irremediable, el enfrentamiento con la competencia, sin el conocimiento oportuno de las necesidades tecnológicas, oportunidades de negocio y amenazas que está generando el entorno el entorno en el cual se desenvuelve el IMP, pueden provocar el desplazamiento de éste por otros centros de investigación y desarrollo, nulificando su razón de ser como apoyo tecnológico de las subsidiarias de Petróleos Mexicanos.</p>
<p><b>16</b></p> <p>Cordero Sánchez Miguel Ángel (2003). <b>El marketing como estrategia competitiva de la industria del refresco en México.</b> (Tesis inédita de <b>Licenciatura</b> en relaciones</p>	<p>Se plantea un panorama sobre la nueva perspectiva económica internacional que se ha ido gestando en los últimos quince años a partir de grandes acontecimientos económicos y la inmersión de las empresas transnacionales como uno de los principales dentro de la nueva dinámica internacional.</p> <p>Se presenta un marco conceptual donde se señala la necesidad que tienen las empresas para desarrollar</p>	<p>La competencia en la industria del refresco ha permitido desarrollar nuevas estrategias de marketing, las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos, atacar diferentes nichos de mercado, estar orientadas hacia el consumidor individual cuando el mercado así lo requiera y el asociarse con otras empresas es parte de la concepción de nuevas formas de organización.</p> <p>El marketing es una estrategia fundamental en la lucha</p>

<p>internacionales), Unam, Facultad de ciencias políticas y sociales, México D.F.</p>	<p>su estrategia competitiva que les permita crecer de manera sustentable, y como es que el marketing se convierte en esa pieza fundamental e indispensable para los objetivos generales de las ERT, ya que es capaz de responder a las nuevas necesidades de un mercado consumidor cada vez más exigente y globalizado.</p> <p>Cómo las ERT en México han desarrollado un marketing estratégico determinado a través del cual buscan no sólo consolidarse, sino expandirse en el mercado nacional y cómo buscan afianzarse en el segmento de las bebidas no alcohólicas al explorar nuevos nichos de mercado con la introducción de nuevos y variados productos, apoyándose con novedosos elementos.</p>	<p>por los mercados y su importancia radica en la necesidad de expansión de las compañías refresqueras transnacionales.</p> <p>En tales circunstancias las empresas nacionales son desplazadas por la competencia transnacional y ese conflicto tiende a plantear un escenario de complementariedad, donde éstas últimas abastecen el mercado donde las grandes no han podido o querido expandirse. Las empresas transnacionales se han apropiado de la mayor parte de las oportunidades del mercado de las bebidas, ejercen un grado de monopolio para disponer de una participación sustantiva del mercado, de modo que las grandes empresas obtienen los beneficios más grandes.</p>
<p><b>17</b></p> <p>Martínez Otamendi Ma. Guadalupe (2000). <b>Análisis de la competencia del instituto mexicano del petróleo en la ingeniería de proyectos y el papel de la certificación ISO 9000 como ventaja competitiva.</b> (Tesis inédita de Ingeniería Mecánica Electricista), Unam, Facultad de</p>	<p>Objetivo: determinar en qué posición se encuentra el Instituto Mexicano del Petróleo con relación a su competencia, analizar la importancia de obtener la certificación ISO 9000, así como identificar las causas de la disminución de asignación de los proyectos por parte de Pemex.</p> <p>Se muestran los conceptos de ingeniería, la evolución de la ingeniería en México, la ingeniería en industria petrolera, la creación y estructura del Instituto Mexicano del Petróleo, así como los problemas que presenta a partir de la década de los 80's.</p> <p>Se analiza la ingeniería de proyectos, además de presentar un análisis del mercado actual del sector</p>	<p>Por lo tanto, es urgente regir la actividad de esta industria, dentro de un marco moderno, con aliento y con visión a largo plazo, sin proteccionismos, pero con los estímulos y ventajas competitivas necesarias, que permitan a las empresas mexicanas competir con las extranjeras.</p> <p>Se deben licitar, únicamente, los proyectos que estén planeados y soportados con estudios de factibilidad técnico económicos, en los que se haya desarrollado una ingeniería suficiente para poder definir completamente el alcance de los mismos.</p> <p>Sería conveniente que se restablecieran los grupos de ingeniería de Pemex, como la subdirección de proyectos y construcción de obras (SPCO), los cuales fueron desmantelados en 1992. Estos grupos podrán interactuar</p>

