



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**La localización: estrategias diferenciadas
de las empresas textil-confección en la
franja fronteriza de Tamaulipas**

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Maritza Alvarez Herrera

Tutora: Dra. Rebeca de Gortari Rabiela

México, D.F.

2009



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

La localización: estrategias diferenciadas de las empresas textil-confección en la franja fronteriza de Tamaulipas

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Maritza Alvarez Herrera

**Tutores: Dra. Rebeca de Gortari Rabiela
Dra. Nadima Simón Domínguez
Dr. Francisco García Fernández**

México, D.F.

2009

A México

*Dra. Rebeca de Gortari Rabiela,
por tener siempre la distinción de ser su alumna
y darme la oportunidad de expresarle con toda autenticidad
mi gratitud perene*

*Dra. Nadima Simón Domínguez,
mi especial reconocimiento por la investidura que le
otorga su compromiso con la academia y la investigación*

*Dr. Francisco García Fernández,
mi profundo agradecimiento por sus consejos y
recomendaciones*

*Al Dr. Jesús Lavín Verástegui,
ejemplo de tenacidad y compañerismo,
mi eterno agradecimiento por confiar en mi*

*Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Dr. Arturo Torres Vargas,
mi respeto y gratitud*

*A mis compañeros de la UAMCAV,
mi especial agradecimiento por su
permanente muestra de fraternidad*

Índice

Resumen

Introducción.....	1
i. Planteamiento del problema y pregunta de investigación.....	3
ii. Objetivos e hipótesis.....	6
iii. Estructura.....	7
I. Proceso de investigación	10
I.1. Marco conceptual del estudio y etapas del proceso de investigación	11
I.2. Estrategia de investigación: estudio multicaso	13
I.2.1.El estudio de caso como estrategia instrumental	14
I.2.2. Diseño del estudio multicaso.....	15
I.3. Criterio de selección de la unidad de análisis: índice de concentración	17
I.4. Método de recopilación de información	21
I.4.1. Análisis de fuentes de información secundaria y documental.	21
I.4.2. La entrevista.....	22
I.4.3. Observación directa	23
I.5. Método de procesamiento de datos	24
I.5.1. Condensación de la información	25
I.5.2. Disposición y transformación de la información	27
I.5.3. Generación y verificación de conclusiones	28
II. Los factores de localización como estrategia de las empresas.....	31
II.1. Introducción	31
II.2. La naturaleza interdisciplinaria de la teoría de localización de las empresas.....	33
II.3. La empresa y la localización.....	36
II.4. Las condiciones y los factores de localización	40
II.5. Áreas de oportunidad en la teoría sobre las condiciones de la localización	47
III. El ambiente externo de la empresa y su estrategia de localización	49
III.1. Introducción	49
III.2. Externalidades y localización.....	50
III.2.1. Las economías de aglomeración y/o distritos industriales	51
III.2.2. Ventajas comparativas	55
III.2.3. Redes de empresas y/o clúster	58
III.2.4. Cadenas productivas	59
III.3. Localización y competencia.....	60
III.4. Oportunidades, amenazas del entorno de la empresa y fuerzas externas clave	64
III.5. Relación entre las fuerzas clave externas, condiciones de localización y una organización	69

IV. El ambiente interno de la empresa y su estrategia de localización.....	73
IV.1. Introducción.....	73
IV.2. Enfoques teóricos de la administración estratégica	74
IV.3 Las diez escuelas del pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003)	76
IV.3.1. Escuela de diseño	78
IV.3.2. Escuela de planeación.....	80
IV.3.3. Escuela de posicionamiento	81
IV.4. Operacionalización de la cadena de valor	82
IV.5. La ventaja estratégica de la empresa	86
V. Las empresas del sector textil-confección en el estado de Tamaulipas y sus estrategias de localización	91
V.1. Introducción.....	91
V.2. Municipio de Reynosa y empresas estudiadas	96
V.2.1. Descripción del Municipio de Reynosa	96
V.2.2. Caso 1: Empresa Alpha	98
V.2.3. Caso 2: Empresa Beta.....	104
V.2.4. Caso 3: Empresa Gamma	110
V.3. Municipio de Matamoros y empresas estudiadas	115
V.3.1. Descripción del municipio de Matamoros	115
V.3.2. Caso 4: Empresa Delta.....	116
V.3.3. Caso 5: Empresa Epsilon	122
V.4. Municipio de Ciudad Victoria y empresa estudiada.....	127
V.4.1. Descripción del municipio de Ciudad Victoria.....	127
V.4.2. Caso 6: Empresa Zeta.....	128
V.5. Municipio de Hidalgo y empresa estudiada.....	135
V.5.1. Descripción del municipio de Hidalgo	135
V.5.2. Caso 7: Empresa Eta.....	136
V.6. Análisis de resultados en base a los objetivos de la investigación.....	142
V.6.1. Factores clave de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas.....	142
V.6.2. Estrategias diferenciadas que han implementado las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas sobre la base de los factores de localización clave.	146
VI. Conclusiones.....	152
Referencias	163
Referencias bibliográficas	163
Referencias electrónicas	171
Anexos	172
Anexo A.....	172
Anexo B.....	175
Anexo C.....	176

Índice de figuras

Figura i.1	La localización geográfica de las empresas y sus ambientes externos e internos.....	2
Figura i.2	Comportamiento de la tasa de crecimiento PIB del sector manufacturero del estado de Tamaulipas.....	4
Figura i.3	Ubicación geográfica del estado de Tamaulipas.....	5
Figura i.4	Estructura general de la tesis doctoral.....	9
Figura 1.1.	Estructura del capítulo I.....	10
Figura 1.2.	Marco conceptual del estudio.....	11
Figura 1.3.	Esquema del proceso de investigación.....	13
Figura 1.4.	Diseño de un estudio multicaso para predecir resultados contrastante...	16
Figura 1.5.	Metodología de procesamiento de la información.	25
Figura 2.1.	Estructura del capítulo II.....	32
Figura 3.1.	Estructura del capítulo III.....	50
Figura 3.2.	Factores condicionantes de las ventajas competitivas de una ubicación.	62
Figura 3.3.	Relaciones entre las fuerzas externas clave, variables de localización y la empresa.....	70
Figura 4.1.	Diseño del capítulo IV.....	73
Figura 4.2.	Proceso de planeación estratégica.....	81
Figura 4.3.	Estructura de la cadena de abasto.....	84
Figura 4.4.	Sistema de identificación de estrategias.....	88
Figura 5.1.	PIB Industria manufacturera y subsector textil del estado de Tamaulipas	92
Figura 5.2.	Distribución de los parques industriales del estado de Tamaulipas.....	93
Figura 5.3.	Estructura del capítulo V.....	95
Figura 5.4.	Ubicación geográfica del municipio de Reynosa.....	97
Figura 5.5.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Alpha.....	103
Figura 5.6.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Beta.....	108
Figura 5.7.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Gamma.....	114
Figura 5.8.	Ubicación geográfica del municipio de Matamoros, Tamaulipas.....	115
Figura 5.9.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Delta.....	120
Figura 5.10.	Empresa Delta, cobertura de mercados y localización de la planta de producción y centro de distribución en Matamoros, Tamaulipas.....	121
Figura 5.11.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Epsilon.....	126
Figura 5.12.	Ubicación geográfica del municipio de Victoria, Tamaulipas.....	128
Figura 5.13.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Zeta.....	134
Figura 5.14.	Ubicación geográfica del municipio de Hidalgo, Tamaulipas.....	135
Figura 5.15.	Estructura de la cadena de abasto de la empresa Eta.....	140

Índice de tablas

Tabla 1.1. Concentración económica en el estado de Tamaulipas versus la Producción Bruta Nacional.	18
Tabla 1.2. Niveles de concentración por total de empleos, Nacional versus Tamaulipas y Franja Fronteriza versus Tamaulipas.....	19
Tabla 1.3. Análisis de niveles de concentración de la franja fronteriza de Tamaulipas.....	20
Tabla 1.4. Categoría condiciones de localización.....	26
Tabla 2.1. Las cuatro teorías clásicas de localización.....	34
Tabla 2.2. Teorías de la empresa y la localización.....	37
Tabla 2.3. Tipología de condiciones de localización.....	41
Tabla 3.1. Clasificación de las fuerzas de aglomeración y dispersión para la localización.....	54
Tabla 3.2. Fuerzas externas clave.....	66
Tabla 4.1. Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg et al. (2003) con los modelos de las escuelas de pensamiento estratégico.....	77
Tabla 4.2. Dimensiones básicas de la escuela de diseño, planificación y posicionamiento.....	78
Tabla 4.3. Actividades creadoras de valor de una empresa.....	83
Tabla 4.4. Tipos de estrategias de negocios y estrategias genéricas.....	87
Tabla 5.1. Comportamiento del Producto Interno Bruto del Estado de Tamaulipas...	91
Tabla 5.2. Número de empresas y empleados de los principales subsectores del Estado de Tamaulipas.....	92
Tabla 5.3. Escenario del trabajo de campo.....	96
Tabla 5.4. Descripción general de la empresa Alpha.....	98
Tabla 5.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Alpha...	102
Tabla 5.6. Descripción general de la empresa Beta.....	104
Tabla 5.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Beta....	107
Tabla 5.8. Descripción general de la empresa Gamma.....	110
Tabla 5.9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Gamma	113
Tabla 5.10. Descripción general de la empresa Delta.....	116
Tabla 5.11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Delta....	119
Tabla 5.12. Descripción general de la empresa Epsilon.....	122
Tabla 5.13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Epsilon.	125
Tabla 5.14. Descripción general de la empresa Zeta.....	128
Tabla 5.15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Zeta....	133
Tabla 5.16. Descripción general de la empresa Eta.....	136
Tabla 5.17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Empresa Eta.....	139
Tabla 5.18. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de los factores de localización.....	143
Tabla 5.19. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las fuerzas externa	143
Tabla 5.20. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de los factores clave...	144
Tabla 5.21. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las estrategias.....	147
Tabla 5.22. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las estrategias basadas en los factores de localización clave	150

Índice de diagramas

Diagrama 5.1. Análisis externo de la empresa Alpha basada en las condiciones de localización.....	99
Diagrama 5.2. Análisis externo de la empresa Beta basada en las condiciones de localización.	106
Diagrama 5.3. Análisis externo de la empresa Gamma basada en las condiciones de localización.	111
Diagrama 5.4. Análisis externo de la empresa Delta basada en las condiciones de localización.	118
Diagrama 5.5. Análisis externo de la empresa Epsilon basada en las condiciones de localización.	124
Diagrama 5.6. Análisis externo de la empresa Zeta basada en las condiciones de localización.	130
Diagrama 5.7. Análisis externo de la empresa Eta basada en las condiciones de localización.	137

Índice de expresiones

Expresión 1.1. Determinación del índice de concentración.....	17
Expresión 5.1. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Alpha.....	104
Expresión 5.2. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Beta.....	109
Expresión 5.3. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Gamma.....	114
Expresión 5.4. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Delta.....	122
Expresión 5.5. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Epsilon.....	127
Expresión 5.6. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Zeta.....	135
Expresión 5.7. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Eta.....	141

Resumen

En México, la rama textil-confección ha tenido un importante dinamismo y potencial de mercado dentro de la industria de manufactura. El gobierno de Tamaulipas ha tratado de promover la competitividad de esa industria debido a la ubicación geográfica y estratégica que posee. Por lo tanto, los factores clave de localización permiten saber por qué las empresas inciden en la decisión de establecerse en un determinado lugar. Sin embargo, los estudios sobre el tema son relativamente pocos.

El objetivo de esta investigación es identificar los factores de localización geográfica que influyen en la implementación de las estrategias diferenciadas por las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Teóricamente, se sustentó en un marco conceptual interdisciplinar para analizar los factores de localización desde una perspectiva externa (teorías económicas) e interna (teorías administrativas). Metodológicamente, se diseñó un estudio multicaso que combinó diversos mecanismos de recolección de datos e instrumentos aplicados en siete empresas analizadas.

Los resultados muestran la presencia de siete condiciones (los servicios de transporte, los materiales, los mercados, la mano de obra, el capital, tierra/edificios y las políticas gubernamentales) propuestas por Hayter (1997) y de un nuevo factor relacionado con las características intangibles del factor mano de obra (capacidades acumuladas). Además, se corroboró que las empresas de este sector implementan estrategias de integración hacia adelante o hacia atrás (liderazgo en costos), intensiva (enfoque), intensiva (diferenciación), y producción en función de sus factores claves. Las principales implicaciones de este trabajo se focalizan en la etapa de evaluación de la estrategia alineada al ambiente o contexto externo de negocio, esto evidencia las mejores prácticas en el manejo eficiente de un proceso de este tipo de organizaciones.

Introducción

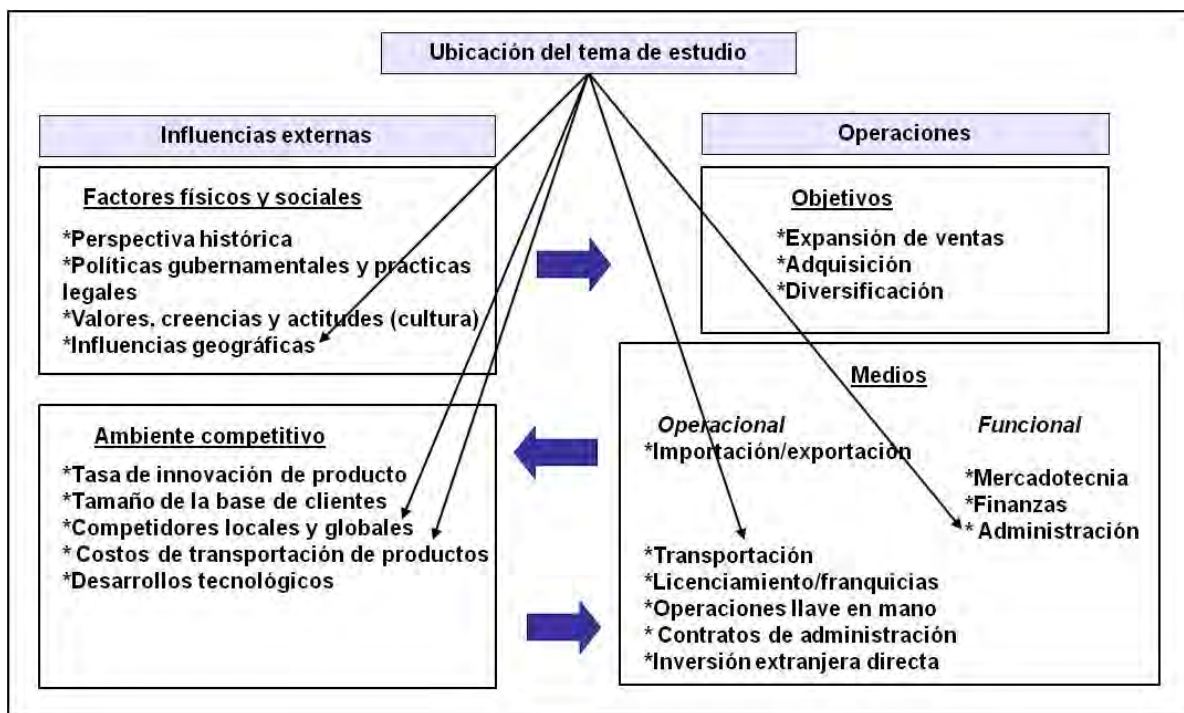
El presente trabajo reconoce el impacto que la concentración de empresas tiene en la economía regional. Por lo anterior y en contribución al conocimiento existente del tema, el análisis se orienta a la generación de información del ambiente externo de la empresa integrado por factores económicos, sociales, demográficos, políticos y físicos que ofrecen oportunidades o constituyen amenazas para los negocios, mismos que favorecen la implantación de estrategias diferenciadas de las empresas en busca de su competitividad e integración en la cadena de valor. El análisis de la influencia de los factores de localización geográfica en las empresas del sector textil-confección de la franja fronteriza¹ del estado de Tamaulipas, permite constatar la relevancia del sector externo y la integración de la cadena de valor, en la implementación de las estrategias diferenciadas para las empresas en busca de su ventaja competitiva. Este enfoque analítico tiene un fuerte soporte en la teoría de las cadenas globales de producción (Gereffi y Korzeniewicz, 1997), que plantea que las industrias contemporáneas más dinámicas están organizadas como sistemas de producción y de distribución de alcance global. Por esta razón resulta imprescindible utilizar modelos analíticos que incorporen de manera sistemática la dimensión internacional en los análisis sobre la dinámica de esas industrias.

El análisis de los factores externos que influyen en la competitividad de la empresa compete según su naturaleza a diversas disciplinas como la economía, la sociología, las ciencias políticas, geografía, entre otras, las cuales aportan información clave para la formulación de la estrategia de competitividad de una organización. Por otra parte, la administración estratégica se ocupa de la formulación, implantación y evaluación de dichas estrategias. Es claro que esto explica la moderna tendencia de realizar análisis interdisciplinarios como el estudio que se presenta en este trabajo, donde a partir de un marco de análisis económico se sustentan criterios estratégicos para la toma de decisiones en las empresas. Por eso resultó novedoso realizar el análisis de los factores de localización desde la perspectiva de la competitividad a nivel empresa. En la figura i.1 se presenta el marco de análisis a considerar al abordar el

¹ En esta investigación se entiende como franja fronteriza a la zona que se encuentra cerca de los bordes fronterizos o aduanas.

tema de la localización geográfica dentro del ambiente externo, y su influencia en el ambiente competitivo y en el operacional de una empresa.

Figura i.1. La localización geográfica de las empresas y sus ambientes externo e interno de negocios



Fuente: Diseño propio a partir de Daniels et al. (2004)

Desde esta óptica de la localización geográfica de las empresas, se reconoce el riesgo latente de trabajar en un tema que se posiciona en la frontera del ambiente macroeconómico con la perspectiva estratégica de las empresas. Por lo anterior, esta investigación aborda el análisis de las condiciones de localización de una región geográfica que la hacen atractiva como fuente de competitividad para las empresas, con el propósito de identificar de esas condiciones los factores de localización geográfica desde la perspectiva de la integración de la cadena de abasto, analizados a través de estudio multicaso. Dado que las condiciones de localización cambian entre los países y/o regiones, el proceso para determinar una estrategia geográfica general debe ser flexible. Al respecto Daniels et al. (2004) plantean que para las empresas es difícil formular estrategias cuando tienen que hacer suposiciones sobre los factores que influyen en el ambiente externo, como los costos y precios futuros; no obstante los

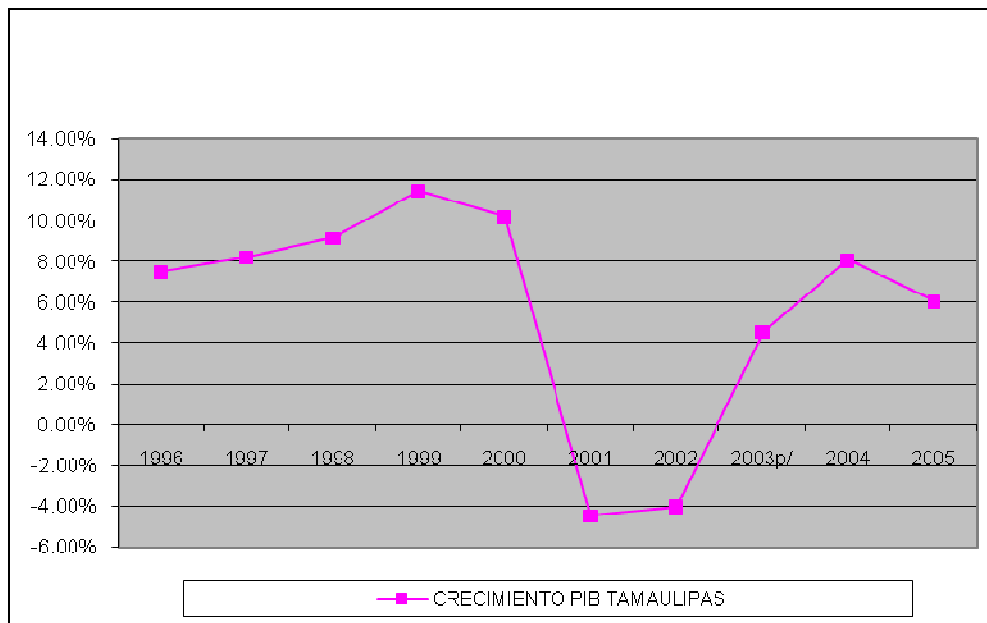
gerentes pueden usar varias estrategias geográficas ya que una zona puede ser atractiva por su ubicación geográfica. Sin embargo, son las empresas las que deciden su ubicación dadas sus estrategias competitivas, y en dónde y qué eslabón de su cadena de valor ubicará en una determinada zona geográfica. Las empresas adoptan estrategias competitivas globales para reducir sus gastos operativos cuando éstas encuentran ubicaciones más baratas y recursos superiores para racionalizar su producción e integrarse verticalmente (Daniels et al., 2004). Al respecto, es importante mencionar que los estudios empíricos de tipo formal en México sobre el tema de la localización son relativamente pocos mientras que el crecimiento manufacturero ha seguido un patrón de crecimiento en los últimos años (Tamayo, 2000).

i. Planteamiento del problema y pregunta de investigación

A partir de las políticas de descentralización y desarrollo regional implantadas en México en la década de los años 70, las estadísticas oficiales del Sistema de Cuentas Nacionales de México del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) revelan que en el estado de Tamaulipas no se ha observado un crecimiento sostenido en algunos sectores. Esta situación puede corroborarse en el caso de la industria manufacturera que a pesar de que representa el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal registra una tendencia errática. Esta tendencia está compuesta por cuatro segmentos: el primero, representado por un crecimiento sostenido entre los años de 1996 a 2000; el segundo, que muestra una contracción durante los años de 2001 a 2002; en el tercero, identificado por un crecimiento sostenido en el 2003 y 2004; y el último, que registra una nueva contracción de 2004 a 2005 (véase figura i.2). Este crecimiento no sostenido se determina en particular en el sector manufactura, pese a que el estado de Tamaulipas tiene una localización geográfica privilegiada, al estar ubicado al noreste de México. Específicamente, colindando al norte con el estado de Nuevo León y Estados Unidos de América; al este con Estados Unidos de América y el golfo de México; al sur con el golfo de México y los estados de Veracruz y San Luis Potosí; al oeste con los estados de San Luis Potosí y Nuevo León².

² INEGI. Marco Geoestadístico
[http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/datosgeogra/basicos/estados/tamps_geo.cfm]

Figura i.2. Comportamiento de la tasa de crecimiento PIB del sector manufacturero del estado de Tamaulipas



Fuente: Elaboración propia a partir de Sistema de Cuentas Nacionales de México³

Según información proporcionada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Tamaulipas es la región que tiene en México más cruces internacionales (15 cruces fronterizos) y uno de los estados con mayor longitud de atraque de los puertos del golfo (420 kms de costa). Al mismo tiempo, los caminos dentro del estado hacen que el mismo sea un centro de distribución eficiente y han sido factores determinantes de la localización industrial en las decisiones de los inversionistas.⁴ Por lo anterior, dada la ubicación geográfica del estado de Tamaulipas, se asume que la entidad posee una ventaja comparativa natural, por estar situado junto al país principal receptor de exportaciones mexicanas (figura i.3). Sin embargo, de las 80 empresas del sector textil y confección en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas en el 2002, se redujeron a 54 empresas en el año 2004. Esto a consecuencia del inicio de la inestabilidad global de la economía que se registro a partir de septiembre de 2001.

³ INEGI. Banco de Información Económica [<http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/BDINE/C10/C1000004.HTM>]

⁴ IV Informe de Gobierno del Estado de Tamaulipas

[http://www.tamaulipas.gob.mx/gobernador/informes/cuartoinforme/economico/des_regional.htm]

Figura i.3. Ubicación geográfica del estado de Tamaulipas



Fuente: Secretaria de Comunicaciones y Transportes

Marshall (1920), hace referencia directa a las ventajas o externalidades positivas asociadas a la proximidad geográfica de las industrias, planteando que la cercanía física entre los diferentes agentes genera la existencia de mecanismos que benefician a los aglomerados. Según la teoría de competitividad de Maskell y Malmberg (1999), las aglomeraciones geográficas mejoran el desempeño de las empresas. Por consecuencia, al reducir los costos de transacción, la competitividad de las empresas se basa en la interacción con las capacidades localizadas en el territorio tales como: el entorno y la infraestructura de la región, los recursos naturales, las dotaciones institucionales y por último el conocimiento y las habilidades. En este orden de ideas, es razonable considerar que la cercanía de las empresas localizadas en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas a áreas urbanas de consumo y de otros centros industriales de los Estados Unidos de América (EUA), le ventajas comparativas por la ubicación geográfica privilegiada en la que se encuentran. Sin embargo, no todas las condiciones de localización son factores atractivos para las empresas extranjeras en la

región. De esta manera, al ser las empresas quienes determinan sus estrategias de ubicación y dado el contexto de un crecimiento errático en el sector de mayor aportación al PIB del estado de Tamaulipas se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores de localización geográfica que influyen en las estrategias implementadas por las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas?

ii. Objetivos e hipótesis

El objetivo general de esta investigación se concentró en identificar los factores de localización geográfica que influyen en la implementación de estrategias diferenciadas en las empresas extranjeras, del sector textil-confección, en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Para alcanzar dicho objetivo y considerando que las ventajas competitivas de las empresas suelen ser únicas, se diseñó un estudio multicaso para contrastar y analizar en profundidad los elementos identificados en la literatura sobre el tema. Particularmente, dado el carácter multidisciplinario y para realizar el análisis de los resultados de la investigación se trazaron dos objetivos específicos:

1. Identificar los factores clave de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas.
2. Identificar y categorizar las estrategias diferenciadas que han implementado las empresas extranjeras del sector textil-confección de la franja fronteriza del estado de Tamaulipas sobre la base de los factores de localización clave.

En este contexto, se planteó como hipótesis en esta investigación que los factores de localización geográfica influyen en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas en las empresas extranjeras del sector textil confección de la

franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Por lo anterior, los resultados obtenidos a partir de esta investigación no sólo contribuirán en la generación de conocimiento sobre este fenómeno sino también en el desarrollo de propuestas de mejora tanto para las empresas como para la administración pública.

iii. Estructura

En lo relativo a la estructura, el presente documento se integra por seis capítulos orientados en la consecución de los objetivos que guían esta investigación (ver figura i.4). En el Capítulo I, se detalla el marco conceptual, el cual sustenta teóricamente la investigación, la explicación de la metodología del caso de estudio que permitirá dar cumplimiento a los objetivos que motivaron este estudio (Yin, 1991), los criterios de selección utilizados para medir el coeficiente de concentración que facilitó la selección de las zonas y las empresas analizadas (Blair, 1995), los instrumentos utilizados para la recolección de información (Yin, 1991) y el método adoptado para el procesamiento de los datos obtenidos (Miles y Huberman, 1994). Las condiciones de localización determinadas en el marco teórico de esta investigación según la tipología de factores y condiciones de localización de Hayter (1997), fueron la base de los criterios (categorías) para poder extraer la información de los textos de las transcripciones de las entrevistas para las matrices de evidencia.

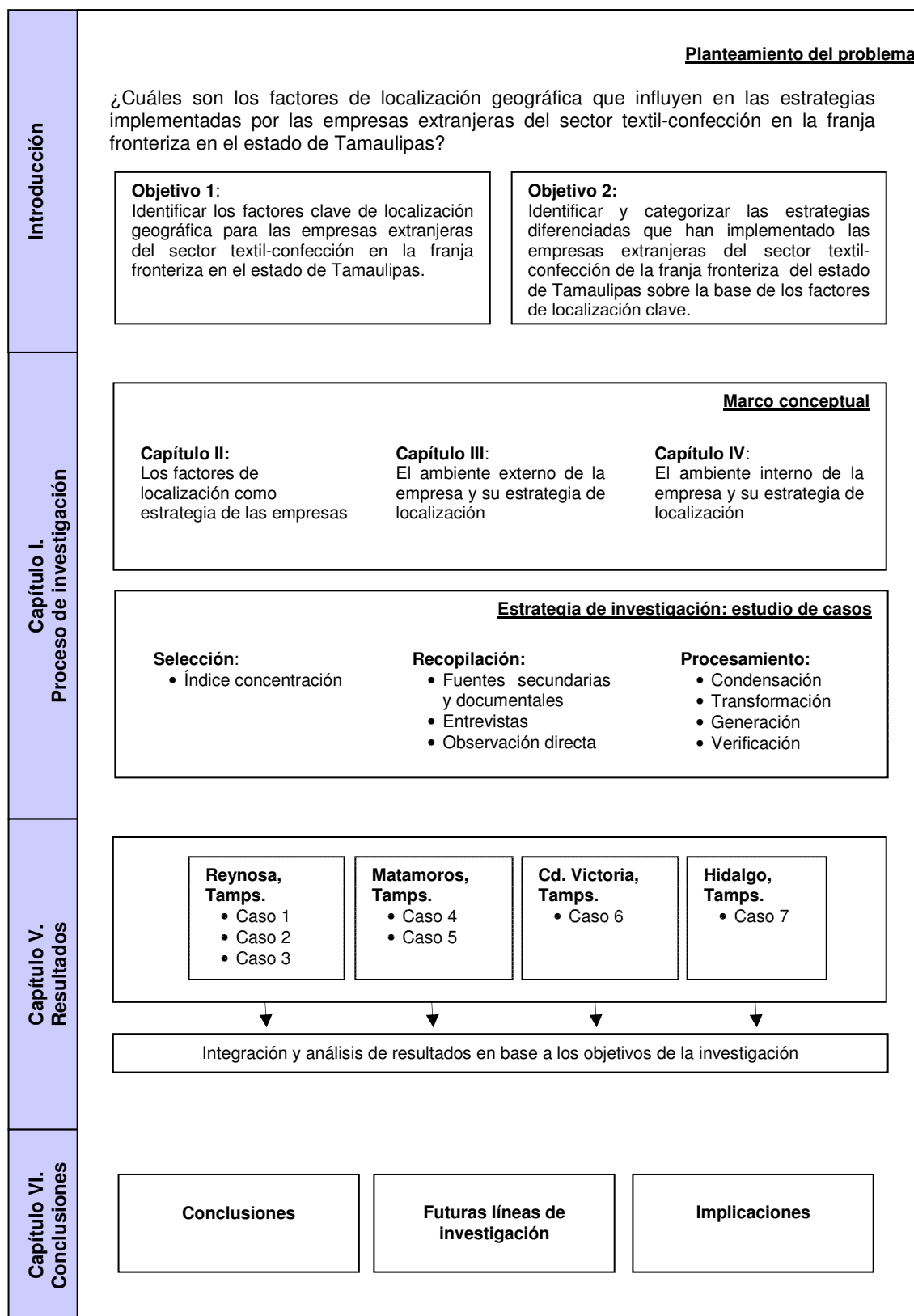
Posteriormente, en el Capítulo II, se presenta los diversos enfoques teóricos de los factores de localización y se analiza el fenómeno desde una perspectiva multidisciplinaria de las ciencias económico-administrativas y de la geografía. Así se realiza un análisis desde las diferentes teorías clásicas y cuáles fueron las principales aportaciones a la teoría de localización, definiendo la tipología de las condiciones de localización para las empresas. El Capítulo III aborda el entorno empresarial desde las bases teóricas de la economía. Analiza el ambiente externo de la empresa desde la perspectiva de la administración estratégica.

En este sentido, se describen los conceptos necesarios para examinar y realizar una auditoría externa de administración estratégica de forma multidisciplinaria, desde teorías económicas clásicas y la organización industrial en torno a la administración estratégica. Es decir, cómo los ambientes externos generan oportunidades a las

empresas por medio de las ventajas intrínsecas de la localidad. Se analiza cómo las condiciones de localización están enlazadas a una serie de externalidades tales como las economías de aglomeración, los distritos industriales, las ventajas competitivas, las redes y cadenas productivas. Al mismo tiempo, cómo esto puede determinarse en función del impacto de la competencia en la región a través de la estructura y rivalidades entre las empresas, las condiciones de los factores, la actuación del gobierno, las condiciones de la demanda, y los sectores conexos y de apoyo. En consecuencia se explica cómo esas externalidades y esas competencias pueden convertirse en oportunidades y amenazas para las empresas localizadas en una región determinada.

Existe una convergencia entre la administración estratégica y la economía al abordar el diseño e implantación de la estrategia; especialmente cuando el estratega tiene que valorar las complejidades involucradas en la localización geográfica, el ambiente externo y el ambiente operacional de la empresa. De esta manera, los factores determinan e influyen en la competitividad y optimización de beneficios de la misma empresa (Porter, 1990; David, 2008). Esto es analizado en el Capítulo IV, desde la teoría de la administración estratégica. Concretamente, este análisis incluye las dimensiones de las 10 escuelas planteadas por Mintzberg et al. (2003), la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como aportación principal de la escuela de diseño y su relevancia en el análisis de la creación de las estrategias, el proceso estratégico en la escuela de planeación y la cadena de valor genérica como una de las aportaciones fundamentales de la escuela de posicionamiento, resumiendo en la estrategia global de abasto. En el Capítulo V se describen las principales características y los indicadores macroeconómicos del área geográfica donde se desarrolló el estudio. Al mismo tiempo, se presenta el informe de los siete casos analizados localizados en diferentes regiones del estado de Tamaulipas. Así como, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación son detallados con base en los objetivos planteados. Finalmente, en el Capítulo VI se dan a conocer las principales conclusiones que se han obtenido en esta investigación; así como, las principales contribuciones teóricas y prácticas que se han generado.

Figura i.4. Estructura general de la investigación

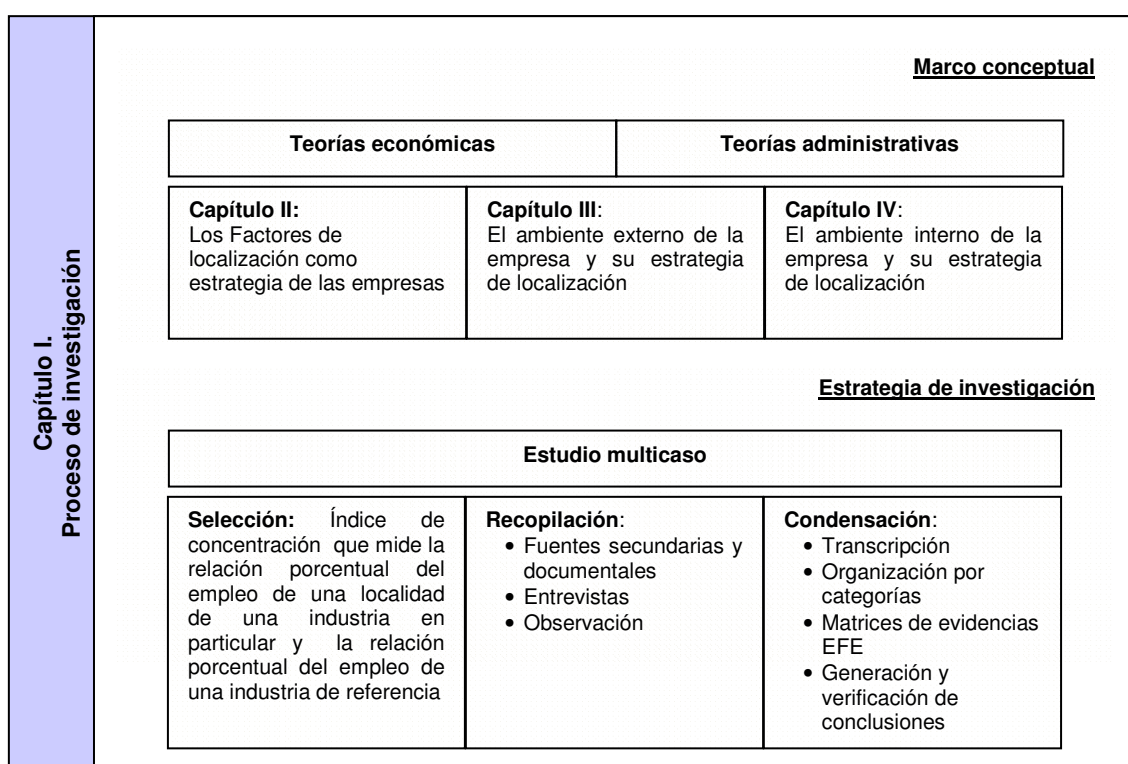


Fuente: Elaboración propia

I. Proceso de investigación

En este capítulo se describen cada uno de los elementos que integran el proceso de la investigación sobre la identificación de los factores de localización geográfica que influyen en la implementación de las estrategias diferenciadas por las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas (ver figura 1.1).

Figura 1.1. Estructura del capítulo I



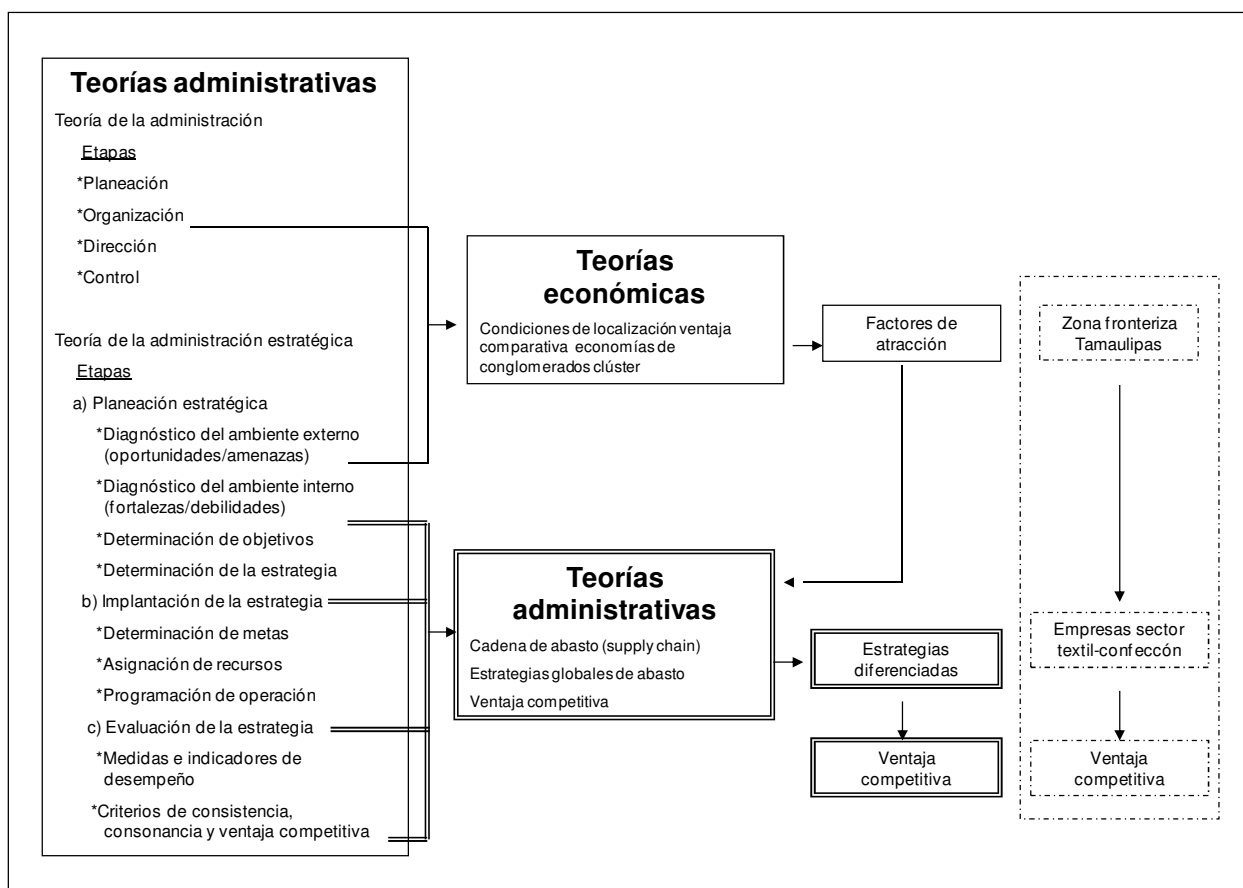
Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se detalla el marco conceptual en el que se sustenta teóricamente la investigación, la explicación de la metodología del caso de estudio que permitirá dar cumplimiento a los objetivos que motivaron este estudio (Yin, 1991), los criterios de selección utilizados para medir el coeficiente de concentración que facilitó la selección de las zonas y las empresas analizadas (Blair, 1995), los instrumentos utilizados para la recolección de información (Yin, 1991) y el método adoptado para el procesamiento de los datos obtenidos (Miles y Huberman, 1994).

I.1. Marco conceptual del estudio y etapas del proceso de investigación

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación tiene como objetivo el identificar los factores de localización geográfica que influyen en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas en las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Por esta razón, esta investigación requiere un marco conceptual integral que permita analizar interdisciplinariamente los principales factores de la localización que influyen en la implementación de las estrategias en las empresas objeto de estudio tales como: el ambiente económico (análisis externo) y la administración estratégica (análisis interno). En la figura 1.2 se puede observar la relación existente entre las teorías que dan soporte a esta investigación.

Figura 1.2. Marco conceptual del estudio

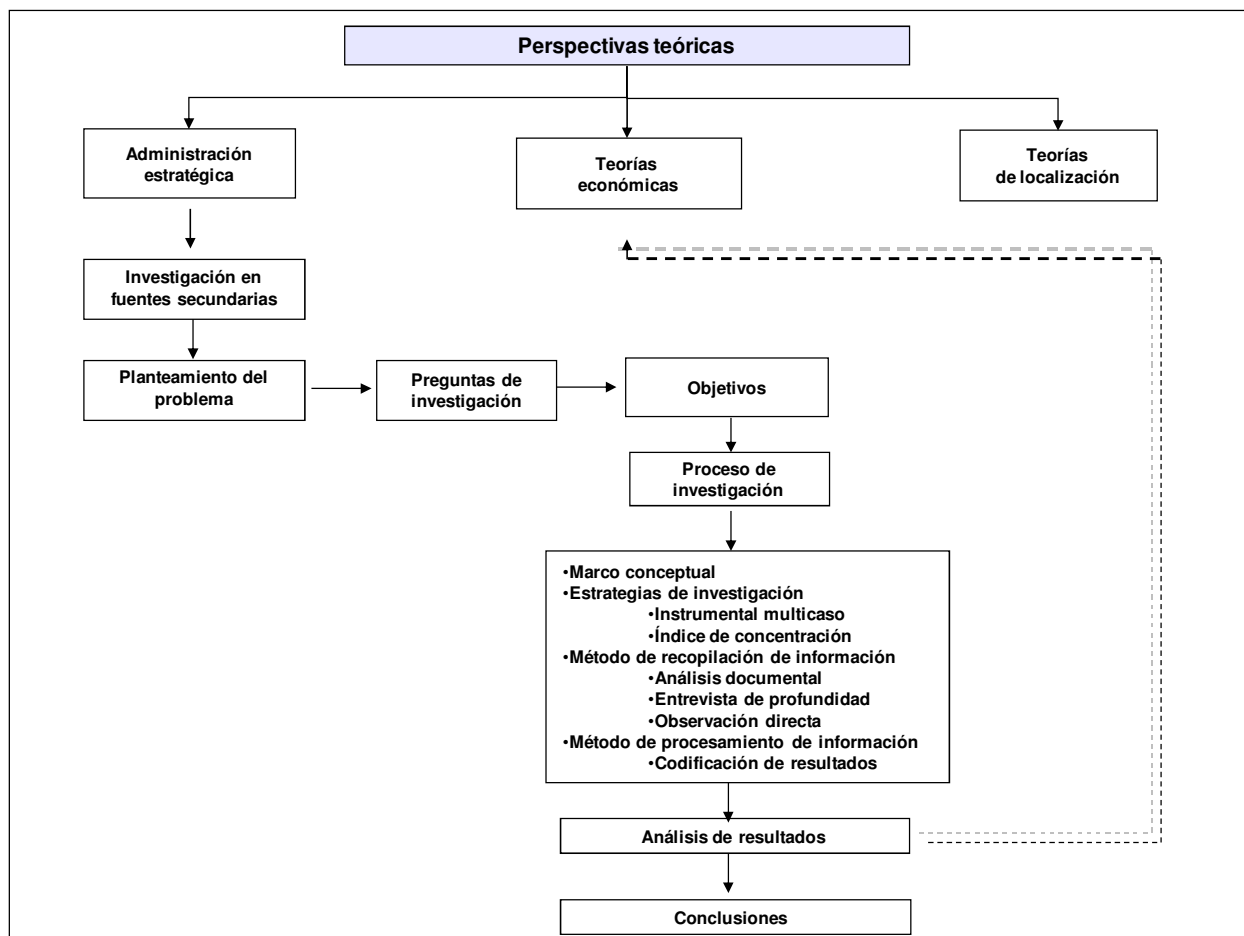


Fuente: Elaboración propia

En el primer bloque se presentan las teorías administrativas, es aquí donde se puede abordar cada una de las etapas del proceso administrativo tales como la planeación donde las empresas elaboran su plan estratégico a partir del análisis del ambiente externo de negocios y de su propio ambiente interno. Posteriormente, como resultado de la planeación, las empresas buscan ventajas comparativas en las regiones que potencialmente pueden ofrecer condiciones atrayentes para su localización y en un ambiente de soporte a sus estrategias competitivas (conceptos analizados bajo las teorías económicas). Es decir, una estrategia global de importancia creciente que es la de integración de cadenas de abasto. Conjugando todos los componentes, la empresa determina el lugar de ubicación geográfica que considera adecuado para generar la mayor ventaja competitiva. Con fundamento en lo anterior, se consideró que es relevante hacer una investigación que se ubique en el marco de las ciencias económico-administrativas, dentro de las que se estudia a los factores de localización vistos como procesos de construcción y coordinación entre la actividad de la empresa y el territorio.

La investigación es un proceso que se compone de varias etapas o fases sucesivas que se realizan con un cierto orden (Münch, 2005). La figura 1.3 muestra el esquema general que facilitará el desarrollo de la presente investigación. Como se puede observar, una vez identificadas las perspectivas teóricas en las que se sustenta esta investigación, el siguiente paso es revisar las diversas fuentes de investigación secundaria para conocer las principales características en el contexto en el que se desarrollará la investigación. En general, este análisis permitió identificar las problemáticas y el planteamiento de las preguntas de investigación y objetivos que guiarán el desarrollo de este trabajo. De esta manera, al contar con un marco conceptual robusto y con un diseño metodológico adecuado se estudió en profundidad este fenómeno a través de la recopilación, tratamiento y análisis de la información obtenida. Por lo tanto, la evidencia obtenida permite la interpretación y conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Así como manifestar las conclusiones obtenidas y las implicaciones teóricas y prácticas que surgieron de los resultados antes mencionados.

Figura 1.3. Esquema del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

I.2. Estrategia de investigación: estudio multicaso

Según Bernal (2006), el estudio de caso es un método de análisis, donde “el caso” de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. Específicamente, el caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución, una empresa o un grupo (Bernard, 2006). Autores como Patton (1980), considera que el estudio de caso es una forma particular de recoger, organizar y analizar datos; Stake (1999) lo define según el interés que exista en el/los caso(s) individual(es); mientras que Namakforoosh (2006), argumenta que se hace más énfasis en el análisis completo de un número limitado de condiciones y sus interrelaciones. Rodríguez et al. (1999) lo consideran como una estrategia de diseño de investigación y Yin (1991) identifica estudios de multicazos como una variante del diseño del estudio de caso.

En la presente investigación, se utilizó la estrategia de investigación de multicaso, como variante del estudio de caso para identificar la influencia de la localización geográfica en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas de las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. La metodología de estudio de caso es una de las estrategias usadas para realizar investigación en problemas relacionados con las empresas y organizaciones. Principalmente, esta metodología es recomendada cuando se investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 1991). Debido a que involucra aspectos descriptivos y explicativos del objeto de estudio y además puede utilizar información tanto cualitativa como cuantitativa (Bernal, 2006).

En este sentido, dadas las características del fenómeno de estudio es importante producir datos descriptivos como son las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, se refiere a la metodología cualitativa que suele ser inductiva (Taylor y Bogdan, 1987). Según Münch (2005), el método inductivo es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan fenómenos estudiados. Por lo anterior, la presente investigación es de tipo cualitativa y su procedimiento es inductivo, dado que se utiliza como instrumento las siete empresas para explicar el fenómeno de la localización.

I.2.1.El estudio de caso como estrategia instrumental

En la teoría del estudio de caso, Stake (1999) sostiene que se identifican tres tipos de esta estrategia de investigación:

- (1) El caso intrínseco, al cual le interesa el caso en sí;
- (2) El caso instrumental, en el que el caso es un instrumento con el fin de ilustrar o resolver problemas teóricos, metodológicos o prácticos que trascienden el caso en sí mismo y éste solo tiene interés secundario;
- (3) El caso colectivo, se trata de un caso extendido a varios casos, en el cuál, el interés se centra en la indagación de un fenómeno, población o condición general.

En esta investigación, la metodología utilizada se identifica con el estudio de caso de tipo instrumental y colectivo ya que las siete (7) empresas han sido seleccionadas conforme al criterio de muestra de conveniencia y son el instrumento utilizado para analizar un fenómeno de la localización geográfica, se está haciendo el caso integral donde lo que interesa es el fenómeno y su instrumento son las empresas. Esta situación corresponde a una tipología de estudio cualitativo denominado enfoque o perspectiva fenómeno lógica en el cual se busca un individuo/unidad de análisis que haya experimentado el fenómeno. Es decir, no se mide la característica de cada una de las empresas, desde el punto de vista de su tamaño, origen de capital, si es textil o confección, entre otras categorías. La estrategia de investigación se apoyó como instrumento en un multicaso, para lo cual se revisó el fenómeno a lo largo de diferentes tipologías de unidades de análisis. Estas tipologías fueron seleccionadas siguiendo el criterio de muestra de conveniencia, donde se trabajó con las empresas de la zona que autorizaron la participación en el estudio y la emisión de información. Este tipo de la muestra por conveniencia es un tipo de diseño no probabilístico donde las unidades de análisis se eligen de cualquier manera conveniente que establezca el investigador (Davis, 2001).

I.2.2. Diseño del estudio multicaso

Rodríguez et al. (1999), consideran - tres criterios fundamentales para establecer una tipología de los diseños de caso:

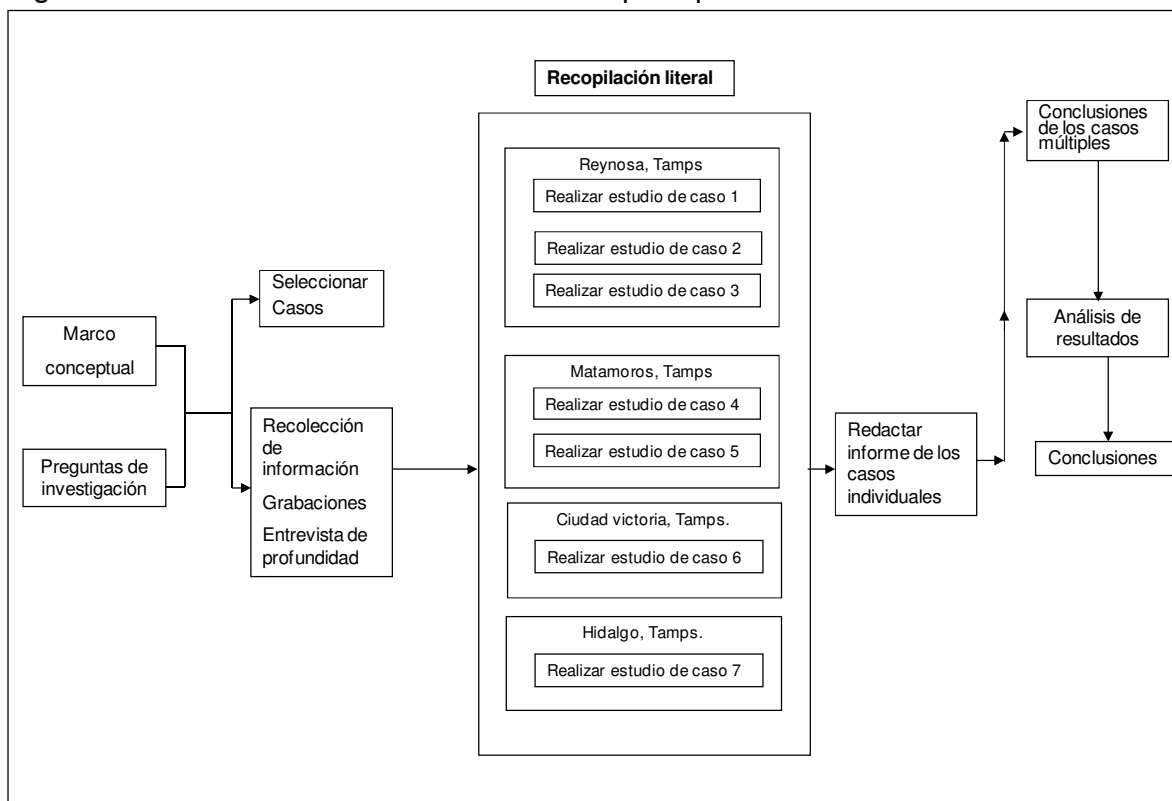
- (i) La cantidad de casos objeto de estudio,
- (ii) La unidad de análisis y
- (iii) Los objetivos de la investigación.

En el apartado anterior se determinó que para cumplir con el objetivo general de la investigación se identifica la presente investigación como un estudio multicaso de tipo instrumental y colectivo. El criterio para el diseño de este tipo de estudio se encuentra próximo a los planteamientos de Yin (1991), los cuales han sido ampliados por Rodríguez et al. (1999) haciendo énfasis en que es fundamental tener en cuenta que la selección de los casos que constituye el estudio debe realizarse sobre la base

de la información potencial, es decir, de la singularidad, importancia o revelación que cada caso concreto pueda aportar al estudio en su totalidad. De esta manera, si la selección de cada caso se realiza para predecir resultados similares, para estos autores estamos ante respuestas literales y es considerada cuando se ha seleccionado unos pocos casos (2 ó 3), en donde algunos otros casos (de 4 a 6) puedan ser diseñados para alcanzar modelos diferentes de respuestas teóricas.

Dada las características del tema que se investiga, donde partimos de las perspectivas teóricas de la localización y analizando la tipología de la misma, se seleccionaron siete empresas ubicadas en diferentes regiones geográficas (cinco de ellas en la misma frontera entre Tamaulipas y Texas y las otras dos empresas en el mismo estado de Tamaulipas pero a 300 kms de la frontera). Los casos son de alguna forma contradictorios, con base a su localización geográfica, por lo que podemos partir de una respuesta literal de acuerdo a las empresas ubicadas en la misma frontera y contrastar los resultados con el resto de las empresas. Para esto, se tomó como base el diseño sugerido por Rodríguez et al. (1999) que se muestra en la Figura 1.4.

Figura 1.4. Diseño de un estudio multicaso para predecir resultados contrastantes



Fuente: Elaboración propia basado en Rodríguez et al. (1999)

I.3. Criterio de selección de la unidad de análisis: índice de concentración

La composición de una economía local puede ser mejor entendida comparando la estructura de una industria local con la de otras ciudades o del país en su conjunto, mejor que examinando la estructura de una economía local aislada (Blair, 1995). El hecho de que una industria tenga el mayor porcentaje de empleo en una localidad no implica que la actividad económica este concentrada en esa industria en comparación con otras ciudades. Según Blair (1995), el coeficiente de concentración de una actividad se mide por medio de la relación porcentual del empleo de una localidad de una industria en particular y la relación porcentual del empleo de una industria de referencia. Por lo tanto, la concentración de localización de una industria se puede medir por medio de diferentes medidas ya sea las ventas de la industria, el valor agregado, la producción, entre otros (Blair, 1995). Por lo que el coeficiente de concentración de localización de una industria i generalmente se expresa de la siguiente forma:

Expresión 1.1. Determinación del índice de concentración

$$LQ_i = \frac{\frac{e_i}{e_t}}{\frac{US_i}{US_t}}$$

Fuente: Blair (1995)

Donde:

LQ_i = Coeficiente de concentración de localización de la industria i .

e_i = Personal ocupado local de la industria i

e_t = Total del personal ocupado local

US_i = Personal ocupado nacional de la industria i

US_t = Total del Personal ocupado nacional

El coeficiente puede variar en las regiones debido a las diferencias en cuanto al consumo y producción.

Si $LQ=1$, significa que una industria en particular tiene el mismo porcentaje de participación del empleo tanto a nivel local como nacional.

Si $LQ<1$, significa que una industria en particular tiene menor participación proporcionalmente a nivel local que a nivel nacional.

Si $LQ>1$, significa que una industria en particular tiene mayor participación proporcionalmente a nivel local que a nivel nacional.

De esta manera, el coeficiente de concentración de localización es una herramienta para identificar a las industrias de una región en particular que tenga mayor nivel de concentración en la actividad económica. Como se explicó en el planteamiento del problema de la presente investigación, el sector manufacturero es de gran relevancia para el estado de Tamaulipas ya que la participación en el PIB estatal es de un 25 promedio anual, es uno de los sectores que refleja una mayor concentración económica en el estado versus la producción bruta nacional, como se observa en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Concentración económica en el estado de Tamaulipas versus la producción bruta nacional

Sector	Niveles de concentración Tamaulipas vs Nación	Niveles de concentración franja fronteriza vs Tamaulipas
11. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0.79	0.8
21. Minería	1.07	0.99
22. Electricidad, Agua y suministro de gas	0.90	0.17
23. Construcción	1.01	0.88
31-33 Industrias manufactureras	1.02	0.96
43. Comercio al por mayor	0.92	0.94
46. Comercio al por menor	0.91	1.02
48-49. Transportes, correos y almacenamiento	0.99	1.24
55. Dirección de corporativos y empresas	1.07	0.02
56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1.01	0.82
61. Servicios educativos	1.01	0.74
72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	0.94	1.17
81. Otros servicios excepto actividades del gobierno	0.95	1.11

Fuente: Elaboración propia basada en Álvarez (2005)

Con base a lo planteado por Blair (1995), en la tabla 1.2 se analiza el nivel de concentración por el total de empleo, manteniendo la industria manufacturera el mismo comportamiento que el que se mostró en el análisis de la concentración económica de la producción bruta. Ante estos resultados y sabiendo que el sector manufacturero cuenta con nueve subsectores se utiliza el mismo análisis para determinar que subsector podría ser más significativo dentro del sector de la industria manufacturera.

Tabla 1.2. Niveles de concentración por total de empleos, nacional versus Tamaulipas y franja fronteriza (Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros) versus Tamaulipas

Sector	Niveles de concentración Tamaulipas vs Nación	Niveles de concentración Franja Fronteriza vs Tamaulipas
11. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0.65	0.85
21. Minería	1.12	0.70
22. Electricidad, agua y suministro de gas	1.02	0.48
23. Construcción	1.08	0.58
31-33 industrias manufactureras	1.04	1.31
43. Comercio al por mayor	0.94	0.78
46. Comercio al por menor	0.93	0.84
48-49. Transportes, correos y almacenamiento	1.05	1.02
55. Dirección de corporativos y empresas	1.16	0.04
56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1.06	0.90
61. Servicios educativos	1.04	0.62
72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	0.98	0.92
81. Otros servicios excepto actividades del gobierno	0.93	0.89

Fuente: Elaboración propia basada en Álvarez (2005)

Como se puede observar en la tabla 1.3 la industria textil es relevante en el estado de Tamaulipas, por ser una actividad preponderante en la zona fronteriza con los Estados Unidos de América. La industria textil integra la fabricación de telas, acabados y recubrimientos textiles, confección de accesorios de vestir y confección de blancos y similares. La importancia de la industria textil en el estado de Tamaulipas se sustenta al identificar que dentro del rubro del sector manufacturero, tiene una alta concentración (1.07) de empleo en relación al nivel país (INEGI, 2005). En contraste con industrias como la de bebidas (0.92) y fabricación de partes de vehículos automotores (0.96).

Tabla 1.3. Análisis de niveles de concentración de la franja fronteriza de Tamaulipas

Municipio, sector, subsector, rama y subrama de actividad	Nacional	Tamaulipas	Zona de estudio	Niveles de concentración Tamaulipas versus nacional	Niveles de concentración zona estudio Versus Tamaulipas
	Producción bruta total	Producción bruta total	Producción bruta total		
Total	6,308,268,632	201,675,521	97,397,182		
Sector 31-33 Industrias Manufactureras	2,732,718,051	96,227,877	45,842,398	1.026	0.961
Rama 3118 elaboración de productos de panadería y tortillas	64,584,906	1,004,278	415,715	0.830	1.075
Rama 3121 industria de las bebidas	153,585,272	3,137,338	889,280	0.925	0.660
Rama 3131 preparación e hilado de fibras textiles y fabricación de hilos	9,975,986	15,676	0	0.000	0.000
Rama 3132 fabricación de telas	24,859,756	367,237	5,267	1.073	0.029
Rama 3133 acabado y recubrimiento de textiles	4,674,657	4,914	4,914	1.073	2.008
Rama 3141 confección de alfombras, blancos y similares	7,686,829	299,914	294,982	1.056	2.006
Rama 3149 confección de otros productos textiles, excepto prendas de vestir	5,758,501	186,517	146,464	0.857	1.974
Rama 3151 tejido de prendas de vestir de punto	7,101,061	156,572	79,097	0.542	2.008
Rama 3152 confección de prendas de vestir	65,513,576	724,613	226,341	0.777	0.866
Rama 3159 confección de accesorios de vestir	934,459	60,517	53,227	1.004	1.887
Rama 3161 curtido y acabado de cuero y piel	5,813,012	123	0	0.549	0.000
Rama 3162 fabricación de calzado	1,876,090	106,691	84,498	0.893	1.910
Rama 3169 fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	2,394,564	7,381	0	0.000	0.000
Rama 3241 fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	216,276,436	21,321,306	184,638	1.073	0.017
Rama 3252 fabricación de hules, resinas y fibras químicas	34,146,456	14,631,734	0	1.073	0.000
Rama 3261 fabricación de productos de plástico	89,020,349	6,474,505	6,031,184	1.071	1.874
Rama 3323 fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería	19,984,854	1,466,548	868,150	1.014	1.258
Rama 3334 fabricación de sistemas de aire acondicionado, calefacción y de refrigeración industrial y comercial	16,827,366	809,557	808,274	1.073	2.005
Rama 3341 fabricación de computadoras y equipo periférico	53,625,568	1,045,673	1,045,673	1.073	2.008
Rama 3342 fabricación de equipo de comunicación	13,153,171	875,313	871,179	1.070	2.003
Rama 3343 fabricación de equipo de audio y de video	23,821,338	2,830,846	2,830,846	1.073	2.008
Rama 3344 fabricación de componentes electrónicos	28,648,040	1,772,980	1,444,012	1.072	1.637
Rama 3352 fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico	30,466,710	2,299,130	2,299,130	1.073	2.008
Rama 3353 fabricación de equipo de generación y distribución de energía eléctrica	19,946,487	1,426,776	1,313,897	0.988	2.008
Rama 3359 fabricación de otros equipos y accesorios eléctricos	25,679,352	409,625	409,625	1.073	2.008
Rama 3363 fabricación de partes para vehículos automotores	212,617,862	9,131,637	8,051,436	0.962	1.974
Rama 3391 fabricación de equipo y material para uso médico, dental y para laboratorio	13,244,398	714,262	707,619	1.069	1.997
Rama 3399 otras industrias manufactureras	24,491,384	310,267	142,320	0.605	1.633

Fuente: Elaboración propia basada en Álvarez (2005)

En la zona fronteriza de Tamaulipas, destaca la concentración del empleo en las ramas de acabados y textiles (2.008), seguido por tejido de prendas de tejido de punto (2.008). De esta forma, la revisión en fuentes secundarias que permitieron el cálculo de los índices de concentración en función del producto interno bruto y del personal ocupado en el estado de Tamaulipas; que se utilizó como criterio de selección de la unidad de análisis, considerando a las empresas de la industria textil-confección de la franja fronteriza, como el punto fundamental donde se ubica la presente investigación.

I.4. Método de recopilación de información

Al hablar de elementos cualitativos y determinar que es un estudio multicaso, es necesario ir a la fuente primaria, determinar el experto informador y seleccionar la técnica más adecuada con la que se pueda cumplir el objetivo de la presente investigación. Al respecto, autores como Rodríguez et al. (1999), Miles y Huberman (1994), Ruiz (2003), Bernal (2006) y Yin (1991), coinciden en que existen mecanismos fundamentales que son característicos de la investigación cualitativa para la recolección de información, los cuales son:

- Análisis de fuentes de información secundaria y documental,
- La entrevista,
- La observación.

Existen una serie de criterios que corroboran la validez y confiabilidad de la información obtenida a través de estos mecanismos (Yin, 1991). A continuación se describe como se utilizaron cada uno de ellos en la presente investigación.

I.4.1. Análisis de fuentes de información secundaria y documental.

En el apartado 1.3 se detalla cómo a partir de fuentes secundarias se determinó la unidad de análisis de esta investigación utilizando el índice de concentración. Este índice permitió corroborar y fundamentar la importancia de la industria y la zona. De igual forma, los datos secundarios permiten hacer una descripción del ambiente

externo de cada una de las empresas. La revisión documental se realizó a partir de diferentes fuentes, tanto bibliográficas como electrónicas con base a las teorías descritas en el marco conceptual.

I.4.2. La entrevista

Tal como lo señalan Taylor y Bogdan (1987), la entrevista es la herramienta para excavar de los investigadores, puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información. Münch (2005) define la entrevista como el arte de escuchar y captar información. En este orden de ideas, Ruiz (2003) considera que esta suele ser practicada por los investigadores cualitativos en su modalidad abierta y no estructurada, entendida como una conversación controlada por el arte de saber. En la presente investigación se tomó como base un guión de entrevista semi-estructurada (anexo A), con preguntas abiertas sin una estandarización, por lo que no tiene una estructura. Las preguntas están focalizadas en los factores por los cuales las empresas se ubicaron en la zona de estudio. Este tipo de abordaje es directo por lo que es necesario ir a la fuente primaria, que son cada una de las empresas. En este sentido, este tipo de entrevistas son clasificadas como entrevistas cualitativas en profundidad, es decir, se tocan todos los temas referidos con el fenómeno que se está estudiando (Taylor y Bogdan, 1987). Para las cuales, el encuentro es cara a cara entre el investigador y los informantes están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes claves, los cuales son los expertos informadores. Las entrevistas tuvieron una duración de entre hora y media y dos horas.

En cualquier estudio cualitativo, los informantes aportan la mayor parte de la información primaria sobre el problema de investigación, tienen acceso a la información más importante de un grupo, con suficiente experiencia y conocimiento sobre el tema abordado en la investigación, con capacidad para comunicar esos conocimientos y lo que es muy importante, con voluntad de cooperación (Rodríguez et al., 1999). La selección de los informantes se realizó con base a los niveles organizacionales de cada empresa, fundamentalmente directores, jefes de producción y jefes de recursos humanos. Los cuales son personas de nivel de decisión de las empresas (anexo B).

Una vez identificadas las empresas consideradas unidad de análisis, el contacto se efectuó a través de la Dirección de Fomento Industrial de la Secretaría de Economía del estado de Tamaulipas quien hizo las citas previas, acordando las fechas y horarios para realizar las entrevistas. Posteriormente, se acudió directamente a la empresa por parte del investigador y una vez en presencia del entrevistado se explicó el motivo de la visita y el objetivo general y específico de la investigación. También se le mostró el guión de la entrevista. Así mismo, para una mejor rendición de la entrevista las mismas fueron guardadas en medios electrónicos de grabación, con previa autorización del entrevistado, para lo cual se le entregó una carta responsiva de la custodia y uso exclusivo con fines académicos de la información. Finalizada la entrevista, el investigador le solicitó al entrevistado la posibilidad de una segunda visita en caso de ser necesario. A su vez solicitó la posibilidad de observar el proceso de producción y así cumplir metodológicamente con la observación directa.

I.4.3. Observación directa

La observación directa es entendida y practicada como la entrada a un fenómeno, unas veces como parte del mismo y otras como simple espectador (Ruiz, 2003). La observación cualitativa parte unas veces del supuesto de que el investigador ejerce el papel de notario orientado a la captación e interpretación del desarrollo de la situación observada. Por medio de la observación directa se puede constatar in situ las funciones operativas de la empresa, de forma visual las características de los parques industriales donde se encuentran cada una de las empresas, las condiciones de los accesos y el proceso de producción.

La observación directa se manifiesta al describir cada unidad, siendo esta la de menos relevancia ya que el objetivo no es un caso integral sino instrumental por eso la de mayor peso es la entrevista en profundidad. En el apartado 1.3 se ha definido la metodología para la selección de la unidad de análisis y en el 1.4 se describió el método de recopilación de la información. De esta manera, el siguiente apartado detallará la metodología utilizada dadas las características cualitativas de la investigación para el procesamiento de información.

I.5. Método de procesamiento de datos

Para Ruiz (2003), la observación es el modo más espontáneo de recoger información y la entrevista es el modo más popularizado por los investigadores actuales, la lectura de un texto es el más amplio, universalizado y rico de los modos actuales de llevar a cabo la investigación. La lectura y el análisis de contenido, por eso mismo, abarcan una gama amplísima de conceptos, de técnicas y de contenidos que es preciso delimitar de antemano si no se quiere caer en confusiones innecesarias.

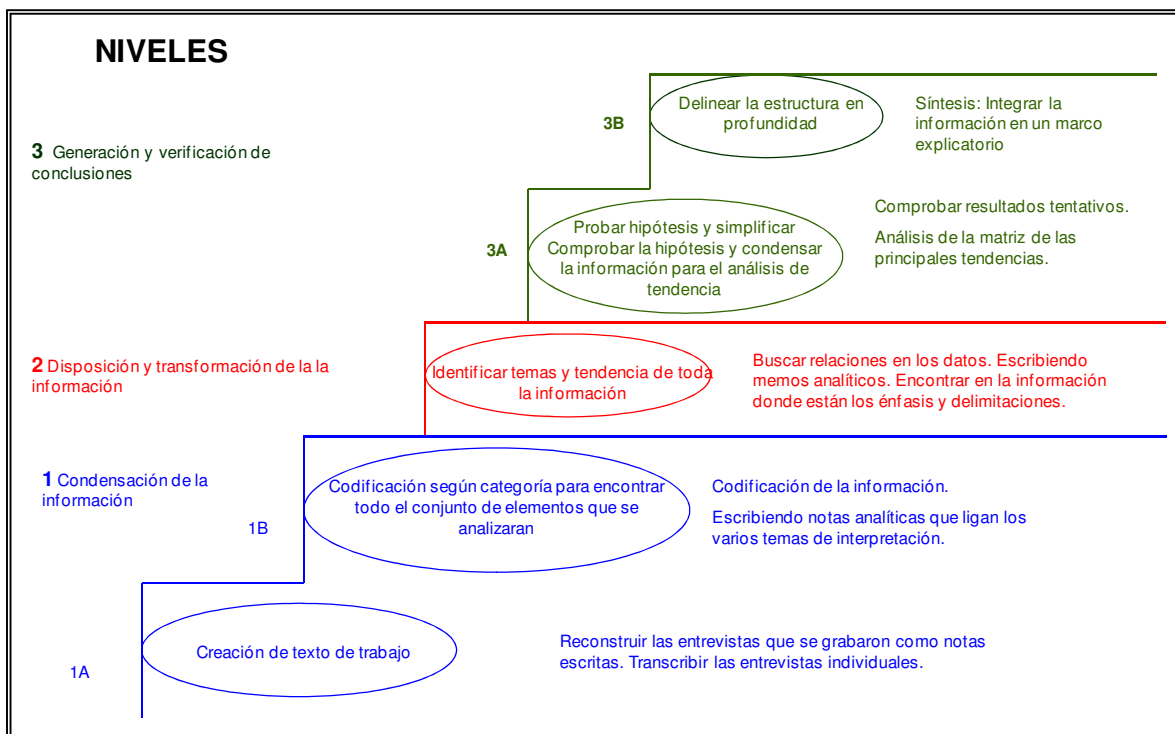
Para la condensación de la información se aplica la técnica de análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Puñuel, 2002).

Krippendorff (1990), define el análisis de contenido como una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. Para otros autores como Miles y Huberman (1994) en una investigación cualitativa el proceso de análisis de los datos está simultáneamente relacionado con su recolección, reducción y representación. Finalmente, para el proceso de análisis de la información recabada en las entrevistas se utilizó la técnica de análisis de contenido adoptando la metodología de estudios etnográficos de Miles y Huberman (1994).

Como se observa en la figura 1.5, Miles y Huberman (1994) identifican tres niveles de análisis de la información:

- (i) condensación de la información,
- (ii) disposición y transformación de la información y
- (iii) generación y verificación de las conclusiones.

Figura 1.5. Metodología de procesamiento de la información



Fuente: Carney (1990), citado por Miles y Huberman (1994)

Esto se basa en la “escalera de abstracción analítica” de Carney (1990). De tal manera, que antes de iniciar con el primer nivel, se creó una matriz de ubicación de fuentes de información (anexo B), el cual se denominó matriz de control de actividades de acuerdo a la metodología de análisis cualitativo de Miles y Huberman (1994). Esta matriz justifica cuales fueron las fuentes de información.

1.5.1. Condensación de la información

En el primer nivel se transcribió el contenido de cada una de las entrevistas, se fragmentó el texto en unidades de sentido mínimas, que fueron agrupadas según las categorías derivadas del análisis de las fuentes documentales, y a su vez fueron conceptualizadas y agrupadas en categorías de mayor generalidad y abstracción. En la presente investigación, además de contar con las grabaciones, se cuentan con notas escritas por el investigador, de los apuntes que hizo en la observación directa, las cuales se adicionaron al texto para la codificación. Las categorías son utilizadas para organizar conceptualmente y presentar la información, más interesadas por el

contenido de las categorías y su interpretación que por las frecuencias de los códigos (Rodríguez et al., 1999).

Tabla 1.4. Categoría condiciones de localización

Condiciones de localización	Conceptos	Características tangibles	Características intangibles
1. Servicios de transporte	Facilidades en la transportación de insumos y de productos terminados, está dada más en términos funcionales que de costo.	Tarifas de transporte	Confiabilidad, frecuencia, daño, disponibilidad
2. Materiales	Todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.	Costos de transporte, costos de producción	Seguridad, calidad
3. Mercados	Organización en donde se realizan compras y ventas de mercancías, y se ponen en contacto los demandantes y oferentes.	Costos de transporte, costos de servicio	Contacto personal, gustos, rivales
4. Mano de obra	Fuerza de trabajo necesaria para operar cualquier planta industrial.	Salarios, beneficios no salariales, costos de contratación	Actitud, sindicalización, habilidad, tipo, rotación de personal, disponibilidad
5. Economías externas	Son pensadas convencionalmente como dicotómicas, ya sea considerando la dimensión de lo urbano o bien de lo meramente locacional.		
(a) Urbanización	Juicio basado en las ventajas o desventajas de ubicación en una ciudad grande o pequeña.		Externalidades (positivas y negativas), habilidad laboral, compartir información, servicios en común, reputación
(b) Localización	Juicio basado en las ventajas o desventajas de ubicación en una concentración de empresas.		
6. Energía	Fuentes de energía.	Costos	Confiabilidad, diversidad
7. Infraestructura de la comunidad	Acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad económica y social.		
(a) Capital social	Carreteras, rieles, instalaciones portuarias, entre otras.	Costos de capital, impuestos	Calidad, diversidad
(b) Capital económico	Escuelas, universidades, hospitales y bibliotecas.	Costos de capital, impuestos	Calidad, diversidad
8. Capital	Conjunto de valores o fondo unitario que integran todos los bienes invertidos en una empresa que se utilizan para la producción.		
(a) Fijo	Edificios y equipo.	Costos de construcción, renta	Disponibilidad, vida útil
(b) Financiero	Tasa de interés.	Costos de préstamos	Disponibilidad
9. Terrenos /edificios	Extensión o espacio de tierra donde se localizará la empresa	Costos	Tamaño, forma, acceso, servicios, diseño
10. Entorno	Conjunto de elementos que rodean a una organización, instituciones o fuerzas externas a la organización, que tienen potencial para afectar su rendimiento		
(a) Amenidades	Se refiere a lo grato, placentero, deleitable y hermoso del entorno		Preferencias del trabajador
(b) Política	Regulaciones para proteger el medio ambiente	Costos, impuestos	Actitudes locales
11. Política de gobierno	Acciones que el gobierno emprende para resolver la buena marcha de la operatividad industrial	Incentivos, multas, impuestos	Actitud, estabilidad, clima de negocios

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de localización determinadas en el marco teórico de esta investigación según la tipología de factores y condiciones de localización de Hayter (1997), conceptualizados en la tabla 1.4, fueron la base de los criterios (categorías) para poder extraer la información de los textos de las transcripciones de las entrevistas para las matrices de evidencia. Se reconstruyeron las entrevistas en notas escritas. Esta etapa fue clave para tener una matriz de control de actividades en la que se fueron desagregando los textos de las entrevistas, construyendo una matriz de consolidación con base a los diferentes niveles de categorías, para encontrar todo el conjunto de elementos que se analizó, coincidiendo con los objetivos de la investigación. En el subnivel 1B se codificó la información, según el manual de codificación elaborado con base a la tipología de los factores de localización (anexo C). No obstante, dado que es un proceso inductivo, por ser también iterativo en la lectura de los textos surgieron nuevas categorías las cuales fueron definidas a medida que se analizaron los datos y se encuentran detalladas en el informe realizado en cada una de las empresas.

1.5.2. Disposición y transformación de la información

En este nivel se ordenó la información en base a aspectos identificados como relevantes en la codificación. Para poder llegar a conclusiones a partir de la información (datos), es preciso presentarlos o disponerlos de algún modo ordenado. Una disposición es un conjunto organizado de información, presentada en alguna forma espacial ordenada, abarcable y operativa de cara a resolver y responder las preguntas de investigación (Rodríguez et al., 1999). Cuando la disposición de los datos conlleva además un cambio en el lenguaje utilizado para expresarlos, se habla de transformación de datos. Siguiendo la metodología de Miles y Huberman (1994), se utilizaron mapas para la disposición de datos, los cuales fueron soportados por matrices de evidencias. Con base al diseño de estudio muticaso presentado anteriormente en la apartado 1.2.2 y con las matrices obtenidas en este nivel se redactó el informe de los casos individuales (por cada una de las empresas), donde se identificaron temas y tendencias, los mismos se encuentran en el Capítulo V de la presente investigación.

I.5.3. Generación y verificación de conclusiones

Van Maanen (1983) denomina a las conclusiones como “conceptos de segundo orden”, pues se construyen a partir de datos, o conceptos de primer orden, es decir, a partir de las propiedades estudiadas en el campo y las interpretaciones que hacen los propios participantes. Para el análisis de resultados se codificó y estructuró la información, seleccionada y organizada en una matriz de evidencia, y más tarde en una matriz de condensación. Se utilizaron mapas para las conclusiones de los casos múltiples. Las conclusiones recogen la relación, más o menos compleja, encontrada entre dos o más de las variables. Es la aportación que hace un trabajo de investigación al conocimiento.

Según Miles y Huberman (1994), la comparación facilita llegar a conclusiones a partir de matrices y otras figuras usadas para la presentación de los datos. La comparación de filas o columnas de una matriz, por ejemplo, constituye la principal vía para extraer conclusiones. Algunas estrategias para la interpretación de los resultados y su integración en marcos más amplios, serían: consolidación teórica (confrontar los resultados obtenidos con los marcos teóricos desarrollados originalmente modificando éstos para intentar que se ajusten más a los datos), aplicación de otras teorías. Para cubrir el criterio de validez interna de la investigación, la validez de los resultados obtenidos se calibra de acuerdo a las estrategias desarrolladas en las fases de diseño, recolección de datos, análisis de datos y redacción del informe.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación el proceso metodológico se inició por la elaboración de las matrices Evaluación de los Factores Externos (EFE) y Evaluación de los Factores Internos (EFI) de cada empresa a partir de la matriz de evidencia. La metodología utilizada para elaborar una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos según David (2008):

- i. Se elaboró una lista de factores externos claves como se identificaron en el proceso de auditoría externa, resultantes de las declaraciones de los informantes de cada una de las empresas participantes en el presente estudio, para obtener un total de 10 a 20 factores por empresa, incluyendo

tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria.

- ii. Los informantes asignaron una ponderación a cada factor que osciló entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa.
- iii. Se asignó a cada factor externo, declarado clave para la empresa estudiada, una clasificación entre 1 y 4 que indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa, por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
- iv. Se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- v. Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

También David (2008) señala que sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Este criterio se aplicó para determinar cuáles de las condiciones existentes en la región, son factores de atracción para la empresa. Hayter (1997) plantea que existen once condiciones, de las cuáles son las empresas las que seleccionan las que consideran convenientes para la implantación de su estrategia de negocios.

Para la determinación de los factores condicionantes externos de cada una de las zonas desde la perspectiva de las empresas se utilizó como instrumental analítico el diamante de Porter (2003). A partir de los resultados mostrados en la matriz EFE y de los factores condicionantes identificados, se elaboró el mapa de factores de atracción para la localización de cada una de las empresas, según las once condiciones de localización planteadas por Hayter (1997) para determinar los factores de atracción desde la perspectiva de cada una de las empresas. Referente a la metodología utilizada para elaborar la matriz EFI, se desarrolló el mismo procedimiento utilizado para la elaboración de la matriz EFI, con excepción del primer punto donde se incluyeron las fortalezas y debilidades internas de la empresa estudiada como recomienda David (2008).

Con los datos aportados en la entrevista y la observación realizada en el trabajo de campo, se elaboró la estructura de la cadena de abasto con base en Stock y Lambert (2001), Porter (2007), David (2008) y Jiménez (2000), para determinar el nivel de integración y la identificación de estrategias competitivas.

Este diseño metodológico de combinación inductiva–deductiva condujo a la identificación de los factores que realmente fueron atractivos para cada una de las empresas con base a las condiciones ofrecidas por la zona y a la identificación de las estrategias competitivas implementadas por las empresas extranjeras del sector textil confección en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas.

II. Los factores de localización como estrategia de las empresas

II.1. Introducción

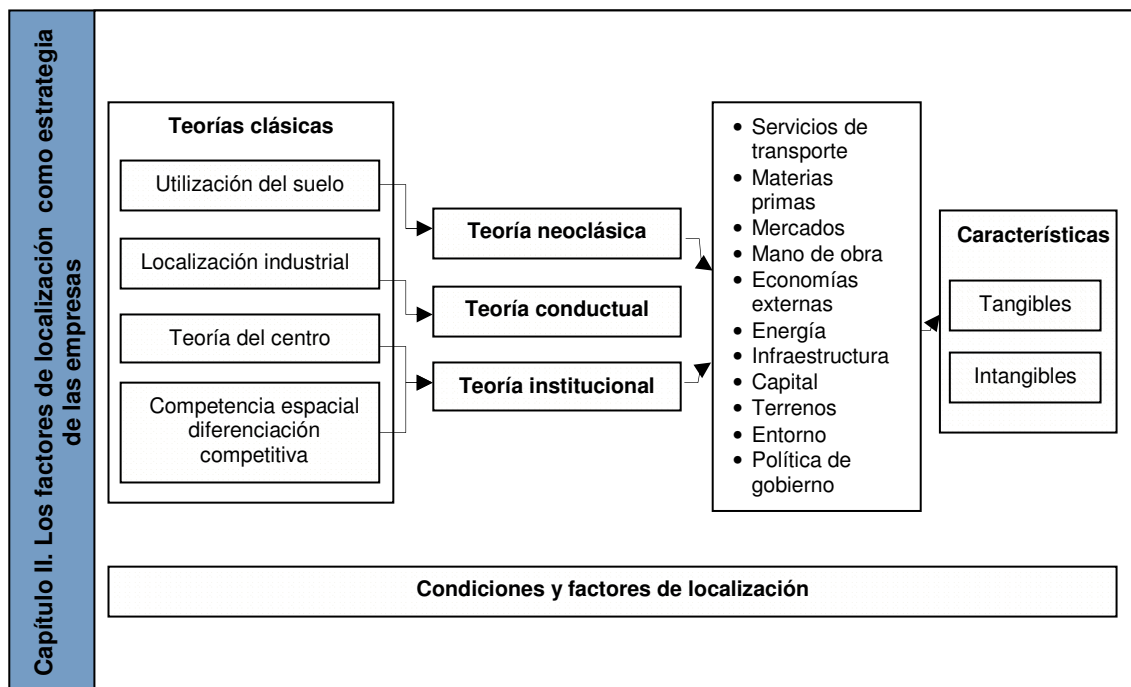
El nuevo escenario comercial a nivel mundial revela que la integración económica se está dando rápidamente a través de la inversión extranjera directa. No obstante, acorde a la teoría del comercio internacional, las empresas deciden invertir fuera de su país de origen si identifican en la región la oportunidad de aprovechar factores de producción y condiciones únicas. Existen tres ámbitos de análisis para estudiar la competitividad de una empresa tales como: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa (Cuervo, 1993).

Dentro del ámbito de análisis competitivo centrado en la propia empresa, la teoría de los recursos y capacidades, argumenta que las empresas son un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades, y que estos serán los que marquen las diferencias de desempeño entre empresas (Penrose, 1959; Rumelt et al., 1994, 1987; Wernerfelt, 1984; Barney, 1996; Grant, 1991; entre otros). Bajo esta perspectiva de análisis, dichos recursos y capacidades únicos, serán la base sobre la que se construyen las ventajas competitivas de una empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1996). También es evidente que existen recursos y capacidades internas al territorio donde se localizan las empresas y externas a éstas (Harrison, 1994; Foss, 1996 y 1997; Maskell y Malmberg, 1999).

Al respecto, Porter (2003) argumenta que la localización sigue siendo fundamental para competir en economías con rápidos transportes y comunicaciones y con mercados mundiales accesibles. La localización es finalmente parte de una decisión de inversión tomada por las empresas individuales, y que cualquier explicación teórica de la localización debe aplicar una teoría de la empresa. En este orden de ideas, Hayter (1997) plantea que las estrategias definen la posición competitiva de las empresas en el largo plazo y las nuevas plantas representan un factor crucial para esta definición. Consecuentemente, en este enfoque la localización de la planta es explicada en términos de los factores que influyen en la formulación de estrategias competitivas por parte de las empresas.

Con base a lo anterior y dada la naturaleza interdisciplinaria de este tipo de investigación, el presente capítulo aborda las diferentes perspectivas teóricas sobre las condiciones y factores de localización de las empresas. En el apartado II.2 se hace un análisis desde de las diferentes teorías clásicas y cuáles fueron las principales aportaciones de las mismas. Estas teorías representan la base para todas las teorías posteriores de localización. En el siguiente apartado (II.3), retomando algunas de las teorías de localización de los clásicos y dado el eclecticismo en la literatura permite abordar el tema de la empresa y la localización industrial desde diferentes enfoques agrupándolas en tres teorías: la neoclásica, la conductual y la institucional. Todas ellas ofrecen una base para diferentes evaluaciones de la evolución de patrones en la localización industrial, es por eso que en el apartado II.4 se define la diferencia entre condiciones y factores de localización. Esta distinción entre factores y condiciones de localización es útil para poder entender el motivo tan divergente de localización ofrecido por las empresas y poder distinguir las perspectivas de una región. Se aborda esta temática de acuerdo con la estructura secuencial expuesta en la figura 2.1.

Figura 2.1. Estructura del capítulo II



Fuente: Elaboración propia

II.2. La naturaleza interdisciplinaria de la teoría de localización de las empresas

El marco teórico de este presente estudio se ha sustentado en diferentes perspectivas. Porter (1995) ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las regiones son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción; sin embargo debido a que la localización es parte de una decisión de inversión tomada por las empresas a nivel individual, cualquier explicación teórica de la localización debe aplicar una teoría de la empresa. La localización es el estudio que determina la ubicación más conveniente para una organización, que brinde la mayor rentabilidad de las operaciones respecto a su inversión, o bien donde cumpla cabalmente con los objetivos de la empresa ya sean económicos o sociales (Sapag y Sapag, 2000). Las razones para la localización son complejas, el eclecticismo en la literatura contemporánea nos permite abordar el tema desde los diferentes enfoques ya que cada uno de ellos tiene elementos válidos y pueden ser complementarios.

En la práctica esta postura ecléctica ha borrado los límites entre las teorías y más aún entre las diferentes disciplinas que intentan comprender cualquier hecho complejo entre las relaciones de la industria y el territorio. El criterio unilateral procedente de un solo campo científico empobrece la comprensión de una realidad multidimensional. Al respecto, Porter (1991) afirma que los investigadores de muchos campos del saber están empezando a darse cuenta ahora de que las tradicionales fronteras entre diversos campos son restrictivos, por lo que hay que rebasar los límites de las disciplinas y examinar más variables a fin de comprender cómo funcionan los sistemas complejos y evolutivos.

La literatura sobre localización es muy extensa, por lo que a continuación se presenta una selección de los principales autores que han contribuido con notables aportaciones a la teoría clásica de localización como Von Thünen (1826), Weber (1909), Christaller (1933), Hotelling (1929), entre otros. Sus principales contribuciones han sido las cuatro tradiciones clásicas en teoría de localización (tabla 2.1). El estudio de Von Thünen (1826) se refiere a los factores que afectan la ubicación de varios tipos

de producción agrícola para abastecer a un determinado centro de consumo. El problema de la localización se plantea a través de la determinación de ciertas zonas óptimas, que de acuerdo con las distintas distancias y pesos de los productos, se distribuyen alrededor del mercado a modo de círculos concéntricos. Von Thünen menciona que la localización es cuestión de reducir al mínimo los costos combinados de renta y transporte (Mendoza, 2006).

Tabla 2.1. Las cuatro teorías clásicas de localización

Teorías	Concepto	Contribución original
Utilización del suelo	Localización de actividades agrícolas en función del costo de renta y transportación	Von Thünen (1826)
Localización industrial	Localización industrial con respecto a los recursos y al mercado.	Launhardt (1885) Weber (1909)
Lugar central (la ciudad) o teoría del centro	Umbral espacial de las ciudades que se especializan en la venta de mercancías	Christaller (1933) Lösch (1940)
Competencia espacial y diferenciación competitiva	Competencia espacial. Principio de la diferenciación mínima	Hotelling (1929)

Fuente: Elaboración propia basado en Mendoza (2006)

Hoy en día se ha criticado parte de esta teoría, pero todavía representa la base para todas las teorías posteriores, fundamentalmente para el análisis económico clásico del fenómeno de la localización iniciado por el alemán Weber (1909), quien fue el precursor de los estudios de localización industrial, con base a los modelos que privilegiaban el uso de algunos factores. Su primer modelo está enfocado principalmente en cómo el costo del transporte está dado en función de la distancia de la planta de producción a los recursos y al mercado, bajo el supuesto de que los costos de producción son los mismos en todas partes y que la planta industrial es la que busca la localización; las empresas buscaran ubicarse en aquellos lugares en donde se pueden minimizar los costos de transporte (Ramírez, 1999).

En su segundo modelo, Weber (1909) incorpora otros factores como el costo de la mano de obra y las economías de aglomeración. Estos factores pueden hacer que el costo de producción descienda y si el ahorro en los costos de producción es mayor al

aumento de los costos de transporte, entonces el costo de transporte no sería el factor óptimo a tomar en cuenta para la localización de la planta, por lo que la teoría de Weber estudia cuatro factores fundamentales en la localización de una empresa, los cuales son:

- i. La distancia a los recursos naturales,
- ii. La distancia a los mercados,
- iii. Los costos de la mano de obra,
- iv. Las economías de aglomeración, es decir, el ahorro que se produce por instalarse donde hay otras empresas y compartir servicios.

Por otro lado, Christaller (1933) formula la teoría general sobre sistemas de ciudades, intentando explicar el tamaño, número y distribución a partir del supuesto de que hay ciertas leyes o principios de orden que las rigen. Apoyado en la relación centro-área Christaller (1933), considera a las ciudades como proveedoras de servicios de las áreas tributarias, de modo que cumpliendo con determinadas funciones centrales, jerarquiza los asentamientos poblacionales, transformándolos en lugares centrales del modelo de estructura territorial. Puesto que el objetivo primario es lograr asentamientos urbanos que minimicen los costos económicos, de modo que el suministro de bienes y servicios se preste con el mayor grado de eficiencia, (Mendoza, 2006).