<p>Estudios Superiores Cauatitlán, México.</p>	<p>público y privado de la ingeniería. Se explica el aspecto legal en el que se logra obtener los contratos de los proyectos que ofrece Pemex, el tipo licitaciones, formas y tipos de contratos, así como la intervención de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo en todas las fases de los proyectos desarrollados. Se desarrolla un análisis en cuanto a la problemática de las firmas de ingeniería, la situación financiera que presentan los principales competidores del Instituto Mexicano del Petróleo, el tipo de licitaciones en las que concursa , el efecto de la globalización para obtener precios mucho más competitivos, la infraestructura necesaria para poder competir con las empresas extranjeras, los recursos humanos necesarios para lograr desarrollar los proyectos con eficacia, aspectos normativos, además de presentar propuestas de solución a los problemas que se enfrenta el IMP con respecto a la competencia.</p>	<p>con las firmas nacionales de ingeniería y con el Instituto Mexicano del Petróleo, protegiendo los intereses de Pemex y por consecuencia del país. Debido a la competencia tan cerrada que se está presentando a las firmas de ingeniería y construcción, se debe fomentar la productividad de los profesionales de la ingeniería, además se tienen que buscar esquemas que permitan cerrar la brecha que, en tecnología de ejecución de proyectos y productividad, se tiene con los países desarrollados.</p>
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Tesis de Maestría.**

### **Planteamiento de estrategias en la alta gerencia.**

FUENTE	RESUMEN	CONCLUSIONES
<p><b>1</b></p> <p>Jurado Renteria, Rosa Adriana (2004). <b>Integración de las actividades para una estrategia competitiva.</b> (Tesis inédita de Maestría en Ingeniería en sistemas, opción planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Identificar los elementos esenciales en la incorporación del valor en una compañía a partir de los estudios de caso, en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones, que permiten a esta el incremento de su nivel de desempeño/productividad.</p> <p>En el primer capítulo se presenta la importancia de la eficiencia operativa, que logra un mejor desempeño en la compañía. Estos modelos se revisan de manera simplificada: los elementos clave que utilizan las empresas en la creación de su estrategia, haciendo énfasis en lo que se ofrece y como mejoran el desempeño de las actividades de la empresa.</p> <p>Algunos modelos de la eficacia operativa son:</p> <p>La logística no solamente reduce el papeleo y los trámites; si no también reduce los costos de distribución y transporte. El objetivo de la logística es pasar el producto desde el fabricante hasta el usuario en un solo paso. Integraren un solo sistema la logística de despacho del proveedor con la logística de recibo del cliente.</p> <p>El sistema justo a tiempo se identifica como un método para disminuir los niveles de inventarios que no sólo implica cambios en el proceso productivo, sino también un cambio cultural en toda la compañía.</p>	<p>La estrategia hace que resolver lo que no se va hacer sea tan importante como decidir lo que se va hacer. Para establecer la estrategia es fundamental decidir cuál será el conjunto de clientes objetivo, variedades y necesidades que la compañía va a servir. Pero también es fundamental decidir no encargarse de otros clientes u otras necesidades y no ofrecer ciertas características o servicios.</p> <p>Escoger un elemento de valor compromete a la compañía hacer lo que mejor hace, equivale a definir la dirección de la compañía.</p> <p>Implica la elección totalmente consciente de un conjunto de actividades cuyo objetivo sea proporcionar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia reside en realizar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a la de la competencia.</p>



	<p>La reingeniería es una magnífica herramienta para rediseñar la cadena de valor, con lo que se logran ventajas en la reducción de costos al eliminar actividades que no agregan valor dentro de los procesos.</p> <p>En el segundo capítulo, se define qué acciones se deben de emplear en el contexto del análisis estratégico, para obtener mejores resultados en el mercado</p> <p>Una de las razones de existir de una empresa es proporcionar productos y/o servicios. Por encima de cualquier otro factor, los productos o servicios nuevos o ya existentes determinan las ventajas competitivas que trata de establecer una posición sostenible contra la competencia.</p> <p>El tercer capítulo es el posicionamiento estratégico que se define como desarrollan las compañías un conjunto de actividades de manera diferente o desarrollan actividades diferentes de los competidores. El éxito de esta estrategia depende de hacer bien muchas cosas no solamente una.</p> <p>En el cuarto capítulo se presenta un análisis de las prácticas de las compañías- Southwest Airlines, Wal-Mart, Ikea, Nike Inc, Bennetton y People Express- que son líderes en sus mercados, al dedicarse en ofrecer a sus clientes niveles de valor claramente diferenciables que la competencia.</p>	
2	Estructurar una propuesta en la que los elementos de	Como se ha visto, la metodología de la planeación