Esta misma línea de razonamiento es seguida por Lösh con la publicación de su libro "Las economías de localización" en 1940, donde afirmó que los consumidores compiten entre sí por los sitios más cercanos a la planta. La región económica ideal, según este autor, corresponde al resultado de una concentración espacial de las actividades, según la cual todas las redes tengan un centro de producción común. Las aportaciones a la teoría de localización de estos dos autores van enfocadas hacia el mercado; sin embargo, Hotelling (1929) es quien se centra en la competencia espacial, fundamentalmente en la interdependencia locacional. En este sentido, Hotelling (1929) plantea que existe interdependencias entre las empresas y que la localización de una afecta a las demás y sobre todo, a su demanda al posicionarse como posible

competidor. El factor clave del análisis es la demanda, en función de la localización de los competidores y de la extensión del mercado. Tal como se ha podido observar, las teorías clásicas fueron la base y el inicio de las principales aportaciones a la teoría de localización, las cuales fueron fundamentalmente analizadas desde la perspectiva de la teoría económica.

II.3. La empresa y la localización

En el mundo competitivo actual, las empresas deben analizar todas las facetas y las variables a afrontar en la búsqueda de ventajas competitivas. Un criterio importante en la búsqueda de dichas ventajas es la localización sin importar el tamaño de la empresa o si es una subsidiaria. En un primer momento la utilización de las teorías neoclásicas, que entienden la localización empresarial como resultado de un balance entre ingresos y costos, fueron ampliamente dominantes con la incorporación de enfoques conductistas y estructuralistas, atentos a destacar la racionalidad limitada de decisiones empresariales o las relaciones de poder subyacentes dentro de la lógica del capital, que limitan la efectiva capacidad decisoria de muchas empresas, permitieron enriquecer la temática investigada y ofrecer explicaciones más ajustadas para una realidad compleja (Méndez, 1988). En este sentido, Machlup (1967) clasifica las teorías de la empresa en tres amplios tipos:

- (i) Las teorías notablemente neoclásicas,
- (ii) La conductual y,
- (iii) La gerencial

En cuanto a la economía, estas teorías proporcionan maneras alternativas para analizar precios, utilidades, producción e inversión. En cuanto a la geografía, Hayter (1997) plantea que estas teorías proporcionan un contexto más amplio para distinguir tres perspectivas para la localización de las empresas. Este autor al igual que Machlup (1967) las agrupa en teoría neoclásica, teoría conductual y la teoría institucional (véase tabla 2.2). Este es el primer esfuerzo por integrar las teorías precedentes de localización industrial y ofrecer un marco de análisis más amplio, basadas en diferentes conceptos de la empresa en términos de habilidades y motivaciones, conceptos de una economía más amplia o entorno en el cual las empresas funcionan de forma individual.

Tabla 2.2. Teorías de la empresa y la localización

Teoría	Concepto(s)	Contribución original
Teoría neoclásica		
Localización y economías externas	Economías de localización Economías de aglomeración Las economías externas de escala y alcance Las economías de recursos numerosos Interdependencias no negociables	Marshall (1920)
Adaptación y adopción	Adaptación y adopción Argumento de selección natural	Alchian (1950) Friedman (1953) Tiebout (1957)
Gastos de información en sistemas	Ventaja de descripción	Marschak (1954)
Centralizados y descentralizados	Potencial de participación Gastos de información: Obtención, Procesamiento, Difusión, Toma de decisiones Panorama de información	Isard (1969) Radner (1970)
Teoría conductual		
Racionalidad limitada y satisfacción	Satisfacción Racionalidad limitada Racionalidad intencionada Racionalidad de procesos	Katona (1951) Simon (1955,1976)
Matriz conductual: acceso y empleo de información	Racionalidad limitada Disponibilidad de información Capacidad de usar información	Pred (1967) Wolpert (1964)
Accesos al campo teórico (ambiente de comportamiento humano)	Campo psicológico de fuerzas Espacio de vida Límite de zonas/condiciones Utilidad esperada Utilidad del lugar Ajustes de comportamiento	Lewin (1951)
Comportamientos de búsqueda de información	Exploración, Supervisión Comunicación interna/externa Información no solicitada Información estratégica	Aguilar (1967) Keegan (1974)
Organización inteligente	Las cinco disciplinas de Senge: Manejo personal Modelos mentales Visión compartida Trabajo en equipo Pensamiento sistémico	Senge (1990)
Teoría institucional		
Condiciones y factores de localización Investigación de factores de localización empírica	Condiciones contra factores	Weber (1909) Kunimatsu (1953) Kasuga (1958)
Acercamiento evolutivo	Dependencia de camino Trayectoria tecnológica	Boulding (1981) Nelson & Winter (1982)
Teoría central	Umbral espacial Gama de un bien Funciones del centro Sistema jerárquico Viaje de múltiples propósitos Curva de demanda espacial	Christaller (1933) Lösch (1939)
Competencia espacial y diferenciación competitiva	Competencia espacial Equilibrio estable/inestable Distancia - elástica/inelástica de la demanda Producto como una variable Principio de diferenciación mínima	Hotelling (1929)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayter (1997)

En este sentido, la teoría neoclásica interpreta la localización desde la perspectiva de minimización de costos y maximización de utilidades empresariales, teniendo sus raíces en la teoría clásica tradicional de localización. Desde esta perspectiva, la empresa, es entendida como entes económicos los cuales: optimizan o maximizan y son económicamente racionales; operan dentro de un terreno económico que es interpretado en términos de costos e ingresos; responden automáticamente o instantáneamente a fuerzas económicas; la maximización de las ganancias es considerada un beneficio total, por lo tanto no existe conflicto entre las empresas y la economía. A largo plazo, las empresas neoclásicas sobreviven al adaptarse a las leyes de la oferta y la demanda, o al menos que sean fortuitamente apoyadas por un subsidio gubernamental o algún otro tipo de “adopción”, de lo contrario estas empresas fracasarán (Hayter, 1997).

En las teorías más modernas como la conductual, la influencia de los factores de localización es función de la valoración realizada por la empresa al tomar la decisión sobre su emplazamiento, es decir, de lo que la industria busca en los lugares (Hayter, 1997). Como se puede observar, la teoría conductual, interpreta la localización de las empresas como un proceso de toma de decisiones (y aprendizaje), el cual está basado en factores no estrictamente económicos. Las empresas conductuales tienen información restringida y son limitadamente racionales; el terreno de la economía conductual es interpretado de acuerdo a como la información fluya, la cual las firmas procesan a través de sus “mapas mentales”, para poder tomar decisiones. A largo plazo, las empresas conductuales sobreviven al aprender.

La teoría institucional (gerencial) discute la perspectiva de la “empresa”, en la realidad del entorno institucional en el lugar. Cada una ofrece una base para diferentes evaluaciones de la evolución de patrones en la localización industrial, justificaciones distintas de políticas de atracción de inversión e interpretaciones diferentes de la mano de obra (por mencionar uno) como un factor para la localización (Hayter, 1997). Por su parte, las firmas gerenciales son dominadas por grandes corporativos los cuales planean, desarrollan estrategias y estructuras, buscan crecer, lucran y reducen la incertidumbre, y operan dentro de un terreno económico de instituciones interpretados

en términos de “poderes encontrados”, cuyo centro es un conjunto de estrategias de negociación entre empresas, el gobierno y el poder laboral.

De manera general, las empresas funcionan para coordinar varias actividades; en particular, las empresas ensamblan materiales y servicios en las fábricas para añadir valor mediante la aplicación de factores de producción (mano de obra, terreno, capital y disposición) y entonces aseguran la distribución del producto resultante (Hayter, 1997). En este sentido, Arthur (1986) considera que las empresas deciden su localización sobre la base de las decisiones locacionales de las empresas que ya se han ubicado, por lo que la historia determina la geografía de la producción. La localización geográfica de instalaciones de producción, puntos de abastecimiento, y puntos de aprovisionamiento, es el primer paso natural en la creación de una cadena de abasto.

La ubicación de las instalaciones, implica un plan a largo plazo de compromisos de recursos. Una vez que el tamaño, el número, y la localización de estos son determinados, entonces son los caminos posibles por los cuales el producto fluye hasta el cliente final. Estas decisiones de localización, son de gran importancia para la empresa ya que representan la estrategia básica para tener acceso a los mercados de cliente, y tendrán un impacto considerable sobre el ingreso, los costos y nivel de servicio. Estas decisiones deberían ser determinadas por una rutina de optimización, que considera costos de producción, impuestos, aranceles, tarifas, contenido local, gastos de distribución, limitaciones de producción, etc. (Arntzen et al., 1995). Aunque las decisiones de localización, sean principalmente estratégicas, estas también tienen implicaciones sobre un nivel operacional de una empresa.

En conclusión, estas teorías (neoclásica, conductual e institucional) consideran una serie de condiciones de localización, entre ellas el suelo y sus atributos; capital, que abarca financiamiento y equipamiento; insumos y energía; fuerza de trabajo; transporte; economías externas de aglomeración; políticas públicas y planeación; mismos que se analizan en el próximo apartado y son agrupados según la clasificación de Hayter (1997), haciendo la diferencia entre condiciones y factores de localización.

II.4. Las condiciones y los factores de localización

Hayter (1997) plantea que las condiciones y los factores de localización definen las características que varían de lugar en lugar y que directa o indirectamente afectan la viabilidad de las empresas. Por otra parte, haciendo referencia a Nishioka y Krumme (1973), ellos definen que las condiciones de localización son las diferencias entre ubicaciones que existen para todas las industrias; es decir, son las características que ofrece cada una de las regiones; mientras que los factores de localización se refieren a la importancia específica que es adherida a dichas diferencias por las empresas individuales, al escoger ubicaciones para fábricas específicas. En otras palabras, dada las circunstancias de condiciones de una zona específica, las empresas le darán mayor o menor importancia a los factores de localización relevantes para sus operaciones particulares. Las condiciones están dadas para todas las empresas, los factores son los específicos por lo que se localizan cada una de ellas, o no necesariamente lo que es importante para una lo será para la otra.

Esta distinción entre condiciones y factores de localización es potencialmente útil para poder entender el motivo tan divergente de localización ofrecido por las empresas y poder distinguir las perspectivas de una región. En este sentido, Méndez y Caravaca (1999) plantean que la distribución de las funciones de la empresa en uno o entre varios establecimientos resulta esencial para comprender sus diferentes criterios y pautas de localización. Si en el pasado, según lo visto en la teoría clásica, eran ubicadas respecto al mercado de consumo tanto de materias primas como el que se pretendía abastecer, la actual tendencia a la especialización otorga una importancia creciente a las ventajas comparativas, definidas como los beneficios que obtiene una empresa al localizar aquellas tareas que son intensivas en el uso de un determinado factor, allí donde éste resulte abundante y barato.

Al respecto, Hayter (1997) hace una distinción a lo que los lugares (naciones, regiones o comunidades) varían en términos del conjunto de condiciones disponibles para la localización de la empresa, reconociendo 11 categorías amplias para ilustrar estas variaciones, mismas que se muestran en la tabla 2.3. Como se puede observar

cada una de las categorías de las condiciones de localización comprenden características de naturaleza tangible e intangible.

Tabla 2.3. Tipología de condiciones de localización

Condiciones de localización	Características tangibles	Características intangibles
1. Servicios de transporte	Tarifas de transporte	Confiabilidad, frecuencia, daño, disponibilidad
2. Materiales	Costos de transporte, costos de producción	Seguridad, calidad
3. Mercados	Costos de transporte, costos de servicio	Contacto personal, gustos, rivales
4. Mano de obra	Salarios, beneficios no salariales, costos de contratación	Actitud, sindicalización, habilidad, tipo, rotación de personal, disponibilidad
5. Economías externas (a) Urbanización (b) Localización		Externalidades (positivas y negativas), habilidad laboral, compartir información, servicios en común, reputación
6. Energía	Costos	Confiabilidad, diversidad
7. Infraestructura de la comunidad (a) Capital social (b) Capital económico	Costos de capital, impuestos	Calidad, diversidad
8. Capital (a) Fijo (b) Financiero	Costos de construcción, renta	Disponibilidad, vida útil
	Costos de préstamos	Disponibilidad
9. Terrenos/edificios	Costos	Tamaño, forma, acceso, servicios, diseño
10. Entorno (a) Amenidades (b) Política		Preferencias del trabajador
	Costos, impuestos	Actitudes locales
11. Política de gobierno	Incentivos, multas, impuestos	Actitud, estabilidad, clima de negocios

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayter (1997)

De acuerdo a Barney (1996), los recursos de la organización son tanto tangibles como intangibles; los primeros se relacionan con los aspectos financieros o físicos que se reflejan en los estados financieros; y los segundos con el capital intelectual, las competencias operativas y el prestigio de una marca que tienen un impacto financiero y que son difíciles de imitar. Para este autor, la búsqueda de referentes diferenciales en el desempeño de las organizaciones, remite a la identificación de recursos que conduce a la ventaja competitiva, concluye que los recursos más eficaces en su manejo causarán diferencias entre las organizaciones. Al respecto, Hayter (1997) esboza que esta distinción entre tangible e intangible está basada en primer lugar por la facilidad para la cuantificación en términos de costos, por otra parte debido a su

complejidad, las condiciones de localización son difíciles de medir, se necesita cautela en la interpretación de las condiciones de localización, ya que no son mutuamente exclusivas y las características intangibles de las condiciones de localización son reales e importantes.

En cuanto a los factores de localización, estos expresan como las empresas evalúan a las ubicaciones. Las condiciones de localización tienen implicaciones diferentes para las empresas individuales que contemplan inversión en nuevas instalaciones, las empresas interpretan o traducen a las condiciones de ubicación como factores de localización que reflejan sus requerimientos específicos para las decisiones de inversión específica. Las empresas pueden evaluar a la misma condición de localización de diferentes maneras, dependiendo de qué características tangibles o intangibles consideren importantes. Las teorías de localización clásica y neoclásica justificaron siempre la elección de localización de las empresas, a partir de criterios de estricta racionalidad económica, en busca de la maximización del beneficio.

La elección de un determinado lugar para el emplazamiento de una empresa, se produciría en el momento en que la oferta de condiciones de competencia espacial de una localidad lograra satisfacer suficientemente, en todo caso más que otra alternativa, las demandas de los factores de localización de la empresa que se trate, según las estrategias competitivas de la misma. La tipología planteada por Hayter (1997), se adoptó en la presente investigación para identificar los factores por los cuales las empresas decidieron ubicarse en la zona de estudio. Por lo que a continuación es preciso describir los conceptos, características tangibles e intangibles de cada una de las condiciones de localización planteadas por Hayter (1997) tales como: servicios de transporte, materias primas, mercados, mano de obra, economías externas, energía, infraestructura, capital, terrenos, entorno, políticas gubernamentales,

Servicios de Transporte. Las actividades de manufactura requieren servicios de transporte para tener acceso a los insumos y poder distribuir los productos terminados. Por lo que debe existir un mínimo de facilidades de movimiento y buena accesibilidad en aquellos lugares donde decidan ubicarse las fábricas. Las ubicaciones cerca de los insumos reducen los costos de procuración (costo de transportar la materia prima desde los proveedores hasta la fábrica) y las ubicaciones cerca de los mercados

disminuyen los costos de distribución (costos de transportar el producto terminado al mercado). Por lo que los servicios de transporte tangibles comprenden los costos de los cargos de transporte directo que se pueden identificar con presunta certeza a diferencia de los intangibles que en función de las circunstancias no necesariamente implica un desembolso, los mismos se relacionan a la velocidad y confiabilidad de los sistemas de distribución y la necesidad de proveer requerimientos de servicios.

Materiales. Se refiere a las materias primas las cuales son los insumos que se utilizan como bienes intermedios en la elaboración de un bien final. En este sentido, Del Rio (2003) plantea que “los materiales (insumos) representan un elemento fundamental del costo (tanto por lo que se refiere a su valor, como con respecto a la inversión total en el producto) cuando por la naturaleza propia del artículo elaborado, ya que viene a ser la esencia del mismo; esto quiere decir, que sin materiales no puede lograrse la obtención de un artículo”. Cabe mencionar que los mismos varían en cuanto a volumen, peso y lo perecedero del producto. Esto implica necesidades de transportación y almacenamiento (acumulación de inventarios) que representan costos. En cuanto a las características intangibles, una de mayor importancia es la calidad de los insumos, así como la disponibilidad de los mismos.

Mercados. Para Parkin (2004), un mercado es cualquier acuerdo que permite a compradores y vendedores obtener información y hacer negocios entre sí. Por lo que los mercados es una organización en donde se realizan compras y ventas de bienes y servicios, para lo cual se ponen en contactos oferentes y demandantes. El acceso a mercados como una condición de ubicación refleja los costos de distribución como característica tangible. Respecto a las características intangibles significativas están relacionadas a la necesidad de contacto personal cercano con consumidores, para proveer información veraz y oportuna sobre preferencias del consumidor, requerimientos de servicio y comportamiento del rival.

Mano de obra. Una característica tangible de la mano de obra es el costo del salario que percibe cada trabajador y los beneficios (aguinaldo, prima vacacional, antigüedad, vacaciones, esquemas de pensión, contribuciones a planes médicos, entre otros), mismos que representan una proporción importante de la estructura total de costos en la industria manufacturera, la cual requiere abundante fuerza de trabajo.

En este sentido, Hayter (1997) plantea que además de los salarios se deben considerar los costos de contratación y reclutamiento. En cuanto a las características intangibles se toman en cuenta el nivel de los sindicatos, habilidades específicas de la mano de obra para ejecutar tareas precisas, disponibilidad, entre otras.

Economías Externas. Para Hayter (1997) las economías externas de escala o aglomeración son convencionalmente clasificadas como dicotomizadas. Esto se refiere a la decisión que se toma para establecer una empresa/fabrica en un determinado lugar considerando la dimensión de lo urbano o de lo meramente locacional. La primera se refiere a las ventajas o desventajas de ubicarse en una ciudad grande, en lugar de una más pequeña, mientras que la ultima se refiere a las ventajas y desventajas de ubicarse entre una concentración de empresas, en las mismas industrias relacionadas. Las economías de ubicación en el sector de manufactura evolucionan con el tiempo, son reveladas mas obviamente en los llamados distritos industriales; los cuales pueden ofrecer externalidades positivas para las empresas en forma de ventajas tan tangibles, como costos más bajos de producción, al reducir los costos de transporte y procesamiento de funciones cercanamente relacionadas.

Energía. En la actualidad cuando se habla de fuentes de energía, se esta considerando fundamentalmente: el petróleo, el carbón y el gas natural; y la producción de energía eléctrica. Las fuentes de energía son de gran demanda por las industrias, sobre todo por aquellas que utilizan maquinarias que son impulsadas por algún tipo de energía, por lo que una característica tangible como el costo de la misma, puede influir en la decisión de la localización de la fábrica en un determinado lugar. Para Hayter (1997) una característica intangible en fuentes de energía es la disponibilidad de la misma, principalmente la eléctrica, por ser la de mayor demanda.

Infraestructura. Hayter (1997) menciona que la infraestructura es enormemente costosa de construir y para la mayoría de las actividades de manufactura la cantidad existente de infraestructura proporciona restricciones físicas a las posibilidades de ubicación. Los gobiernos (nacional, estatal y local) utilizan la dotación de infraestructura, para atraer la inversión extranjera a su jurisdicción respectiva; por ejemplo, la creación de parques industriales, los cuales proporcionan infraestructura ya lista en forma de terreno industrial, con servicios y edificios, con acceso a transporte de

volumen y acceso a otros centros poblados. Todas las actividades de la manufactura requieren acceso a infraestructura de la comunidad, mas notablemente a capital económico elevado, como carreteras, más, instalaciones portuarias, cables eléctricos y capital social, tal como escuelas, universidades, hospitales y bibliotecas.

Capital. El capital, como una condición de ubicación, lo definimos como el conjunto de valores o fondo unitario que integran todos los bienes invertidos en una empresa que se utilizan para la producción y, por lo tanto, para la obtención de rentas y ganancias.¹ Es importante mencionar que el capital se divide típicamente en capital físico o fijo (edificios y equipos), y el capital financiero o circulante (tasas de interés). Los costos de capital fijo se miden por los costos de construcción y los costos de diseño relacionados, los cuales afectan las características particulares del sitio. El capital financiero o circulante es altamente móvil, mientras que las tasas de interés varían según el lugar.

Terrenos. Los terrenos son básicamente la extensión o espacio de tierra donde se localizará la empresa. Los inversionistas teniendo en mente el espacio requerido, los precios de terrenos y rentas, constituyen una condición de ubicación importante. Los costos de los terrenos tienen una enorme variación dentro y entre los países. Hayter (1997) plantea, que existen importantes características intangibles asociadas a los terrenos como condición de ubicación, ya que los mismos varían en términos de tamaño, forma, accesibilidad y si cuentan o no con servicios.

Entorno. El entorno es lo que “envuelve” a la empresa, es decir, es el conjunto de elementos que rodean a una organización, instituciones o fuerzas externas a la organización, que tienen potencial para afectar su rendimiento.² Los elementos del entorno son esencialmente:

- El clima (cálido, húmedo, seco, frío, etc.)
- Los desastres naturales (tornados, inundaciones, terremotos, etc.)
- La contaminación de la zona (elevada, moderada, o nula)
- La inseguridad del lugar (robos, asaltos, secuestros, etc.)
- La demografía (edad, sexo, raza, etc.)

¹ Diccionario de economía y finanzas [<http://www.eumed.net/cursecon/dic/c2.htm>]

² Glosario administrativo [<http://www.admon.8m.com/html/glosario.htm>]

- La cultura (valores)
- El estilo de vida

Para Hayter (1997) el entorno, como una condición de localización, propone dos grupos de temas: variaciones espaciales en amenidades del entorno y variaciones espaciales en políticas y regulaciones. En años recientes, ha existido un interés creciente en el papel de las regulaciones ambientales, especialmente con respecto a la contaminación del agua y del aire, en relación a la ubicación de las empresas. Las regulaciones ambientales son una condición de ubicación porque varían en su contenido y compromiso entre jurisdicciones políticas, debido a la distribución geográfica desigual de las industrias contaminadoras y debido a que los costos para cumplir las regulaciones varían de un lugar a otro. Los asuntos ambientales y en ocasiones las leyes, también envuelven consideraciones intangibles, particularmente al intentar mantener los valores de estética, calidad de vida, entre otros.

Políticas gubernamentales. Sobrino (2003 y 1999) define a la política industrial como un conjunto de medidas destinadas a facilitar el proceso de ajuste de la industria a la evolución del patrón de ventajas comparativas. El estado aquí juega el papel de asegurar un ambiente favorable en el ámbito económico, a través de la inversión. Para Hayter (1997), los diferentes niveles de gobierno, afectan en una gran variedad de formas la naturaleza de las condiciones de ubicación. Haciendo referencia a Watts distingue las políticas explícitas, implícitas y espaciales. Este autor plantea, que las políticas espaciales explícitas son políticas implementadas por gobiernos nacionales, que buscan estimular la industrialización en regiones destinadas, mediante alguna forma de subsidio o incentivo. Los incentivos pueden tomar la forma de un apoyo para ayudar a construir una planta nueva o para modernizar una antigua, un préstamo de interés bajo para el mismo propósito, un subsidio al salario, o alguna forma de disminución en los impuestos. Las políticas de gobierno nacionales también pueden generar efectos espaciales implícitos importantes, tales como las políticas de intercambios y tarifas, y las políticas de defensa las cuales pueden tener efectos regionales (pueden o no, ser intencionados). Las políticas espaciales ocurren cuando los gobiernos regionales y locales persiguen políticas industriales diferentes. Existe

una variación considerable entre gobiernos locales con entusiasmo y disposición para buscar inversión manufacturera. Esta variación, la cual define a la política espacial derivada es frecuentemente relacionada con la (intangible) idea de “clima de negocios” local.

II.5. Áreas de oportunidad en la teoría sobre las condiciones de la localización

En el presente capítulo se analizaron las diferentes perspectivas teóricas de la localización, desde la teoría de los clásicos hasta las más recientes aportaciones multidisciplinarias, agrupadas en tres grandes grupos: la neoclásica, la conductual, y la institucional o gerencial. Es importante hacer mención, que es la teoría institucional la que más se adecua a las características de la presente investigación ya que es explícitamente reconocido que las metas de las empresas pueden diferir de las de otros actores en la economía, incluyendo intereses locales y/o regionales. Bajo esta perspectiva, las empresas no tienen poder de negociación real y sino autónomo. Es decir, como agentes económicos capaces de influir parcialmente en su entorno; por lo que crece la importancia otorgada por las firmas a las infraestructuras técnicas, la calidad del espacio productivo (ambiental, infraestructural) y el capital intangible como factores principales para atraer inversiones empresariales y generar ventajas competitivas.

De esta manera, las empresas jerarquizaran los factores condicionantes basados en la estrategia individual de cada una de ellas. Particularmente, esta estrategia es definida a través de la complejidad en las condiciones de localización, tanto tangibles como intangibles, que son difíciles de medir. En otras palabras, las condiciones de localización contienen significados subjetivos que son difíciles de medir y de interpretar. Además, el peso específico de uno o de un conjunto de factores puede variar de acuerdo con la naturaleza de las empresas; en algunos casos, la cercanía a las materias primas será el de mayor peso; en otros, el costo de transporte toma relevancia; y en cambio, para algunas empresas será relevante la presencia de otros factores (David, 2008).

En este sentido, se consideraron las once categorías sobre las condiciones de localización planteadas por Hayter (1997); estas condiciones fueron detalladas en la tabla 2.3. conjugando las aportaciones de las diferentes teorías sobre las condiciones por las cuales las empresas deciden ubicarse en un determinado lugar. Por tal motivo, estas condiciones (variables) serán la base para analizar las estrategias de localización implementadas por las empresas extranjeras mismas que son el instrumento para lograr el objetivo de estudio de la presente investigación. Es razonable esperar que los factores de localización enfatizados por las firmas individuales en un periodo de tiempo, varíen por escala geográfica. De hecho, teóricamente no existen unos más relevantes que otros, ya que en ciertos casos alguno de ellos tendrá una mayor influencia, y en otros podrá ser un factor distinto o bien la actuación simultánea de varios de ellos los que den lugar a una localización específica. Las empresas pueden responder más a unos y otros de estos factores y considerar condiciones específicas, incluso, el mismo tipo de industria puede tener lógicas diferentes de acuerdo a sus estrategias corporativas o de desarrollo.

Al mismo tiempo, las empresas interactúan con su entorno ya que son un todo inseparable que se retroalimenta y a su vez refuerzan las ventajas iniciales (ventajas comparativas) ofrecidas por el territorio (Méndez y Caravaca, 1999). En este orden de ideas, el contexto territorial tiene en la generación de una ventaja competitiva que se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado (Porter, 1991). De esta manera, una auditoría externa provee de evidencia sobre las oportunidades y las amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización; lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas (David, 2008). Debido a lo anterior y a la importancia del entorno, tanto externo como interno, de las empresas en la formulación e implementación de las estrategias competitivas; en el siguiente capítulo, se abordará el análisis del ambiente externo que realizan las empresas en busca de la identificación de sus oportunidades y sus amenazas; en función de una determinada ubicación desde la perspectiva de la teoría de la administración estratégica donde se retoman las once variables de la categoría de condiciones de localización planteadas por Hayter (1997).

III. El ambiente externo de la empresa y su estrategia de localización

III.1. Introducción

En el presente capítulo se analiza el ambiente externo de la empresa desde la perspectiva de la administración estratégica. En este sentido, se describen los conceptos necesarios para examinar y realizar una auditoría externa de administración estratégica de forma multidisciplinaria, desde teorías económicas clásicas y la organización industrial en torno a la administración estratégica. Según David (2008), la auditoría externa de la empresa consiste en un sondeo del entorno de la misma para identificar y evaluar las tendencias que escapan a su control pero que impacta en sus decisiones. Particularmente, el ambiente externo puede estar definido en función de las amenazas y las oportunidades (Hill y Gareth, 2005). Por ejemplo, las empresas desearían vender sus productos o servicios en países con altas tasas de crecimiento en el PNB (Producto Nacional Bruto) y del PNB per cápita (Daniels et al., 2004).

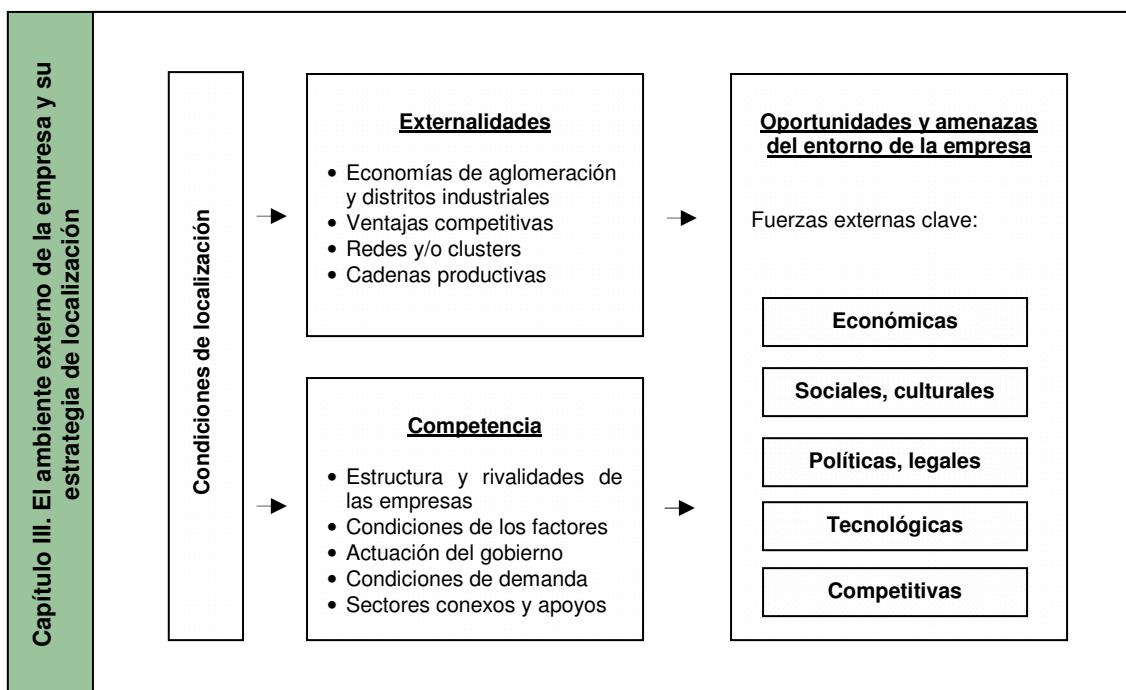
Sin embargo, es importante mencionar que el análisis del desarrollo económico de la región de estudio, no es el tema central en la presente investigación ya que sólo se analiza su impacto en la empresa. Es decir, cómo el ambiente externo genera oportunidades a las empresas por medio de las ventajas intrínsecas¹ de la localidad. En este contexto, la figura 3.1 muestra los elementos que son detallados en este capítulo. Concretamente, se explica cómo las condiciones de localización están enlazadas a una serie de externalidades tales como las economías de aglomeración, los distritos industriales, las ventajas competitivas, las redes y cadenas productivas. Al mismo tiempo, cómo esto puede determinarse en función del impacto de la competencia en la región a través de la estructura y rivalidades entre las empresas, las condiciones de los factores, la actuación del gobierno, las condiciones de la demanda, y los sectores conexos y de apoyo.

En consecuencia se explica cómo esas externalidades y esas competencias pueden convertirse en oportunidades y amenazas a través de cinco fuerzas clave en las condiciones de localización que son: (i) las fuerzas económicas, (ii) sociales y

¹ No sólo por las ventajas comparativas naturales por localización geográfica sino también por las que crean los gobiernos locales en busca del desarrollo de la zona. Además es importante mencionar que tampoco será tema de discusión la formulación e implementación de políticas gubernamentales.

culturales, (iii) políticas y legales, (iv) tecnológicas y (v) competitivas. De esta forma, el presente capítulo detalla la interrelación teórica entre las condiciones de localización, las externalidades, la competencia y las fuerzas externas clave.

Figura 3.1. Estructura general del capítulo III



Fuente: Elaboración propia

III.2. Externalidades y localización

El concepto de economías externas propuesto por Marshall (1920), explica las ventajas que gozan las empresas de la agrupación geográfica. En este sentido, las economías externas de las que se beneficia una empresa se derivan de su propia localización. Según Duch (2005), las economías externas de escala son reducciones de costos que realiza una empresa debido a su proximidad geográfica con otras empresas. Actualmente, los conceptos de economías externas, externalidades y efectos externos suelen interpretarse de manera equivalente; es decir, como beneficios o costos que goza un agente económico derivados de las acciones de los demás agentes y, por tanto, no existe un mercado o dominio institucional que regula dichos

efectos (Bellandi, 1995). Por lo anterior, las economías internas que se pueden generar en las aglomeraciones se transmiten en forma de economías externas a las unidades productivas individuales que la componen; su asociación espacial y su encadenamiento funcional les permiten obtener economías derivadas de los factores que operan fuera de cada empresa.

Bajo estas circunstancias, las economías de aglomeración se convierten en un elemento adicional en la decisión de localización. Además, pueden presentar dos tipos de externalidades o efectos: los positivos, que generarán una fuerza de atracción hacia el territorio en que tiene lugar; y los negativos, que actuarán como una fuerza de repulsión para los agentes que quisieran instalarse en la aglomeración industrial. A los efectos externos positivos Krugman (1995) los ha denominado fuerza centrípeta y a los negativos, fuerza centrífuga. Sin embargo, Callejón y Costa (1996) sostienen que las economías externas no deben entenderse sólo como un simple efecto externo (por ejemplo, la transferencia de beneficios o de perjuicios económicos de un agente a otro); sino como un activo intangible de limitada extensión territorial del que se benefician aquellas empresas localizadas en ese territorio y que a su vez participan en la creación de dichas economías.

III.2.1. Las economías de aglomeración y/o distritos industriales

Una fuente importante de economías de aglomeración son las conexiones o encadenamientos entre actividades económicas dentro de un área geográfica relativamente restringida. Una empresa es, sin embargo, una pequeña parte de un complejo sistema de producción unido por encadenamientos directos o indirectos y en múltiples direcciones entre varias unidades productivas. Las economías externas se transmiten hacia las empresas individuales vía la red de interconexiones con otros elementos del sistema (Duch, 2005).

Las economías de aglomeración y/o distritos industriales son cada vez más importantes en la determinación de la localización de las empresas. A su vez, las empresas que brinden servicios como actividades complementarias pueden beneficiarse de un mercado de trabajo compartido, ya que la formación y entrenamiento, así como la experiencia adquirida en el trabajo, puede beneficiar

indirectamente a varias empresas, al disponer de mano de obra calificada. En las economías de aglomeración operan compradores exigentes, proveedores especializados y recursos humanos sofisticados, así como instituciones financieras y de apoyo bien desarrolladas. En 1920, Marshall identificó que las razones que determinan la concentración de una actividad en un determinado lugar son (Krugman, 1992):

- i. Mercado de trabajo conjunto. La interacción entre rendimientos crecientes e incertidumbre es lo que da sentido a la argumentación de Marshall sobre la importancia de un mercado de trabajo conjunto para la localización de las actividades industriales. Se trata únicamente de un argumento que pone en evidencia las ventajas de la concentración de las actividades productivas, no de una descripción del proceso que genera tal concentración.
- ii. Factores intermedios. La disponibilidad de factores y servicios específicos de una industria, parece suficientemente evidente. Una industria concentrada puede permitir la existencia de un mayor número de proveedores locales especializados, lo que a su vez vuelve a la industria más eficiente y refuerza la concentración.
- iii. Ósmosis tecnológica. Los efectos externos más o menos puros que se producen como resultado de la ósmosis de conocimientos entre empresas próximas, lo cual permite la eficiencia en la función de producción, debido a mejoras técnicas, organizacionales y de producto.

Bajo este razonamiento, se hace referencia directa a las ventajas o externalidades positivas asociadas a la proximidad geográfica de las empresas, que la cercanía física entre los diferentes agentes genera la existencia de mecanismos que benefician a los aglomerados (Krugman, 1992). Al mismo tiempo, la similitud con los distritos industriales marshallianos hizo aflorar y recuperar este concepto, que se adoptó a los hechos que las investigaciones de casos revelaban (Bellandi, 1986). Así, se rescata la noción de Marshall de que un distrito industrial es la concentración de un conjunto de pequeñas empresas, de naturaleza similar, en un territorio de asentamiento

común y definido (“ciudad industrial”), que interactúan entre sí formando un sistema de relaciones que lo propicia la generación de economías y la reducción de costos, (Vázquez, 2005). Por lo tanto, las empresas toman sus decisiones de inversión teniendo en cuenta sus capacidades y las oportunidades que le brinda el territorio en el que están localizadas (Vázquez, 2005).

En este mismo orden de ideas, Becattini (1979) añade que las empresas no son entidades aisladas que intercambian productos y servicios en mercados abstractos; sino que están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local. Es decir, la sociedad se auto-organiza con el fin de producir bienes y servicios de forma más eficiente dando lugar a sistemas de pequeñas y medianas empresas que hacen aflorar las economías de red en el territorio, lo que contribuye al desarrollo de la economía (Vázquez, 2005). Al respecto, Krugman (1995) menciona que la localización de una empresa se encuentra inmersa en un proceso causal que activa la presencia de fuerzas que tienden a alentar (centrípetas) o frenar (centrífugas) la concentración geográfica. Este proceso causal nace de la interacción de rendimientos crecientes, los costos de transporte y la demanda; por ejemplo para minimizar los costos de transporte, un fabricante elige una localización que le permita contar con una demanda local grande y dicha demanda local será grande precisamente allí donde la mayoría de los fabricantes elijan ubicarse.

Según Krugman (1995), las fuerzas centrípetas incluyen como elemento crucial a las economías externas ya sea en forma de economías pecuniarias, mediadas por el mercado y transmitidas por los precios; o en forma de economías externas tecnológicas. Por otro lado, Krugman argumenta que las fuerzas centrífugas (también han sido denominadas des-economías) se relacionan con el costo del transporte, el encarecimiento de los factores productivos locales y los cambios estructurales de carácter tecnológico. Es importante mencionar que la configuración espacial de las actividades económicas puede interpretarse como el resultado de un proceso en que tanto fuerzas de aglomeración (centrípetas) como de dispersión (centrífugas) actúan y generan equilibrio. Una clasificación más detallada de las fuerzas centrípetas y centrífugas se muestra en tabla 3.1.

Tabla 3.1. Clasificación de las fuerzas de aglomeración y dispersión para la localización

Fuerzas centrípetas	Fuerzas centrífugas
<p>Ventajas naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bahías, ríos • Localizaciones centrales o estratégicas 	<p>Fuerzas de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altas rentas inmobiliarias • Largos recorridos
<p>Economías externas pecurias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados • Acceso a productos 	<p>Fuerzas ajenas al mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contaminación • Congestión • Recursos naturales dispersos
<p>Economías externas tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spillovers tecnológicos 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Krugman (1995).

La concentración de la producción en un determinado sector se auto-refuerza por efecto de que las empresas eligen aquellos lugares que ofrecen los mejores accesos a los mercados y que tienden a estar en las regiones donde un gran número de empresas ya habían elegido producir (Venables, 2001 y 2003). Por lo tanto, las aglomeraciones se constituyen en una localización geográfica o institucional específica². Una aglomeración puede abarcar múltiples dimensiones ya que puede incluir varias cadenas de valor y redes entre empresas. Concretamente, las principales dimensiones de la aglomeración pueden ser:

- i. La dimensión vertical de las relaciones entre empresas de la cadena de valor, que a menudo se multiplican dentro del conglomerado debido a la especialización, la contratación externa y las subcontrataciones,
- ii. La dimensión horizontal y lateral de las relaciones entre empresas en las redes, que pueden desarrollarse a medida que se reducen los costos de transacción gracias a la localización cercana
- iii. La dimensión diagonal de los vínculos entre cadenas de valor y redes, que abarcan, por lo tanto, también a las conexiones entre subsectores y sectores.

² Este concepto se analiza bajo la perspectiva teórica propuesta por la nueva economía institucional, representada por autores como Williamson, Coase y North.

En este sentido, las aglomeraciones pueden ser sectoriales y regionales (Malmberg et al., 1996). Según Andersson et al. (2004), la aglomeración sectorial concentra la competitividad en los sectores mismos y está compuesta por todos los actores, recursos y actividades que se unen para desarrollar, producir y vender distintos tipos de bienes y servicios. De esta manera, una masa crítica en la cadena de valor otorga a las empresas mayor competitividad, ya que se benefician de mercados de trabajo y de otros factores comunes. Por lo tanto, estas agrupaciones rara vez están confinadas a una zona, y tienden a cubrir ámbitos más amplios, en ocasiones un estado o un país. Por otro lado, la aglomeración productiva regional o local es un conglomerado espacial de actividades económicas similares o conexas, que por general constituyen la base productiva de una localidad. Estas se caracterizan por la existencia de potentes relaciones intrasectoriales, que dan lugar a la formación de una red de empresas, dentro de la que se producen los intercambios de productos y bienes intermedios en el ámbito local (Vázquez, 2005).

Con fundamento en lo anterior, la red de contactos y de relaciones de las empresas se ha convertido en un activo estratégico para fomentar el desarrollo de la capacidad empresarial y organizativa de la economía. Es por ello que las empresas se localizan en el territorio y se van organizando espontáneamente dando lugar a grupos de empresas y cuya formación es dependiente del propio proceso de desarrollo (Krugman, 1995). Por lo tanto, los clusters de empresas son muy diferentes unos de otros y sobre todo en lo que concierne al tipo de relaciones que se establecen entre las empresas que forman algún cluster (Garofoli, 1995; Van Dijk y Sverrisson, 2003).

III.2.2. Ventajas comparativas

Las ventajas originadas en las fuentes naturales tienen su parte medular en la localización ya que predominan los factores de tipo geográfico y su finalidad es aprovechar las potencialidades geográficas naturales que tienen para generar crecimiento. Por lo tanto, las unidades productivas aprovechan al máximo las condiciones de cada territorio (ventajas comparativas) dando como resultado la formación de empresa-red mucho más integradas (Méndez y Caravaca, 1999).

En este orden de ideas, Berumen (2006) señala que en el desarrollo económico local se presentan otro tipo de aspectos como las acciones encaminadas a generar un ambiente propicio que motive la implementación de una cultura basada en la competitividad por parte de las empresas instaladas y las que en el futuro serán atraídas a la localidad. Por lo que estas acciones podrían estar encaminadas a crear ventajas comparativas de una localidad respecto a otra. Por lo anterior, es importante que las localidades tengan bien definidos sus programas para el desarrollo económico ya que esto ayuda no sólo a que las empresas determinen dónde ubicar sus instalaciones de producción sino también establece los productos que un país puede producir con mayor eficiencia.

En el contexto de la teoría del comercio internacional, Daniels et al. (2004) plantean que las políticas de un país determinan qué productos pueden exportar las empresas a determinados países, así como qué y dónde las compañías pueden producir para vender en esos países. Con fundamento en estas ideas, Krugman (1992) propone el término de ventaja comparativa que engloba la idea general de que los países comercian para aprovecharse de las diferencias que existen entre ellos. El origen de este concepto se remonta a principios del siglo XIX con las aportaciones económicas de David Ricardo con su obra "The Principles of Political Economy and Taxation" publicada en 1817. Bajo esta perspectiva, se puede decir que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países (Krugman y Obstfeld, 2001).

De esta manera, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. En otras palabras por el teorema de costos comparativos que postula que si un bien es producido en dos o más países, o sea la cuestión de la localización de la producción, se relaciona frecuentemente con la dotación de recursos de los países. Alternativamente, los costos de transporte y otras barreras al comercio pueden determinar la localización. Adam Smith planteó que bajo condiciones de libre comercio todo se produciría en el lugar en que los costos reales en trabajo fueran más bajos. El mérito de David Ricardo (1817) fue establecer explícitamente que las importaciones pueden ser redituables aun si los

bienes importados son producidos a más bajo costo internamente, implicando lo que se conoce como el teorema de la ventaja comparativa. Por lo tanto, los factores que determinan las decisiones de una corporación multinacional respecto de dónde producir son probablemente muy semejantes a las que determinan el patrón del comercio en general (Krugman, 1991).

En este orden de ideas, Porter (2003) argumenta que las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos. Al respecto, las ideas de Porter y de Krugman coinciden en que la productividad es el elemento fundamental de la competitividad. Según Porter (1991), la competitividad no se hereda sino se crea y además está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. Mientras al romperse las barreras al comercio internacional según Krugman (1991), la localización de las actividades económicas tenderá a concentrarse en el territorio central debido a consideraciones vinculadas con ventajas absolutas.

A pesar de que ambos conceptos teóricos (la ventaja competitiva se construye en cierta medida sobre los factores que determinan la ventaja comparativa) no son por completo independientes entre sí, bajo esta teoría se pueden considerar dos tipos de características existentes en un territorio:

- i. Las características geográficas de la región que determinan la ventaja natural y otras características como la mano de obra y la cercanía a los mercados son los factores abundantes. Estas ventajas naturales por localización y los factores abundantes de la región son los que determinan la ventaja comparativa.
- ii. Las características de la empresa y la intensidad del transporte son los factores intensivos. Entonces, el patrón de comercio y producción estará determinado por la interacción de ambos factores y por la localización e intensidad del transporte. Dando lugar a que las zonas económicas

difieran en sus estructuras, las cuales dependen de la localización y de las dotaciones de factores.

Ante la presencia de un mundo más globalizado, se vuelve necesario conocer la importancia de la dotación de factores de las regiones y el papel que juegan en el mundo de los negocios de las empresas. Por lo tanto, para que las empresas logren sus objetivos internacionales será necesario el establecimiento de las estrategias de negocios³ relacionadas con el comercio y transferencia de los medios de producción a nivel internacional (Daniels et al., 2004).

III.2.3. Redes de empresas y/o clúster

La literatura existente sobre el tema muestra el hecho de que las economías a nivel mundial están plagadas de ejemplos de empresas integradas entre sí, ya sea en calidad de competidores o como parte de una sola cadena de suministro (Porter, 1990). En este orden de ideas, Vázquez (2005) plantea que existen diversos tipos de redes empresariales, que se pueden entender como un sistema de relaciones y contactos que vinculan a las empresas y actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología.

En este sentido, Porter (2003) argumenta que la definición de un clúster puede ser diferente en sus diversas ubicaciones, dependiendo de los segmentos en los cuales compitan las empresas encuadradas en el y de las estrategias que empleen. Además plantea que un clúster es la concentración geográfica de empresas interconectadas, de proveedores especializados, de industrias relacionadas y de las instituciones que se presentan en la localidad. Por lo tanto, se trata de un grupo de empresas que colaboran entre sí en lugar de que su relación se realice a través del mercado y que puede incorporar actores de distintas cadenas de valor. Esto con el objetivo de intercambiar conocimientos y fortalecer los sectores productivos de una región para promover su crecimiento económico. Las redes de empresas más comunes son los clúster verticales y los horizontales (Porter, 2003).

³ Este tema será abordado en el capítulo IV de la presente investigación.

Los clúster verticales son grupos de empresas que forman parte de una sola cadena de suministro y/o cadena de abasto; por ejemplo, el clúster textil incluye tanto a las empresas que promueven telas a otras empresas como a las que fabrican ropa para la venta al consumidor. En este caso, la rentabilidad de cada empresa depende en parte de la eficiencia de la coordinación y transacción tanto del suministro de la materia prima como de la entrega de los productos finales a tiempo. Entonces, la localización geográfica juega un papel importante dado que los costos de transportación pueden ayudar a determinar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, los clusters horizontales incluyen empresas que fabrican productos similares y aprenden técnicas o prácticas de gestión unas de otras. En términos económicos, si las actividades de una empresa benefician a otras, los efectos positivos de dichas actividades que traspasan los límites de la empresa se denominan “externalidades”. Venables (2001 y 2003) describe que las externalidades que se generan en un sector, habitualmente sólo afectan a las empresas en un conjunto de industrias, tal vez en la misma industria o en otras que de alguna manera estén integradas a ella. En el siguiente capítulo se analizará con mayor profundidad estas dos formas de integración, dada las estrategias marcadas por las empresas. Para Porter (2003), la teoría de clúster, juega un importante papel tanto en la estrategia de la empresa como en la política económica.

III.2.4. Cadenas productivas

En el contexto de la operatividad de la empresa, se manejan conceptos relacionados con las estrategias de integración que abarca el rango completo de actividades que se requieren para llevar un producto todavía inexistente hasta al consumidor a través de la cadena o sistema de valor (Kaplinsky, 1998). En cada uno de sus eslabones se integran aspectos importantes que van desde la concepción misma del producto, su diseño, el uso de materias primas e insumos intermedios, la comercialización, el apoyo logístico y la distribución final. Además, esta cadena integra diversos agentes que brindan servicios de asesoramiento estratégico, financiero, de investigación y desarrollo, entre otros, orientados a distintos segmentos, como manufactura, comercialización y distribución.

Por lo tanto, para afinar la competitividad del conjunto es necesario estrechar las relaciones entre las unidades, lo que supone intercambio de bienes, servicios, pagos, información, ideas y conocimientos. En este sentido, dada las diferentes interpretaciones semánticas de la cadena productiva, la cadena de suministro y la cadena de valor se abordarán cada una de estas definiciones en el capítulo IV de la presente investigación.

III.3. Localización y competencia

Porter (1990) marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas y destaca que para las empresas las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral, energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas. En consecuencia, la competitividad de las empresas es considerada como un concepto multidimensional que puede verse desde tres niveles: el nivel regional, el nivel sectorial y el nivel empresa. El concepto de competitividad se ha vuelto común para describir una fortaleza económica de una empresa con respecto a sus competidores en el mercado; en el cual, los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas se mueven a través de fronteras geográficas (Murths, 1998). Por lo tanto, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades. En este orden de ideas, Porter (1990) identifica dos tipos de ventajas competitivas:

- i. Ventajas competitivas estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- ii. Ventajas competitivas dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades. En estas últimas es donde el concepto de competitividad debe integrarse con el de localización.

En este orden de ideas, la ventaja comparativa de los factores de producción y las economías de escala son determinantes de las ventajas competitivas estáticas que provienen principalmente de la localización y concentración geográfica, la disponibilidad de infraestructura (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte) y de los estándares medio-ambientales aceptables. Al mismo tiempo, las ventajas competitivas dinámicas se presenta cuando las ciudades pueden ofertar un entorno con los recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultura); el costo de la fuerza de trabajo; la capacidad de innovación tecnológica y empresarial; la cooperación inter-empresarial; los gobiernos locales promotores del desarrollo económico; el entorno institucional propicio (calidad de regulaciones); y la pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos (Cabrero et al.,1999).

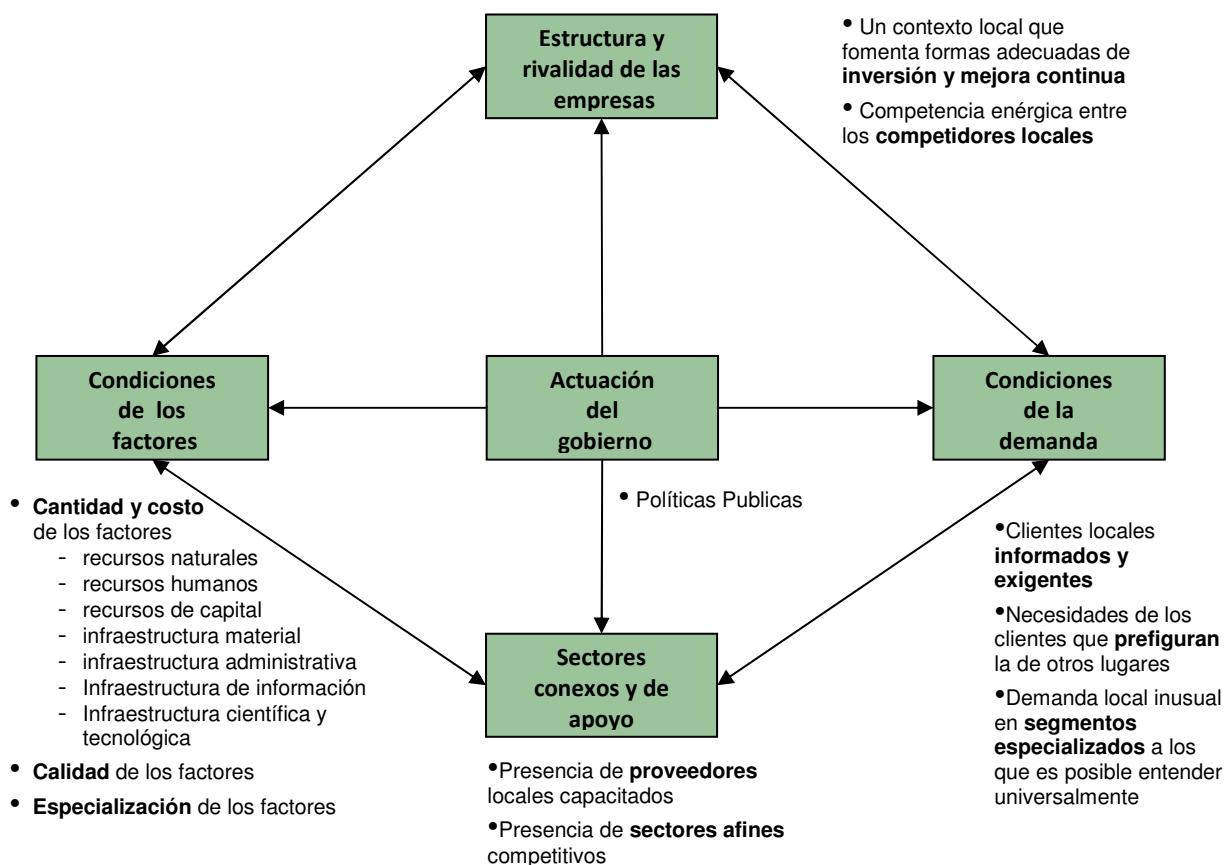
De esta manera, el concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Para Porter (2003), el refinamiento y la productividad con que compiten las empresas en una ubicación están marcadamente influidos por la calidad del entorno económico.

Al respecto, Dunning (1992) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno; aunado a esto, Grant (1991) y Barney (1996) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles)⁴ son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional (David Ricardo, 1817). Captar la naturaleza del entorno económico de una ubicación es difícil, dada la multitud de influencias que la ubicación ejerce sobre su productividad y crecimiento. Porter (1990) en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” modela el efecto que tiene la ubicación en la competencia. En este modelo, Porter (1990) identifica cinco factores específicos interrelacionados, que pueden dar

⁴ Concepto propuesto por Wernerfelt (1984) y Barney (1996).

cuenta del éxito de ciertos espacios industriales y a los que se alude en ocasiones como diamante de competitividad en relación con la forma gráfica del modelo (figura 3.2).

Figura 3.2. Factores condicionantes de las ventajas competitivas de una ubicación



Fuente: Porter (1990)

A continuación, se presenta una breve descripción de cada factor del modelo anterior:

Condiciones de los factores. La dotación de los factores de producción con que cuenta un territorio y su movilización efectiva pueden ser un primer motivo de impulso para las empresas industriales destacado por la teoría de las ventajas comparativas ya mencionada, favoreciendo en particular el crecimiento de aquellas actividades que los utilicen de forma intensiva.

Condiciones de la demanda. La existencia de un mercado interior amplio fue, con frecuencia, un factor que facilitó el impulso inicial al asegurar a las empresas un umbral mínimo de rentabilidad y propiciar el aprovechamiento de economías de escala

en la fabricación; por la misma razón, la expansión de ese mercado favorece el propio crecimiento de las empresas, que sólo en fases relativamente avanzadas de su evolución pueden sustituirlo, al menos parcialmente, por la demanda externa.

Sectores conexos y de apoyo. La existencia de un sistema productivo en el que un buen número de empresas, tanto de bienes como de servicios, operan de forma eficiente supone un ambiente favorable para el desarrollo de la firma individual, que encontrará con mayor facilidad tanto proveedores como colaboradores potenciales con los que establecer eslabonamientos productivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. La eficacia con que se dirigen y gestionan las empresas, relacionada con el nivel formativo, capacidad de iniciativa y actitudes del empresariado, o con la estructura de las organizaciones, así como el sistema de relaciones laborales y la capacidad de alcanzar acuerdos, muestran claras diferencias según países y regiones que, si bien no han sido satisfactoriamente explicadas a partir de factores generalizables favorecen comportamientos y resultados muy variados que afectan la vida diaria de la empresa.

Políticas públicas. La actuación de los gobiernos puede reforzar o debilitar el efecto de los factores ya mencionados. Así, las subvenciones a la instalación, la legislación en materia laboral y financiera, o la política tecnológica y educativa inciden sobre las condiciones de los factores productivos. La aprobación de barreras arancelarias o la exigencia de normas técnicas para la importación, junto al impulso de la demanda desde el sector público pueden convertirlo en importante comprador para diversas industrias, afectando así la evolución del mercado interior.

En el ambiente global de negocios uno de los factores clave de competitividad está en las decisiones de localización geográfica de plantas e instalaciones, lo que es necesario es un cuidadoso análisis de los elementos que la empresa requiere y de la disponibilidad en el ambiente externo, las amenazas y oportunidades que representa; es decir, la identificación de los factores de atracción de la empresa hacia una región geográfica específica, y de las condiciones del contexto externo para cubrirlos.

Los efectos que tienen algunos aspectos del entorno económico, como la red de carreteras, los tipos impositivos y el sistema judicial, influyen en todos los sectores. Estas áreas que afectan a todo el sistema económico pueden representar limitaciones

que obstaculizan la competitividad en las economías por tanto de igual forma las condiciones de localización en el lugar. Finalmente, se pone así de manifiesto que el funcionamiento de la empresa, aunque es fruto de actuaciones individuales relacionadas con su estructura y estrategias, sólo cobra pleno sentido dentro de un contexto más amplio que condiciona sus decisiones y da origen a espacios industriales de características y dinamismo muy desiguales (Méndez y Caravaca, 1999).

III.4. Oportunidades, amenazas del entorno de la empresa y fuerzas externas clave

La competitividad a nivel empresa es de gran interés en el mundo de los negocios, autores como Porter (1998) señala que son las empresas y no los países quienes compiten en los mercados internacionales; por lo que la identificación de las fuentes de competitividad resulta clave para las organizaciones. Algunos autores como Bartlett y Ghoshal (1989); Doz y Prahalad (1987); Prahalad y Hamel (1990) se enfocan en las empresas a nivel individual y en sus estrategias para la operación global y las posiciones de los recursos para identificar las fuentes reales de su competitividad. Es así como la identificación de las fuentes de competitividad corresponde al campo de la Administración Estratégica; la cual se ocupa de la identificación de los factores externos que constituyen el ambiente de negocio de la empresa, ofreciendo fuentes de competitividad llamadas áreas de oportunidad o presentando amenazas para su desempeño (David, 2008).

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y las fuerzas del ambiente externo, por lo tanto, su éxito dependerá de la/las estrategia/s que seleccionen e implementen. El reto de la empresa es explorar, monitorear, pronosticar y evaluar aquellos elementos de cada fuerza externa que tienen mayor importancia para ella. Estas actividades deben dar como resultado que las empresas puedan identificar los cambios, tendencias, oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno. Por lo que las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibilidades de amenazas.

Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica (Hitt et al., 2004). Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica (Panagiotou, 2003). Para tener consistencia entre la estrategia y el contexto de negocio, la organización permanentemente está atenta a los cambios que se dan en los factores externos que la afectan. Concretamente, ellas tratan de identificar las tendencias, las disrupciones y las modificaciones estructurales del llamado ambiente de negocios que está integrado por factores económicos, sociales, demográficos, políticos, físicos y que ofrecen oportunidades o constituyen amenazas para las empresas. Los cambios en las fuerzas del macroambiente tienen un impacto directo sobre cualquiera de las fuerzas del modelo del diamante de Porter (ver figura 3.2), con lo cual modifican la fuerza relativa de estas fuerzas y con ello, el atractivo de una ubicación.

El ambiente externo o entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran (Hitt et al., 2004). Para realizar la auditoría externa la empresa debe recabar primero la información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir en las competitividades actuales. La tabla 3.2 presenta las cinco dimensiones que agrupan las fuerzas del entorno:

- (i) económicas
- (ii) sociales, culturales, demográficas y ambientales
- (iii) políticas, legales y gubernamentales
- (iv) tecnológicas
- (v) competitivas o segmento global

Cada dimensión representa una serie de oportunidades y amenazas para todas las organizaciones (David, 2008; Hitt et al., 2004); por lo tanto, a continuación se realiza una breve descripción de cada una de las dimensiones.

Tabla 3.2. Fuerzas externas clave

Fuerzas económicas	Fuerzas político, legal y gubernamental
<ul style="list-style-type: none"> • Tratados de Libre Comercio • El cambio de un país a servicios • Disponibilidad de crédito • Tasas de interés • Tasas de inflación • Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios • Políticas monetarias • Exportación de mano de obra y capital • Tasas de impuestos • Tendencia del producto interno bruto • Tendencias del desempleo • Factores de importación/exportación • Valor del dólar en los mercados mundiales • Niveles de productividad del trabajador • Políticas fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones o liberaciones gubernamentales • Aranceles especiales • Legislación sobre el empleo igualitario • Legislación anti monopólica • Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria • Leyes locales, estatales y federales especiales • Mercados mundiales de mano de obra • Cambios en las leyes fiscales • Leyes de protección ambiental • Nivel de subvenciones gubernamentales • Regulaciones en torno a importaciones y exportaciones • Condiciones políticas en otros países • Tamaño de los presupuestos gubernamentales • Relaciones México y EUA
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de seguridad social • Ingreso per cápita • Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio • Actitud hacia la actividad comercial • Congestionamiento de tránsito • Ambiente en las ciudades • Promedio de ingreso disponible • Confianza en el gobierno • Actitud hacia el gobierno • Actitud hacia el trabajo • Cuestiones éticas • Igualdad racial • Nivel promedio de la educación • Regulación por parte del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud hacia los extranjeros • Conservación de la energía • Programas sociales • Responsabilidad social • Actitud hacia las carreras profesionales • Actitud hacia la autoridad • Cambios demográficos por ciudad, municipio, estado, región y país • Números de graduados de bachillerato y universidad por área geográfica • Manejo de desperdicios • Contaminación del aire • Contaminación del agua • Actitud hacia la calidad de los productos • Actitud hacia el servicio al cliente • Control de la contaminación
Fuerzas tecnológicas	Fuerzas competitivas y/o segmento global
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico reciente • Impacto de la tecnología en la oferta de productos • Impacto en la estructura de costos • Impacto en la estructura de la cadena de valor • Tasa de difusión tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y rivalidades de las empresas • Condiciones de los factores • Sectores conexos y de apoyos • Condiciones de los mercados • Actuación del gobierno

Fuente: Elaboración propia basada en David (2008), Hitt et al. (2004) y Kaplan y Norton (2008)

Fuerzas económicas. La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia (David, 2008). Las fuerzas económicas se refieren a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa (Fahey y Narayanan, 1986).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales. Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en estas variables constituyen actualmente un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro (David, 2008). Estas fuerzas determinan la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los ciudadanos de la región. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes.

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales. Esta fuerza es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos. Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias sujetas a desregulación, actividades de cabildeo, las leyes laborales y el grado de compromiso con las instituciones educativas son campos en los que las políticas gubernamentales afectan significativamente las operaciones y rentabilidad de las empresas. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa (David, 2008). Por lo tanto, la creciente interdependencia global entre las economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Fuerzas tecnológicas. Los cambios tecnológicos, de alcance generalizado y diverso, afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben sobre todo a nuevos productos, procesos y materiales (Hitt et al., 2004). Las fuerzas tecnológicas incluyen a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales. De esta manera, las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de mercadotecnia y posición competitiva de las organizaciones (David, 2008). A través de la tecnología, se puede aumentar la rapidez de distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales, entre otras. En consecuencia, los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas y reducir el tiempo de producción.

Fuerzas competitivas o segmento global. El segmento global incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales. La globalización de los mercados de negocios crea tanto oportunidades como retos para las empresas. Por ejemplo, las empresas identifican nuevos mercados globales valiosos y entran en ellos. Además de considerar las oportunidades, las empresas deben reconocer las posibles amenazas para la competencia que existen en esos mercados (Hitt et al., 2004). El término cambio global ha sido acuñado por un autor para capturar la esencia del cambio (Dicken, 1992). Con relación a la globalización de la producción, se observa que las empresas individuales de manera incremental dispersan partes de sus procesos de producción a diversos lugares alrededor del mundo para sacar ventaja de las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de producción, el objetivo de las mismas es reducir costos e incrementar considerablemente las utilidades. Las empresas pueden diseñar un producto en un país, producir partes en dos países diferentes, ensamblarlo incluso en otro país y luego exportar el producto terminado

alrededor del mundo. Las organizaciones tratan de fijar una ventaja competitiva al establecer actividades productivas decisivas en un lugar óptimo.

Una parte importante de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias (David, 2008). Por lo tanto, recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. En este contexto, la globalización es un proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país.

Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo. Esto puede significar ubicar la producción en países con los costos de mano de obra más bajos o abundante recursos naturales, ubicar los centros de investigación e ingeniería compleja donde se disponga de científicos e ingenieros capacitados, y realizar las actividades de mercadotecnia cerca de los mercados a los que se busca atender. Una estrategia global incluye diseñar, producir y comercializar los productos teniendo siempre las necesidades globales en mente, en vez de sólo considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan de carácter mundial.

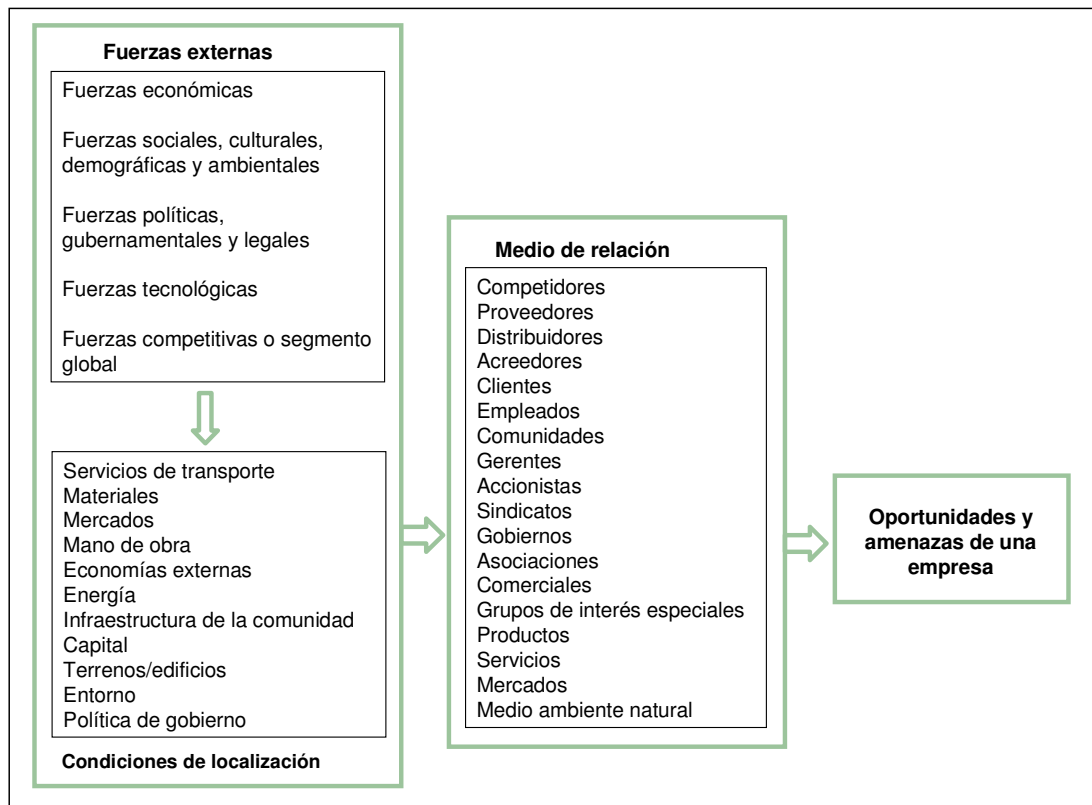
III.5. Relación entre las fuerzas clave externas, condiciones de localización y una organización

Comúnmente se ha considerado que las estrategias de la empresa se definen por sus fortalezas y debilidades internas, reaccionando a cambios del ambiente externo en lugar de prepararse para ellos. El análisis de los factores externos que influyen en la competitividad de la empresa compete según su naturaleza a diversas disciplinas como la economía, la sociología, las ciencias políticas, entre otras; las cuales, aportan información clave para la formulación de la estrategia de competitividad de una organización. Al respecto, Freund (1988) destacó que los factores externos clave deben ser:

- i. Importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales;
- ii. Medibles;
- iii. Aplicables a todas las empresas competidoras; y
- iv. Jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en las áreas funcionales.

Desde la perspectiva de la teoría de localización, teoría económica y administrativa, señalan estos factores como claves para las empresas en la formulación de las estrategias en busca de la competitividad, evaluando el ambiente externo. Tanto las amenazas como las oportunidades constituyen los factores externos clave. En la figura 3.3, se muestra la relación de condiciones de localización determinados en el apartado de tipología de las condiciones de localización y su relación con los factores que relacionan las fuerzas claves externas para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas.

Figura 3.3. Relaciones entre las fuerzas externas clave, variables de localización y la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hayter (1997) y David (2008).

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender.

De esta manera, las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Por lo tanto, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permiten a las organizaciones formular estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo. Además, los continuos cambios sociológicos que están ocurriendo en muchos países afectan tanto a las prácticas laborales como a la naturaleza de los productos que demandan consumidores muy diversos. Así como las leyes y las políticas públicas también afectan las ubicaciones de las empresas y la forma en que deciden competir a través de la desregularización y los cambios en los gobiernos locales no sólo afectan el entorno general de la competencia, sino también las decisiones estratégicas que toman las empresas que compiten en el ámbito global. En consecuencia, para poder presentar una competencia estratégica y emprender acciones exitosas, las empresas deben conocer, comprender y analizar de forma efectiva las distintas dimensiones de su entorno.

En la presente investigación se consideraron como factores de localización la relación existente entre los factores clave externos para la empresa en base en las condiciones que ofrece cada región (David, 2008). Así, las empresas al identificar sus factores de localización están identificando las oportunidades y amenazas de una ubicación. Esta evaluación permite a los estrategas resumir y evaluar la información externa de las organizaciones. En términos generales, el análisis del ambiente externo de la empresa se realiza a través de una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) propuesta por David (2008) y que conjuga la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, del ambiente externo de la empresa. Al mismo tiempo, la matriz EFE se complementa con el diamante de Porter (2003) ya que ambas son herramientas que ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria.

A pesar de la numerosa literatura sobre el tema de competitividad, todavía hay preguntas por resolver, como es el caso de la influencia de factores externos, dentro de los que destaca por su relevancia el tema de los factores de atracción para la toma de decisiones en materia de localización geográfica de las instalaciones de la empresa. Si bien el tema se ha desarrollado con gran intensidad desde la perspectiva de la ciencia económica con orientación al desarrollo regional (Porter, 1995; Marshall, 1920; Krugman y Obstfeld, 2001; Hirschman, 1981), el análisis de los factores de localización desde la perspectiva de la competitividad a nivel empresa resulta novedoso. La definición de la estrategia competitiva de las empresas es una labor delicada y detallada, ya que en ella intervienen tanto los factores externos a la firma, como los factores internos bajo su control que representan sus fortalezas y sus debilidades.

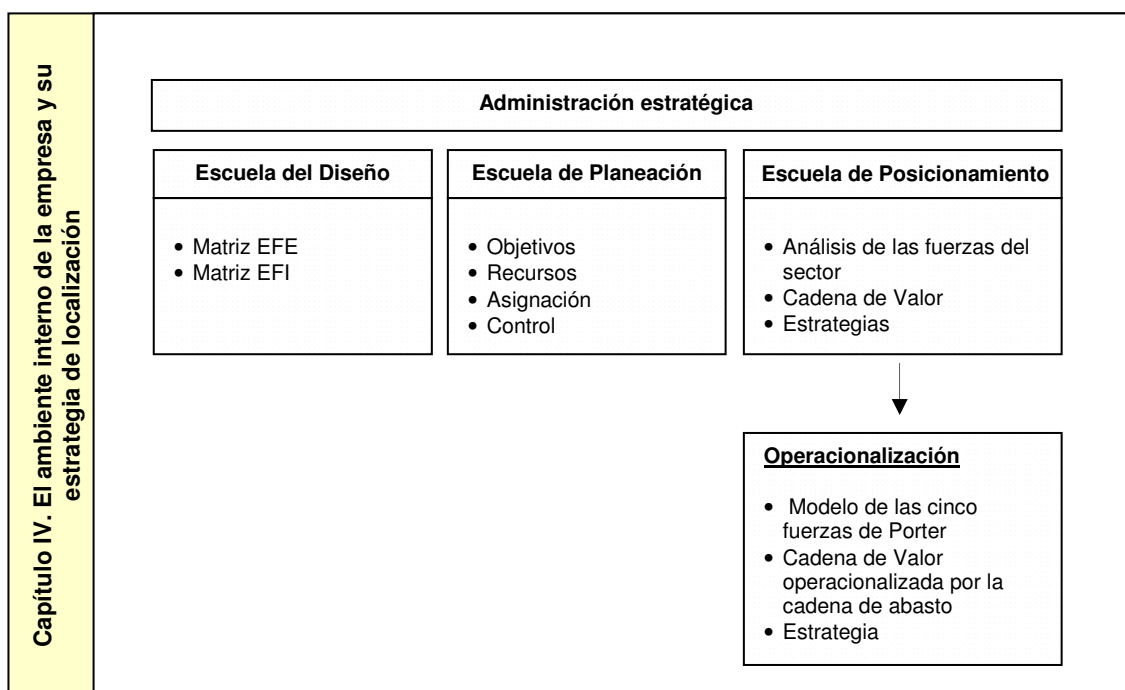
Para Porter (2003), la reflexión sobre los efectos que tiene la localización en la competitividad de las empresas ha de basarse en la búsqueda de diferencias estratégicas. En el siguiente capítulo se abordará como se relacionan los factores externos clave para la ubicación de las empresas y las diferentes estrategias en el ambiente interno de los negocios.

IV. El ambiente interno de la empresa y su estrategia de localización

IV.1. Introducción

Existe una convergencia entre la administración estratégica y la teoría económica en lo referente al diseño e implantación de la estrategia; especialmente, cuando el estratega tiene que valorar las complejidades involucradas en la localización geográfica, el ambiente externo y el ambiente operacional de la empresa. Esto se debe a la existencia de una serie de factores que determinan e influyen en la competitividad y optimización de beneficios de la empresa (Porter, 2003; David, 2008). Por lo tanto, en este capítulo se describirán los enfoques teóricos de la administración estratégica que permiten identificar y analizar la relación entre los factores de localización y el ambiente interno de la empresa (ver figura 4.1).

Figura 4.1. Estructura del capítulo IV



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, este capítulo presenta las escuelas del pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg et al. (2003); las aportaciones de la escuela del diseño a

través de la matriz EFE y EFI como instrumentos para analizar y valorar los factores de localización (David, 2008); el impacto de la escuela de planeación para la identificación de objetivos, recursos, asignaciones y su control (Ansoff, 1965); y cómo la escuela de posicionamiento facilita el análisis de las fuerzas externas (Porter, 1991). En términos generales, este conjunto de conocimientos sirve de base en la operacionalización de los factores a través de la estructura de la cadena de abasto (Stock y Lambert, 2001) y la identificación de las estrategias que han sido implementadas (David, 2008; Thompson y Strickland, 2004; Porter, 2007).

IV.2. Enfoques teóricos de la administración estratégica

La administración estratégica se define como la identificación y descripción de las estrategias que los administradores de una organización utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva (Hill y Gareth, 2005). De esta manera, el proceso de administración estratégica, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio (Rumelt et al., 1994). En la literatura cuando se refiere al término de administración estratégica se hace referencia al proceso de planeación estratégica o bien de dirección estratégica. El término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación (David, 2008), para este autor la administración estratégica es un proceso que consta de tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia.

La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa, esto se suele conocer como la formulación de la estrategia (Hofer y Schendel, 1978; David, 2008; Hill y Gareth, 2005), para lo cual la empresa necesita el diagnóstico de los ambientes externo e interno de la misma; seleccionar un modelo y estrategias de negocio, que alineen o bien se adapten a las fortalezas y debilidades de una organización y a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, y adoptar estructuras y sistemas de control de la organización para poner en práctica la estrategia elegida para la misma. El estudio de las organizaciones, desde la perspectiva de la estrategia, ha sido abordada

por diversos autores, destacando las aportaciones hechas por Chandler (1962), Ansoff (1965), Chaffee (1985), Mintzberg et al. (1997) y Porter (2007) entre otros.

En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia con bastante libertad, la dificultad para definirla radica en sus diversos significados, dependiendo de la fuente. El término estrategia se origina en la esfera militar, la evolución de su concepto lo ha llevado al espacio de las organizaciones; sin embargo, es un concepto multidimensional, con lo cual es difícil llegar a una definición consensuada sobre el término, al ser objeto de muchas definiciones. Autores como Niven (2003) refieren que hay quien cree que la estrategia está representada por los planes de alto nivel pensados por la dirección para llevar la empresa hacia el futuro, mientras que otros dicen que la estrategia está en las acciones específicas y detalladas que se realizarán para alcanzar el futuro deseado. Y todavía para otros, la estrategia es sinónimo de mejores prácticas, aunque todavía quedan los que consideran que la estrategia es una cadena de acciones coherentes a lo largo del tiempo.

Las diferentes definiciones de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización. Para Mintzberg et al. (1997) el término estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, enfatiza acción, ya que la empresa tendría una estrategia aun cuando no haga planes, aunque nadie dedique tiempo a establecer objetivos formales; sin embargo, para Mintzberg et al. (1997), los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern; en su obra sobre la teoría de juego, definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Por su lado, Chandler (1962) definió la estrategia como el elemento que determina las metas básicas y objetivos de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas; mientras que para Andrews (1969) representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas principales para alcanzar estas metas. En este orden de ideas, Ansoff (1965) da una definición más analítica al considerar que la

estrategia es un “hilo conductor” con cuatro componentes (alcance del producto/mercado; vector de crecimiento; ventaja competitiva y sinergia) que corre entre las actividades de la empresas y los productos/mercados convirtiéndose en una regla para tomar decisiones. Estos autores definen de manera global a la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones, donde existe un conjunto de compromisos, actos integrados y coordinados que permiten relacionar las actividades con el entorno en el cual opera la empresa y las actividades con los recursos y capacidades con las que dispone, para lograr los objetivos organizacionales a largo plazo (Mintzberg, 1978; David, 2008). Es decir, la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1965).

El estudio de la estrategia se ha difundido y operado desde distintos enfoques de análisis, realizados desde el punto de partida del individuo, la organización o el ambiente. En la presente investigación se estudió la estrategia a partir de la organización, ya que se realizó un análisis a partir del fenómeno de la localización y como el mismo implica perspectivas diversas en los procesos de formulación e implementación de estrategias, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de implementación de estrategias en una determinada organización. Al respecto, Cereceres (2004) argumenta que la formulación de una estrategia difiere de una organización a otra. Al mismo tiempo, Niven (2003) menciona que una empresa podría establecer innumerables tipos de estrategias si se hace referencia a las diez escuelas del pensamiento estratégico descritas por los autores Mintzberg et al. (2003). El trabajo de estos autores destaca de forma exhaustiva y completa la evolución de las perspectivas del pensamiento estratégico.

IV.3 Las diez escuelas del pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003)

Más allá de los esquemas de clasificación de los trabajos de investigación sobre estrategia que distinguen entre “contenido” y “proceso” o entre “formulación” e “implementación” de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la

administración estratégica (Mintzberg et al., 2003). De este conjunto de clasificaciones destaca el esquema de las diez escuelas de pensamiento estratégico desarrollado por Mintzberg et al. (2003), al ser una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo.

La clasificación propuesta por estos autores cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formulación de estrategias con sus características distintivas (tabla 4.1). En este orden de ideas, las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento, se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias y en conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo.

Tabla 4.1. Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg et al. (2003) con los modelos de las escuelas de pensamiento estratégico

Un proceso:	Fundamentado en las investigaciones realizadas con la escuela de:
Conceptual	Diseño
Formal	Planeación
Analítico	Posicionamiento
Visionario	Empresarial
Mental	Cognitiva
Emergente	Aprendizaje
Negociación	Política
Colectivo	Cultura
Reactivo	Entorno
Transformación	Configuración

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg et al. (2003)

Las escuelas empresarial, cognitiva, del aprendizaje, política, de cultura y entorno, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Para Mintzberg et al. (2003), las premisas de la escuela de configuración son las de todas las anteriores, agrupadas en contextos bien definidos, es por eso que estos autores la denominan la escuela integradora. Dada

las características de la presente investigación, se analizan solamente las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento, por lo que en la tabla 4.2 se muestran las dimensiones básicas de estas escuelas presentadas por Mintzberg et al. (2003).

Tabla 4.2. Dimensiones básicas de la escuela de diseño, planificación y posicionamiento

Escuelas			
	Diseño	Planeación	Posicionamiento
Dimensiones básicas			
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia • Capacidad distintiva • Ventaja competitiva • FODA • Formulación/aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Presupuestos • Programas • Situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia genérica • Grupo estratégico • Análisis competitivo • Cartera
Orígenes	<ul style="list-style-type: none"> • Selznick(1957) • Andrews (1969) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansoff (1965) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schendel y Hatten (1970) • Porter(1980)
Disciplina base	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna (arquitectura como metáfora) 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos vínculos con la ingeniería, la planificación urbana, la teoría de sistemas, la cibernética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía (organización industrial), historia militar
Contenido y dimensiones procedimentales			
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva planificada única 	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes son descompuestos en sub-estrategias y programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Posiciones genéricas planificadas (económicas y competitivas) Estratagemas
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenada • Adaptable • Fuente de virtudes • Flaquezas dadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada • Descompuesto • Adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de ventajas competitivas, de otro modo incidental
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniente, independientemente que ofrezca amenazas y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable, listado de factores a ser pronosticados o controlados 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivamente exigente pero económicamente analizable, en definitiva adaptable

Fuente: Adaptado a partir de Mintzberg et al. (2003)

IV.3.1. Escuela de diseño

Mintzberg et al. (2003) hace referencia a Zelznick (1957) como uno de los pioneros de esta escuela a partir del análisis que hace de la necesidad de asociar el “estado interno” de la organización con sus “expectativas externas”. También destaca a Andrews (1969) como una de las manifestaciones más claras de esta escuela, a partir

del modelo básico de este autor para la creación de la estrategia, el cual hace énfasis especial en la evaluación externa e interna de la organización, determinando cuales son amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización. El modelo de Andrews (1969) y las modificaciones al mismo de Mintzberg et al. (2003) en la evaluación externa coincide con la escuela de posicionamiento basado en Porter (1991) sobre las cinco fuerzas de la evaluación externa de la organización vistos en el capítulo anterior. La reciente literatura sobre administración estratégica ha seguido utilizando este modelo. La importancia de la auditoría externa e interna de la empresa es de gran relevancia en cuanto a la evaluación de la organización para la generación de sus estrategias.

El ajuste de los factores internos y externos se puede realizar por medio de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). David (2008) plantea que la matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), utilizando las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), teniendo como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias de fortalezas y amenazas (FA), usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Y estrategias de debilidades y amenazas (DA), siendo tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. En complemento para conocer y resumir una auditoría externa e interna de administración estratégica, este autor propone las técnicas denominadas:

- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la cual permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI), resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una

empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Para desarrollar estas técnicas se requiere tener juicio intuitivo para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa (David, 2008).

IV.3.2. Escuela de planeación

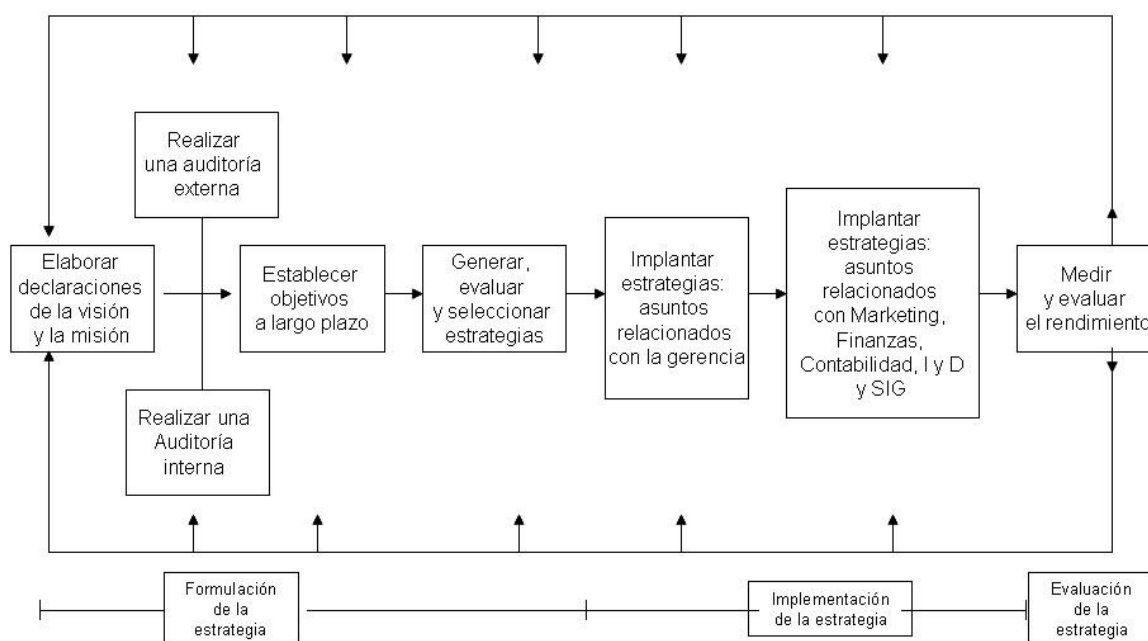
El trabajo de Ansoff (1965) es reconocido como el más influyente en el origen de esta escuela (Mintzberg et al., 2003). El modelo básico de planeación estratégica se reduce a tomar el modelo FODA (escuela de diseño), dividirlo en etapas bien delineadas y articuladas, brindando especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Para Koontz y O'Donnell (1967), la planeación no es más que la selección entre futuras líneas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella.

La planeación en términos perfectamente válidos no es más que una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias, o una apropiada asignación de los recursos disponibles (Ansoff, 1965). También plantea que la planeación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases:

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizandolo la organización para alcanzar sus objetivos.

En este orden de ideas David (2008), plantea que el proceso de planeación estratégica consta de las siguientes etapas formales como se muestra en la figura 4.2.

Figura 4.2. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de David (2008).

En el capítulo anterior de la presente investigación fue analizada la función de realizar una auditoría externa, su relevancia para la empresa y la relación de los factores de localización. Como se puede observar en el Figura 4.2, para llegar a la selección de la estrategia/s adecuada/s se plantea como fuente fundamental para trazar los objetivos de la empresa realizar también una auditoría interna, por medio de la cual se podrán determinar las fortalezas y debilidades con la que se tendrá que enfrentar la empresa a las oportunidades y amenazas que le rodea.

IV.3.3. Escuela de posicionamiento

Esta escuela ha reducido su papel en la formulación de una estrategia a la realización de análisis estratégicos que apoyan ese proceso, las aportaciones más relevantes en cuanto a herramientas o instrumentos utilizables para el análisis estratégico de los sectores y en la elección de una determinada estrategia se concretan en la obra de Porter (1990), las cuales son, entre otras:

- a) El análisis de las fuerzas de un sector que se refieren al conjunto de fuerzas, analizadas en el capítulo anterior en el ambiente externo de la empresa y que determinan la eficiencia de la cadena de valor. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991)¹, ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero las herramientas deben ir acompañadas del buen juicio intuitivo. Estas fuerzas son importantes en la determinación de la estrategia que se enfoca en la consolidación de la competitividad de la empresa.
- b) La cadena de valor de una empresa y/o sector que está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. La cadena de valor desarrollada por Porter en su obra “La ventaja Competitiva” es un instrumento destinado a descomponer las diferentes operaciones realizadas por una empresa en un determinado sector de actuación. Su finalidad es ayudar a conocer cada fase de la acción desarrollada por la empresa y entenderla como un proceso concatenado y sucesivo en el que se va añadiendo valor o riqueza (Garrido, 2006). Cabe mencionar que la cadena de valor será analizada en el siguiente apartado.
- c) Las posibles estrategias que según Porter (2007) se agrupan en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente, distinguiendo tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos; diferenciación; y segmentación o enfoque.

IV.4. Operacionalización de la cadena de valor

La cadena de valor determinada por Porter (2003) se conforma de dos segmentos denominados actividades primarias y actividades de apoyo, constituidos por las siguientes nueve categorías genéricas que se detallan en la tabla 4.3. La cadena de valor de una empresa es un sistema de actividades interdependientes, que se conectan mediante ciertos enlaces; los cuales, no sólo conectan las actividades de una empresa sino que también crean interdependencias entre la cadena de valor propia y la de los proveedores y distribuidores (Porter, 2003; Garrido, 2006).

¹ En el capítulo III se analizó las cinco dimensiones propuestas por Porter (1991)

Tabla 4.3. Actividades creadoras de valor de una empresa

Actividades primarias	
1. Logística de entrada	• Almacenamiento de productos naturales (materias primas)
2. Producción	• Elaboración de los diferentes productos, es la manufactura de productos
3. Logística de salida a los mercados	• Mercado local • Mercado Internacional
4. Comercialización	• Ventas y promociones
5. Servicio de atención al cliente	
Actividades de apoyo	
6. Compras y adquisiciones	
7. Investigación y desarrollo	
8. Recursos Humanos	
9. Dirección de la administración	• Contabilidad, finanzas y planeación

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2003)

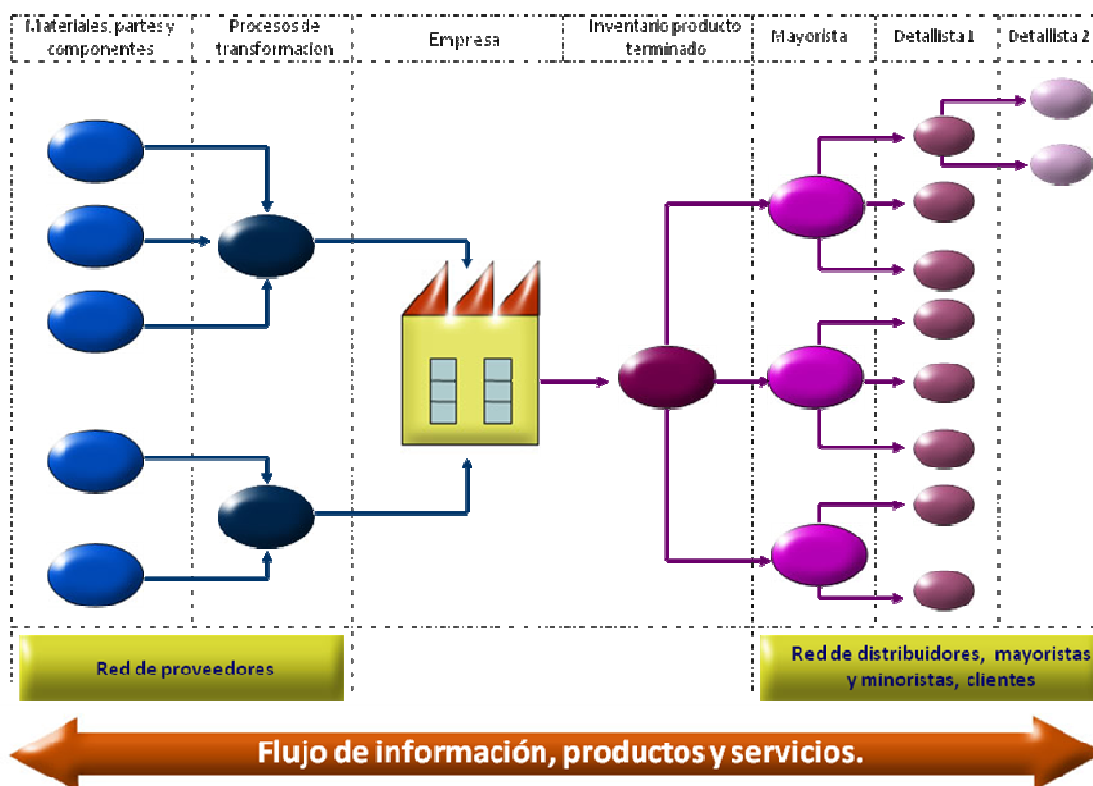
En este contexto, Kotabe (1992) hace un análisis de la ubicación estratégica de los eslabones de la cadena de valor, explicando las diferencias semánticas entre “abasto” y “suministro” que ha sido utilizado por diferentes autores. Kotabe (1992) manifiesta que la terminología de abasto es usada para describir la administración del flujo de los componentes y productos terminados por las empresas multinacionales, definiendo componentes como los productos intermedios que se requieren para llevar el proceso de ensamblaje y acabado del producto final. Con base en lo antes dicho, la cadena de valor de ninguna manera debe ser confundida con la cadena de suministro pues ambas son conceptos muy diferentes entre sí, aunque complementarios, es más se puede decir que la cadena de valor es preexistente en una cadena de suministro (Jiménez y Hernández, 2002).