<p>Sánchez Reveles María del Carmen (1999). <b>Técnicas para el diseño de la estrategia competitiva.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>carácter metodológico y conceptual para el diseño de la estrategia competitiva, se fortalezca con un conjunto selecto de técnicas de planeación.</p> <p>El primer capítulo se presenta un panorama de la Planeación Estratégica, y en particular de la Estrategia Competitiva, la cual incluye el análisis de la industria, análisis de mercado y el perfil del producto. En el capítulo dos se trata el tema de los niveles de la Metodología de la Planeación, dentro del cual se explicará el uso de los diferentes términos para definir metodología, con el fin de que se aclare el porqué del uso y alcance del término Técnicas en esta tesis.</p> <p>En el último capítulo se desarrollan las técnicas que conforman este trabajo, las cuales están ubicadas en las tres partes sobre las que descansa la estrategia competitiva, así como un caso práctico que ilustre cada una de ellas.</p>	<p>entendida como el conjunto de postulados, reglas y procedimientos específicos dirigidos a buscar cómo intervenir en una situación, se ubican cuatro niveles a saber: la metodología en un plano conceptual, los esquemas metodológicos, las guías y las técnicas de planeación.</p> <p>En el caso de la planeación estratégica se ha visto que el cuarto nivel no ha recibido la atención que merece, por lo que se planteó como objetivo hacer una amplia búsqueda acerca de los apoyos con que se cuenta sobre este.</p> <p>En relación a lo anterior se considera que se ha cumplido con el objetivo trazado. La intención no fue presentar el mayor número de técnicas, sino aquellas a las que les se les atribuya mayor utilidad y se restrinjan al campo de la estrategia competitiva.</p> <p>Entre los principales resultados, el capítulo dos se establece que diferencia y que relación guardan los diferentes niveles de la metodología, tema que no se toca debidamente en la literatura. Otro resultado interesante vinculado con el objetivo de la tesis es la presentación de las técnicas, la cual está orientada hacia la fácil aplicación de las mismas.</p> <p>Como una posible extensión siempre valdrá la pena considerar la búsqueda e inclusión de otras técnicas ya que difícilmente se pudieron incluir en este trabajo.</p> <p>Más importante que lo anterior sería el lograr una integración tal vez en el nivel de las guías o esquemas metodológicos de las técnicas, trabajo que requeriría de un gran esfuerzo para lograr un producto armónico y llevarlo a</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		la práctica.
<p><b>3</b></p> <p>Carrizosa Celis Fernando (1998). <b>El perfil del producto como eje de la estrategia competitiva.</b> (Tesis inédita de Maestría en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Objetivo General: Generalizar el concepto del producto a través de la integración de las ideas existentes sobre dicho concepto, utilizando un enfoque sistémico que permita definir las dimensiones del valor para configurar el perfil del producto.</p> <p>Se presentan los factores sobre los que giran las estrategias de diferenciación de un producto, con lo que se estructura un esquema que presenta en forma ordenada las distintas dimensiones o facetas a considerar en el diseño o mejoramiento de un producto. Se integran estas ideas en el contexto de la innovación, para dar forma a una guía que tiene la finalidad de dar a los distintos resultados, una orientación práctica.</p>	<p>La lista de dimensiones del valor se presentó de tal forma que fuera sencilla su utilización, dado que muestra en resumen todas esas características que un producto puede tener o se le puede agregar, podría usarse como una técnica de verificación, que sería la utilización más sencilla y útil.</p> <p>Otro de los fines que cumplió esta tesis, fue dar al lector o usuario una guía completa del producto, de tal manera que se facilite el poder ubicar y reconocer al producto.</p> <p>En otras aplicaciones y usos, una de ellas es tener el conocimiento completo del producto y después llevar a cabo alguna de las técnicas de calidad o de planeación estratégica.</p>
<p><b>4</b></p> <p>Rocha Gómez María Teresa (1998). <b>La estrategia competitiva a partir del análisis de los recursos.</b> (Tesis inédita de Maestría en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Objetivo: formular una guía que permita identificar, valorar y explorar los recursos que la empresa controla, así sobre esa base armar una estrategia viable y poderosa, que lleve a construir una guía para el diseño de la estrategia competitiva a partir del enfoque basado en los recursos.</p> <p>Para tal fin se hace una revisión de la literatura acerca de cómo se entiende y cómo se fundamenta el enfoque basado en los recursos, se establece cómo identificar y valorar los recursos distintivos de la empresa. Se establece el tipo de implicaciones y aplicaciones que lleva el análisis y finalmente, se aprovecha esta</p>	<p>Se logró establecer una guía práctica para diseñar estrategias competitivas a partir del enfoque basado en recursos, considerando que cualquier persona, sin necesariamente conocer los aspectos teórico, podrá utilizarla. Tomando en consideración que ésta se deberá adecuar dependiendo de la problemática que estemos analizando, se considera como resultado de particular interés la manera en que se definen las pruebas para ver si es un activo estratégico. Además queda clara la relación entre recurso, capacidad y ventaja competitiva.</p> <p>La guía instrumentada nos ayuda a evaluar diferentes tipos</p>

	discusión para estructurar la guía a la que ha hecho referencia.	de recursos para mejorar, crear y diseñar estrategias competitivas.
5  Valle Galván, Martha Patricia (1998). <b>Guía para desarrollar una estrategia competitiva y plan de negocios en la pequeña empresa manufacturera.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F	Explorar el pensamiento estratégico para identificar las principales líneas de desarrollo de la planeación estratégica, una de las líneas es la estrategia competitiva, considerada como la parte central, se establece un proceso general para la formulación de esta estrategia. Una vez identificada la estrategia competitiva más conveniente se consideran adicionalmente los resultados previsibles, requerimientos financieros, etc., a lo que se le ha denominado plan de negocios. Finalmente es de interés mostrar la aplicación de la guía a un caso de estudio referente a una empresa de giro artesana.	Se cumplió con el propósito de estructurar una guía práctica con base en el análisis de la estrategia competitiva que sirviera de directriz para los pequeños negocios.  Se realizó una aplicación a un caso específico, cabe mencionar que no para efectos de prueba, sino para ilustrar cómo se aplica el proceso, ya que en este sentido siempre se mencionó que ninguna empresa se vuelve competitiva por la guía misma, sino que requiere un mayor esfuerzo que el simple hecho de aplicarla.  Loa resultados fueron recibidos satisfactoriamente por parte del dueño del negocio, y considera de gran interés llevarlos a la práctica para poder usar este material.
6  Sánchez Reveles, María del Carmen (1999). <b>Técnicas para el diseño de la estrategia competitiva.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.	Objetivo: Explicar los temas temas dentro de los cuales se desarrolla el mismo, por tal motivo, se presenta un panorama de la planeación estratégica, y en particular de la estrategia competitiva, la cual incluye el análisis de la industria, análisis del mercado y el perfil del producto. Se trata el tema de los niveles de la metodología de la planeación, dentro del cual se explicará el uso de los diferentes términos para definir metodología, con el fin de que se aclare el porqué del uso y alcance del término Técnicas.  Por último se desarrollarán las técnicas que conforman este trabajo, las cuales están ubicadas en las tres partes	La intención no fue presentar el mayor número de técnicas, sino aquellas a las que se les atribuya mayor utilidad y se restrinjan al campo de la estrategia competitiva.  Entre los principales resultados, se establece qué diferencias y qué relación guardan los diferentes niveles de la metodología, tema que no se toca debidamente en la literatura de las técnicas. Otro resultado interesante vinculado con el objetivo, es la presentación de las técnicas, la cual está orientada hacia la fácil aplicación de las mismas.

	sobre las que descansa la estrategia competitiva, así como un caso práctico que ilustre cada una de ellas.	
<p><b>7</b></p> <p>Monroy Avedaño, Alejandro (2006). <b>La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, como estrategia de ventaja competitiva para empresas de alimentos de consumo masivo.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Administración), Unam, Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.</p>	<p>Objetivo: Analizar la distribución comercial como estrategia de ventaja competitiva para empresas que producen alimentos de consumo masivo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implantación de nuevas tecnologías en la distribución comercial como barrera de entrada para competidores potenciales.</li> <li>-La diversificación y especialización de los canales de distribución en términos de beneficio al cliente de disponibilidad.</li> <li>-Las tendencias en la distribución comercial en términos de diferenciación.</li> </ul> <p>Evaluar, con base en estos factores clave, las ventajas que se pueden lograr aumentando la competitividad de estas empresas, así como posibles tendencias desfavorables que se pudieran presentar al establecer nuevas tecnologías y formas de distribución.</p>	<p>Se ha podido comprobar, con base a los resultados obtenidos de los instrumentos de medición, que la distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, es una ventaja competitiva al obtener una diferenciación respecto de los competidores que no atacan dicho canal. Se ha comprobado también que la distribución comercial ofrece una ventaja de disponibilidad al consumidor final a través de colocar los productos en un mayor número de puntos de venta. También se ha podido comprobar la importancia que tiene adoptar nuevas tecnologías en la distribución comercial ya que permiten facilitar las actividades de comercialización, control y gestión. También es importante señalar la importancia que tienen dichas tecnologías como una barrera de entrada a nuevos competidores potenciales.</p>
<p><b>8</b></p> <p>Sosa López Francisco Javier (2002). <b>Guía para elaborar una estrategia competitiva: Aplicación a una unidad de negocios</b></p>	<p>Objetivo: Elaborar una guía sustentada en herramienta metodológicas para el análisis interno y externo de una organización, que construyan las bases para desarrollar su estrategia competitiva, con el propósito de definir qué acciones debe emprender para fortalecer su posición dentro del sector en el que participa y obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene.</p>	<p>El desarrollo del estudio de caso, permitió aplicar la guía y evaluar la posición de una unidad de negocio del IMP dentro del sector en el que participaba respecto de sus competidores; y visualizar los factores clave y las fuerzas que intervienen en el sector, además de identificar sus fortalezas y debilidades, sus recursos valiosos y establecer líneas de acción estratégicas.</p> <p>Se puede concluir que las unidades de negocio del IMP, a</p>