De esta manera, la cadena de valor se operacionaliza por medio de la cadena de abasto que es una red de opciones de producción y distribución que coordina y controla el suministro de materiales, su transformación en bienes intermedios y finales, y la distribución de los productos finales a los clientes correspondientes (Kotabe, 1992; Ganeshan y Harrison, 1995). Según el Global Supply Chain Forum de 1998, la gestión de la cadena de abasto se definió como la integración desde el consumidor final hasta los primeros proveedores de los procesos de negocio clave que proporcionan los

productos y servicios e información que aportan valor al consumidor final (Lambert y Cooper, 2000).

En este sentido, las cadenas de abasto existen tanto para organizaciones de manufactura como para las de servicios, variando la complejidad de su estructura de sector a sector y de empresa a empresa. Es decir, la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable tales como: administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, pedidos, inventarios, transporte, almacenaje y servicios al cliente (Cooke, 1997). Al administrar la cadena de abasto, la etapa inicial es la de localización de la planta e instalaciones de la empresa, seguida de la producción, la administración de inventarios y la distribución, tal como se observa en la figura 4.3.

Figura 4.3. Estructura de la cadena de abasto



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

De acuerdo a este enfoque, la estrategia de localización es de particular importancia ya que a través de ella se involucran recursos en un plan de largo plazo. Según Ganeshan y Harrison (1995), este tipo de estrategias son primordiales ya que también tienen implicaciones en el nivel operacional de la empresa al afectar los costos de producción y distribución. Esta cadena económica está inmersa en un entorno, formando ambos un todo inseparable que se retroalimenta en el sentido de que un espacio de calidad favorece el buen funcionamiento de quienes se instalan en él, generando ganancias compartidas para todos los asociados de negocios. Para Hamel (2000) el proceso empresarial puede ser contemplado desde la óptica de la estrategia, la elección de la misma da como resultado la relación de la empresa con su entorno. Relacionando la estrategia con los recursos y capacidades por una parte y con el cliente por otra.

En este orden de ideas Koontz y Weihrich (2004) plantearon que la formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria y de la posición de una empresa dentro de esa industria, este análisis sirve de base a las estrategias genéricas, denominándose así porque pueden adaptarse a diferentes tipos de organizaciones, quienes son las que deben determinar el tipo de estrategia dada las diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas en los diferentes países (Thomson y Strickland, 2004). A estos análisis David (2008) en su teoría de la administración estratégica la denomina análisis del contexto de negocios y el diagnóstico de la situación interna. Su utilidad práctica está en que a través del primero se identifican las amenazas y oportunidades de negocios que existen fuera de la empresa, mientras que en el segundo se identifican las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para implantar la estrategia. De esta forma la empresa global aprovecha las ventajas que en el costo de los factores ofrecen las diferentes localizaciones para extender su posición competitiva, implementando sus diferentes estrategias acorde a los factores de localización que le generen mayor beneficio. Por lo que en la presente investigación se refiere a estrategias diferenciadas a la elección de la estrategia que hace la empresa para potencializar el(los) factor(es) de localización que considera prioritario para la integración de la cadena de valor.

IV.5. La ventaja estratégica de la empresa

Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva, (Ohmae, 2004). Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo (David, 2008). La estrategia competitiva radica en que la empresa determina cómo va a competir y cómo va a lograr sus objetivos estratégicos, su misión y su intención estratégica fundamental (visión), (Hitt et al., 2004). Según Garrido (2006) la necesidad de adoptar una estrategia se origina de los escenarios de competencia, señalando que para que se origine la estrategia es necesario que exista una situación de competencia activa en donde se desee mantener o mejorar la posición de la compañía, en este sentido, se menciona de acuerdo con Porter (1996), que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas.

Integrar los conceptos de competitividad y estrategia, se esta de acuerdo con Porter (2003), de que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, que permita a la empresa establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en dicho sector, representando la estrategia una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos (Porter, 2003). Debido a que las iniciativas estratégicas de una empresa y sus maniobras en el mercado existen estrategias diferenciadas diseñadas a la medida, según los objetivos de la empresa para hacer frente a su situación específica y entorno industrial. Los elementos teóricos analizados permiten identificar a dos conceptos clave para este trabajo:

- a) La cadena de valor de Porter (2003), la cual sustenta la actividad de la empresa para instrumentar su estrategia genérica de costo, diversificación o enfoque, y
- b) La clasificación de las estrategias de David (2008), de entre las cuales las estrategias integradoras desagregan la cadena de valor de Porter planteando de esta forma las estrategias de integración hacia atrás (logística interna de Porter), y de integración hacia delante (logística externa de Porter).

De la evolución como práctica de negocios de estos conceptos surge el concepto de cadena de abasto. En este orden de ideas y retomando del apartado anterior la clasificación de estrategias genéricas dada por Porter, la operatividad de las estrategias genéricas se realiza a través de las estrategias de negocio que la empresa usa para su competitividad. En la tabla 4.4, se muestra la tipología de estrategias de negocio y su relación con las tres grandes categorías señaladas por Porter (2007). Porter (2003) señala que la ventaja competitiva, sea por el costo, sea por la diferenciación, es función de la cadena de producción de valor de la empresa.

Tabla 4.4. Tipos de estrategias de negocios y estrategias genéricas

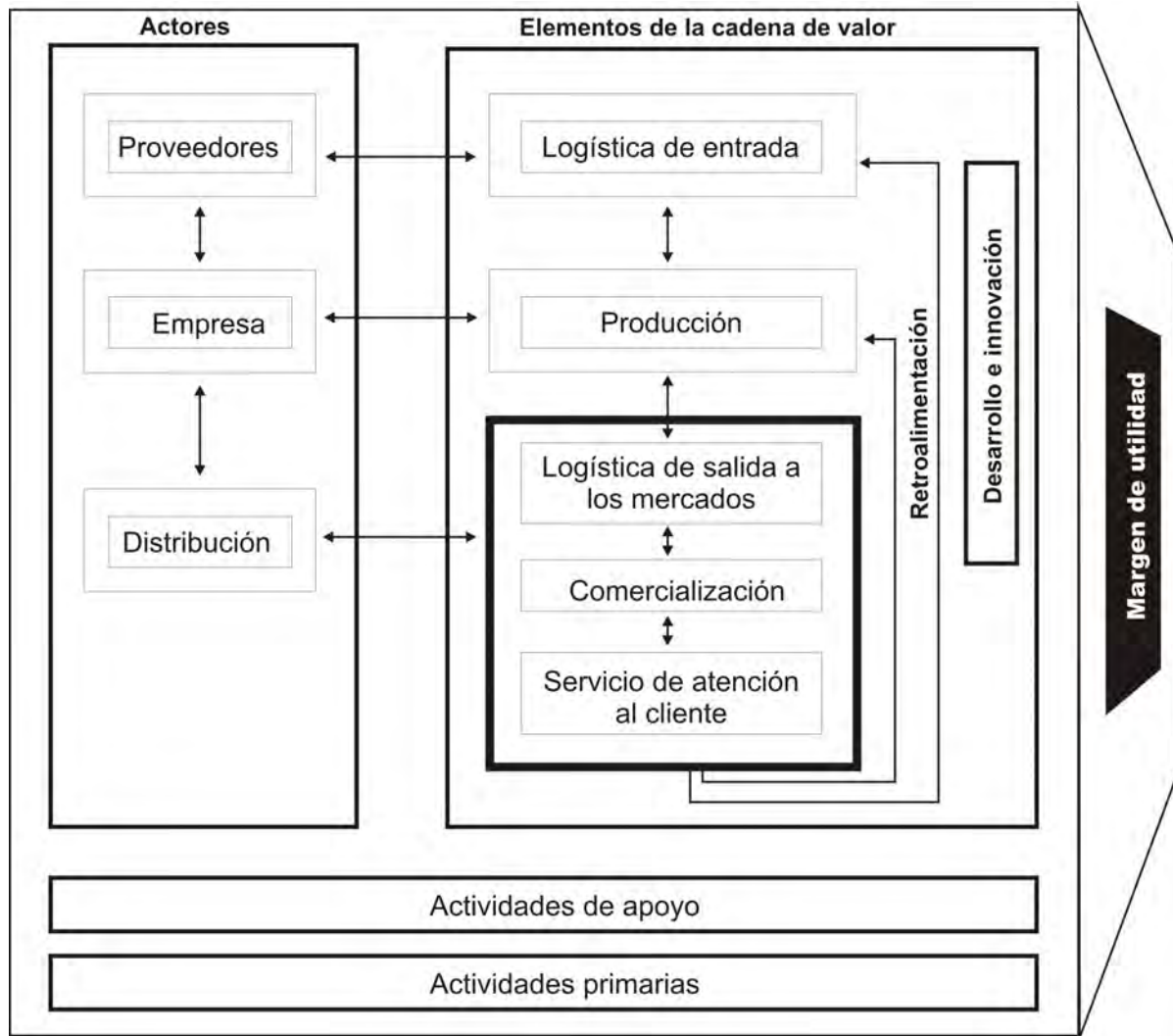
Tipo de estrategia	Estrategia	Definición	Genérica de Porter
Integración	Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas	Liderazgo en costos
	Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	
	Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	
Intensivas	Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.	Enfoque
	Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.	Diferenciación
Diversificación	Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados	
	Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales	
	Diversificación de conglomerados	La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados	
Defensivas	Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson y Strickland (2004), Porter (2007) y David (2008)

Cada actividad de la empresa tiene factores de costo que determinan las fuentes potenciales de una ventaja en costo. Como se ha mencionado, de este conjunto de estrategias de empresas las que caen en el área de competencia de esta investigación son las denominadas estrategias integradoras, que buscan consolidar la ventaja

competitiva de las organizaciones estableciendo lineamientos y políticas para tener control sobre las materias primas e insumos (integración de proveedores), y/o tener control sobre los canales de distribución (integración hacia delante), de la conjunción de esta estrategia que tienen como propósito la reducción de costos en los procesos de producción y en los procesos de operación surgen nuevas prácticas de negocios, tales como, la administración de la cadena de abasto. Para el caso de las estrategias de integración, la cadena de valor de Porter (2003) evoluciona en una práctica operativa de la cadena de abasto, vista en el apartado anterior, y que tiene la siguiente forma básica (figura 4.4).

Figura 4.4. Sistema de identificación de estrategias



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2003)

Tal como se puede observar en la figura anterior, en la estructura de la cadena de abasto (proveedores-empresa-distribución) se identifica la evolución de cadena de valor (actividades primarias y actividades de apoyo) de Porter (2003). En este sentido, en esta investigación se define el sistema de identificación de estrategias que se integra por los siguientes elementos que le brindan un soporte táctico (Murray, 2008):

- a) La logística de entrada se integra por las actividades de planificación, compra e inventario. Es decir, la empresa para fabricar sus productos tendrá que estimar y realizar las compras de materias primas que requiera a sus proveedores seleccionados y que serán almacenadas hasta que sean requeridas en el proceso de producción.
- b) La producción que consiste en la transformación de las materias primas en bienes finales para ser distribuidos a sus clientes.
- c) La logística de salida a los mercados, la comercialización y el servicio de atención al cliente se compone por los elementos de transportación y el mercado. En otras palabras, es el proceso en el cual los productos finales son entregados al cliente utilizando los sistemas de transportación más eficientes.

Todo este proceso es dirigido por el cliente que retroalimenta tanto a la fase de producción como a la logística de entrada; ya que es el primer eslabón al decidir comprar un determinado producto bajo ciertos requerimientos y condiciones. Cabe mencionar, que este sistema de identificación de estrategias se relaciona con el prototipo de cadena global de la industria textil-confección, la cual según Gereffi (2002) está dirigida por el comprador; ya que genera un patrón muy enérgico de abastecimiento global mediante una variedad de canales organizacionales. La estrategia global, debido a que es más uniforme de un país a otro, puede concentrarse en crear las fortalezas de recursos para conseguir una ventaja competitiva, basada en los bajos costos o en la diferenciación, sobre los rivales nacionales y globales que compiten en el mundo por el liderazgo en el mercado (Thompson y Strickland, 2004).

En base a lo antes mencionado, el enfoque del presente trabajo se apoya en la teoría de la administración estratégica, al enmarcarse en:

- a) La identificación de factores externos favorables para crear ventaja competitiva, como es el caso de la ubicación geográfica en zonas que ofrecen ventajas mediante eficiencia de costos, y
- b) La determinación de elementos internos para hacer eficientes las operaciones como es el caso de la administración de la cadena de abasto, como la práctica operativa requerida para llevar a nivel de implantación, las estrategias formuladas que corresponden al tipo “integración” (hacia adelante/distribuidores, y hacia atrás/proveedores).

Bajo esta perspectiva, el siguiente capítulo presenta los resultados obtenidos del análisis de cada una de las empresas estudiadas analizando los factores de localización, las fuerzas externas, el ambiente externo, el ambiente interno y la identificación de las estrategias diferenciadas.

V. Las empresas del sector textil-confección en el estado de Tamaulipas y sus estrategias de localización

V.1. Introducción

En México, a comienzos del nuevo milenio, la rama textil-confección¹ ha tenido un importante dinamismo dentro de la industria de manufactura. Al respecto, Arroyo y Cárcamo (2009) mencionan que de 1994 a 2007 el valor de las exportaciones en esta rama se incrementó a un ritmo promedio anual del 3.7% que contribuyó con un 1.6% al PIB de exportación. Por lo anterior, a finales del 2000, México era el primer exportador de prendas de vestir a Estados Unidos registrando 8.7 billones de dólares pero esta tendencia se revertió en el 2001 debido a la desaceleración de la economía norteamericana y a la competencia de los proveedores internacionales (Arroyo y Cárcamo, 2009).

En este escenario, en el período de 1999 al 2006, el Producto Interno Bruto (PIB) del estado de Tamaulipas creció un 3 por ciento promedio anual; superando el crecimiento nacional en el mismo periodo de tiempo (tabla 5.1). Así mismo, en el periodo del 2002 al 2008, Tamaulipas reflejó un incremento de empresas en el sector de autopartes y en la petroquímica; sin embargo, las estadísticas muestran una disminución en el número de empresas relacionadas con el sector textil.

Tabla 5.1. Comportamiento del producto interno bruto del estado de Tamaulipas

Periodo	Nacional		Tamaulipas		
	Valores Absolutos	Crecimiento Porcentual Anual	Valores Absolutos	Crecimiento Porcentual Anual	Participación Porcentual en el Nacional
1999	1,384,674,491	3.62%	41,845,214	5.89%	3.03%
2000	1,475,927,095	6.59%	44,971,338	7.47%	3.05%
2001	1,475,438,954	-0.03%	43,829,013	-2.54%	2.97%
2002	1,486,792,334	0.77%	45,403,228	3.59%	3.05%
2003	1,507,449,991	1.39%	48,009,518	5.74%	3.18%
2004	1,570,126,305	4.16%	51,816,136	7.93%	3.30%
2005	1,613,526,995	2.76%	53,307,041	2.88%	3.30%
2006	1,691,168,729	4.81%	53,660,149	0.66%	3.17%

Cifras Anuales del Periodo 1999-2006 (Miles de Pesos a Precios de 1993)

Fuente: Elaboración propia basada en la información del INEGI²

¹ Constituida por las subramas de: fibras e hilos que pueden ser naturales o sintéticas; la de textiles la componen tejidos, telas no tejidas, tramas, encajes, entre otros; confección y acabado de prendas (Arroyo y Cárcamo, 2009).

² INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales

No obstante, el sector manufacturero es de gran relevancia debido a la participación que tiene en la generación de empleos en la zona fronteriza a pesar de la tendencia errática en la producción (tabla 5.2).

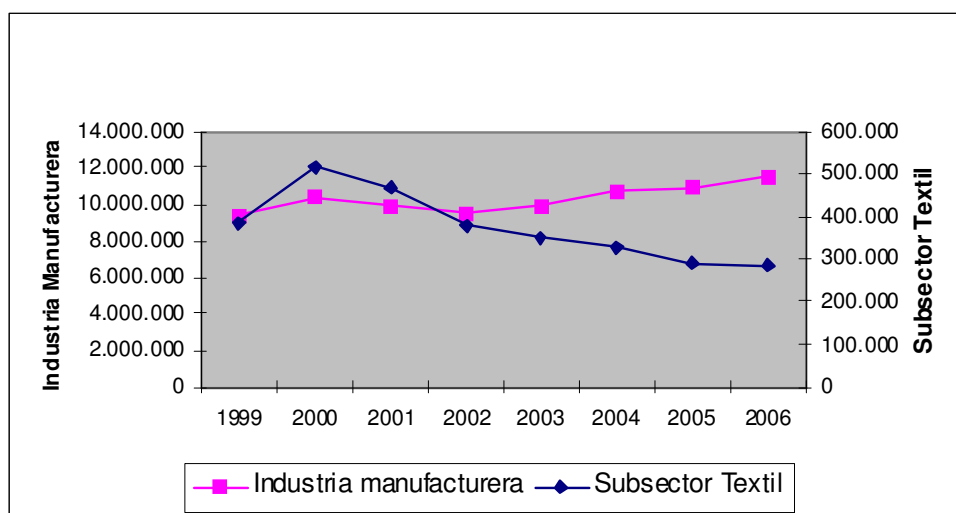
Tabla 5.2. Número de empresas y empleados de los principales subsectores del estado de Tamaulipas.

Sector	Empresas				Empleados			
	2002	2004	2006*	2008*	2002	2004	2006*	2008*
Eléctrica-electrónica	113	93	103	109	68,916	53,156	58,872	62,301
Autopartes	95	100	98	95	60,306	63,009	61,749	59,859
Textil y confección	80	54	28	33	16,781	8,400	4,356	5,133
Químico y petroquímico	30	42	54	61	10,500	13,985	17,981	20,312

Fuente: * Estimaciones basadas en Lavín et al. (2007) y directorio industrial del estado de Tamaulipas

En este sentido, la figura 5.1 muestra que el subsector textil no presenta el mismo comportamiento que la industria a la que pertenece. Es decir, este subsector registra una tendencia errática compuesta por dos segmentos: el primero, representado por un crecimiento en los años 1999 a 2000; y el segundo, registrando una disminución durante los años de 2001 a 2002 y que se sostiene hasta el año 2006 a pesar de que la industria manufacturera mostraba una recuperación en el 2002.

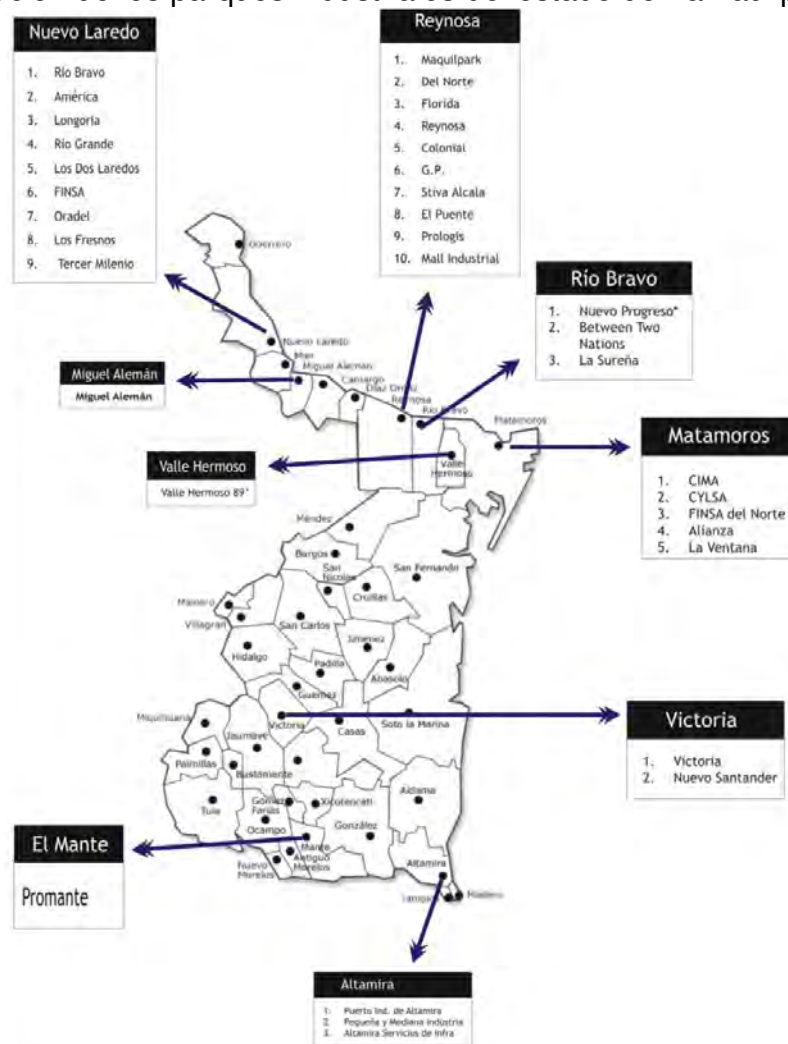
Figura 5.1. PIB industria manufacturera y subsector textil del estado de Tamaulipas



Fuente: Álvarez (2005)

La figura 5.2 presenta los 35 parques industriales que se encuentran localizados en el estado de Tamaulipas³; de los cuales, el 68% se ubican en los municipios fronterizos de Nuevo Laredo (9), Reynosa (10) y Matamoros (5). Tal como se ha podido apreciar, el crecimiento regional no muestra una consistencia con el potencial de mercado existente en la frontera norte con los Estados Unidos de América y por sus puertos marítimos con el resto del mundo, elementos que constituyen una posición geográfica estratégica respecto a otras regiones y países cuyo principal socio comercial son los Estados Unidos.

Figura 5.2. Distribución de los parques industriales del estado de Tamaulipas



Fuente: Elaboración propia, a partir del Sistema de Información Integral de Tamaulipas (SIITAM)

³ SIITAM. Sistema de Información Integral de Tamaulipas

Esta realidad puede anular muchas de las ventajas que esperaba México de su incorporación al Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), pues no se materializan muchas de las inversiones en la cadena⁴ textil-confección que se preveían. Por otro lado, la cadena textil-confección representa en el estado de Tamaulipas una industria con mayores índices de concentración del empleo, y los esfuerzos del gobierno han estado orientados a potencializar esta cadena. Considerando la teoría administrativa, se hubiese esperado que en la región se detonara un cambio social traducido en una ventaja competitiva regional basado en la localización geográfica.

Esta situación no se generó de acuerdo a los principios de la dinámica de la internacionalización de la industria textil-confección y su proceso de localización en el extranjero como consecuencia de los atractivos de inversión extranjera directa. Al respecto, Gereffi (2002) y Simón (2004) mencionan que la internacionalización no es un fenómeno nuevo en relación a la expansión de las actividades económicas más allá de las fronteras nacionales; mientras que la globalización⁵ es más reciente e implica la integración funcional entre actividades dispersas en distintas naciones.

Según Gereffi (2002), casi todos los países producen para el mercado internacional del textil y vestido lo que hace la industria más globalizada. Por lo tanto, la cadena textil-confección es un prototipo de cadena global dirigida por el comprador porque genera un patrón muy enérgico de abastecimiento global mediante una variedad de canales organizacionales (Gereffi, 2002). Además la participación en las cadenas productivas globales es un paso necesario en el ascenso productivo porque ubica a las empresas y a las economías en curvas de aprendizaje potencialmente dinámicas (Gereffi, 2002). Este capítulo presenta de manera individualizada la información obtenida de cada una de las siete empresas a través de las entrevistas en profundidad que se realizaron. Concretamente, el análisis que se presentará a continuación estará integrado por dos etapas que consistirán en (ver figura 5.3):

⁴ Una cadena productiva se refiere al conjunto de actividades relacionadas con el diseño, la producción y el marketing de un producto (Gereffi, 2002)

⁵ Vocablo que identifica al proceso de interrelación entre diversos mercados, generalmente por conducto de agentes privados (compañías multinacionales) y cuyo objeto primordial consiste en ensanchar su escala de ganancias por la venta de productos y servicios o el establecimiento directo de filiales con el fin de reducir costos o el de competir en mercados protegidos (López, 1997).

Figura 5.3. Estructura del capítulo V

V. Las empresas del sector textil-confección en el estado de Tamaulipas y sus estrategias de localización	Introducción		
	Parte 1: Estudio de casos de las empresas del sector textil-confección	Descripción de la Zona de Tamaulipas	Análisis de los factores de localización, Análisis externo (fuerzas externas, diamante de Porter, EFE), Análisis interno (EFI, cadena de abasto) y estrategias
		Reynosa	Alpha, Beta y Gamma
		Matamoros	Delta y Epsilon
		Cd. Victoria	Zeta
		Hidalgo	Eta
	Parte 2: Estudio de casos de las empresas del sector textil-confección	Integración y análisis de resultados en base a los objetivos de la Investigación: <ul style="list-style-type: none"> a) Factores clave de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas. b) Las estrategias diferenciadas que han implementado las empresas extranjeras del sector textil-confección de la franja fronteriza del estado de Tamaulipas sobre la base de los factores de localización clave. 	

Fuente: Elaboración propia

Etapas 1: Análisis individualizado de la zona y de los casos analizados que la integran a través de:

- a) La breve descripción del municipio en el que se localiza
- b) La explicación detallada de las particularidades de cada empresa
- c) El análisis de los factores de localización de cada empresa (Hayter, 1997)
- d) El análisis del ambiente externo de la empresa a través de los factores condicionantes de localización (Porter, 2003) y la matriz de evaluación de los factores externos (David, 2008)
- e) El análisis del ambiente interno de la empresa mediante la matriz de evaluación de los factores internos (David, 2008) y de la estructura de la cadena de abasto de cada empresa

Etapa 2: Análisis integral multicaso que se estructura en función de los objetivos que guiaron esta investigación:

- a) Identificación de los factores clave de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas.
- b) Identificación de las estrategias diferenciadas que han implementado las empresas extranjeras del sector textil-confección de la franja fronteriza del estado de Tamaulipas sobre la base de los factores de localización clave.

Por lo anterior, este capítulo presenta la evidencia obtenida a través del estudio multicaso de siete empresas de la cadena textil-confección localizadas en el estado de Tamaulipas. Concretamente, la tabla 5.3 enlista las características generales de las empresas analizadas en esta investigación.

Tabla 5.3. Escenario del trabajo de campo

Municipio	Caso	Empresa	Subrama	Origen del capital	Tamaño de la empresa	Ubicación respecto a la frontera
Reynosa, Tamps	1	Alpha	Textil-Confección	EUA y Brasil	Grande	Frontera
	2	Beta	Confección	EUA	Grande	Frontera
	3	Gamma	Confección	EUA	Grande	Frontera
Matamoros, Tamps	4	Delta	Confección	EUA	Grande	Frontera
	5	Epsilon	Confección	EUA	Mediana	Frontera
Victoria, Tamps	6	Zeta	Textil	Taiwán	Grande	A 323 kms
Hidalgo, Tamps	7	Eta	Confección	Coreano	Mediana	A 333 kms

Fuente: Elaboración propia

V.2. Municipio de Reynosa y empresas estudiadas

V.2.1 Descripción del Municipio de Reynosa

El municipio de Reynosa se localiza en la zona norte de Tamaulipas y colinda: al norte con Estados Unidos de América; al sur con el municipio de Méndez; al este con el de Río Bravo; y al oeste con Díaz Ordaz y el estado de Nuevo León (ver figura 5.4). Su

cabecera municipal se encuentra a los 26°05' de latitud norte y a los 98°18' de longitud oeste. Su altura sobre el nivel del mar es de 38 metros y su extensión es 3,156.34 km² que representan el 3.7% del territorio del estado.

Según datos oficiales, su participación en el PIB representa el 27% del estatal y su infraestructura se integra por: tres carreteras con acceso a Matamoros, Monterrey, Ciudad Victoria y al resto del país; dos puentes internacionales (Reynosa-Hidalgo y Reynosa-Pharr); y 10 parques industriales con 1,105 hectáreas que alojan más de 200 empresas.⁶

Figura 5.4. Ubicación geográfica del municipio de Reynosa



Fuente: Elaboración propia, a partir del Sistema de Información Integral de Tamaulipas (SIITAM)

⁶ Directorio de Maquiladoras en Reynosa

V.2.2. Caso 1: Empresa Alpha

Tabla 5.4. Descripción general de la empresa Alpha

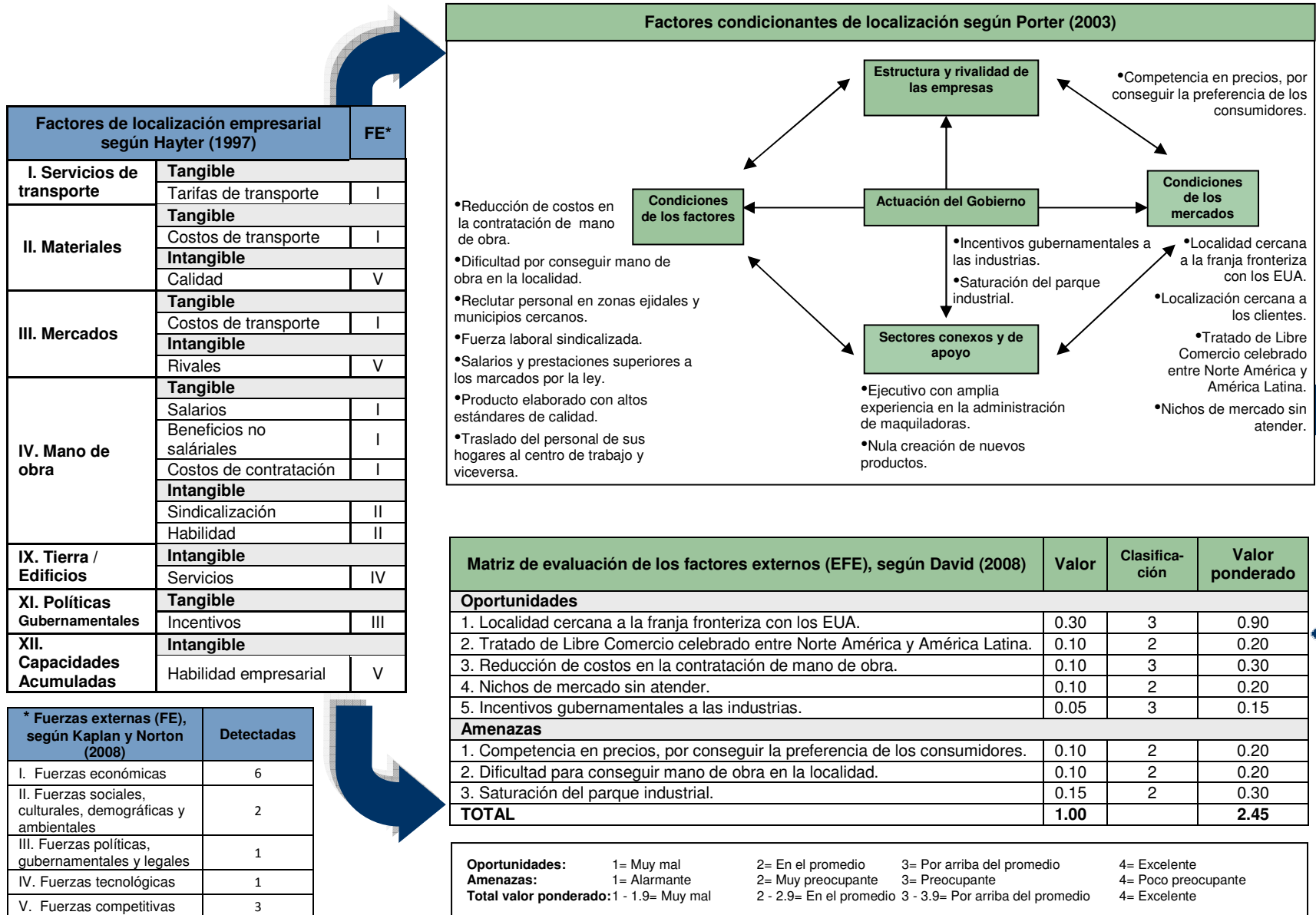
Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	1887
Año de establecimiento en la región	2006
Origen del capital	EUA y Brasil
Tipo de empresa	Grande (550 trabajadores)
Subrama	Textil-Confección
Sector	Secundario
Producto	Conforters (ropa de cama y para baños)
Parque industrial	Colonial

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La matriz de la empresa Alpha inició en Carolina del Norte de E.U.A. y cuenta con diferentes ramas de producción y unidades de negocio distribuidas en diversas partes del mundo. En 2006, se fusiona con una empresa brasileña y la base de esta unión se encuentra en Brasil; siendo una de las empresas más grande del mundo en cuanto a producción y proveedora de ropa de cama y para baños (tabla 5.4). Sus tres marcas más conocidas a nivel mundial se distribuyen tanto en cuarenta puntos de venta propios como en tiendas reconocidas como Wal Mart, Target y Macy's. Con base en la experiencia que contaba la empresa en la región de Reynosa, al tener una empresa de otra subrama, decide iniciar las operaciones de la empresa Alpha en la subrama textil. La mayoría de los trabajadores (incluso los mandos medios) de la empresa Alpha son de origen tamaulipeco, de los municipios de San Fernando y Valle Hermoso, y son trasladados diariamente por el servicio de transporte de la empresa.

En este contexto, con base en la información proporcionada por la empresa Alpha, en el diagrama 5.1 se identifican los factores de atracción para la localización de la planta en la ciudad de Reynosa, según Hayter (1997), tales como: los servicios de transporte, materiales, mercados, mano de obra, tierra y políticas gubernamentales. Al mismo tiempo, es importante mencionar que además de los XI factores de localización propuestos por Hayter (1997), se identificó un nuevo factor denominado capacidades acumuladas. Concretamente, este factor ha sido fundamental para la localización de la empresa Alpha ya que representa la confianza que la casa matriz ha depositado en su director de recursos humanos debido a la experiencia acumulada que posee en dirigir empresas de la industria textil y por sus capacidades en la administración del personal.

Diagrama 5.1. Análisis externo de la empresa Alpha basada en las condiciones de localización.



El conocimiento del individuo es un elemento clave en el momento de orientar las acciones de la empresa ante su entorno interno y externo e incluso en la orientación de los demás integrantes de la misma (Canals, 2003). Además, Canals (2003) afirma que mientras mejor sea el conocimiento que poseen las personas sobre las demás personas, sistemas y procesos del interior de la organización, mejor respuesta puede dar la misma y por tanto es un ingrediente fundamental del conocimiento organizacional. En lo referente a la “mano de obra”, la empresa Alpha indica que tener una buena disciplina en sus trabajadores se traduce en una mayor productividad. Esto lo logra al tenerlos agrupados y organizados en sindicatos pero fundamentalmente a que es originaria de la zona en la que se encuentra ubicada la empresa.

En lo que respecta a las “políticas gubernamentales⁷”, la empresa Alpha hace hincapié de que han recibido buenos incentivos por parte del gobierno mexicano, particularmente a través de los aranceles, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). De igual forma, la empresa Alpha se encuentra ubicada en un parque industrial que le permite hacer uso de los servicios y facilidades que brinda ese entorno. En lo relativo a los “servicios de transporte”, la cercanía a la frontera le permite a la empresa Alpha estar cerca de los principales centros de distribución de sus clientes que se encuentran ubicados en McAllen, EUA (Wal Mart y Target) y así realizar la entrega oportuna de la mercancía.

En cuanto a los “materiales”, se observa una ventaja estratégica para la empresa Alpha al ubicar su planta de producción cercana del puerto de Tampico (por donde se recibe la mercancía proveniente de Brasil) y en la frontera con los Estados Unidos (de donde proviene el algodón y la fibra sintética) lo que se traduce en preferencias arancelarias de importación. Por lo tanto, la localización no solo le permite reducir los costos de transportación y de la materia prima sino también estar ubicada cerca de su principal cliente que es el mercado norteamericano. Así, la empresa puede cumplir con el pronto despacho y no afecta en los costos del producto terminado buscando así una ventaja estratégica en cuanto a costos. Esta cercanía permite además la supervisión directa en el control de calidad del proceso de producción por parte de los clientes.

⁷ En este aspecto no se están analizando en profundidad las políticas gubernamentales sólo se menciona lo expresado en las entrevistas por parte de la empresa Alpha

El punto de partida del análisis del ambiente externo se realizó mediante el diamante de Porter (2003) que facilita la identificación de los factores externos que fueron condicionantes para que la empresa Alpha se instalara en la zona de Reynosa. En este sentido, la información obtenida reveló que el contar con un ejecutivo con amplia experiencia en la administración de empresas del sector textil-confección y las condiciones del mercado han sido los factores condicionantes para que la empresa Alpha se estableciera en Reynosa (ver diagrama 5.1). Al mismo tiempo, se evidencian otros factores de atracción, pero la empresa hace mención de que no fueron determinantes para ubicarse en la zona de Reynosa. En este sentido, podemos indicar que la productividad con la que compiten las empresas en una ubicación está influida por la calidad del entorno económico (Porter, 2003).

Por lo tanto, a partir de la información obtenida en la empresa Alpha, se construyó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y se identificaron claramente las fuerzas externas para conocer los factores decisivos para su localización de la empresa (ver diagrama 5.1). En términos generales, la localización de la empresa Alpha en Reynosa obedece a un criterio de cercanía a la zona fronteriza y por las ventajas de costos de mano de obra que trabaja bajo la supervisión directa del personal de Estados Unidos. Por lo tanto, el factor clave de la empresa Alpha ha sido O1 (localización cercana a la franja fronteriza con EUA) con base en David (2008). En esta línea, este factor está altamente correlacionado con tres factores de localización propuestos por Hayter (1997) que serían: el factor I (servicios de transporte), el factor II (materiales) y el factor III (mercados). De igual manera, se observa el impacto de las fuerzas externas I (económicas) y V (competitivas) propuestas por Kaplan y Norton (2008). En otras palabras, la empresa Alpha tiene un valor ponderado de la matriz EFE de 2.45 que se encuentra dentro del promedio en este tipo de análisis (David, 2008) y que representa que el ambiente externo de la empresa le brinda mayores oportunidades que amenazas.

Posteriormente, se realizó el análisis del ambiente interno de la empresa Alpha mediante la matriz de evaluación de factores internos (David, 2008). Al respecto, la tabla 5.5 muestra la matriz EFI que revela que los factores internos de mayor valor ponderado en este caso son la fortaleza F1 (ejecutivo con amplia experiencia en la

administración de maquiladoras), F3 (producto elaborado con altos estándares de calidad) y la fortaleza F4 (localización cercana a los clientes). Las fortalezas de la empresa Alpha muestran su interrelación con su ambiente externo a través de dos factores de localización propuestos por Hayter (1997) que son el factor III (mercados) y el factor XII (capacidades acumuladas); observándose así el impacto de las fuerza externas V (competitivas). En este sentido, se puede corroborar que la valuación interna ponderada de la empresa Alpha es de 2.70 que se encuentra dentro de los rangos promedio. Por lo tanto, se puede considerar que la empresa presenta más fortalezas que debilidades.

Tabla 5.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Alpha

Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Ejecutivo con amplia experiencia en la administración de maquiladoras.	0.20	3	0.60
2. Reclutar personal en zonas ejidales y municipios cercanos.	0.10	2	0.20
3. Producto elaborado con altos estándares de calidad.	0.10	3	0.30
4. Localización cercana a los clientes.	0.15	3	0.45
5. Salarios y prestaciones superiores a los marcados por la ley.	0.10	2	0.20
Debilidades			
1. Fuerza laboral sindicalizada.	0.10	2	0.20
2. Traslado del personal de sus hogares al centro de trabajo y viceversa.	0.10	3	0.30
3. Nula creación de nuevos productos.	0.15	3	0.45
TOTAL	1.00		2.70

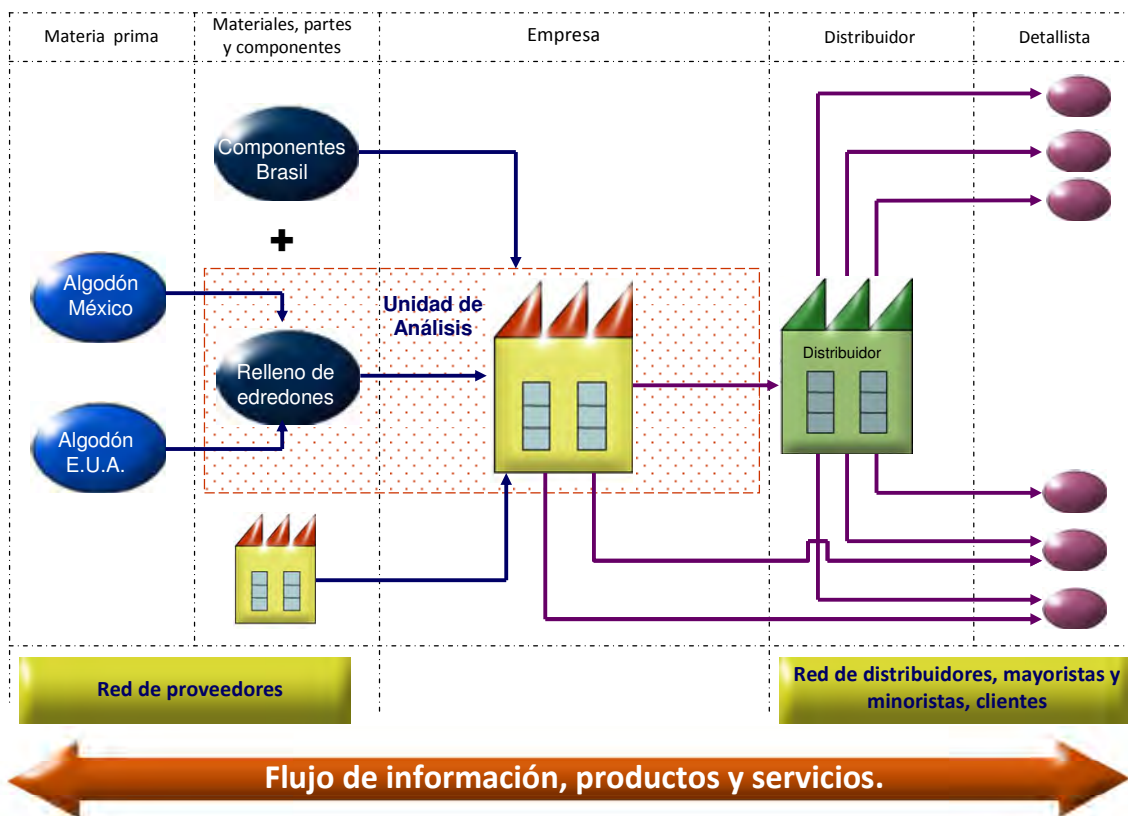
Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En este sentido, el modelo de negocio de la empresa se operacionaliza por medio de la figura 5.5. Como se puede observar, la empresa Alpha inicia su actividad con el proceso de la fabricación del relleno de los edredones en el nivel de materiales, partes y componentes de la red de proveedores de la estructura de la cadena de abasto. En este proceso, la empresa Alpha importa el algodón y la fibra sintética procedente de Estados Unidos y en pequeñas cantidades lo adquiere de otras empresas de México. Al mismo tiempo, en este mismo nivel, la empresa Alpha importa el paquete con las fundas y la sábana provenientes de la empresa ubicada en Brasil para completar el conjunto con el edredón que se produce en Reynosa.

Posteriormente, una parte de los productos terminados se distribuye directamente a los cuarenta puntos de venta que posee la empresa Alpha y el resto a otras tiendas como Wal Mart y Target de los Estados Unidos. Al mismo tiempo, dentro de las actividades de apoyo, la empresa Alpha se abastece de los proveedores locales en cuanto a servicio de reparación e insumos de apoyo para el mantenimiento de las maquinarias.

Figura 5.5. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Alpha



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

Bajo la perspectiva de Porter (2007), se puede observar la coexistencia de diferentes estrategias genéricas al interior de la estructura de la cadena en la empresa Alpha. Concretamente, se identifica la estrategia de liderazgo en costos debido a la existencia de un tipo de estrategia de integración hacia atrás (Thompson y Strickland, 2004 y David, 2008) impulsadas por los servicios de transporte, materiales, mano de obra y capacidades acumuladas. Además, existe una estrategia de enfoque debido a su importante participación en el mercado internacional (Thompson y Strickland, 2004;

David, 2008; Porter, 2007). En consecuencia, la empresa Alpha determinó sus estrategias genéricas en función de los factores de localización que se muestran en la siguiente expresión:

Expresión 5.1. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Alpha

Estrategia de liderazgo en costos \int servicios de transporte; mano de obra; materiales; capacidades acumuladas
 Estrategia de enfoque \int mercados

Fuente: Elaboración propia

V.2.3. Caso 2: Empresa Beta

Tabla 5.6. Descripción general de la empresa Beta

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	Más de 40 años
Año de establecimiento en la región	2004
Origen del capital	EUA
Tipo de empresa	Grande (350 trabajadores).
Subrama	Confección
Sector	Secundario
Producto	Ropa deportiva
Parque industrial	Reynosa

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La casa matriz de la empresa Beta es una empresa familiar norteamericana dedicada a la confección de ropa deportiva desde hace más de 40 años. En el 2004, la empresa Beta inicia sus operaciones en el parque industrial Reynosa debido a que su casa matriz decide establecer en México una única planta para cumplir los pedidos de sus clientes que pertenecen a la NFL⁸, NBA⁹ y algunas escuelas de EUA. Además, en

⁸ National Football League

⁹ National Basketball Association

algunas ocasiones han diseñado ropa deportiva a solicitud de la empresa mundial Nike. En términos generales, la empresa Beta cuenta con una plantilla aproximada de 350 trabajadores de los cuales el 90% son de origen veracruzano y en sus mandos medios son de origen norteamericano (ver tabla 5.6).

En este contexto, con base en la información proporcionada por la empresa Beta, se identifican los factores de atracción para la localización de la planta en la ciudad de Reynosa, que se muestran en el diagrama 5.2. Es importante mencionar que además de los XI factores de localización planteados por Hayter (1997), se identificó un nuevo factor denominado capacidades acumuladas debido a la experiencia en maquiladoras de la industria textil que posee la mano de obra. Como se puede observar dentro de los factores tanto tangibles como intangibles, en el factor de “servicios de transporte”, la cercanía a la frontera le permite a la empresa estar ubicado cerca de los clientes (factor mercado), lo que le permite una entrega oportuna de la mercancía.

En cuanto al factor “materiales”, es una ventaja estratégica pues la empresa ha ubicado su planta de producción cercana a la frontera con los Estados Unidos de donde proviene parte de la materia prima, la cual dada las características del producto debe cumplir con ciertos estándares de calidad exigidos por el cliente, amortiguando el costo de la alta calidad con la reducción del costo de transportación debido a la cercanía. Referente al factor “mano de obra”, representa un bajo costo para la empresa a pesar de la complejidad en las características de las prendas deportivas que exige una capacitación especial.

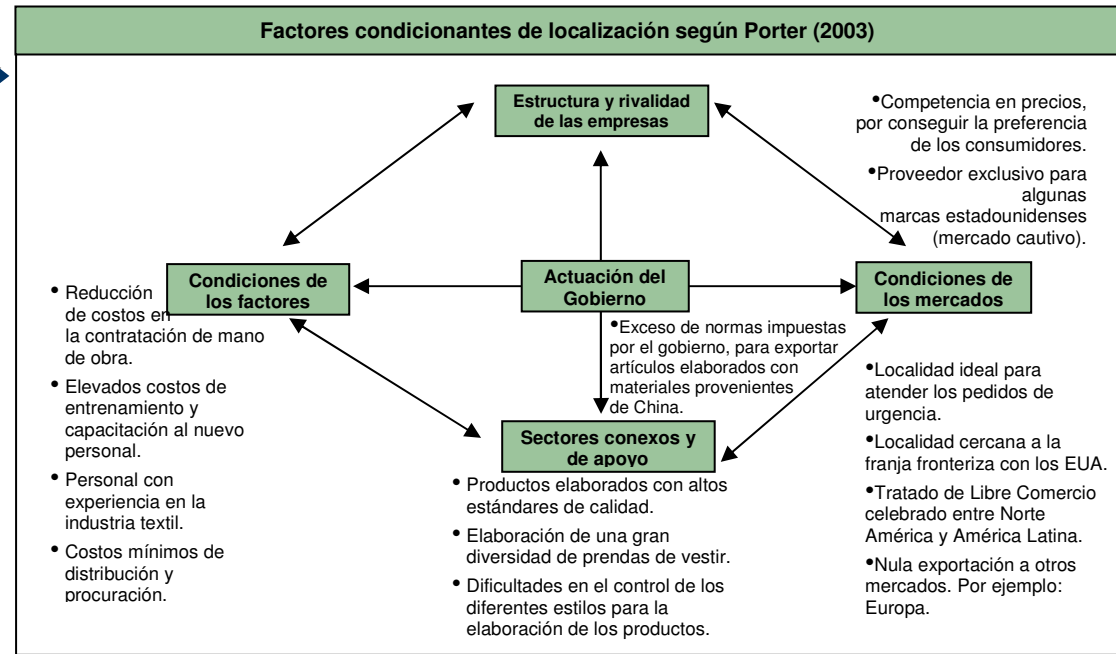
En lo relativo al factor “políticas gubernamentales”, al ubicarse en la zona de Reynosa la empresa Beta utilizó las facilidades de un parque industrial que le permite hacer uso de los servicios y demás elementos que brinda ese entorno. Sin embargo, en este momento la empresa Beta manifiesta que dado el poco mantenimiento a las vías de acceso al mismo y a su saturación por la concentración de empresas esto ha representado atrasos en la producción y transportación de sus productos.

Diagrama 5.2. Análisis externo de la empresa Beta basada en las condiciones de localización.

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)		FE*
I. Servicios de transporte	Tangible	
	Tarifas de transporte	I
	Intangible	
	Disponibilidad	IV
II. Materiales	Tangible	
	Costos de transporte	I
	Intangible	
	Calidad	V
III. Mercados	Tangible	
	Costos de transporte	I
IV. Mano de obra	Tangible	
	Salarios	I
	Intangible	
	Costos de contratación	I
	Habilidad	II
XI. Políticas Gubernamentales	Intangible	
	Parque Industrial	III
XII. Capacidades Acumuladas	Intangible	
	Habilidad empresarial	V

* Fuerzas externas (FE), según Kaplan y Norton (2008)	Detectadas
I. Fuerzas económicas	5
II. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	1
III. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	1
IV. Fuerzas tecnológicas	1
V. Fuerzas competitivas	2

Fuente: Elaboración propia



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Localidad cercana a la franja fronteriza con los EUA.	0.30	4	1.20
2. Tratado de Libre Comercio de América del Norte	0.15	2	0.30
3. Reducción de costos en la contratación de mano de obra.	0.20	3	0.60
4. Personal con experiencia en la industria textil.	0.10	3	0.30
Amenazas			
1. Competencia en precios, por conseguir la preferencia de los consumidores.	0.15	2	0.30
2. Exceso de normas impuestas por el gobierno, para exportar artículos elaborados con materiales provenientes de China.	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00		3.00

Oportunidades: 1= Muy mal 2= En el promedio 3= Por arriba del promedio 4= Excelente
Amenazas: 1= Alarmante 2= Muy preocupante 3= Preocupante 4= Poco preocupante
Total valor ponderado: 1 - 1.9= Muy mal 2 - 2.9= En el promedio 3 - 3.9= Por arriba del promedio 4= Excelente

Con base a los resultados obtenidos y siendo congruente con Porter (2003), quien plantea que la productividad con la que compiten las empresas en una ubicación está marcadamente influido por la calidad del entorno económico, se utiliza el diamante de Porter (2003) como instrumental analítico para la determinación de los factores condicionantes externos de la zona de Reynosa desde la perspectiva de empresa Beta. Se identifica como factor prioritario el bajo costo de la mano de obra y la cercanía a los clientes en las condiciones de los mercados. Al identificar los factores condicionantes de localización se construyó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y las fuerzas externas detectadas.

Con base en lo anterior, la matriz EFE muestra que los factores clave fueron el O1 (localización cercana a la franja fronteriza con EUA) y el O3 (reducción de costos en la contratación de mano de obra). Además se observa que estos factores decisivos están relacionados con los factores de localización I (servicios de transporte), II (materiales), III (mercados) y IV (mano de obra); observándose una influencia de la fuerza externa I (económicas). Es importante hacer mención de que la empresa Beta tiene un valor ponderado en su evaluación externa por encima de la media (3.00) que revela el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda su ubicación.

Tabla 5.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Beta

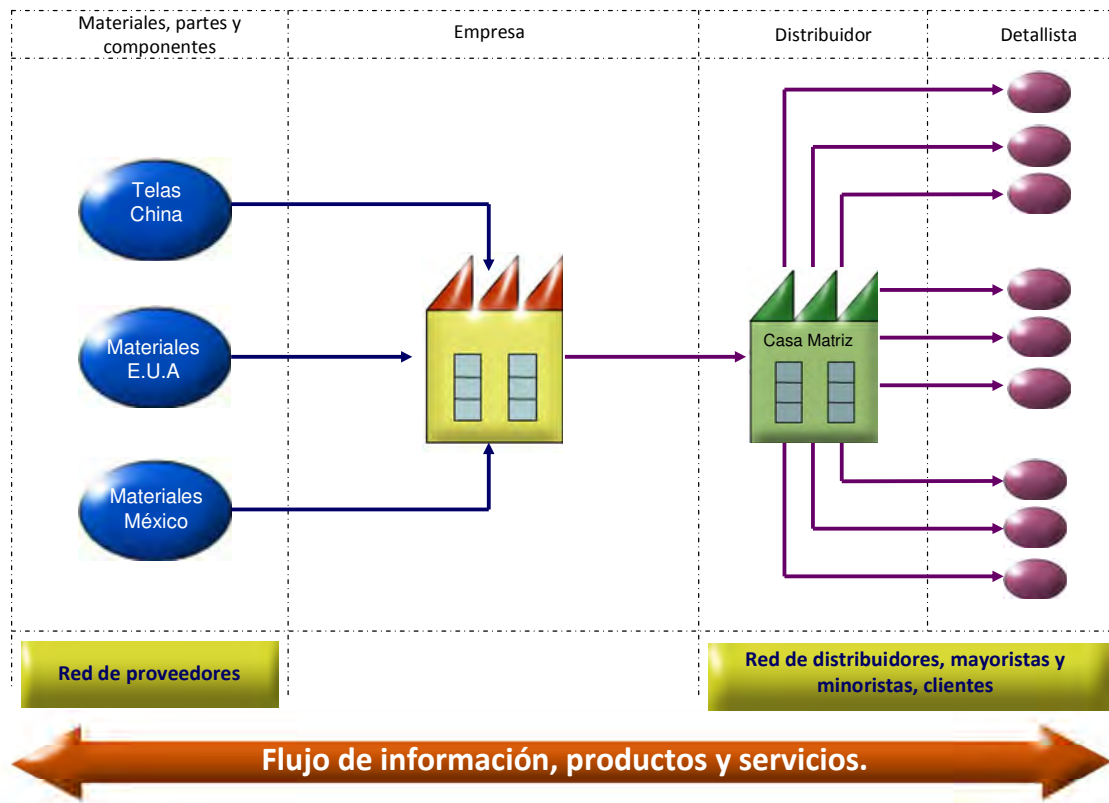
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Costos mínimos de distribución y procuración.	0.10	3	0.30
2. Elaboración de una gran diversidad de prendas de vestir.	0.10	3	0.30
3. Proveedor exclusivo para algunas marcas estadounidenses (mercado cautivo).	0.25	4	1.00
4. Localización ideal para atender los pedidos de urgencia.	0.20	4	0.80
5. Productos elaborados con altos estándares de calidad.	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Elevados costos de entrenamiento y capacitación al personal.	0.10	2	0.20
2. Nula exportación a otros mercados. Por ejemplo: Europa.	0.10	1	0.10
3. Dificultades en el control de los diferentes estilos para la elaboración de los productos.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		3.05

Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Al mismo tiempo, la tabla 5.7 muestra que los valores de mayor ponderación de la matriz EFI son la F3 (proveedor exclusivo para algunas marcas estadounidenses – mercado cautivo-) y la F4 (localización ideal para atender los pedidos de urgencia) que están asociados al factor de localización III (mercados). Es decir, la valuación interna de la empresa Beta también presenta una valuación ponderada por encima de la media sugerida por David (2008) y revela que una empresa con alto aprovechamiento de sus fortalezas internas en relación a sus debilidades.

Figura 5.6. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Beta



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

El modelo de negocio de la empresa Beta se operacionaliza a través de la figura 5.6 que identifica su ubicación en la cadena de abasto. La unidad de análisis recibe los materiales, partes y componentes provenientes en su mayoría de Estados Unidos y en pequeñas cantidades de China y de México. En otras palabras, se refiere a una cadena

textil dirigida por el cliente, según la descripción de Becattini (1979), donde las órdenes de producción están planeadas en función de las órdenes especiales de los mismos.

En este sentido, toda la producción se dirige al mercado de los Estados Unidos de América, por eso su imprescindible ubicación en la zona para el pronto despacho de los pedidos puntuales de los clientes. Dentro de las actividades de apoyo, la empresa Beta utiliza algunos servicios técnicos mexicanos para el mantenimiento y la reparación de la maquinaria que ya no tiene garantía. Otro aspecto relevante a mencionar es que esta empresa también es generadora de empleo para la región cuando tienen cargas excesivas de producción y requieren subcontratar pequeñas empresas de confección en Tamaulipas y Nuevo León.

A partir de David (2008), Garrido (2006) y Porter (2003), se ha constatado que la empresa Beta construyó su estrategia de negocios buscando:

- (i) el liderazgo en costos por medio de la reducción en el costo de la mano de obra y de la transportación al estar ubicado cerca de sus clientes y proveedores; y
- (ii) la diferenciación debido a que la empresa busca un incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos actuales (desarrollo de productos).

En ese sentido, el análisis de la empresa Beta nos muestra la siguiente expresión:

Expresión 5.2. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Beta

Estrategia de liderazgo en costos	∫	servicios de transporte; mano de obra; materiales; mercados
Estrategia de diferenciación	∫	mano de obra; materiales

Fuente: Elaboración propia

V.2.4. Caso 3: Empresa Gamma

Tabla 5.8. Descripción general de la empresa Gamma

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	No especificado
Año de establecimiento en la región	1972
Origen del capital	Norteamericano
Tipo de empresa	Grande (320 trabajadores)
Subrama	Confección
Sector	Secundario
Producto	Lencería
Parque industrial	Reynosa

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

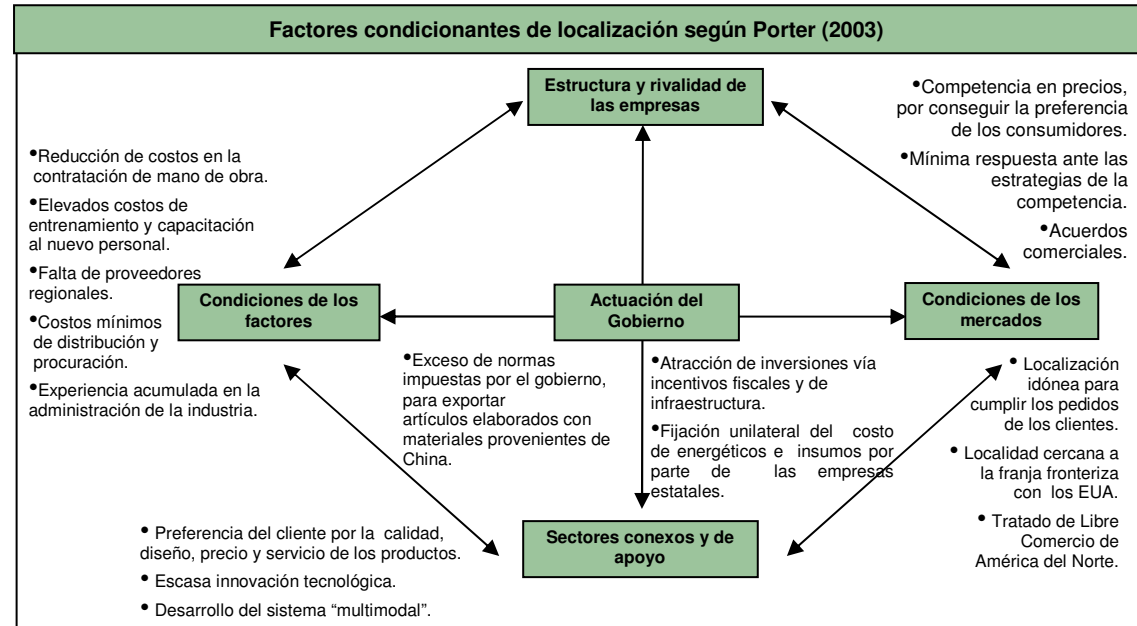
La empresa Gamma es una pionera en la modalidad de maquiladora en México que ha permanecido como una fábrica de ensamble; con el paso del tiempo, ha cambiado la imagen tradicional de la maquiladora. Se especializa en la costura de ropa íntima para dama especialmente de brasieres (tabla 5.8). Su casa matriz está ubicada en los Estados Unidos de América. México cuenta con siete plantas localizadas en el municipio de Reynosa (dos), Matehuala (tres) y en Lagos de Moreno Jalisco (dos). Al momento de la entrevista, se encontraban en un cambio de administración para pasar de una marca de lujo a una más comercial.

En este contexto, la información que proporcionó la empresa Gamma permitió identificar los factores de atracción para la localización de la planta en la ciudad de Reynosa (diagrama 5.3). Al mismo tiempo, es importante mencionar que además de los XI factores de localización propuestos por Hayter (1997), se identificó un nuevo factor denominado capacidades acumuladas. Concretamente, este factor ha estado relacionado con las experiencias acumuladas en la industria textil al ser la primera maquiladora instalada en la región. Además porque se han mantenido los mismos trabajadores desde su fundación. Es decir, este nuevo factor se relaciona con la experiencia en el sector debido a la antigüedad de la empresa y a la transferencia de conocimientos entre los empleados. Por lo tanto, esto reafirma lo planteado por Canals (2003) en lo relativo a que el conocimiento que poseen las personas sobre las demás personas, sistemas y procesos del interior de la organización de la empresa puede dar mejor respuesta y por tanto es un ingrediente fundamental del conocimiento organizacional.

Diagrama 5.3. Análisis externo de la empresa Gamma basada en las condiciones de localización.

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)		FE*
I. Servicios de transporte	Tangible	
	Tarifas de transporte	I
	Intangible	
	Disponibilidad	IV
II. Materiales	Tangible	
	Costos de transporte	I
III. Mercados	Intangible	
	Rivales	V
IV. Mano de obra	Tangible	
	Salarios	I
	Costos de contratación	I
XI. Política Gubernamental	Intangible	
	Parque Industrial	III
XII. Capacidades Acumuladas	Intangible	
	Habilidad empresarial	V

* Fuerzas externas (FE), según Kaplan y Norton (2008)	Detectadas
I. Fuerzas económicas	4
II. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	0
III. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	1
IV. Fuerzas tecnológicas	1
V. Fuerzas competitivas	2



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Localidad cercana a la franja fronteriza con los EUA.	0.20	4	0.80
2. Tratado de Libre Comercio de América del Norte	0.10	3	0.30
3. Reducción de costos en la contratación de mano de obra.	0.20	4	0.80
4. Desarrollo del sistema "multimodal".	0.05	2	0.10
5. Atracción de inversiones vía incentivos fiscales y de infraestructura.	0.10	3	0.30
6. Acuerdos comerciales.	0.05	2	0.10
Amenazas			
1. Competencia en precios, por conseguir la preferencia de los consumidores.	0.05	2	0.10
2. Exceso de normas impuestas por el gobierno, para exportar artículos elaborados con materiales provenientes de China.	0.05	2	0.10
3. Fijación unilateral del costo de energéticos e insumos por parte de las empresas estatales.	0.05	3	0.15
4. Falta de control en el desarrollo urbano.	0.05	2	0.10
5. Falta de proveedores regionales.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.60

Oportunidades: 1= Muy mal 2= En el promedio 3= Por arriba del promedio 4= Excelente
Amenazas: 1= Alarmante 2= Muy preocupante 3= Preocupante 4= Poco preocupante
Total valor ponderado: 1 - 1.9= Muy mal 2 - 2.9= En el promedio 3 - 3.9= Por arriba del promedio 4= Excelente

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al factor de “servicios de transporte”, la empresa Gamma tiene una ventaja al estar cerca de la franja fronteriza que le permite cumplir la entrega inmediata de los productos solicitados por los clientes; ya que cuenta con una disponibilidad de transporte que impacta también en el factor “materiales” y “mercado”. De igual forma, en el factor “materiales” se beneficia por el impuesto aduanero en la compra de la materia prima disminuyendo el costo de la misma. Al mismo tiempo, poseen una ventaja debido a la experiencia adquirida al tener un cliente muy fuerte en el mercado de la lencería que les exige calidad, diseño, precio y servicio de los productos que le confeccionan. Por otro lado, la empresa Gamma manifiesta la existencia de incentivos fiscales que le han atraído a realizar nuevas inversiones en infraestructura. En lo relativo al factor “políticas gubernamentales”, la empresa Gamma se encuentra ubicada en el parque industrial de Reynosa que le brinda una serie de servicios y facilidades en su actividad.

Desde la perspectiva de la empresa Gamma, el diagrama 5.3 presenta el análisis de los factores condicionantes para la localización en la región basados en el diamante de Porter. Es importante mencionar que con base en la información proporcionada se pueden identificar factores de localización tales como condiciones de los mercados, de los factores y sectores conexos y de apoyo. Sin embargo, la empresa proporciona evidencia sobre la falta de proveedores regionales y falta de control en el desarrollo urbano dadas las condiciones de las vías de comunicación en el parque industrial donde se encuentra (aspectos que pueden promover su deslocalización). Esto representa elementos para la elaboración de la matriz EFE y su relación con las fuerzas externas. Como se observa, los factores externos clave se han basado en O1 (localización cercana a la franja fronteriza con EUA) y el O3 (reducción de costos en la contratación de mano de obra) teniendo ambos la misma ponderación para esta empresa. A partir de esta información, la fuerza externa I (económicas) ha sido su factor decisivo. La evaluación externa de la empresa Gamma muestra un valor ponderado de 2.60 que caracteriza a las empresas que en promedio ejercen un mayor aprovechamiento de las oportunidades que les ofrece el ambiente externo de la misma.

Al mismo tiempo, la tabla 5.9 muestra que los valores de mayor ponderación de la matriz EFI son la F2 (experiencia acumulada en la administración de la industria) y la

F4 (preferencia del cliente en la calidad, precio, diseño y servicio de los productos) que están asociados al factor de localización XII (capacidades acumuladas) y III (mercados). Esto se debe a que la empresa Gamma es la planta en la se confeccionan y se realizan las pruebas pilotos de los nuevos estilos para los futuros lanzamientos de productos; ya que se ha caracterizado por ser puntual en la entrega de productos y en la calidad de los mismos. Como se observa, el valor ponderado de los factores internos es de 2.50 lo que muestra que la empresa Gamma tiene un alto aprovechamiento de sus fortalezas internas en relación a sus debilidades según David (2008).

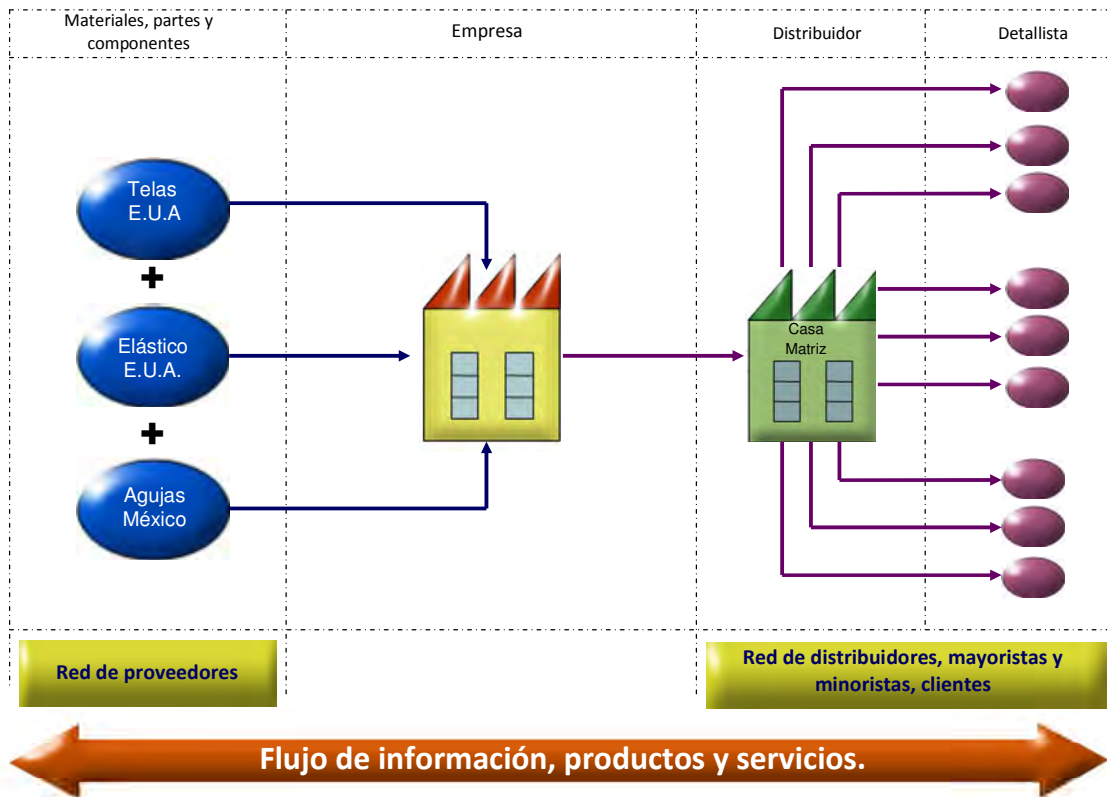
Tabla 5.9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Gamma

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Costos mínimos de distribución y procuración.	0.10	3	0.30
2. Experiencia acumulada en la administración de la industria.	0.20	3	0.60
3. Localización idónea para cumplir los pedidos de los clientes.	0.10	4	0.40
4. Preferencia del cliente por la calidad, diseño, precio y servicio de los productos.	0.20	3	0.60
Debilidades			
1. Elevados costos de entrenamiento y capacitación al personal.	0.10	2	0.20
2. Escasa innovación tecnológica.	0.10	2	0.20
3. Mínima respuesta ante las estrategias de la competencia.	0.20	1	0.20
TOTAL	1.00		2.50
Fortalezas: 1= Muy mal 2= En el promedio 3= Por arriba del promedio 4= Excelente Debilidades: 1= Alarmante 2= Muy preocupante 3= Preocupante 4= Poco preocupante Total valor ponderado: 1 - 1.9= Muy mal 2 - 2.9= En el promedio 3 - 3.9= Por arriba del promedio 4= Excelente			

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Con fundamento en la información anterior, la figura 5.7 muestra la estructura de una cadena de abasto. Esta estructura representa un modelo de negocio sencillo que se caracteriza sólo por el ensamblado de productos. Donde la mayoría de los materiales, partes y componentes son importados de Estados Unidos y sólo las agujas se adquieren en México. De igual forma, el cien por ciento de la producción es enviado a la casa matriz que se encargará posteriormente de su distribución a las grandes cadenas comerciales. Sin embargo, cabe hacer mención que dentro de las actividades de apoyo se han subcontratado a empresas mexicanas de la región para la elaboración de los rellenos de su producto. Así como las refacciones para el mantenimiento de las máquinas que son de proveedores de Monterrey y del Distrito Federal.

Figura 5.7. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Gamma



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

En términos generales, la valuación de la empresa Gamma revela una estrategia de diferenciación debido a que su incremento en sus ventas está alineado con el mejoramiento y desarrollo de sus productos en función de las necesidades y requerimientos de sus clientes. Además de una estrategia de liderazgo en costos con una integración hacia delante al ejercer un control de sus clientes. Especialmente, esto se debe a los siguientes factores de localización y sus estrategias:

Expresión 5.3. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Gamma

Estrategia de liderazgo en costos	} servicios de transporte; mano de obra; materiales; capacidades acumuladas
Estrategia de diferenciación	

Fuente: Elaboración propia

V.3. Municipio de Matamoros y empresas estudiadas

V.3.1 Descripción del municipio de Matamoros

El municipio de Matamoros se encuentra ubicado al noreste del estado de Tamaulipas, 97º longitud oeste, 25º 52' latitud norte, con una altura promedio de 10 m sobre el nivel del mar (ver figura 5.8). Colinda al norte con Estados Unidos de América, separados por el Río Bravo; al sur con el municipio de San Fernando y la Laguna Madre; al este con el Golfo de México y al Oeste con los municipios de Río Bravo y Valle Hermoso. Su extensión territorial es de 4,045.62 km², que representa el 4.19% del estado. Tiene una distancia de 330 kilómetros y un cruce ferroviario internacional a la ciudad de Brownsville, Texas, Estados Unidos. Según datos oficiales, el PIB del municipio de Matamoros representa el 13 % del PIB estatal.

Figura 5.8. Ubicación geográfica del municipio de Matamoros, Tamaulipas.



Fuente: Elaboración propia, a partir del Sistema de información integral de Tamaulipas (SIITAM).

La principal vía de comunicación terrestre de Matamoros es la carretera federal No 101 que es una de las más importantes de México debido al intenso flujo de mercancías de importación y exportación. Además, cuenta con cuatro puentes internacionales: Brownsville & Matamoros (B & M), Gateway o Puerta México, de Veteranos o Libre Comercio y el Gral. Ignacio Zaragoza o Los Tomates. En general, registran aforos de tráfico sur - norte de alrededor de 439,421 vehículos (promedio mensual). De igual manera, tiene una red ferroviaria que conecta a Matamoros con la ciudad de Monterrey, N.L. En Matamoros se encuentran en funcionamiento 5 parques industriales equipados para el establecimiento de empresas, con una disponibilidad de 316 hectáreas. Cuentan con una infraestructura básica como energía eléctrica, red de agua potable, tratadoras de aguas, drenaje sanitario, drenaje pluvial, vialidades de acceso, alumbrado público, pavimentación, red telefónica, comunicación vía satélite y transporte urbano.

V.3.2. Caso 4: Empresa Delta

Tabla 5.10. Descripción general de la empresa Delta

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	1976
Año de establecimiento en la región	1997
Origen del capital	Norteamericano
Tipo de empresa	Grande (670 trabajadores)
Subrama	Confección
Sector	Secundario
Producto	Ropa para dama
Parque industrial	CIMA

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La empresa Delta es una empresa familiar de capital norteamericano que inicia sus actividades en el parque industrial CIMA en 1997 (tabla 5.10). La empresa se dedica a la confección de ropa holgada para dama, como pantalones, faldas, blusas bordadas, blusas sencillas, entre otros; fundamentalmente de tela de poliéster. Además de la confección en el mismo lugar se encuentra su centro de distribución, el cual fue trasladado de Carolina del Norte a Matamoros en el año 2005. De los 670 trabajadores, tanto el gerente como el jefe de producción en bordados son de origen norteamericano

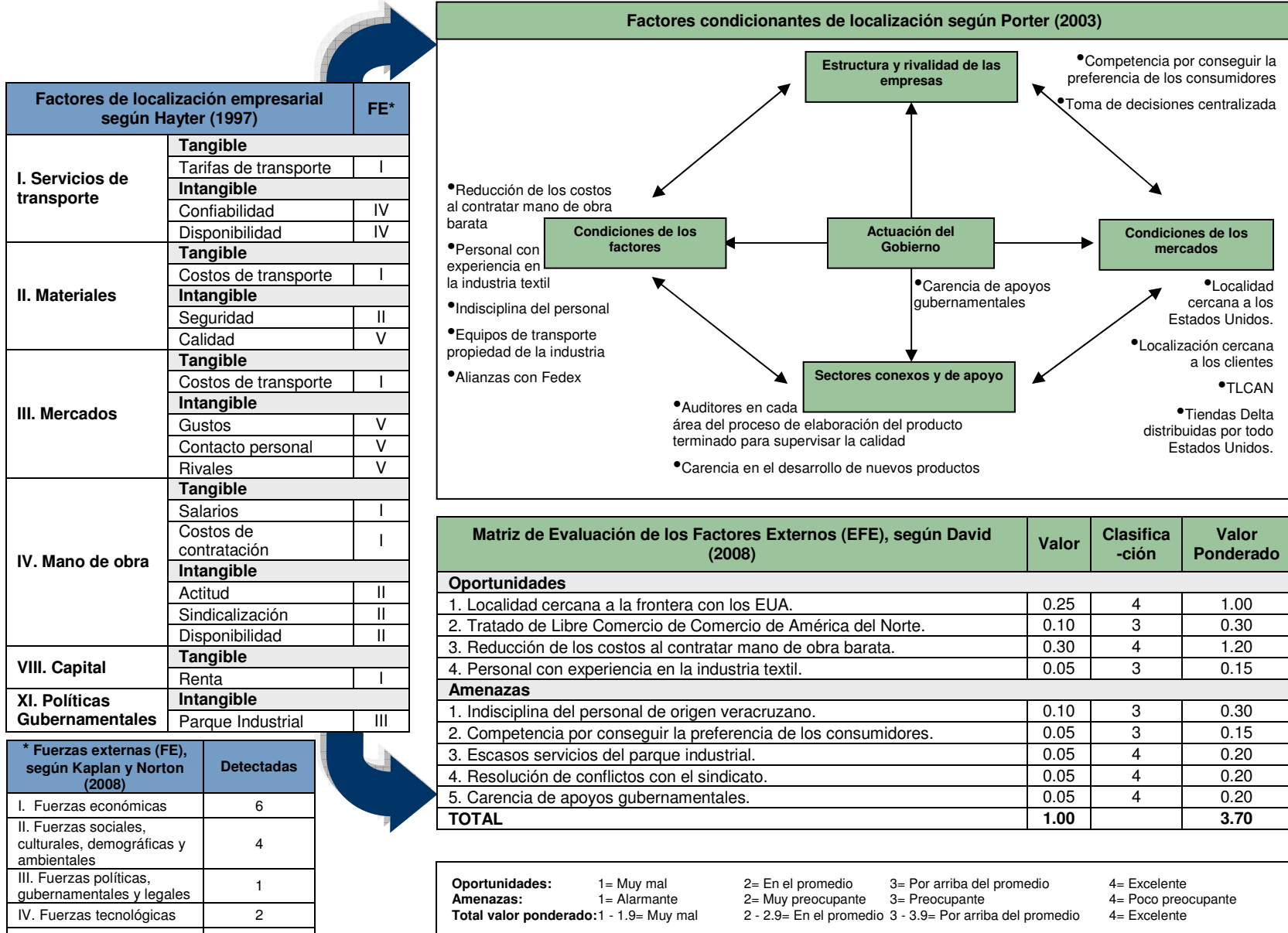
y el resto de los mandos medios son de origen tamaulipeco. En los operadores predominan los trabajadores veracruzanos, donde han presentado varios problemas de indisciplina laboral en cuanto a llegadas tardes y ausentismo.

Como se puede observar en el diagrama 5.4, dentro de los factores tanto tangibles como intangibles, se identifica los que son prioritarios, así como los que dan una ventaja estratégica a la empresa Delta. El factor de “servicios de transporte” es de carácter prioritario dado el volumen que produce y transporta diariamente, obteniendo ventajas en costos al estar ubicados en la frontera. Al mismo tiempo, este factor aporta una ventaja estratégica a la empresa Delta ya que el uso de transporte terciarizado con empresas especializadas por alianzas les favorece en la reducción de los costos de transportación tanto de los materiales como del precio del producto final. En cuanto al factor “materiales”, constituye una ventaja estratégica para la empresa Delta, por la calidad, seguridad y costos de su materia prima ya que su casa matriz mantiene supervisores de control de terminación del producto los cuales son de origen norteamericano.

En el factor “mercado”, el costo del transporte mencionado anteriormente le permite a la empresa cumplir su propio slogan “vendemos el pantalón más barato de los Estados Unidos”. Es decir, esto se traduce en el aumento de las ventas y a un incremento en el número de sus clientes finales. En el año 2008, la empresa Delta ha buscado nuevos nichos de mercado implementando como estrategia la venta online de sus productos a través de su página de Internet. En el factor “políticas gubernamentales”, el desarrollo de parques industriales fronterizos le favoreció a la empresa al momento de decidir la zona ideal para su instalación.

Del análisis externo de los factores de localización de la empresa Delta haciendo uso del instrumental analítico del diagrama de Porter (2003), podemos identificar que las condiciones de los factores con mano de obra barata y transporte, y las condiciones de los mercados son los factores condicionantes para la creación de ventaja estratégica (diagrama 5.4). Apalancando esta ventaja estratégica con los sectores conexos y de apoyo que son los parques industriales y la infraestructura disponible, siendo estos factores complementarios pero no determinantes para su ubicación.

Diagrama 5.4. Análisis externo de la empresa Delta basada en las condiciones de localización.



Fuente: Elaboración propia

Con base en la información anterior, se construyó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa Delta y su relación con las fuerzas externas predominantes. En este sentido, se observó que los factores con mayor ponderación fueron O1 (localidad cercana a la frontera EUA) y O3 (reducción de los costos al contratar mano de obra barata) que están relacionados con la fuerzas externas I (económicas) y V (competitivas). En términos generales, se puede observar en la matriz EFE que esta empresa posee un valor ponderado de 3.7 que se encuentra por encima del promedio (2-2.9). Es decir, que las estrategias de la empresa Delta aprovechan las oportunidades existentes al minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

En lo que respecta al análisis interno de la empresa Delta, la tabla 5.11 muestra la matriz de evaluación de los factores internos. De esta forma, se observa hacia el interior de la empresa que las principales fortalezas dado su valor ponderado han sido la F2 (equipo de transporte propiedad de la industria) y F3 (tiendas propias distribuidas por todo EUA), seguidas por F1 (alianza con otra compañía para el transporte de mercancías) y F4 (localización cercana a los clientes). Esto le permite a la empresa Delta un valor ponderado total interno de 3.5 que se encuentra por encima del promedio (2.5) que según David (2008) y Garrido (2006) representa el puntaje que caracteriza a las empresas con una posición fuerte interna en función de la efectividad de la estrategia actual de la misma.

Tabla 5.11. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Delta

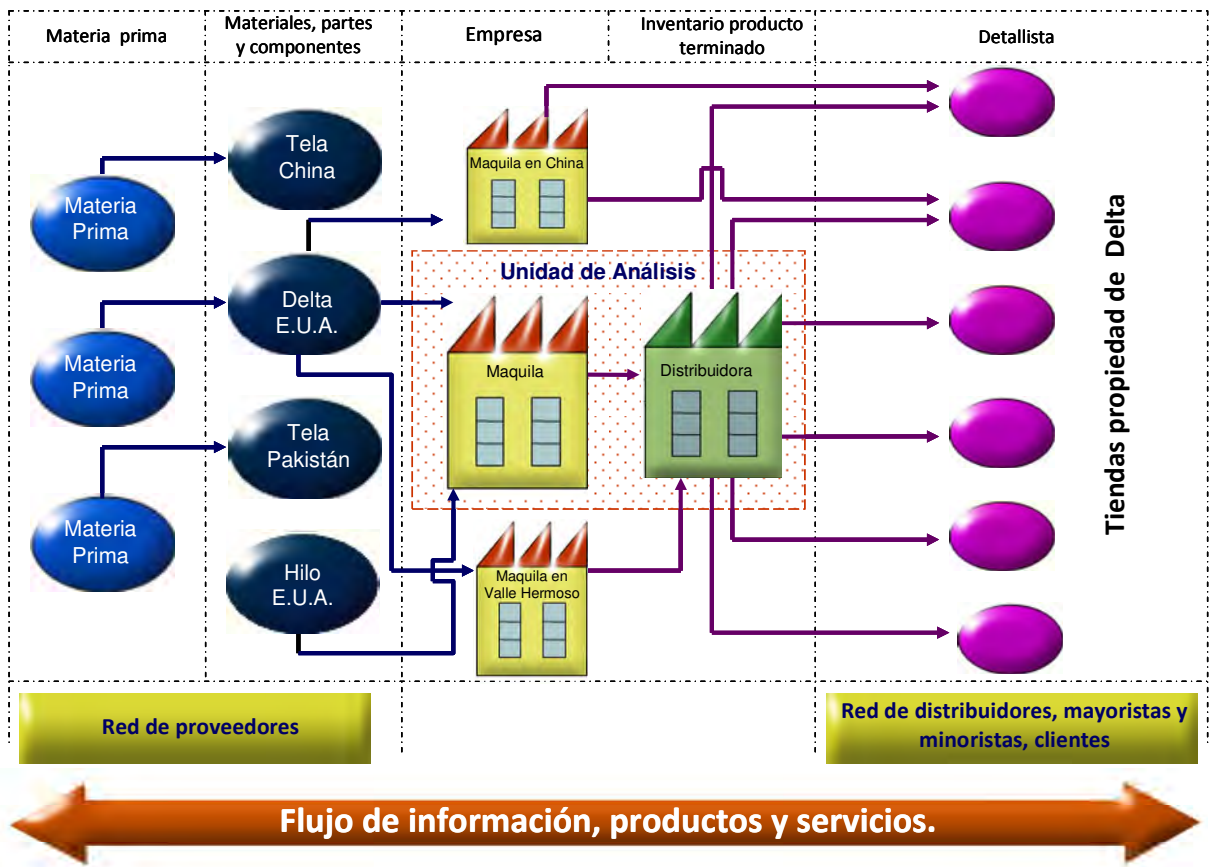
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Alianza con otra compañía para el transporte de mercancías.	0.15	3	0.45
2. Equipo de transporte propiedad de la industria.	0.25	4	1.00
3. Tiendas propias distribuidas por todo Estados Unidos.	0.25	4	1.00
4. Localización cercana a los clientes.	0.15	3	0.45
5. Auditores en cada área del proceso de elaboración del producto terminado para supervisar la calidad.	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Toma de decisiones centralizada.	0.10	3	0.30
2. Carencia en el desarrollo de nuevos productos.	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.50

Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

El modelo de negocio de empresa Delta se operacionaliza mediante el mapa que describe su ubicación en la cadena de abasto (ver figura 5.9). Como se observa, la estructura de la cadena de abasto de empresa Delta, para esta compañía de carácter multiplanta y siendo una empresa mundial, está compuesta desde la red de proveedores hasta la red de distribuidores como mayoristas, minoristas y clientes. La estructura de su cadena de abasto inicia con la recepción de materiales, partes y componentes, donde se recibe la tela en la casa matriz ubicada en Carolina del Norte por parte de sus proveedores de la India, China y Pakistán entre otros, para ser cortada.

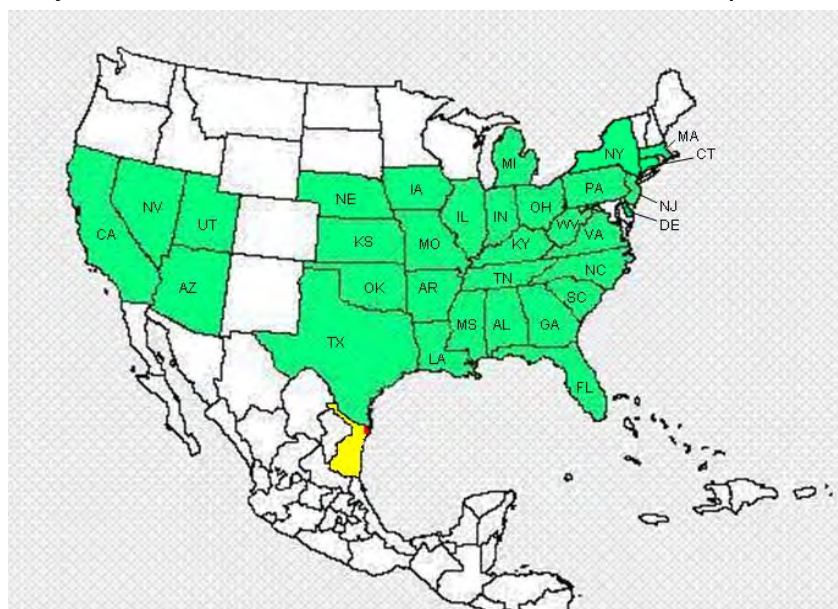
Figura 5.9. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Delta



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

En este mismo nivel se encuentran los proveedores de hilos, botones, cremalleras los cuales son del mismo origen de las telas y se incluyen proveedores de los Estados Unidos de América. En el mismo nivel de la empresa Delta se encuentran las plantas de Valle Hermoso y China, las cuales también reciben las telas cortadas de la casa matriz. La unidad de análisis es la planta de Matamoros y su centro de distribución. La ropa confeccionada pasa al centro de distribución que se encuentra en un edificio aledaño al centro de producción, y a partir de ese nivel inicia la cadena de distribución que termina en el distribuidor detallista, ya que la empresa tiene sus 252 tiendas distribuidas en 30 estados de los Estados Unidos de América que en su gran mayoría se encuentran hacia la zona este y sureste de dicho país (ver figura 5.10). Siendo esto una ventaja debido a la aglomeración de sus clientes en la misma zona.

Figura 5.10. Empresa Delta, cobertura de mercados y localización de la planta de producción y centro de distribución en Matamoros, Tamaulipas.



Fuente: Elaboración Propia

Con fundamento en lo anterior, se identifica una estrategia de negocios de tipo integrado, denominada por David (2008), estrategia de integración hacia adelante, al controlar (en propiedad) a sus puntos de ventas. Así como una alineación de una estrategia de liderazgo en costos en el aprovechamiento de los servicios de transporte

y de los materiales; de diferenciación al buscar penetrar a nuevos mercados; y de diversificación concéntrica al adicionar nuevos servicios relacionados como lo ha sido la venta online. En consecuencia, los principales factores que se relacionan con estas estrategias han sido:

Expresión 5.4. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Delta

Estrategia de liderazgo en costos	∫	servicios de transporte; mano de obra; materiales; mercados
Estrategia de diferenciación	∫	materiales; mercados
Estrategia de diversificación	∫	mercados

Fuente: Elaboración propia

V.3.3. Caso 5: Empresa Epsilon

Tabla 5.12. Descripción general de la empresa Epsilon

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	No especificado
Año de establecimiento en la región	2005
Origen del capital	Norteamericano
Tipo de empresa	Mediana (80 trabajadores)
Subrama	Confección
Sector	Secundario
Producto	Prendas de vestir (uniformes)
Parque industrial	No se aplica

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Al año de su establecimiento, la empresa Epsilon se declara en quiebra, como estrategia de la casa matriz y de sus clientes. Posteriormente, reinicia sus actividades con un cambio de administración y financiamiento de los propios clientes. Se especializa en la costura de uniformes de enfermeras para hospitales, uniformes de cocinero y militares. Al momento de la entrevista, se había duplicado el número de clientes y en cuanto a la mano de obra de 20 trabajadores llegaron a 80 (tabla 5.12).

En este contexto, la información que proporcionó la empresa Epsilon nos permitió identificar los factores de atracción para la localización de la planta en la ciudad de Matamoros, que se muestran en el diagrama 5.5. En esta empresa también se ha detectado un factor adicional a los propuestos por Hayter (1997) que se relaciona con la experiencia en el sector debido a su antigüedad y en la transferencia de conocimientos entre los empleados con el paso del tiempo que se traduce en la capacidad de conocimiento acumulado.