<p><b>del IMP.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Aplicar esta guía a la unidad de negocio de optimización de procesos de producción del IMP, para desarrollar su estrategia competitiva con el objeto de consolidar el producto “Optimización Integral en Tiempo Real de Procesos de Producción”.</p>	<p>través de formular explícita y adecuadamente su estrategia competitiva, y mediante el fortalecimiento de sus recursos humanos, materiales y económicos, se consoliden como el cimiento del Instituto Mexicano del Petróleo para que éste alcance su visión de “ser la institución dedicada en lo fundamental a la investigación y al desarrollo tecnológico, centrada en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, que transforme el conocimiento en realidades industriales, que ofrezca y comercialice servicios y productos de alta calidad y con alto contenido tecnológico, y ser una institución de reconocido prestigio nacional e institucional, organizada para responder con agilidad al cambio y capaz de mantener su autosuficiencia financiera”.</p>
<p><b>9</b> Vicente Celis Francisco (1999). <b>Reconfiguración de la cadena de valor para impulsar la ventaja competitiva.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>Objetivo: Elaborar una guía para reconfigurar la cadena de valor de una firma para construir o reforzarla posible ventaja competitiva de la firma, al reducir sus costos o aumentar el potencial del servicio. Se hace una revisión de los conceptos de cadena de valor, sistema de negocio, ventaja competitiva en costos y en diferenciación, a partir de los cuales se habrá de construir el marco que servirá de base para estructurar la propuesta. Se hace una revisión de los principales enfoques que tienen como eje la mejora de las prácticas operativas, dirigido básicamente a identificar cuáles son las principales ideas para reconfigurar la cadena de valor.</p>	<p>Se concluye que las ideas de las corrientes tratadas son complementarias, más que excluyentes. En este esquema general de los casos, se visualiza globalmente la reconfiguración de la cadena de valor, tanto en sus actividades como en las interconexiones con proveedores, canales y socios; madurando la posibilidad de emplearlas conjuntamente y rompiendo así con el mito de suficiencia que ha rodeado a dichas corrientes y que las ha vuelto excluyentes. Se desprendió que la reconfiguración estaría enfocada a lograr una disminución en los costos o abrir la posibilidad de ofrecer un mejor servicio, para por cualquiera de estos medios lograr una ventaja competitiva sobre los rivales.</p>
<p><b>10</b> Gómez Gallardo Amelia</p>	<p>Objetivos: Involucrar componentes de planeación estratégica para el diseño de una estrategia de negocio</p>	<p>Se concluye que es necesario implementar el CRM como una estrategia de negocio centrada en los clientes y no sólo</p>

<p>(2005). <b>Aplicación de la estrategia competitiva para la implantación de la gestión de las relaciones con el cliente en las empresas.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Ingeniería, planeación), Unam, Facultad de Ingeniería, México D.F.</p>	<p>que permita implementar el Customer Relationship Management. Fortalecer la identificación de clientes a través de la estrategia competitiva, de manera que se facilite la implementación del CRM.</p>	<p>como una tecnología de información. El CRM debe implementarse con base en los conceptos de planeación estratégica, en particular lo relativo a la parte de la estrategia competitiva, incorporando las técnicas y métodos para la identificación de clientes. La adopción de conceptos tipo CRM deben estar sustentados en conceptos de planeación estratégica, obteniendo con ello un marco conceptual de lo que se propone realizar si se desea implementar CRM, dejando a la tecnología como una parte de esta estrategia de implementación y no como la estrategia en sí.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

***Medir la eficacia de la industria a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter.***

<p><b>11</b> Aguilar Muñoz, Jesús (2004). <b>Estudio competitivo de la compañía Refratechnik México basado en la metodología de Michael E. Porter.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en</p>	<p>Objetivo: aportar la experiencia laboral adquirida durante tres años de trabajo en beneficio de la empresa Refratechnik México, S.A. de C.V., en primer término y como consecuencia a Refratechnik Cement GmbH.  Determinar la posición con respecto de sus competidores de Refratechnik Cement GmbH analizando a su filial Refratechnik México, S.A. de C.V.  Plantear una estrategia competitiva de Refratechnik</p>	<p>Podemos considerar el análisis estructural de la industria del refractario como un análisis del ámbito externo de la empresa Refratechnik y a la cadena de valor como un análisis interno, de forma tal que podemos determinar con mucha precisión la posición que ocupa Refratechnik dentro de la industria del refractario.  Resumiendo los capítulos anteriores podemos señalar que Refratechnik ocupa un segundo lugar no sólo por su capacidad de producción sino también por la preferencia de</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Administración), Unam, Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.</p>	<p>Cement que involucre a sus diferentes filiales.</p>	<p>los consumidores, sin embargo al analizar a detalle la industria no podemos descartar una postura de compra por parte de RHI Refractories hacia Refratechnik, pues este es un proveedor de renombre sobre todo en la industria del cemento y que ha obligado a RHI Refractories a hacer negociaciones por debajo de su postura original, disminuyendo sus márgenes de ganancia y minando su capacidad de negociación al existir una segunda opción fiable.</p>
<p><b>12</b>  García Larracilla, Carlos Christian (2015). <b>La ventaja competitiva internacional de la cerveza artesanal mexicana de acuerdo con el modelo del rombo de Michael E. Porter.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Administración), Unam, Programa de posgrado de Ciencias de la Administración, México D.F.</p>	<p>Comprobar la existencia de la ventaja competitiva internacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana de acuerdo a la teoría del rombo de Michael Porter.</p> <p>Determinar los factores de producción del sector de la cerveza artesanal mexicana para establecer si la infraestructura y los recursos con los que cuenta tienen las características necesarias para competir en el mercado mundial y si son altamente especializados como para generar ventaja competitiva internacional.</p> <p>Definir la naturaleza de la demanda de la cerveza artesanal mexicana en el mercado interno y reconocer si esta demanda le proporciona al sector una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores y le presiona para mantener una innovación constante que le permita generar ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.</p> <p>Identificar a los proveedores locales y a las unidades de</p>	<p>Concluyendo la reflexión sobre los efectos de la competitividad nacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana en un entorno mundial, se debe mencionar lo siguiente: la competencia en general es dinámica, y se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas, la oferta de factores de producción es mayor, al haber aumentado el número de países abiertos a la economía mundial, los mercados nacionales e internacionales de factores son más eficientes y la intensidad de la competencia por dichos factores ha disminuido. Ahora bien, si el sector de la cerveza artesanal estrecha la relación con sus competidores, proveedores y otras instituciones servirá no sólo para conseguir más eficiencia, sino para incrementar el ritmo de mejora y de innovación. En esta concepción más amplia y más dinámica, el entorno de nación afectará a la ventaja competitiva por sus efectos sobre la productividad y en especial sobre su crecimiento. Debe recordarse que los factores genéricos como recursos naturales, materiales y humanos, pueden ser abundantes y fácilmente obtenibles, pero la prosperidad dependerá directamente de la productividad con que se emplee y se mejoren en México. Factores tales como la</p>