En cuanto al factor de “servicios de transporte”, la empresa Epsilon tiene una ventaja al estar cerca de la franja fronteriza que le permite cumplir la entrega inmediata de los productos solicitados por los clientes, planteando que es una ventaja estratégica referente a sus competidores procedentes de China y de la India. Esto se debe a la disponibilidad de transporte que impacta también en el factor “materiales” y “mercado”. De igual forma, en el factor “materiales” mantiene una estrecha relación con los proveedores-clientes, que financian la producción, en este factor la empresa Epsilon compra materiales en la región, planteando que muchas veces le resulta más baratos los conos de hilos que adquiere del proveedor de Ciudad Victoria, que de Estados Unidos.

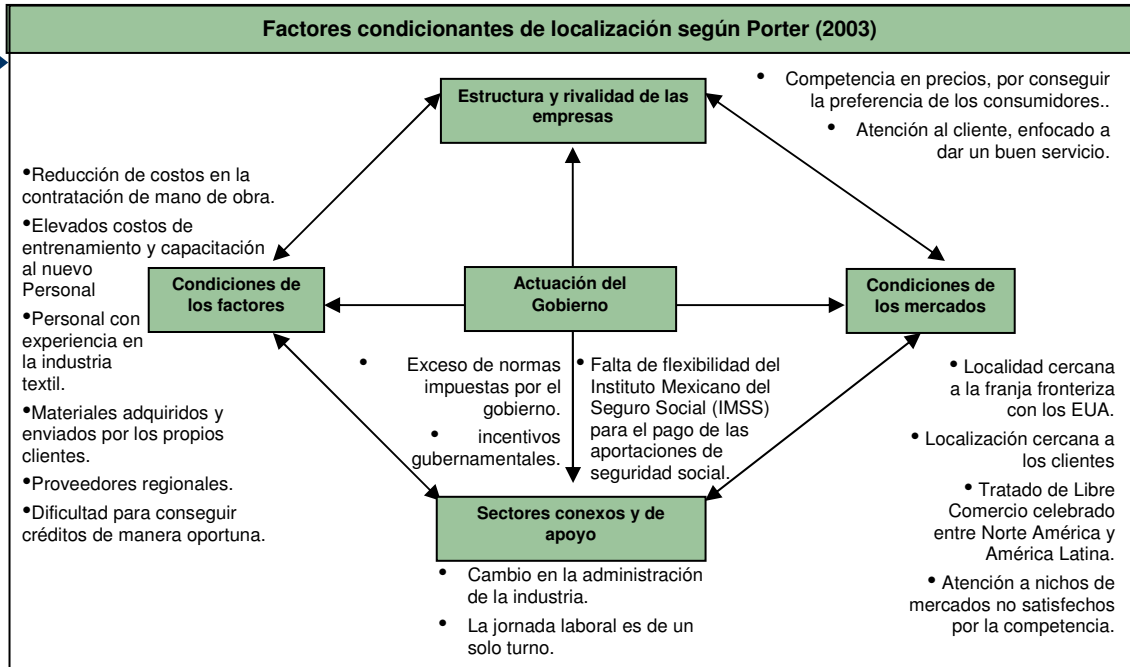
En cuanto al factor “capital”, encuentra más atractivo rentar fuera del parque industrial de Matamoros dado a los costos que eso implica y las aglomeraciones para el transporte del personal que labora en la misma, ya que la empresa no cuenta con transporte propio. Desde la perspectiva de la empresa Epsilon, el Diagrama 5.5 presenta el análisis de los factores condicionantes para la localización en la región basados en el diamante de Porter. Es importante mencionar que con base en la información proporcionada se puede identificar factores de localización tales como condiciones de los mercados, de los factores y estructura y rivalidad de las empresas.

Sin embargo, la empresa proporciona evidencia sobre el exceso de normas impuestas por el gobierno, elevados costos de entrenamiento y capacitación y la dificultad de adquirir los créditos para las pequeñas empresas de manera oportuna (aspectos que pueden promover su deslocalización). Esto representa elementos para la elaboración de la matriz EFE y su relación con las fuerzas externas.

Diagrama 5.5. Análisis externo de la empresa Epsilon basada en las condiciones de localización.

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)		FE*
I. Servicios de transporte	Tangible	
	Tarifas de transporte	I
	Intangible	
	Disponibilidad	IV
II. Materiales	Intangible	
	Seguridad	II
III. Mercados	Tangible	
	Costos de transporte	I
	Intangible	
	Contacto personal	V
	Rivales	V
IV. Mano de obra	Tangible	
	Salarios	I
	Costos de contratación	I
	Intangible	
	Actitud	II
	Habilidad	II
VIII. Capital	Tangible	
	Renta	I
IX. Tierra / Edificios	Tangible	
	Costos	I

* Fuerzas externas (FE), según Kaplan y Norton (2008)	Detectadas
I. Fuerzas económicas	6
II. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	3
III. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	0
IV. Fuerzas tecnológicas	1
V. Fuerzas competitivas	2



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Localidad cercana a la franja fronteriza con los EUA.	0.25	4	1.00
2. Tratado de Libre Comercio de Comercio de América del Norte.	0.05	2	0.10
3. Reducción de costos en la contratación de mano de obra.	0.15	3	0.45
4. Personal con experiencia en la industria textil.	0.10	3	0.30
5. Incentivos gubernamentales.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Falta de clientes regionales.	0.05	3	0.15
2. Competencia en precios, por conseguir la preferencia de los consumidores.	0.20	1	0.20
3. Dificultad para conseguir créditos de manera oportuna.	0.05	3	0.15
4. Inflexibilidad del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para el pago de las aportaciones de seguridad social.	0.05	3	0.15
5. Exceso de normas impuestas por el gobierno.	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.80

Oportunidades: 1= Muy mal 2= En el promedio 3= Por arriba del promedio 4= Excelente
Amenazas: 1= Alarmante 2= Muy preocupante 3= Preocupante 4= Poco preocupante
Total valor ponderado: 1 - 1.9= Muy mal 2 - 2.9= En el promedio 3 - 3.9= Por arriba del promedio 4= Excelente

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los factores externos clave se han basado en O1 (localización cercana a la franja fronteriza con EUA) y el O3 (reducción de costos en la contratación de mano de obra), teniendo como factor decisivo la fuerza externa I (económicas). Con base en esta información, se puede mencionar que la valoración ponderada del impacto del ambiente externo en la empresa Epsilon se encuentra dentro de la valoración promedio al ser 2.80.

Tabla 5.13. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Epsilon

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Atención a nichos de mercados no satisfechos por la competencia.	0.20	3	0.60
2. Atención al cliente, enfocado a dar un buen servicio.	0.15	3	0.45
3. Materiales adquiridos y enviados por los propios clientes.	0.05	3	0.15
4. Localización cercana a los clientes.	0.20	4	0.80
5. Cambio en la administración de la industria.	0.15	3	0.45
Debilidades			
1. Elevados costos de entrenamiento y capacitación al nuevo personal.	0.10	2	0.20
2. Solamente se labora un turno a la semana.	0.05	1	0.05
3. Dificultad para retener a los clientes.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.90

Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

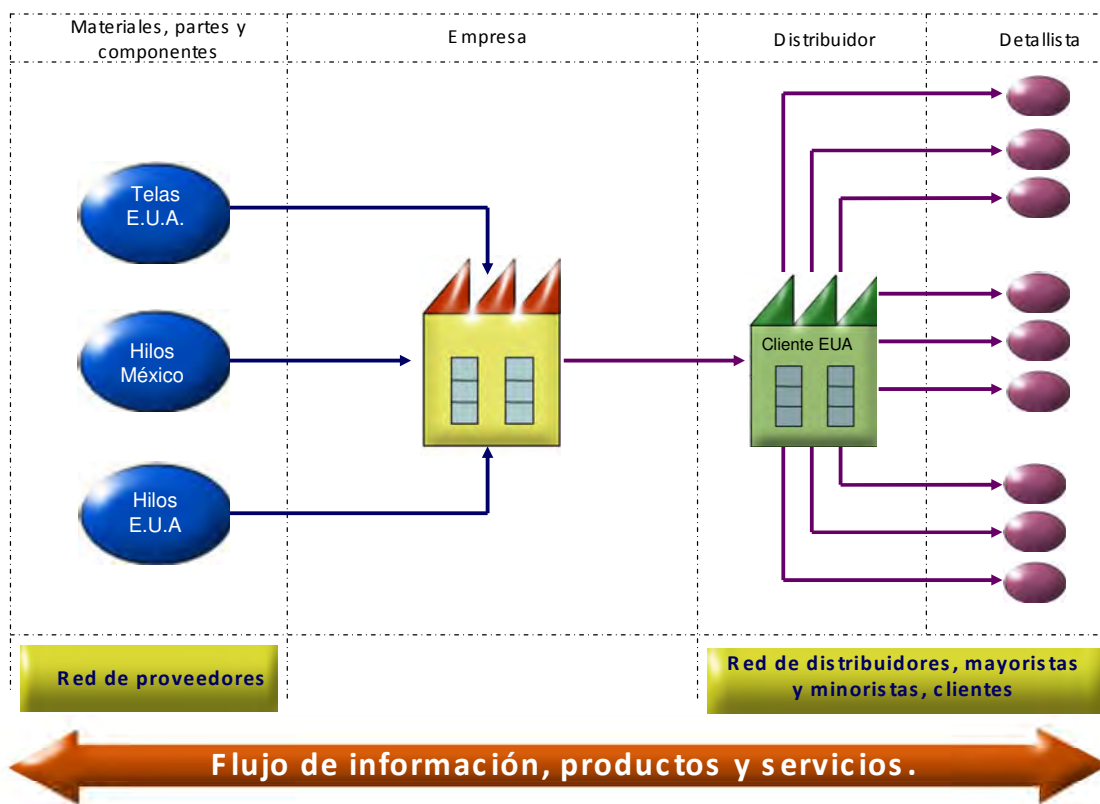
Al mismo tiempo, la tabla 5.13 muestra que los valores de mayor ponderación de la matriz EFI son la F4 (localización cercana a los clientes), F1 (atención a nichos de mercados no satisfechos por la competencia) y la F2 (atención al cliente, enfocado a dar un buen servicio), que están asociados al factor de localización III (mercados). Esto se debe a que la empresa Epsilon se ha enfocado en el servicio al cliente, cumplir con las fechas de entrega para buscar la credibilidad con los mismos.

Al respecto, es importante hacer mención de que la ponderación de la valuación interna de la empresa refleja un 2.9 que refleja la efectividad de las estrategias en búsqueda del aprovechamiento de sus fortalezas. Con fundamento en la información anterior, la figura 5.11 muestra la estructura de una cadena de abasto que representa un modelo de negocio sencillo que se caracteriza sólo por el ensamblado de productos.

Como se puede observar en la figura anterior, la mayoría de los materiales, partes y componentes son importados de Estados Unidos, aunque la empresa plantea que su mejor proveedor de hilo se encuentra en México.

De igual forma, el cien por ciento de la producción es enviada a los distribuidores que son sus clientes de la primera fila de la red de distribuidores. La empresa cubre los gastos de transportación hasta la frontera con los EUA, a partir de ahí todos los gastos de procuración y transporte son cubierto por los clientes. Cabe mencionar que la empresa tiene interés en tener clientes en México y rentar un espacio de mayor capacidad para elevar la producción.

Figura 5.11. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Epsilon



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

En términos generales, la empresa Epsilon evidencia una estrategia de enfoque debido a que su incremento en sus ventas está alineado con el aumento de la

participación en los servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia con sus clientes.

Expresión 5.5. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Epsilon

Estrategia de liderazgo en costos	∫ servicios de transporte; mercados
Estrategia de enfoque	∫ mercados

Fuente: Elaboración propia

V.4. Municipio de Ciudad Victoria y empresa estudiada

V.4.1 Descripción del municipio de Ciudad Victoria

El municipio de Victoria se encuentra ubicado entre los 23°44'06" de latitud norte y a los 99°07'51" de longitud oeste; a una altitud media de 321 m sobre el nivel del mar; pertenece a la subregión del mismo nombre y se localiza en la región centro del estado, sobre la cuenca hidrológica del Río Purificación y las estribaciones de la Sierra Madre Oriental. Su extensión territorial es de 141,132.94 kilómetros cuadrados, que representa el 2.04 por ciento del territorio de la entidad. Al norte colinda con Güémez; al sur con Llera, al este con Villa de Casas y al oeste con Jaumave (Ver figura 5.12). El PIB del municipio representa el 4% del PIB estatal.

En lo relativo a su infraestructura, posee un libramiento periférico que une las carreteras 85 Monterrey-Mante-Tampico, la 101 a San Luis, la 84 a San Fernando y por último la que se dirige a Soto La Marina. Además el municipio se ve beneficiado por la ruta ferroviaria Monterrey-Tampico y por el aeropuerto internacional El Petaqueño que no se encuentra en el municipio pero existe sólo una corta distancia entre la cabecera y el aeropuerto.

Figura 5.12. Ubicación geográfica del municipio de Victoria, Tamaulipas.



Fuente: Elaboración propia, a partir del Sistema de información integral de Tamaulipas (SIITAM).

V.4.2. Caso 6: Empresa Zeta

Tabla 5.14. Descripción general de la empresa Zeta

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	1986
Año de establecimiento en la región	1999
Origen del capital	Taiwan
Tipo de empresa	Grande (700 trabajadores)
Subrama	Textil
Sector	Secundario
Producto	Tela de mezclilla
Parque industrial	Nuevo Santander

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La matriz de la empresa Zeta se fundó en Taiwán por su dueño actual y cuenta con diferentes unidades de negocio distribuidas en diversas partes del mundo (tabla 5.14). La planta textil de Victoria inicia su actividad en el parque industrial Nuevo Santander en 1999. La empresa se dedica a la producción de hilo, teñido y fabricación de telas de mezclilla. En este mismo, en el parque se encuentra una planta de confección de la casa matriz; la cual es cliente (aunque no significativo) de la empresa Zeta. La empresa Zeta es una de las empresas de mayor producción de tela de mezclilla en México y su administración está a cargo de personal de origen taiwanés; sin embargo, los mandos medios son de procedencia china y el resto de la fuerza laboral es de origen tamaulipeco. La empresa cuenta con una unidad habitacional para sus trabajadores extranjeros y además posee su propio servicio de transporte que los traslada diariamente.

En este contexto, el diagrama 5.6 muestra los factores de atracción para la localización de la planta en Ciudad Victoria con base en la evidencia obtenida de la empresa Zeta. En cuanto al factor de “servicios de transporte”, la empresa posee una cercanía a la frontera (300 kms) y a los puertos de Tampico y Altamira (230 kms); esto le permite una entrega oportuna de la mercancía y una reducción en los costos de transportación. En lo relativo al factor “materiales”, la empresa posee una ventaja estratégica al tener ubicada su planta de producción cerca del puerto de Tampico por donde se recibe la mercancía proveniente de Europa y a la frontera con los Estados Unidos de donde proviene el algodón con preferencia en cuanto a los aranceles de importación.

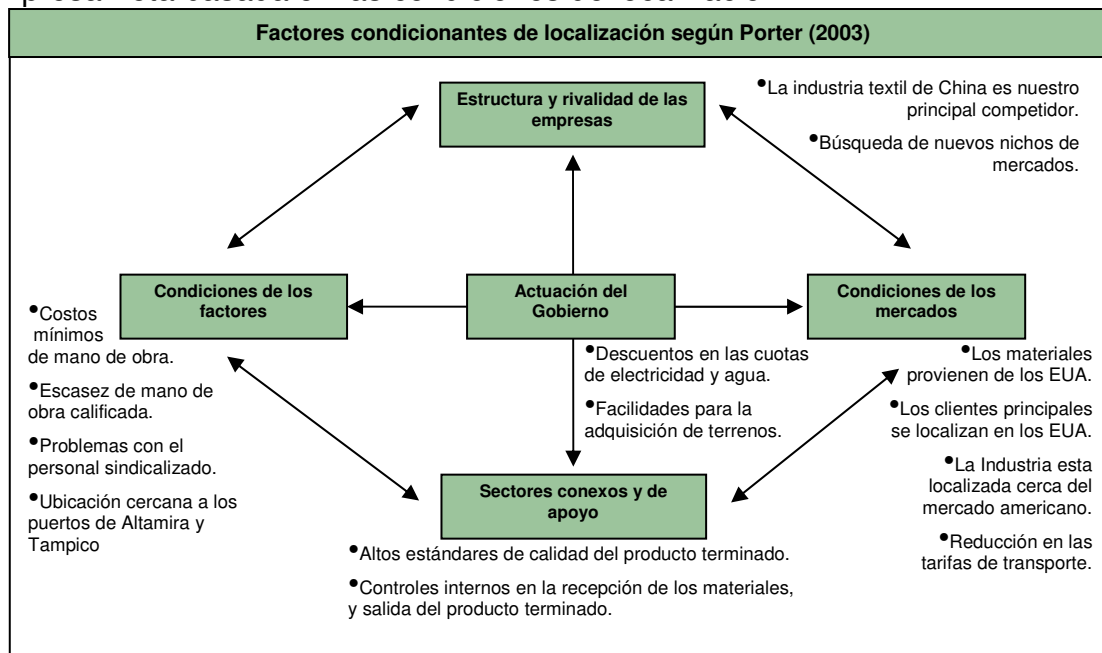
Cabe hacer mención, que la empresa tiene estrictos controles de calidad en la elaboración de los hilos ya que el mismo es el que utilizan para elaborar el producto final que son las telas de mezclilla. Como se puede observar, los dos factores antes mencionados inciden en el factor “mercado” ya que su cliente principal se encuentra en los Ángeles (EUA). En este sentido, se realiza una exportación virtual al enviar directamente la mercancía a sus maquiladoras ubicadas en México y facilita la entrega oportuna de los pedidos.

Diagrama 5.6: Análisis externo de la empresa Zeta basada en las condiciones de localización.

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)		FE*
I. Servicios de transporte	Tangible	
	Tarifas de transporte	I
	Intangible	
	Disponibilidad	IV
II. Materiales	Tangible	
	Costos de transporte	I
	Intangible	
	Calidad	V
III. Mercados	Tangible	
	Costos de transporte	I
	Intangible	
	Rivales	V
IV. Mano de obra	Tangible	
	Salarios	I
	Intangible	
	Sindicalización	II
	Habilidad	II
IX. Tierra/ Edificios	Tangible	
	Costos	I
XI. Políticas Gubernamentales	Tangible	
	Subsidio	III
	Intangible	
	Parque Industrial	III

* Fuerzas externas (FE), según Kaplan y Norton (2008)	Detectadas
I. Fuerzas económicas	5
II. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	2
III. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	2
IV. Fuerzas tecnológicas	1
V. Fuerzas competitivas	2

Fuente: Elaboración propia



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Localidad cercana a los puertos de Tampico y Altamira, y puentes fronterizos con los EUA.	0.20	4	0.80
2. Incentivos gubernamentales para las cuotas de agua, luz y la adquisición de terrenos.	0.20	3	0.60
3. Tratado de Libre Comercio de Comercio de América del Norte.	0.10	2	0.20
4. Costos mínimos en los salarios al personal.	0.15	3	0.45
5. Nichos de mercado sin atender.	0.10	2	0.20
Amenazas			
1. Dificultad para conseguir mano de obra calificada.	0.10	3	0.30
2. Competencia por conseguir la preferencia de los consumidores.	0.05	3	0.15
3. Inexistencia de barreras de entrada al mercado para nuevos competidores.	0.05	1	0.05
4. Factores económicos intervinientes altamente cambiantes.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.85

Oportunidades: 1= Muy mal 2= En el promedio 3= Por arriba del promedio 4= Excelente
Amenazas: 1= Alarmante 2= Muy preocupante 3= Preocupante 4= Poco preocupante
Total valor ponderado: 1 - 1.9= Muy mal 2 - 2.9= En el promedio 3 - 3.9= Por arriba del promedio 4= Excelente

De igual forma, la empresa Zeta posee una posición privilegiada al estar ubicada en México donde hay gran cantidad de empresas de confección de los pantalones de mezclilla de las grandes firmas a nivel mundial. Por lo tanto, como reacción a la competencia de China, la empresa ha implementado estrategias de búsqueda de nuevos nichos de mercado nacional e incluso ya cuentan con clientes nacionales ubicados en el estado de Nuevo León.

Al analizar el factor “mano de obra”, la empresa Zeta hace mención de que al tener agrupados y organizados a sus trabajadores en sindicatos (aunque fundamentalmente que su mano de obra es originaria de la zona), le permite una mejor disciplina que se traduce en una mayor productividad. Otro factor importante para la empresa han sido las “políticas gubernamentales¹⁰”, ya que el gobierno del estado de Tamaulipas ha implementado ciertos incentivos (la reducción de la cuota de energía, agua y renta de terrenos) para fomentar la inversión extranjera en la zona y la generación de empleos. Esto permite a la empresa Zeta una reducción considerable de los costos de producción debido a las características del producto que elaboran se necesita un consumo considerable de agua y por la cantidad de maquinarias y equipos que hacen uso de la energía. Dada esta ventaja que ofrece la zona respecto al costo de la energía impacta también en el factor “energía”. Así como otras facilidades que le ofrece al estar ubicada en un parque industrial.

Con base a los resultados obtenidos y a partir de Porter (2003) se plantea que la productividad con la que compiten las empresas en una ubicación está marcadamente influida por la calidad del entorno económico. De esta manera, para la determinación de los factores condicionantes externos de la zona de Ciudad Victoria desde la perspectiva de la empresa Zeta se utilizó como instrumental analítico el diamante de Porter (2003). A través de este análisis se identifican una serie de factores determinantes para su ubicación en la zona tales como: los mercados, la actuación del gobierno, los sectores conexos y de apoyo.

Como se observa en el diagrama anterior, los de mayor importancia para la empresa han sido la cercanía a los puertos de Tampico y Altamira, así como los

¹⁰ En este aspecto no se están analizando en profundidad las políticas gubernamentales que se han implementado en la región sólo se menciona lo expresado en las entrevistas por parte de la empresa Zeta.

descuentos en las cuotas de electricidad y agua, incidiendo ambos en varios factores condicionante a la vez. Al determinar los factores condicionantes de localización se construyó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y las fuerzas externas detectadas, según la información proporcionada por la empresa Zeta para identificar los valores determinantes que fueron decisivos para la localización de la empresa. En términos generales, se identifica que su localización en la zona de Victoria obedece los criterios de cercanía a la zona fronteriza, a los puertos de la región y por las ventajas de los subsidios gubernamentales.

Con base en lo anterior, la matriz EFE muestra que los factores claves son el O1 (localidad cercana a los puertos de Tampico y Altamira, y a los puentes fronterizos con EUA), el O2 (incentivos gubernamentales para las cuotas de agua, luz y adquisición de terrenos) y el O4 (costos mínimos en los salarios del personal). En términos generales, la ponderación sobre la valoración del ambiente externo de la empresa es de 2.85, la cual refleja a una empresa que en promedio aprovecha las condiciones del entorno en el que se encuentra. Por lo tanto, dichos factores están correlacionados con los factores de localización I (servicios de transporte), II (materiales), III (mercados), IV (mano de obra), VI (energía), IX (tierra/edificios) y XI (políticas gubernamentales). Además, prevalece un impacto de las fuerza externas I (económicas), II (sociales, culturales, demográficas y ambientales) y V (competitivas). Al mismo tiempo cabe mencionar que la fuerza III (políticas, gubernamentales y legales), ha sido de gran relevancia al ser un factor que incide en las fuerzas anteriormente mencionadas.

En la matriz EFI (tabla 5.15), se observa que los factores con mayor valor ponderado son los F2 (hilo elaborado por la propia industria, se adquiere el algodón de los EUA y México), F1 (controles internos para inspeccionar el producto terminado), F3 (producto reconocido por sus altos estándares de calidad) y F5 (desarrollo de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente); incidiendo en los factores de localización II (materiales) y III (mercados); observándose el impacto fuerza externa V (competitivas); lo cual coincide con la puntuación ponderada total en la matriz EFI, que es de un 3.00 e indica que la empresa Zeta responde a las estrategias implementadas por encima del promedio.

Tabla 5.15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Zeta

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Controles internos para inspeccionar el producto terminado.	0.15	3	0.45
2. Hilo elaborado por la propia industria, se adquiere el algodón de los EUA y México.	0.15	4	0.60
3. Producto reconocido por sus altos estándares de calidad.	0.15	3	0.45
4. Localización cercana a los clientes.	0.10	3	0.30
5. Desarrollo de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente.	0.15	3	0.45
Debilidades			
1. Problemas de huelga con el sindicato.	0.15	3	0.45
2. Inexistencia de programa de capacitación a los empleados.	0.10	2	0.20
3. Falta de programa de marketing que nos acerque al mercado meta.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.00

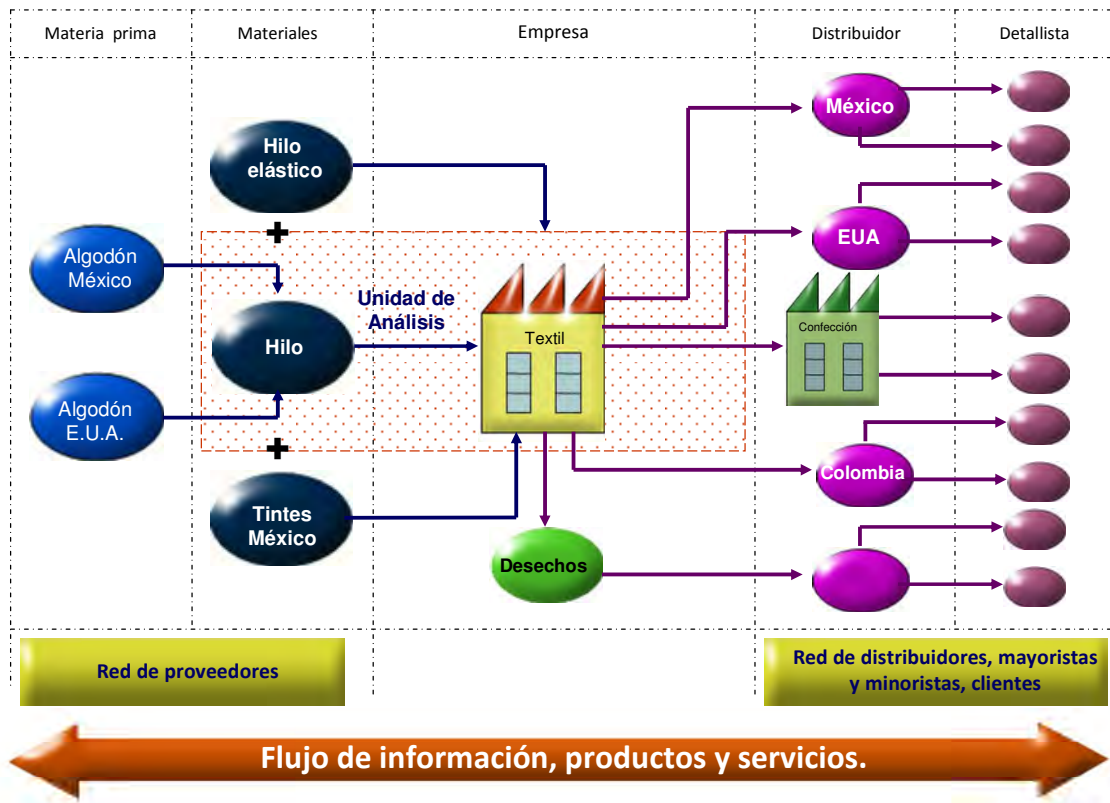
Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En este sentido, el modelo de negocio de la empresa se operacionaliza a través de la figura 5.13. Como se puede observar, la unidad de análisis inicia en el nivel de materiales, partes y componentes de la red de proveedores de la estructura de la cadena de abasto; con el proceso de la fabricación y teñido de hilo. Para este proceso la empresa Zeta importa algodón y tintes para los hilos procedente de otras empresas de México y de Estados Unidos. Este hilo que fabrican es a su vez la materia prima para la elaboración de la mezclilla, lo cual dentro de la cadena de abasto son sus propios proveedores de uno de los materiales.

En este mismo nivel, se encuentra ubicada la proveedora del hilo elástico Lycra, misma que se encuentra ubicada en el estado de México y es la importadora de este producto de los Estados Unidos de América. Este hilo se utiliza para fabricar el tipo de tela stretch, para lo cual se necesita unirlo con el hilo que ellos producen para poder hacer este tipo de mezclilla. Cabe mencionar que esta empresa a su vez está anidada a otras cadenas de abastos ya que ella es proveedora de la tela de mezclilla de otras empresas de confección.

Figura 5.13. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Zeta



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

La empresa Zeta suministra los desechos de las telas a empresas locales para la fabricación de estopas. La producción es inspeccionada por controles de calidad en cada una de sus etapas. Con esto se identifica una estrategia de negocio de integración, denominada por David (2008), estrategia de integración hacia atrás, al controlar en propiedad a sus propios proveedores de materia prima, bajo la perspectiva de Porter (2003), esta estrategia se identifica como una estrategia de liderazgo en costos. A su vez, se observa una estrategia de enfoque, dado que su principal estrategia en época de crisis ha sido mantener los precios bajos, sacrificando un poco la utilidad de la empresa sin llegar a tener pérdidas y de esta forma la empresa Zeta mantiene el 100% de su capacidad de producción, distribuyendo en México, Colombia y EUA. En consecuencia, se puede observar que la empresa Zeta determinó sus estrategias competitivas en función de los factores de localización que se muestran en la siguiente expresión:

Expresión 5.6. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Zeta

Estrategia de liderazgo en costos	}	servicios de transporte; mercados; materiales; políticas gubernamentales
Estrategia de enfoque		
Estrategia de diferenciación	}	materiales

Fuente: Elaboración propia

V.5. Municipio de Hidalgo y empresa estudiada

V.5.1. Descripción del municipio de Hidalgo

Figura 5.14. Ubicación geográfica del municipio de Hidalgo, Tamaulipas.



Fuente: Elaboración propia, a partir del Sistema de información integral de Tamaulipas (SIITAM).

Su cabecera municipal, se encuentra localizada a los 24° 9' 18' latitud norte y a los 1° 5' 12" longitud oeste, a una altitud de 400 metros sobre el nivel del mar. Colinda al Norte con el municipio de Villagrán; al Sur con el de Güémez; y al Este con los de San Carlos y Padilla y al Oeste con el estado de Nuevo León (figura 5.14). Su extensión territorial es de 2,142.43 kms representando el 2.33% del total de la superficie del estado. En cuanto a infraestructura, Hidalgo tiene acceso a la carretera nacional No. 85 (Victoria-Monterrey), a la red ferroviaria que une a Tampico y Monterrey y a la aeropista de corto alcance en la Ex-Hacienda de Santa Engracia.

V.5.2. Caso 7: Empresa Eta

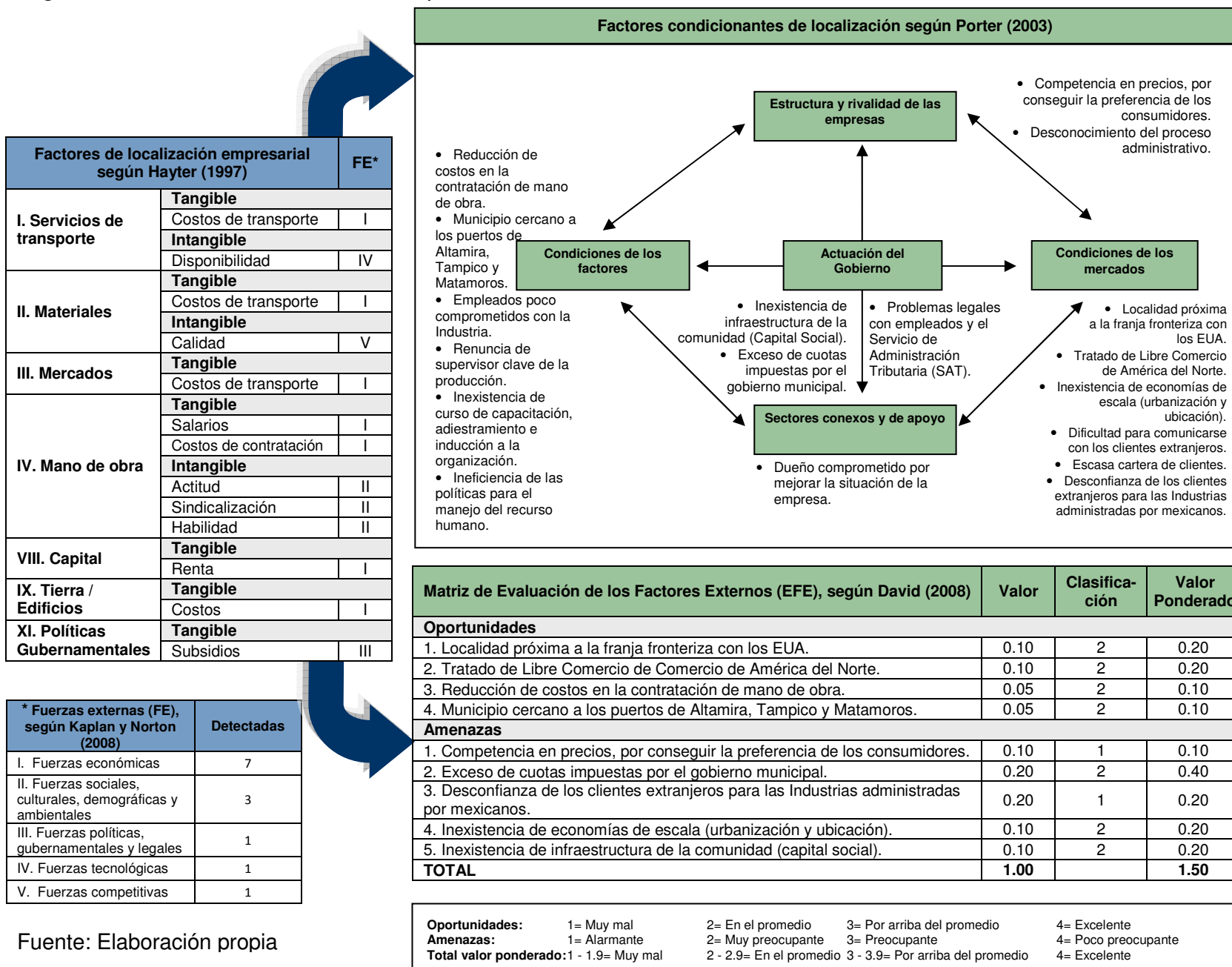
Tabla 5.16. Descripción general de la empresa Eta

Característica	Descripción general
Año de fundación (casa matriz)	No identificado
Año de establecimiento en la región	1997
Origen del capital	Coreano
Tipo de empresa	Grande (200 trabajadores)
Subrama	Confección
Sector	Secundario
Producto	Ropa
Parque industrial	No aplica

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La empresa Eta inició sus operaciones bajo el esquema de empresa familiar siendo su fundador un empresario coreano residente en EUA (el padre de familia). Siete años después, debido a la diversidad de negocios que la familia tiene en diversas ramas en Nueva York, la empresa experimenta una sucesión familiar (de padre a hijo mayor) al trasladar la matriz a EUA (tabla 5.16). El número de empleados ha fluctuado entre 200 y 300 empleados y en su mayoría son originarios de Hidalgo en un diámetro de 25 kms y sólo sus altos mandos son coreanos. El principal producto de la empresa Eta es la confección de ropa que se vende directamente a sus clientes finales que son JC Penny, Target, Sears y Wal Mart. En cuanto a su estructura organizacional, la empresa tiene bien definidas sus jerarquías; sin embargo en momentos de trabajos urgentes, todos sus trabajadores cooperan en lo que se necesite sin importar niveles jerárquicos ya que el objetivo es cumplir con los pedidos.

Diagrama 5.7. Análisis externo de la empresa Eta basada en las condiciones de localización.



En este sentido, el diagrama 5.7 presenta el análisis de la empresa Eta basada en las condiciones de localización propuestos por Hayter (1997). A partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas, se puede observar que los factores de localización de la empresa Eta han sido los servicios de transporte, los materiales, los mercados, la mano de obra, el capital, la tierra y las políticas gubernamentales. En lo relativo a los “servicios de transporte”, la empresa Eta se encuentra ubicada a 300 kms de la frontera y al borde de la carretera Victoria-Monterrey lo que favorece reducir costos y cumplir con el cliente.

Sin embargo, la empresa no posee medios de transporte propios para su mercancía ya que es el cliente quien asume ese costo. Además a nivel local, la empresa Eta tiene contratos con los servicios de paquetería locales (Estafeta, DHL, Transpaís, Senda, entre otros) que ofrecen un servicio de calidad que les permite cubrir sus necesidades internas. En términos de “materiales”, los clientes de la empresa Eta le envían la materia prima (rollos de tela e hilos) que utilizarán en la confección de los productos que se hayan solicitado. A través de este mecanismo, el cliente garantiza la calidad del producto que se está confeccionando. Sin embargo, cuando el cliente no envía el hilo, la empresa Eta lo compra con proveedores ubicados en la región de Victoria y Monterrey que generalmente no cobran flete salvo que sea urgente se paga el concepto de paquetería. En lo que respecta a la “mano de obra”, la empresa Eta implementa un sistema de capacitación enfocada al personal de reciente ingreso y que no tiene experiencia en el ramo.

Al mismo tiempo, los trabajadores poseen las prestaciones de ley y además se encuentran agrupados en sindicatos que facilita la solución de problema internamente entre los representantes del mismo sindicato y de la administración de la empresa. En lo relativo a “políticas gubernamentales”, al momento de su creación la empresa Eta recibió una serie de facilidades como parte de una estrategia de gobierno para atraer inversión extranjera en la región y la generación del empleo. Concretamente, el gobierno del municipio de Hidalgo le otorgó el terreno para establecerse. Al mismo tiempo, la empresa Eta goza del subsidio al agua y a la electricidad. Además la Secretaría de Economía promueve reuniones donde se brinda información importante a las maquiladoras.

Con base en la evidencia obtenida y el diagrama de Porter (2003), se puede concluir que los factores condicionantes de localización para la empresa Eta han sido las condiciones de los factores, la actuación del gobierno y las condiciones de los mercados (ver diagrama 5.7). Este análisis es complementado con la evaluación de los factores externos de la empresa Eta que revela que las oportunidades más ponderadas son la O4 (apoyos gubernamentales) y la O1 (localidad próxima a la zona fronteriza).

Al mismo tiempo, estas oportunidades se relacionan estrechamente con algunas fuerzas externas (Kaplan y Norton, 2008) y con los factores de localización (Hayter, 1997). Por un lado, la O4 se relaciona con la fuerza I (económicas) y los factores de localización I (servicios de transporte), II (materiales) y III (mercados). La O1 impacta en la fuerza III (políticas, gubernamentales y ambientales) y con los factores de localización XI (políticas gubernamentales), IX (tierra) y VIII (capital).

En términos generales, la evaluación ponderada del ambiente externo muestra muy poco aprovechamiento de las oportunidades que le pudiese brindar a la empresa Eta su ubicación ya que su valor (1.50) se encuentra por debajo del promedio (2.00-2.09) como lo sugiere David (2008). El análisis interno de la empresa Eta se realizó a través de la matriz de los factores internos de David (2008).

Tabla 5.17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Eta

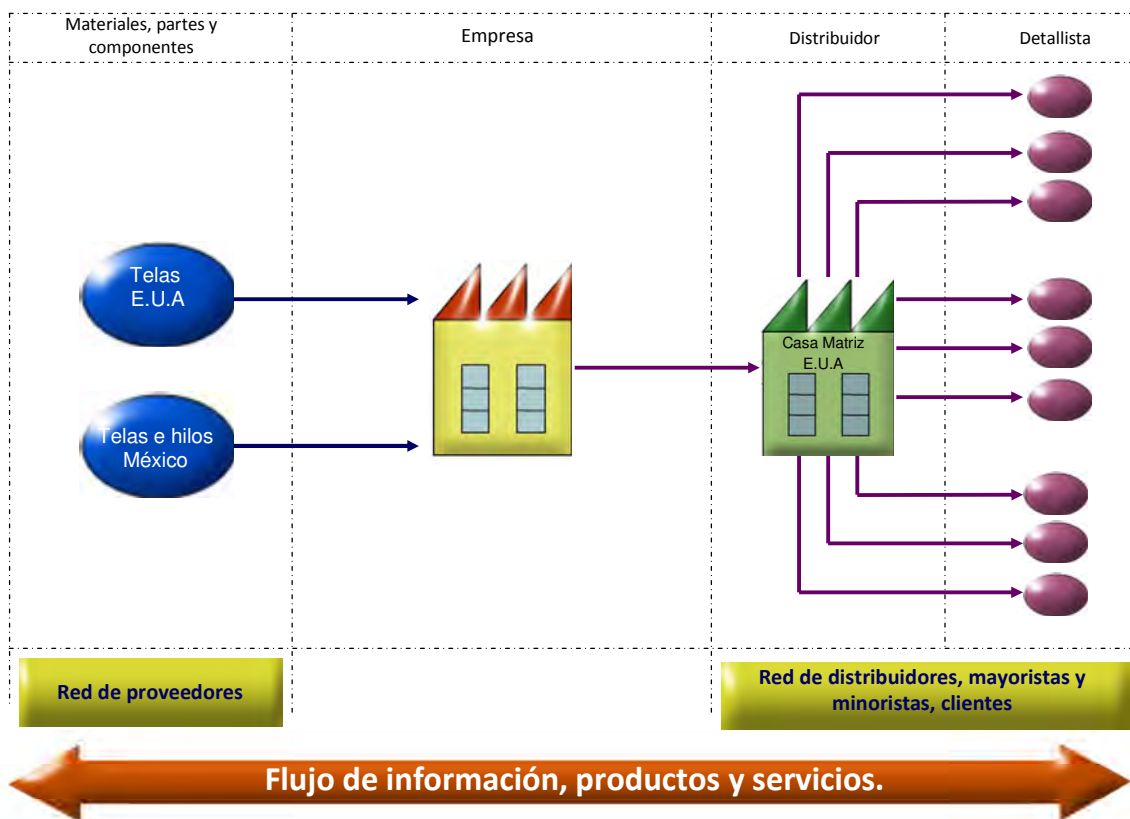
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), según David (2008)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Costos mínimos de distribución y procuración.	0.25	3	0.75
2. Única industria textil instalada en la localidad.	0.10	3	0.30
3. Preferencia del cliente por la rapidez, la calidad y el precio.	0.10	2	0.20
4. Sencillez en la capacitación de empleados.	0.10	3	0.30
Debilidades			
1. Estructura administrativa deficiente.	0.20	2	0.40
2. Nulo diseño de nuevos productos.	0.10	2	0.20
3. La industria no labora a su máxima capacidad.	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		2.45

Fortalezas:	1= Muy mal	2= En el promedio	3= Por arriba del promedio	4= Excelente
Debilidades:	1= Alarmante	2= Muy preocupante	3= Preocupante	4= Poco preocupante
Total valor ponderado:	1 - 1.9= Muy mal	2 - 2.9= En el promedio	3 - 3.9= Por arriba del promedio	4= Excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Por lo tanto, la tabla 5.17 presenta esta evaluación que refleja que la principal fortaleza interna para esta empresa ha sido la F1 (costos mínimos de distribución y procuración) que incide con los factores de localización I (servicios de transporte), II (materiales) y III (mercados). Sin embargo, se observa que al interior de la empresa, su valuación refleja un valor ponderado de 2.45 que se encuentra en el promedio (2.00-2.90), el cual representa el fortalecimiento de las estrategias de la empresa (David, 2008).

Figura 5.15. Estructura de la cadena de abasto de la empresa Eta



Fuente: Elaboración propia a partir de Stock y Lambert (2001)

Con fundamento en la información anterior, la figura 5.15 muestra la estructura de una cadena de abasto que representa un modelo de negocio sencillo que se caracteriza sólo por el ensamblado de productos. En términos generales, en el primer nivel, la empresa Eta recibe los rollos de tela de sus clientes ubicados en Estados Unidos y en algunas ocasiones adquiere pequeñas cantidades de tela e hilos en

México para cumplir sus pedidos. No tienen medios de transporte por lo que utilizan mucho los servicios de paquetería local por que el producto lo dejan a la puerta de la fabrica y si no lo utilizan para enlazar la frontera ya que quien hace la distribución es la casa matriz de EUA. Es decir, una vez confeccionado los productos, el cien por ciento de su producción es enviada a la sus clientes y posteriormente ellos lo colocan con sus distribuidores. En términos generales, la empresa Zeta evidencia una estrategia de liderazgo el costo no por integración sino a través de los subsidios (renta), por medio de la reducción de los costos fijos y por medio de la transportación.

Expresión 5.7. Estrategias identificadas y los factores de localización de la empresa Eta

Estrategia de liderazgo en costos / producción ∫ servicios de transporte; políticas gubernamentales

Fuente: Elaboración propia

V.6. Análisis de resultados en base a los objetivos de la investigación

Una vez realizado el análisis individual de cada uno de los siete casos, se efectuó el mapa para identificar las tendencias de los factores claves de localización. Así mismo, se presentará las interrelaciones entre los factores de localización clave y las estrategias identificadas en base al modelo de negocio de cada una de las empresas.

V.6.1. Factores clave de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas.

De las once condiciones planteadas por Hayter (1997), sólo siete fueron identificadas como factores de localización en las empresas analizadas; concretamente, los servicios de transporte, los materiales, los mercados, la mano de obra, el capital, tierra/edificios y las políticas gubernamentales. Al mismo tiempo, se identificó un nuevo factor de localización (capacidades acumuladas) que está relacionado con las características intangibles del factor mano de obra, tales como las habilidades para ejecutar tareas específicas (Hayter, 1997), sin embargo dado el valor otorgado a este factor por las empresas estudiadas en el municipio de Reynosa y la importancia que en la actualidad implica lo aprendido, denominado nueva economía del conocimiento, es considerado como un factor clave a la hora de adaptarnos en nuestro entorno en busca de una ventaja competitiva (Canals, 2003).

La tabla 5.18 presenta el mapa del análisis de cada uno de los factores de localización tanto tangible como intangible que fueron observados en cada una de las empresas analizadas en cada región. De esta forma, se puede observar que los más significativos fueron servicios de transporte, la mano de obra, materiales y mercados debido al número de factores identificados.