	<p>negocio o sectores afines al sector que sean internacionalmente competitivos y que se relacionen estrechamente con la producción y las relaciones de trabajo de la cerveza artesanal mexicana el tipo de interacción que hay entre ellos.</p> <p>Explicar las condiciones que rigen el modo en que las unidades de negocio productivas del sector de la cerveza artesanal crean, organizan, y gestionan sus estructuras en el país.</p> <p>Describir las estrategias y la rivalidad doméstica que maneja el sector de la cerveza artesanal en México, tomando en cuenta la inversión y la mejora continua para comprobar la existencia de rivales nacionales fuertes que sirven como estímulo poderoso para la creación y la persistencia de ventaja competitiva.</p> <p>Fundamentar el papel del gobierno como un catalizador o estimulador del sector de la cerveza artesanal. Comprobar la voluntad y el aliento a las empresas involucradas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea complicado y difícil. Analizar su presencia en el sector como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo como agente indirecto en el mercado nacional.</p>	<p>infraestructura administrativa, tecnológica y de información, el sistema jurídico y los institutos de investigación en universidades por ejemplo, habrán de mejorar en eficiencia y calidad, y en última instancia pero mucho más importante, en especialización. Es muy importante recalcar, que los factores especializados (un instituto mexicano de investigación especializada en los componentes de la cerveza y sus propiedades, por ejemplo), no sólo fomentará un nivel elevado de productividad, sino que será más difícil de obtener o adquirir en otros lugares, lo que le dará ventajas para competir.</p> <p>En el contexto de la estrategia y la rivalidad de las empresas, las reglas, normas e incentivos rigen su intensidad al anterior. La rivalidad en el sector de la cerveza artesanal mexicana debe ser vigorosa, evitando que las empresas se imiten entre sí, mejorando la eficacia en la producción y en la presentación de sus servicios, centralizando su estrategia en la diferenciación y no en el costo. De tal forma que la competencia entre los empresarios micro-cerveceros pase de la imitación a la innovación a la inversión cuantiosa en activos materiales e intangibles (conocimiento y tecnología). Para generar condiciones de demanda adecuadas para la cerveza artesanal en México, la clave está más en la diferenciación, donde las micro-empresas tienen la obligación de desarrollar un mercado nacional cada vez más exigente y selecto. La aparición de más clientes avanzados y exigentes de cerveza artesanal en el mercado nacional, permitirá a las micro-cerveceras mejorar y apreciar las necesidades existentes y las que irán apareciendo. Esta demanda interna, también podrá de manifiesto segmentos de mercado en las cuales las micro-empresas puedan</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		diferenciarse. Finalmente, debemos tomar en cuenta que una economía mundial, la calidad de la demanda interior o nacional, importa mucho más que su dimensión para alcanzar ventajas competitivas globales.
<p><b>13</b></p> <p>Larrucea Garritz Maitane (2005). <b>Análisis de usuario como estrategia competitiva para el diseñador industrial en el campo de ferias y exposiciones comerciales.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en Diseño Industrial), Unam, Facultad de Arquitectura, México D.F.</p>	<p>Se abordan los aspectos determinantes que otorguen al diseñador industrial una estrategia para para poder ofrecer un valor agregado al desarrollo de stands para el mercado de ferias y exposiciones y de esta forma sea competitivo en este campo de acción.</p> <p>Este valor agregado le permitirá ser un profesional que encare los nuevos retos determinados por un mundo globalizado regido por leyes de mercado, para lograr así satisfacer las necesidades del cliente e ir más allá de la simple proyección tridimensional de una idea.</p> <p>Se busca hacer un análisis completo, basado en una serie de conceptos e ideas que permitan manejarse de una forma competitiva en el medio, de manera tal, que la base teórica de la presente investigación otorgue las herramientas necesarias para eslabonar un nuevo pensamiento al momento de proyectar diseños.</p>	<p>Se concluye que por medio de estrategias en el desarrollo de stands para el mercado de ferias y exposiciones en México, se responde de manera clara y eficiente a las necesidades específicas, tanto del cliente como del propio usuario; de esta manera, se amplió el conocimiento del diseñador industrial mexicano y se le ofrece un valor agregado a este campo laboral.</p> <p>Se atendió el problema de la relación entre cliente-mercadólogo-diseñador, a fin de saber las dificultades reales a las que se enfrentan para resolver de manera satisfactoria la proyección de un stand.</p>
<p><b>14</b></p> <p>Ibarra Hernández Sandra Luz (2014). <b>Ventaja competitiva en la MIPYME de la industria del vestido.</b> (Tesis inédita de <b>Maestría</b> en</p>	<p>Objetivo: esta investigación se realiza con el propósito de coadyuvar a la industria mexicana del vestido a identificar los puntos o factores que puedan dar ventaja competitiva a las MIPYME de la industria mexicana del vestido, recordando que la mayoría de las empresas son de tipo familiar, las cuales podrían mejorar los rubros de producción, ventas, calidad y competitividad ante la globalización del mercado textil. Se espera que con la</p>	<p>Se comprueba que uno de los principales problemas para constituir, expandir y mantener una empresa son los excesivos trámites burocráticos.</p> <p>La industria del vestido deberá enfocarse en recuperar el mercado local o interno como estrategia de acción, utilizando una estrategia de concentración en segmentos o grupos de segmentos. La estrategia que podría implementar, es el diseñar productos confeccionados</p>

<p>Administración de Organizaciones), Unam, Programa de posgrado en ciencias de la administración, Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.</p>	<p>información recabada; los expertos de la industria puedan aplicar directrices que permitan establecer y desarrollar una empresa textil en nuestro país de manera competitiva.</p> <p>Se pretende conocer si por medio de la aplicación correcta de políticas, o sea los programas de apoyo que el gobierno federal ha implementado, se podría establecer como factor para determinar el éxito o fracaso de la MIPYME en la industria del vestido, según en el caso que se encuentre.</p>	<p>estandarizados para la población mexicana, es decir utilizar medidas antropométricas, materiales o insumos de fibras naturales como algodón y lana, entre otras, valor agregado por medio del hilado de prendas con nuevos diseños.</p> <p>La MIPYME de la industria del vestido podría obtener ventaja competitiva, aplicando estrategias de acción a partir del modelo del diamante de la competitividad, tomando como base los factores de oferta, demanda, oportunidades, innovación y apoyo institucional. El modelo propuesto de diamante de la competitividad, podría aplicar para poder desarrollar estrategias y dar paso a la estructura de la ventaja competitiva del sector. El apoyo también debe de provenir del gobierno federal y de las diversas instituciones que trabajan en pro de la industria textil-vestido.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Tesis de Doctorado.**

### **Planteamiento de estrategias en la alta gerencia.**

FUENTE	RESUMEN	CONCLUSIÓN
<p><b>1</b></p> <p>Larios Prado Juan Manuel (2010). <b>El capital intelectual como generador de valor y ventaja competitiva en los inicios del nuevo milenio.</b> (Tesis inédita de <b>Doctorado</b> en ciencias de la administración), Unam, Facultad de contaduría y administración, México D.F.</p>	<p>Como el conocimiento y el talento humano se convierte para toda empresa en ventaja competitiva ante las condiciones cambiantes del entorno; permiten a la organización ser capaz de dialogar con su público, interpretar sus demandas y responder a ellas sosteniendo un diálogo con el mercado, sin dejar a un lado su propio diálogo interno.</p> <p>Las empresas que irrumpen en el siglo XXI, la eficacia empresarial ya no radica en lo importante o en el valor de los edificios o de la maquinaria, sino en activos por demás valiosos: los inmateriales, esos que se refieren a la fidelidad de los clientes, a la propiedad intelectual, al potencial innovador, a los conocimientos técnicos y especializados del personal, en esto consiste su principal fuerza y activo: el capital intelectual.</p>	<p>Medir adecuadamente el capital intelectual en las empresas ha resultado un esfuerzo arduo y que responde a las nuevas exigencias del mercado para las empresas que son consideradas actualmente inteligentes, la aplicación del modelo para medir el capital intelectual, resulta una oportunidad para que, puntualicen sus características y reconozcan sus necesidades, evalúen el resultado de su gestión y proyecten el rumbo de su acción hacia el lugar que deseen ocupar en el mercado para alcanzar objetivos económicos y sociales.</p> <p>Los procedimientos para medir el capital intelectual y cómo hacerlo evoluciona constantemente, comprende la relación de sus dimensiones aportarán elementos de análisis más sólidos, conforme se siga midiendo en el mundo de las organizaciones.</p>

**Medir la eficacia de la industria a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter.**

<p>2</p> <p>Salamanca Cots María Rosa (2014). <b>La industria del cine mexicano, alianza estratégica para admitir y mantener una ventaja competitiva a partir de la década de los noventa.</b> (Tesis inédita de <b>Doctorado</b> en Ciencias de la administración), Unam, Programa de posgrado en ciencias de la administración, México D.F.</p>	<p>Se presenta el comportamiento que ha tenido la Industria del Cine Mexicano, se expone la problemática esta industria ha enfrentado a lo largo de los años. Se describe la situación que vivió ICM en la llamada “época de oro”, marcando su importancia dentro de la actividad económica de generación de empleos.</p> <p>Se describen los motivos de la caída del cine mexicano, que vivió posteriormente a la “época de oro” y crecimiento. Se analizan las diferentes áreas de producción: producción, inversión y financiamiento, distribución y exhibición. La última parte está centrada en los años que México vive una fuerte apertura internacional, incluyendo la ICM y la actualidad que se está viviendo.</p> <p>Se desarrollan los cambios en las estrategias competitivas realizadas por esta industria a partir del proceso de globalización vivido y los resultados alcanzados en cuanto a sus efectos sobre la ventaja competitiva.</p>	<p>Por tanto el mejorar la ventaja competitiva de este tipo de empresas es importante para estas en lo individual y para la economía en su conjunto, y los acuerdos de cooperación nos ofrecen un tipo de estrategia para mejorar su ventaja competitiva.</p> <p>Se probó que los acuerdos de cooperación mejoran la ventaja competitiva de una industria, es importante considerar a todos los integrantes de la cadena productiva para evitar que los más fuertes sean los únicos beneficiados y que los beneficios sean para todos sus integrantes.</p> <p>Analizando los cambios en las producciones mexicanas a partir de la entrada en vigor del TLCAN, se observa que los beneficios recibidos han sido mayores gracias a la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva. Se concluye que la ICM necesita del apoyo por parte del gobierno, siempre y cuando este sea a través de estímulos fiscales y subsidios, lo que no beneficia esta industria es que el gobierno o los sindicatos quieran intervenir.</p> <p>Se establecieron indicadores que influyen en la ventaja competitiva de ICM a nivel internacional como: la cantidad de premios recibidos a nivel internacional por producciones mexicanas y la participación de las producciones mexicanas en diferentes festivales.</p> <p>Se concluye que en los últimos seis años las producciones mexicanas han tenido mayor participación en mercados internacionales, esto se ha logrado, gracias a la formación de</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM obteniendo mayor participación en festivales internacionales y premios.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5 Bibliografía:

- Cabral, Luis M. (2000). **Introduction to industrial organization**. Cambridge MIT. Press.
- Brown, F & Domínguez L. (2005). **Organización Industrial: teoría y aplicaciones al caso mexicano**. México. UNAM.
- Magdoff, Harry (1988). **Estancamiento y explosión financiera en Estados Unidos**. Siglo veintiuno editores, 1988. México.
- Ordoñez, José M. (2009). **Aspectos económicos del funcionamiento competitivo de los mercados**. Sevilla, Agencia de defensa de la competencia de Andalucía.
- Porter, Michael E. (1982). **Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Grupo editorial Patria, 2000, México D.F.
- Porter, Michael E. (1987). **Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Compañía editorial continental, 1989, México D.F.