Tabla 5.18. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de los factores de localización

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)	Reynosa			Matamoros		Victoria	Hidalgo	Total
	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	
I. Servicios de transporte								
Tangibles	1	1	1	1	1	1	1	7
Intangibles		1	1	2	1	1	1	7
II. Materiales								
Tangibles	1	1	1	1		1	1	6
Intangibles	1	1		2	1	1	1	7
III. Mercados								
Tangibles	1	1		1	1	1	1	6
Intangibles	1		1	3	2	1		8
IV. Mano de obra								
Tangibles	3	2	2	2	2	1	2	14
Intangibles	2	1		3	2	2	3	13
VII. Capital								
Tangibles				1	1		1	3
Intangibles								0
IX. Tierra / Edificios								
Tangibles					1	1	1	3
Intangibles	1							1
XI. Políticas Gubernamentales								
Tangibles	1					1	1	3
Intangibles	1	1	1	1		1		5
XII. Capacidades Acumuladas								
Tangibles								0
Intangibles	1	1	1					3
Total	14	10	8	17	12	12	13	

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, se observa que en las empresas analizadas los factores más significativos están relacionados con características intangibles. Esto es relevante desde el momento en el que las fuerzas externas con mayor impacto son las fuerzas económicas que generalmente presentarían una tendencia de tangibles (ver tabla 5.19). Es importante hacer mención que el comportamiento de dichos factores por zona no muestra variaciones significativas entre las empresas que la integran.

Tabla 5.19. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las fuerzas externas

Fuerzas externas (FE), según Kaplan y Norton (2008)	Reynosa			Matamoros		Victoria	Hidalgo	Total
	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	
I. Fuerzas económicas	6	5	4	6	6	5	7	39
II. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	2	1	0	4	3	2	3	15
III. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	2	1	1	1	0	2	1	8
IV. Fuerzas tecnológicas	1	1	1	2	1	1	1	8
V. Fuerzas competitivas	3	2	2	4	2	2	1	16
Total	14	10	8	17	12	12	13	

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los factores claves de localización geográfica para las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas que han sido identificados en las empresas analizadas se muestran en la tabla 5.20. En este sentido, los factores clave para la localización geográfica de las empresas analizadas, por orden de importancia son: servicios de transporte (observados en 7 empresas), materiales y mercados (en 6 empresas), mano de obra (en 3 empresas), políticas gubernamentales y capacidades acumuladas (en 2 empresas). Como se puede observar, existe un mayor aprovechamiento por las empresas Alpha, Beta, Delta y Zeta; esto coincide con las empresas que a través del análisis individual evidenciaron una mayor integración en la estructura de su cadena de abasto. Concretamente, algunas de ellas controlando a sus proveedores como el caso de Alpha y Zeta; otras manteniendo el control de sus clientes como es el caso de Delta y Zeta; y en el caso de Beta es derivado de la exclusividad de sus productos en el mercado particular de ropa deportiva.

Tabla 5.20. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de los factores clave

Factores de localización empresarial según Hayter (1997)	Reynosa			Matamoros		Victoria	Hidalgo	Total
	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	
I. Servicios de transporte	x	x	x	x	x	x	x	7
II. Materiales	x	x	x	x	x	x	x	6
III. Mercados	x	x	x	x	x	x	x	6
IV. Mano de obra	x	x	x	x	x	x	x	3
VII. Capital				x	x		x	
IX. Tierra / Edificios	x				x	x		
XI. Políticas Gubernamentales	x	x	x	x		x	x	2
XII. Capacidades Acumuladas	x	x	x					2
Total factores claves	5	4	3	4	2	4	2	
Representan los factores claves identificados por cada empresa								

Fuente: Elaboración propia

Se observa que las empresas analizadas consideran como factor clave los servicios de transporte, materiales y de mercados. Al respecto, Becattini (1979) añade que las empresas están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local. Según Krugman (1995), esto se relaciona con las denominadas fuerzas centrípetas que tienden a alentar la

concentración geográfica; en particular, con las economías externas pecurias que se determinan por los accesos a mercados y a productos. Al respecto, Venables (2001 y 2003) menciona que las empresas eligen aquellos lugares que ofrecen los mejores accesos a los mercados. En resumen, el factor de servicios de transporte está interrelacionado con los materiales y los mercados. Esto no es un hecho aislado ya que la ventaja competitiva de estas empresas se ha construido en cierta medida a través de los factores que determinan la ventaja comparativa; por lo tanto, existen factores abundantes (relacionados con la región como es la mano obra y cercanía a los mercados) e intensivos (determinados por las características de la empresa y la intensidad de transporte) que determinarán el patrón del comercio y de la producción derivado de la interacción de ambos factores (Krugman, 1991).

De igual manera, el factor de las políticas gubernamentales reflejó un fuerte impacto para las empresas localizadas en la zona de Victoria e Hidalgo ya que al estar a 300 kms de la frontera con Estados Unidos reciben mayores incentivos en cuanto a electricidad, agua y la compra de terrenos. Para estas empresas, el costo fijo representado por estos conceptos es compensado con el costo que puede tener al estar a esa distancia de sus clientes principales ubicados en EUA. En este sentido, nos estaríamos refiriendo a políticas espaciales que ocurren cuando los gobiernos regionales y locales persiguen políticas industriales para fomentar la generación de empleo y productividad en la zona (Hayter, 1997).

Al mismo tiempo, el nuevo factor “capacidades acumuladas” identificado en este estudio sólo se observó en la zona de Reynosa. Una posible explicación a esto es que es el municipio con mayor concentración de parques industriales (ver figura 5.1) y en consecuencia, las empresas gozan de una serie de ventajas en función de la zona geográfica (Marshall, 1920). En este caso, se relaciona con efectos externos positivos de acuerdo a Krugman (1995). Además, esta concentración del factor “capacidades acumuladas” en la zona de Reynosa genera una tendencia a la especialización y otorga una importancia creciente a las ventajas comparativas, definidas como los beneficios que obtiene una empresa al localizar aquellas tareas que son intensivas en el uso de un determinado factor (Méndez y Caravaca, 1999).

V.6.2. Estrategias diferenciadas que han implementado las empresas extranjeras del sector textil-confección en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas sobre la base de los factores de localización clave.

En el apartado anterior, se describieron los factores clave de localización geográfica en las empresas del sector textil-confección en la Franja Fronteriza en el estado de Tamaulipas. El siguiente paso es identificar las estrategias diferencias que dichas empresas han implementado en base a los factores clave de localización. En este sentido, la tabla 5.21 presenta la tendencia de agrupación de las estrategias diferenciadas identificadas en las siete empresas analizadas. Como se puede observar, las empresas del sector-textil han implementado tres tipos de estrategia en función de los factores claves identificados que son: Integración hacia adelante o hacia atrás (liderazgo en costos), intensiva (enfoque), intensiva (diferenciación), y producción. A continuación se presenta una descripción de las mismas.

Integración hacia atrás (liderazgo en costos): En términos generales, esta estrategia consiste en la búsqueda del control de los proveedores de la empresa (David, 2008) y como resultado se logrará un liderazgo en costos (Porter, 2007). Con fundamento en la información obtenida, este tipo de estrategia fue identificada en las Empresas Alpha y Zeta. En el caso de la empresa Alpha, la estrategia de integración hacia atrás se observa en su primer nivel de proveedores que se integra a la producción en la zona fronteriza. En la empresa Alpha, los factores que determinaron la instrumentación de dicha estrategia ha sido la cercanía a los proveedores o el control que pueden tener de los proveedores como número uno y los factores de localización mano de obra y capacidades acumuladas son los que le convinieron a esta empresa. En el caso de la empresa Zeta, este tipo de estrategia la implementa con sus dos capas de proveedores. En una primera capa de proveedores de las materias primas para los hilos y después en una segunda donde estos hilos a su vez haciéndose en tela nuevamente. De esta forma, la empresa se coloca enfrente de si misma en la cadena, (no en la misma área geográfica) teniendo control sobre los proveedores de manera absoluta, al ser ella misma su proveedora después, al producir para el mercado y

usando como ventaja las políticas gubernamentales, los servicios de transporte, materiales y mercados.

Tabla 5.21. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las estrategias diferenciadas

Municipios	Empresas	Estrategias			Factores de localización	
		Estrategias de negocio		Estrategias genéricas		
		Tipo	Estrategia			
Reynosa	Alpha	De integración	Integración hacia atrás	Liderazgo en costos	Servicios de transporte Mano de obra Materiales Capacidades acumuladas	
		Intensivas	Penetración en el mercado	Enfoque	Mercados	
	Beta			Liderazgo en costos *	Servicios de transporte Materiales Mano de obra Mercados	
		Intensivas	Desarrollo de productos	Diferenciación	Materiales Mano de obra	
	Gamma	Intensivas	Desarrollo de productos	Diferenciación	Materiales Mercados	
				Liderazgo en costos *	Servicios de transporte Materiales Mercados Mano de obra Capacidades acumuladas	
	Matamoros	Delta	De integración	Integración hacia adelante	Liderazgo en costos	Servicios de transporte Materiales Mano de obra y mercado
			Intensivas	Desarrollo de productos	Diferenciación	Materiales Mercados
Diversificación			Diversificación concéntrica		Mercados	
Epsilon				Liderazgo en costos*	Servicios de transporte Mercados	
		Intensivas	Penetración en el mercado	Enfoque	Mercados	
Victoria	Zeta	De integración	Integración hacia adelante	Liderazgo en costos	Servicios de transporte Materiales Mercados Políticas gubernamentales	
		Intensivas	Desarrollo de productos	Diferenciación	Materiales	
	Desarrollo del mercado		Enfoque	Mercados		
	Eta			Liderazgo en costos*	Servicios de transporte Políticas gubernamentales	

Nota: * Se refiere a empresas que muestran liderazgo en costos debido a que aplican otro tipo de estrategias sin ningún tipo de integración y sólo hacen énfasis en la producción de su producto a través de una cadena global

Fuente: Elaboración propia basada en Thompson y Strickland (2004), Porter (2007) y David (2008)

Integración hacia adelante (liderazgo en costos): A diferencia de la anterior, esta estrategia consiste en la búsqueda del control de los distribuidores o vendedores (David, 2008) y que también se verá reflejado en los costos de la empresa (Porter,

2007). En esta investigación, esta estrategia fue identificada en la empresa Delta. En este caso, la estrategia consiste en el aprovechamiento de su factor de localización ya que está ubicada cerca de su principal mercado que son los Estados Unidos; es decir, donde se ubica su propia proveedora del producto terminado. Además a través de esta estrategia se identifica que la empresa tiene su centro de distribución en el mismo lugar en el que tiene su centro de producción que es en el primer nivel o dimensión de la distribución. En otras palabras, la empresa Delta produce el producto que es enviado a su centro de distribución y posteriormente desde dicho centro se le enviará a sus clientes finales.

Intensiva para la penetración de mercado (enfoque): En términos generales, este tipo de estrategia consiste en la búsqueda de un aumento en la participación en el mercado mediante importantes esfuerzos en mercadotecnia (David, 2008) y por lo tanto sería de enfoque (Porter, 2007). Con fundamento en lo anterior, las empresas Alpha, Epsilon y Zeta han evidenciado este tipo de estrategia. En este caso la empresa, la ha implementado en la búsqueda de un aumento en su participación en los mercados internacionales mediante el aprovechamiento de su cercanía. Al mismo tiempo, la empresa Epsilon muestra esta estrategia a través del incremento en sus ventas alineado con un aumento en la participación en el mercado realizando importantes esfuerzos con sus clientes. Por otro lado, la empresa Zeta evidencia la estrategia de enfoque, dado que su principal estrategia en época de crisis ha sido al mantener los precios bajos y la capacidad de su producción para seguir distribuyendo sus productos en México, Colombia y EUA.

Intensiva en el desarrollo de nuevos productos (diferenciación): A diferencia de la estrategia anterior, esta busca incrementar las ventas mediante el mejoramiento de los productos actuales o el desarrollo de nuevos (David, 2008) y esto determinará una diferenciación entre la empresa y sus competidores (Porter, 2007). En esta investigación, esta estrategia fue identificada en las empresas Zeta, Beta, Gamma y Delta. En todas estas empresas se observa que su ventaja estratégica proviene de los estándares de calidad que posee la materia prima que se utiliza en el mejoramiento de sus productos. En algunos casos, hay otros factores de localización que han influido

como es el caso de la empresa Beta en la que también ha influido mano de obra o la participación en el mercado en el caso de las empresas Gamma y Delta.

Diversificación concéntrica (otras estrategias): Este tipo de estrategia consiste en la incorporación de nuevos servicios relacionados con la actividad de la empresa (David, 2008). En este sentido, la empresa Delta se ha caracterizado por la implementación de este tipo de estrategia debido a su importante participación en el mercado internacional y a la gran cantidad de centros de distribución que se encargan de colocar sus productos en más de treinta estados de los Estados Unidos. Por lo tanto, la empresa ha diseñado un sistema de ventas online que le permite diversificarse.

Producción (otras estrategias): Este tipo de estrategias se refiere a aquella implementada por las empresas que solamente tienen un eslabón de la cadena en la región y la parte central de su cadena es la producción que se realiza en una planta ubicada cerca de la zona fronteriza que será el punto donde se enviará el producto terminado (Kotabe, 1992). Bajo la perspectiva de Kotabe (1992), este tipo de estrategia corresponde al tipo de empresa que establece sus unidades en diversas partes del mundo constituyendo una cadena global y que puede dividirse en: (i) el país de origen del estado del producto, (ii) el mercado del producto en el que es un país ajeno, (iii) el mercado que puede estar en un país existiendo una combinación porque el país es ajeno al origen, (iv) los insumos de proveedores y al mercado pero a su vez es un país en vías de desarrollo. En esta investigación, las empresas Beta, Gamma, Epsilon y Eta han implementado esta estrategia ya que presentan un eslabón de la cadena de valor en un país, donde no hay ni correspondencia con origen ni con distribución, pero que generan ventajas entorno a la unidad de producción y que encaja dentro del modelo de maquila ¹¹ (Kotabe, 1992).

Como se puede observar, las estrategias diferenciadas de las empresas del sector textil-confección han sido identificadas sobre la base de los factores de localización clave que se describieron en el apartado V.6.1. Bajo este esquema, la tabla 5.22 presenta el tipo de estrategia y los factores que facilitaron su implementación tales

¹¹ Este modelo no es analizado en profundidad debido a que no es tema de estudio en esta tesis doctoral.

como los servicios de transporte (7), mano de obra (5), materiales (9), capacidades acumuladas (2), mercados (10) y políticas gubernamentales (2).

Tabla 5.22. Mapa para identificar la tendencia de agrupación de las estrategias basadas en los factores de localización clave

Genérica	Estrategia		Empresa	Servicios de transporte	Mano de obra	Materiales	Capacidades acumuladas	Mercados	Políticas gubernamentales
Liderazgo en costos	Integración	Integración hacia atrás	Alpha	x	x	x	x		
			Zeta	x		x		x	x
		Integración hacia delante	Delta	x	x	x		x	
Enfoque	Intensivas	Penetración en el mercado	Alpha					x	
			Epsilon					x	
			Zeta					x	
Diferenciación	Intensivas	Desarrollo de productos	Zeta			x			
			Beta		x	x			
			Gamma			x		x	
			Delta			x		x	
Otras estrategias	Diversificación	Diversificación concéntrica	Delta					x	
			Beta	x	x	x		x	
	Producción a través de una cadena global	Gamma	x	x	x	x			
		Epsilon	x					x	
		Eta	x						x
Total				7	5	9	2	10	2

Fuente: Elaboración propia basada en Kotabe (1992), Thompson y Strickland (2004), Porter (2007) y David (2008)

En este sentido, en la mayoría de las empresas que implementaron la estrategia de liderazgo en costo (integración hacia adelante y hacia atrás) se puede observar una fuerte relación con los servicios de transporte, los materiales y la mano de obra. Sólo en algunas empresas ponderaron otros factores como las capacidades acumuladas, los mercados y las políticas gubernamentales. En el caso de las estrategias de enfoque (penetración en el mercado), se observó una tendencia con el factor mercado. Por otro

lado, en el caso de la diferenciación por desarrollo de producto prevaleció el factor material y en algunos casos influenció la mano de obra o el mercado. En lo que respecta a otras estrategias como la relacionada con el modelo de producción a través de una cadena global, se identifica a los servicios de transporte como el factor más relevante además de la mano de obra o los materiales que también se muestra en algunas empresas.

VI. Conclusiones

Ante la disyuntiva de un crecimiento no consistente del sector textil-confección con el potencial de mercado existente, debido a su localización geográfica estratégica y los compromisos planteados por el gobierno del estado de Tamaulipas para el periodo 2005-2010 de promover las ventajas competitivas en este tipo de industria, resultó novedoso realizar el análisis de los factores de atracción, para la toma de decisiones en materia de localización geográfica, desde la perspectiva de la competitividad a nivel empresa. Si bien existen las condiciones naturales geográficas, son las empresas analizadas las que determinan cuales son las ventajas comparativas de la región, basadas en su gestión estratégica orientada a elevar la competitividad.

Esta investigación corrobora que las condiciones de localización son las diferencias que existen entre las regiones para todas las industrias; mientras que los factores de localización se refieren a la importancia específica que les otorgan a dichas diferencias las empresas individuales al escoger ubicaciones para fabricas específicas. En otras palabras, las empresas pueden evaluar a la misma condición de diferentes maneras, dependiendo de qué características tangibles e intangibles consideren importantes, jerarquizando los factores condicionantes basados en la estrategia individual de cada una de ellas.

Para ello, se identificaron los factores clave de atracción que incidieron en la decisión de las empresas analizadas para establecerse en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Cabe mencionar, que de las once condiciones de localización planteadas por Hayter (1997), sólo siete fueron identificadas como factores, concretamente: servicios de transporte, materiales, mercados, mano de obra, capital, tierra/edificios y las políticas gubernamentales.

La condición de localización “servicios de transporte” fue identificada como factor por las siete empresas estudiadas. Este es beneficiado por las circunstancias geográficas, que a su vez impacta en los factores de “materiales” y “mercado”. Es decir, el estar ubicado con servicios de transporte tanto terrestre, como marítimo, al contar con los puertos de Tampico y Altamira, los cuales las empresas utilizan para la importación de los materiales y de la exportación de los productos terminados. Otras

empresas utilizan los servicios de paquetería locales tales como Estafeta, DHL, Transpaís, Senda, entre otros, que ofrecen un servicio de calidad que les permite cubrir las necesidades internas. El uso de transporte terciarizado con empresas especializadas a través de alianzas, les favorece en la reducción de los costos de transportación tanto de los materiales como del precio del producto final.

Por lo tanto, la localización en la región, no solo permite reducir los costos de transportación y de la materia prima, sino también el estar ubicado cerca del principal cliente que es el mercado norteamericano. Así, las empresas pueden cumplir con la entrega inmediata de los productos solicitados por los clientes, planteando que es una ventaja referente a sus competidores procedentes de China y de la India. De esta forma, las empresas extranjeras localizadas en el estado de Tamaulipas buscan una ventaja estratégica en cuanto a costos, tomando relevancia la característica tangible de este factor de atracción. Referente a la característica intangible, cabe mencionar que es clave para la efectiva operación de la cadena de abasto, por la disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de distribución existentes en la zona.

Seis empresas determinaron que uno de los factores clave para ubicarse en la región es el de “materiales”, el cual se beneficia con el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), lo que permite obtener preferencias arancelarias de importación de la materia prima, que se traduce en una reducción del costo de la misma. Respecto a la característica intangible al estar ubicada la empresa en la franja fronteriza le permite una mayor disponibilidad de los insumos para el proceso de producción. No obstante, se observó que tres empresas utilizan alguna materia prima comprada en México, fundamentalmente el algodón e hilo, así como las piezas de refacción. Esto es un aspecto importante ya que no solo están generando fuentes de empleo, sino, que a su vez promueven la industria nacional.

Nishioka y Krumme (1973), subrayan que el acceso a los mercados como una condición de ubicación tiene varias interpretaciones como factor de localización, uno de ellos son las ventajas de mercado resultantes de poder mantener contacto cercano con el mercado; por ejemplo, bajo costo en la información y ahorros en actividades relacionadas al servicio del cliente, incluyendo reparaciones, y, otra es las ventajas de costos de transporte. Este planteamiento queda corroborado en la presente

investigación, ya que seis de las empresas estudiadas, plantean que el estar cerca del mercado, les facilita el poder estar en contacto directo con los clientes que a su vez, dada las características de la cadena textil-confección que es dirigida por el cliente, la cercanía permite tener un control del proceso de producción directamente por los mismos, al estar supervisando la calidad del producto terminado; dado que parte de los productos confeccionados en la región son de características muy específicas que exige calidad, diseño, precio y servicio.

En el año 2008, la empresa Delta ha buscado nuevos nichos de mercado implementando como estrategia la venta online de sus productos a través de su página de internet. Cabe mencionar que el mayor centro de distribución de esta empresa, se encuentra en el municipio de Matamoros, mismo que fue ubicado dada las facilidades que le brindaba la zona y la posición estratégica para realizar la distribución a sus 252 tiendas. Otro aspecto intangible observado en la presente investigación referente al factor “mercado”, es que en la región se encuentra ubicada una empresa textil que fabrica tela de mezclilla y a su vez es la proveedora de un gran número de maquiladoras ubicadas en México y facilita la entrega oportuna de los pedidos a empresas de confección de los pantalones de mezclilla de las grandes firmas a nivel mundial. A su vez, esto permite una disminución en los costos de distribución, siendo una característica tangible del factor “mercado” importante para la operacionalización de la cadena de valor de la empresa.

Es indiscutible, que dada la actual crisis mundial y la competencia con China, han obligado a las empresas a trazar nuevas estrategias de negocios, sin embargo, una de las empresas estudiadas (Zeta) como reacción a la competencia de China, ha implementado estrategias de búsqueda de nuevos nichos de mercado nacional e incluso ya cuentan con clientes nacionales ubicados en el estado de Nuevo León; por lo que al igual que el factor “materiales” estas empresas extranjeras ubicadas en el estado de Tamaulipas coadyuvan al desarrollo de la industria nacional.

Es relevante subrayar, que los factores servicios de transporte, materiales y mercados, han sido los de mayor incidencia para las empresas extranjeras estudiadas. Es interesante observar que, a pesar que son tres factores independientes están relacionados entre si, tanto en los aspectos tangibles como en los intangibles. El factor

“materiales” está relacionado con el eslabón de “proveedores” de la cadena de abasto, que a su vez es la que operacionaliza el eslabón de “logística de entrada” de las actividades primarias de la cadena de valor. Asimismo, el factor “mercado” está relacionado con el eslabón “distribución” de la cadena de abasto, el cual es el actor de la operación de los eslabones “logística de salida a los mercados”, “comercialización” y “servicio de atención al cliente” de las actividades primarias de la cadena de valor. El factor “servicios de transporte” es el que permite la interrelación del movimiento físico entre cada uno de los actores de la cadena de abasto, por lo tanto, la eficiencia en este factor se traduce en un beneficio tanto tangible (costos) como intangible (confiabilidad y disponibilidad) para los factores “materiales” y “mercados”.

De acuerdo a la literatura analizada para la presente investigación, el costo de la mano de obra, la cual es una característica tangible de este factor, autores como Weber (1909), lo consideran como fundamental para la localización de una planta industrial en una zona determinada. Sin embargo, en los resultados obtenidos, los aspectos intangibles (habilidades, capacidades y sindicatos) presentan mayor importancia que los tangibles (costos de la mano de obra). Esto no quiere decir que estos últimos no han sido tomados en cuenta para la localización en la región. Cabe señalar que las características de la mano de obra difieren de lugar a lugar en términos del nivel de sindicalismo, habilidades, actitudes y disponibilidad a trabajar. Esto es un punto muy importante, dado que las empresas en busca de una estrategia de liderazgo en costos, intentan localizar sus unidades de negocios que requieran mayor uso de mano de obra, en aquellos lugares que les resulte más barato la contratación de la misma, como sucedió en México a partir del TLCAN. Y si es cierto que muchas empresas de este tipo se han trasladado a lugares como China e India por el costo de la mano de obra, también es cierto y se corrobora con la presente investigación, que México en lo concerniente a la mano de obra en las empresas analizadas, ha dejado de ser un mercado de mano de obra barata para ser un mercado laboral de mano de obra con mayor habilidad y especialización; donde las empresas que requieren productos especializados con ciertos estándares de calidad son las que se han mantenido en la región de estudio. Es por ello y dada la importancia de esta característica intangible

(habilidad), del factor “mano de obra” que más adelante se retomará como un nuevo factor de localización.

Por otra parte, se ha observado que la mayoría de la fuerza laboral de las empresas ubicadas en los municipios de Reynosa y Matamoros, es proveniente de Veracruz, predominando sobre Tamaulipas. Parte de este fenómeno se origina (según información dada por las empresas estudiadas) de la migración hacia los EUA; familias que al no cruzar la frontera se han establecido en esta región y han ocupado estos puestos de trabajo, trayendo consigo costumbres de la zona desde la música hasta los platos tradicionales. Sin embargo, los mandos medios son de origen tamaulipeco, con experiencia en la industria maquiladora. Cabe mencionar que las empresas subcontratan en la zona, los servicios especializados de despachos para el registro de la contabilidad y de mantenimiento de la maquinaria.

Referente a los factores: capital, tierra/edificios y políticas gubernamentales, solamente este último ha sido identificado como factor clave por dos de las siete empresas estudiadas. Si bien es cierto que a pesar de ser factores independientes entre sí, el de “políticas gubernamentales” coadyuva a la relevancia de los otros dos factores. Krugman (1992), hace referencia directa a las externalidades positivas asociadas a la proximidad geográfica de las industrias, donde la cercanía física entre los diferentes agentes genera la existencia de mecanismos que benefician a los aglomerados, denominando estas fuerzas como centrípetas. De las siete empresas estudiadas, solamente dos no se encuentran localizadas en parque industrial, lo que les permite beneficiarse de los servicios que brindan los mismos, como la recogida de basura, la infraestructura, servicios de transportación, entre otros. Sin embargo, dos empresas manifestaron que existen fuerzas centrífugas (Krugman, 1992), dado el poco mantenimiento a las vías de acceso al mismo y a su saturación por la concentración de empresas. Esto ha representado atrasos en la producción y transportación de sus productos, fundamentalmente en el parque industrial Reynosa. Esta saturación, provoca aglomeraciones para el transporte del personal que labora en el mismo, fundamentalmente para las empresas que no cuentan con transporte propio.

En lo relativo al factor “políticas gubernamentales”, es necesario tomar en cuenta que a pesar de los esfuerzos estatales en cuanto a programas de capacitación para la

industria textil-confección, desde la perspectiva de la empresa muchos de estos programas no les son útiles debido a que son muy generales y se necesita que sean más específicos, según la característica del tipo de prenda de vestir que confeccionan, lo cual no resulta un incentivo para estas empresas. Sin embargo, existen ventajas comparativas creadas, como son las políticas de subsidio de electricidad, tierra y agua que son más atractivas que los costos de transportación. Esto es que debido a que las zonas mientras más alejadas están de la frontera más incentivos ofrecen a las empresas para que inviertan en estas regiones. Con fundamento en los resultados obtenidos en esta investigación, se puede mencionar que las políticas implementadas han incentivado la inversión; sin embargo, no ha sido suficiente para potenciar este tipo de empresas en el entorno competitivo y cambiante que enfrenta México.

A pesar de que según Hayter (1997) entre las características intangibles del factor mano de obra se considera las habilidades específicas de la misma para ejecutar tareas precisas, se identifica con base a la información proporcionada por las empresas un nuevo factor de localización (capacidades acumuladas), que complementa de manera relevante la integración de la gestión del conocimiento en el proceso de las decisiones estratégicas de las empresas, en donde merece especial atención considerar por separado el efecto intangible que implica la gestión del conocimiento en la estructura de la organización que tendría un importante impacto en la economía regional.

En atención a esta consideración, autores como Kaplan y Norton (2008), hacen referencia a que compartir las capacidades de mejores prácticas mediante la gestión del conocimiento que transfiera la excelencia en la calidad de los procesos a las diversas unidades de negocios, permite alinear las estrategias de las unidades de negocio con las operaciones de las mismas.

Las principales implicaciones de las condiciones de localización se contemplan en la valoración y aprovechamiento que les asigna cada empresa en el momento de diseñar e implementar sus estrategias. Con fundamento en lo anterior, los resultados de la investigación permitieron corroborar la complejidad en la medición de las condiciones de localización (Hayter, 1997). En este sentido, los factores tangibles basados en costos tales como: salarios, rentas, costos de construcción, impuestos y

tarifas de transporte pueden ser cuantificados sobre una escala común. En contra parte, las características intangibles que se refieren a características como la disponibilidad, seguridad, calidad, confiabilidad y actitudes, pueden ser medidas con una escala ordinaria o por categorías de escala nominales. Así mismo, se requiere tener cautela en la interpretación de las condiciones de localización sobre todo las relacionadas con las características intangibles que son reales e importantes. De hecho, las economías externas de escala las cuales se refieren de una manera general a las ventajas o desventajas de que las fábricas se aglomeren, es un concepto inherentemente intangible, para el cual no existe medida cuantitativa comúnmente aceptada.

Las tendencias mostradas, reflejan que no necesariamente se ofrecen ventajas comparativas desde una posición estratégica natural, las ventajas comparativas han sido creadas y pueden incluso a llegar ser más atractivas que las que son de índole natural. Krugman (1992) propone el término de ventaja comparativa que engloba la idea general, de que los países comercian para aprovecharse de las diferencias que existen entre ellos, según la teoría clásica de ventaja comparativa propuesta por David Ricardo (1817). Donde plantea que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes, es menor en ese país, que en otros países; a lo que cabe mencionar que en la presente investigación, son las empresas las que determinan cuales son estas ventajas comparativas creadas sobre las naturales, en base a sus estrategias competitivas de negocio. Por lo que después de los resultados obtenidos, se encontró que la franja fronteriza del estado de Tamaulipas cuenta con las siguientes los factores estratégicos que representan una ventaja comparativa para las empresas analizadas: servicios de transporte, materiales, mercados, mano de obra, capital, tierra/edificios y las políticas gubernamentales. Esto se fundamenta en la interrelación de la teoría económica, la geografía y la administración estratégica.

Las capacidades acumuladas de la mano de obra tienen relevancia en la implementación de las estrategias diferenciadas, tales como la integración hacia atrás (David, 2008) y liderazgo en costo (Porter, 2007). Por lo tanto, una de las principales

aportaciones de este trabajo ha sido la identificación de las capacidades acumuladas como un factor de localización adicional a los once propuestos por Hayter (1997).

Al mismo tiempo, se observó que las empresas del sector textil-confección que han logrado mayor integración en su cadena de abasto por medio de estrategias de integración en busca de ventajas en costos, son vulnerables a los factores de localización. En este contexto, la ubicación puede ofrecer las mismas oportunidades para todas las empresas que se encuentran localizadas en la misma; sin embargo, cada empresa implementará diferentes estrategias para lograr sus objetivos particulares. En consecuencia, un mismo factor de localización no necesariamente tendrá el mismo nivel de importancia para todas las empresas.

En este sentido, en el presente trabajo se observa que la estrategia de integración a través de la cadena de abasto ha servido para que las empresas (Hill y Gareth, 2005):

- a) Alcancen un desempeño superior (empresas Alpha, Delta y Zeta), al aprovechar los factores de localización en la región, para una mayor integración de su cadena de abasto.
- b) Construyan una ventaja competitiva (empresas Beta, Gamma, Epsilon y Eta), al integrar en la región su eslabón de producción que le genera menores costos en el proceso.

La decisión de localizarse en la franja fronteriza del estado de Tamaulipas ha generado resultados en torno a:

- a) Integración de una cadena global (Kotabe, 1992), tales como Alpha y Zeta, ya que las mismas tienen sus plantas de producción en países diferentes al origen y cliente final.
- b) Integración de una cadena internacional, como el caso de la empresa Delta, la cual tiene dos eslabones de la cadena (confección y distribución) en un país diferente al origen.
- c) Integración hacia atrás, donde las empresas Alpha y Zeta controlan a sus proveedores.
- d) Integración hacia adelante, la empresa Delta, distribuye desde la región a sus propias tiendas (clientes finales).

Este trabajo se ubica en la etapa de evaluación de una estrategia alineada al ambiente o contexto externo de negocios. Mejores prácticas es un término utilizado en el ambiente de negocio para referirse al manejo eficiente de un proceso de una organización. En la presente investigación se analizó el fenómeno de la localización a partir de las estrategias implementadas por la organización, que implica perspectivas diversas en los procesos de formulación e implementación de estrategias; este es el caso de la administración de la cadena de abasto como una práctica de negocio que ha sido adaptada a nivel global. En resumen, las siete empresas muestran esta práctica de negocios mediante las siguientes tres perspectivas:

- Las empresas Alpha y Zeta, pertenecen a una cadena de abasto global, en la cual participan en dos roles de la cadena, como proveedores de materiales y como productores.
- La empresa Delta, pertenece a una cadena internacional de abasto, en la que participa en dos eslabones de la cadena, como productor y distribuidor del cliente final.
- Las empresas Beta, Gamma, Epsilon y Eta, participan en un solo eslabón (producción) de la cadena de abasto.

Al analizar las estrategias de integración bajo la perspectiva de cadena de abasto, es preciso seleccionar unidades de análisis que se encuentren en la etapa de implementación de esta estrategia, ya que el enfoque analítico de este trabajo corresponde por su naturaleza a la decisión estratégica de localización (Ganeshan y Harrison, 1995).

Después de ver el análisis de las condiciones de localización, se han identificados los factores clave que incidieron en la decisión de las empresas para establecerse en la franja fronteriza de Tamaulipas. El resultado del análisis revela que, para las dos empresas con integración concentrada en proveedores, los factores clave que inciden en ambas son servicios de transporte y materiales. Para las empresas concentradas en la cadena de distribución los factores de localización clave son servicios de transporte, mano de obra y mercados. En lo que respecta a otras

estrategias como la relacionada con el modelo de producción a través de una cadena global, se identifica a los servicios de transporte como el factor más relevante además de la mano de obra y materiales que también se muestra en algunas empresas.

Cada empresa presenta una combinación única y distintiva, identificando la presencia constante del factor servicios de transporte. Por lo que se confirma que los factores de localización influyen en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas en las empresas extranjeras del sector textil-confección de la franja fronteriza del estado de Tamaulipas. Es decir, que no son unos más relevantes que otros, ya que en ciertos casos alguno de ellos tendrá una mayor influencia, y en otros podrá ser un factor distinto o bien la actuación simultánea de varios de ellos los que den lugar a una localización específica. Con fundamento en el contenido de esta investigación, las principales aportaciones teóricas, empíricas y metodológicas son:

- (i) Teóricamente, la principal contribución al conocimiento existente sobre el tema se ha generado bajo una perspectiva interdisciplinar en el marco de las ciencias económico-administrativas. Esto permitió rebasar los límites de las tradicionales fronteras entre las disciplinas y examinar más variables con la finalidad de comprender mejor el fenómeno investigado (Porter, 1991). De esta manera, se estudió a los factores clave de localización (propuestos por Hayter, 1997) que favorecen la implantación de estrategias en empresas que buscan su competitividad e integración en la cadena de valor; vistos como procesos de construcción y coordinación entre la actividad de la empresa y el territorio.
- (ii) Empíricamente, esta investigación no sólo ha generado evidencia al identificar de los factores de localización que influyen en las estrategias implementadas por las empresas extranjeras del sector textil-confección (uno de los sectores más representativos por su aportación al PIB nacional); sino también se ha evidenciado la existencia de nuevos factores tales como las capacidades acumuladas que suelen ser un ingrediente muy importante del conocimiento organizacional en la franja fronteriza en el estado de Tamaulipas (Canals, 2003);
- (iii) Metodológicamente, la contribución más relevante ha sido el diseñar e implementar una estrategia de investigación (estudio multicaso) que permitió

analizar en profundidad el fenómeno. Esta estrategia consistió en utilizar un criterio de selección robusto (índice de concentración); en combinar diversos mecanismos de recolección de información (fuentes secundarias, entrevista y observación); en realizar un análisis integral tanto de los factores externos (los de localización de Hayter, 1997; los condicionantes de Porter, 2003; la evaluación de mismos según David, 2008) y factores internos (su evaluación según David, 2008; su estructura en la cadena de abasto según Stock y Lambert, 2001); y en identificar las estrategias según Porter (2007) y David (2008).

En futuras líneas de investigación se pretende analizar en profundidad los factores de localización que influyen en las estrategias de las empresas que se han identificado mediante un análisis cuantitativo que nos permita corroborar si existe alineación entre las condiciones de localización, las estrategias y su impacto en las empresas del sector textil-confección. De igual forma dada la propuesta de un nuevo factor de localización (capacidades acumuladas), se propone abundar sobre la gestión del conocimiento para generar ventaja competitiva con el uso de activos intangibles en las organizaciones del sector público y empresarial. Finalmente, otra posible extensión de esta investigación podría tener un enfoque administrativo-económico con el objetivo de analizar el impacto que las estrategias empresariales implementadas por dichas empresas pueden tener en el desarrollo regional y/o en la implantación de políticas públicas (Tamayo, 2000).

Referencias

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. 2005. *Análisis de Niveles de Concentración de la Franja Fronteriza de Tamaulipas, según censo económico 2003*. México: Documento inédito.
- Andersson, T., Schwaag, S., Sorvik, J. y Wise, E. 2004. *The cluster policy whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development*. Disponible en: <http://www.competitiveness.org/article/articleview/241/1/96/> [Consultado 16 Octubre del 2008]
- Andrews, K. R. 1969. *The concept of corporate strategy*. Homewood IL: Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc.
- Ansoff, I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Arntzen, B.C., Brown, G.G., Harrison, T.P. y Trafton, L. 1995. Global Supply Chain Management ad Digital Equipment Corporation. *Interfaces*, 25(1), pp. 69-93.
- Arroyo, P. y Cárcamo, M. (2009). Estudio comparativo sobre el desarrollo de proveedores en dos ramas industriales: automotriz y textil y de la confección. *Contaduría y Administración*, 228, pp.105-126.
- Arthur, W.B. 1986. Industry location patterns and the importance of history. *CEPR*. Discussion Paper 84. Stanford.
- Barney, J.B. 1996. Resource Based Theory of the Firm. *Organizational Science*, 7(59), pp. 469-480.
- Bartlett, A. y Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becattini, G. 1979. Del sector industrial al districte industrial: Algunes consideracions sobre la unitat de recerca de l'economia industrial. *Revista Econòmica de Catalunya*, 1(2), pp.4-11.
- Bellandi, M. 1986. El distrito industrial en Alfred Marshall. *Estudios territoriales*, 20, pp. 31-44.
- Bellandi, M. 1995. *Economie di scala e organizzazione industriale*. Milano: Franco Angeli.

- Bernal, C. 2006. *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Berumen, S. 2006. *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid: Ed. ESIC.
- Blair, J.P. 1995. *Local Economic Development, Analysis and Practice*. London: Sage Publications.
- Cabrero E., Orihuela I. y Ziccardi A. 1999. Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. Disponible en: <http://207.248.177.25/images/stories/estudios/estudiocdcompetitiva.doc>
[Consultado 16 Octubre del 2008]
- Callejón, M. y Costa, M. T. 1996. Geografía de la producción. Incidencia de las externalidades en la localización de las actividades en España. *Información Comercial Española*, 754, pp. 39-49.
- Canals, A. 2003. *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carney, T. 1990 citado por Miles, M.; Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Cereceres, L. 2004. *Evolución organizacional, proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa*. México: Editorial UAS.
- Chaffee, E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), pp.89-98.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Christaller, W. 1933. *Central place in southern Germany*, NJ: Prentice-Hall.
- Cooke, J.A. 1997. In this issue. *Supply Chain Management Review*, 1, pp.3.
- Cuervo, A. 1993. El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 363-377.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. 2004. *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Education.
- David Ricardo 1817. On the Principles of Political Economy and Taxation. En Krugman, P.; Obstfeld, M. 2001. *Economía Internacional: Teoría y Política*, México: Pearson Educación.

- David, F. R. 2008. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Davis, D. 2001. *Investigación en Administración para la toma de decisiones*. México: Thomson.
- Del Rio, C. 2003. *Costos Históricos*. México: Thomson Education.
- Dicken, P. 1992. *Global shift*. New York: Guilford Press.
- Doz, Y.L. y Prahalad, K. 1987. *The Multinational Mission*. New York: The Free Press.
- Duch, N. 2005. *La teoría de la localización*. Universitat de Barcelona. Disponible en: http://riscd2.eco.ub.es/~nduch/postgrau_archivos/Duch_localizacion.pdf
[Consultado 16 Octubre del 2008]
- Dunning, J. H. 1992. The Competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations. *Transnational Corporations*, 1, pp. 135-168.
- Fahey, L. y Narayanan, V. 1986. *Micro environmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Foss, N. 1996. Higher-Order Industrial Capabilities and Competitive Advantage, *Journal of Industry Studies*, 3, pp. 1-20.
- Foss, N. 1997. *Resources, Firms and Strategy. A reader in the resource-based perspective*. Oxford Management Readers: Oxford University Press.
- Freund, Y. 1988. Critical Success Factors. *Planning Review*, 16(4), pp. 20-23.
- Ganeshan, R. y Harrison, T. 1995. An Introduction to Supply Chain Management. Disponible en: http://lcm.csa.iisc.ernet.in/scm/supply_chain_intro.html [Consultado 16 Octubre del 2008]
- Garofoli, 1995. Desarrollo económico, organización de la producción y territorio En Vazquez, A. 2005. *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Garrido, S. 2006. *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Gereffi, G. 2002. *Globalización, Cadenas Productivas y pasaje de naciones a eslabonamiento superiores, caso de la Industria Internacional del vestido*, Colección Jesús Silva Herzog.
- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. 1997. *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Conn.: Greenwood Press.

- Grant, R.M. 1991. The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, pp. 114-135.
- Hamel, G. 2000. *Liderando la revolución*. Bogota: Norma.
- Harrison, B. 1994. *Lean and mean*, Basic Books: New York. En Hervás, J.L., Dalmau, I. y Albors, J. 2008. Influencia de los recursos y capacidades territoriales sobre las empresas en un distrito industrial: evidencia empírica para el sector cerámico en España. *Economía industrial*, 369, pp. 213-224.
- Hayter, R. 1997. *The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System*. London: Wiley.
- Hill, C. y Gareth, J. 2005. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Hirschman, A. 1981. *The strategy of Economic Development*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. E. 2004. *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Ed. Thomson Editores.
- Hofer, C. y Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Hotelling, H. 1929. Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39, pp. 41-57.
- INEGI. 2005. Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos. *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. México.
- Jiménez, E. 2000. *Propuesta doctoral, estudio de las cadenas de suministro en el marco de la competitividad internacional*. Documento Inédito. UNAM
- Jiménez, J.E. y Hernández, S. 2002. *Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un nuevo enfoque logístico*. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Sanfandila, Qro.
- Kaplan, R. y Norton, D. 2008: *The Execution Premium. Integrando las Estrategias y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Symnetics.
- Kaplinsky, R. 1998. *Globalisation, Industrialisation, and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent' IDS*. Discussion Paper 365, Institute of Development Studies, Sussex University.

- Koontz, H. y O'Donnell, C. 1967. *Curso de Administración moderna*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 2004. *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kotabe, M. 1992. *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing and Marketing Interfaces*. New York: Quorum Books.
- Krippendorff, K. 1990. *Metodología de análisis de contenido: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Krugman, P. 1991. *International Economics, Trade and Policy*. Nueva York: Harper Collins Publishers Inc.
- Krugman, P. 1992. *Geografía y Comercio*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Krugman, P. 1995. *Desarrollo, Geografía y Teoría Económica*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. 2001. *Economía Internacional: Teoría y Política*. México: Pearson Educación.
- Lambert, D. y Cooper, M. 2000. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), pp. 65-83.
- Launhardt, W. 1885. *Mathematische Begründung der Volkswirtschaftslehre*. Leipzig: B.G. Teubner.
- Lavín, J., Alvarez, M., Sanchez, M. y Hernández, A. 2007. *Análisis del vocacionamiento del estado de Tamaulipas. Matriz Insumo-Producto*. Documento inédito CONACYT. México.
- Lösch, A. 1954. *The economics of location*. Nueva Haven: Yale University Press.
- Machlup, F. 1967. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial, *American Economic Review*, 57, pp.1-33.
- Malmberg, A., Sölvell, O. y Zander, I. 1996. Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography*, 78(2), pp. 85-97.
- Marshall, A. 1920. Principles of economics. En Bustos, M. 1993. Las Teorías de Localización Industrial: Una breve aproximación. *Revista de Estudios Regionales*, 35, pp. 51-76.

- Maskell, P. y Malmberg, A. 1999. Localised learning and industrial competitiveness, *Cambridge Journal of Economics*, 23(1), pp. 167-185.
- Méndez, R. 1988. Los espacios industriales. En Puyol, R., Estébanez, J. y Méndez, R. 1988. *Geografía humana*. Madrid: Cátedra
- Méndez, R. y Caravaca, I. 1999. *Organización Industrial y Territorio*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Mendoza, D. 2006. *Economía regional moderna Teoría y práctica*, México: Ed. Plaza y Valdés
- Miles, M. y Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formulation, *Management Science*, 24, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. 2003. *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J., 1997. *El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Münch, L. 2005. *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Murray, M. 2008. Introduction to Supply Chain Management. Disponible en: http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into_scm.htm [Consultado 16 Octubre del 2008]
- Murths, T.P. (1998). Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies, *Strategic Management Journal*, 15, pp 113-129.
- Namakforoosh, M. 2006. *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Nishioka, H. y Krumme, G. 1973. Location Conditions, Factors and Decisions: An Evaluation of Selected Location Surveys. *Land Economics*, 49(2), pp. 195-205.
- Niven, P. 2003. *El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ohmae, K. 2004. *La mente del estratega*. México: McGraw Hill.
- Panagiotou, G. 2003. Bring SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 14(2), pp 8-10.
- Parkin, M. 2004. *Economía*. México: Pearson Educación.

- Patton, M. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Penrose, E.T. 1959. *The theory of the Growth of the Firm*, New York: Oxford University.
- Porter, M. 1995. *The competitive advantage of the inner city*, St. Louis: Harvard University Press.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza Janés.
- Porter, M. 1998. *The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)*, New York: The Free Press.
- Porter, M. 2003. *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Porter, M. 2007. *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp 79-91.
- Puñuel, J.L. 2002. Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), pp. 1-42. Disponible en: <http://web.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf> [Consultado 16 Octubre del 2008]
- Ramírez, J.C. 1999. Los nuevos factores de localización industrial en México. La experiencia de los complejos automotrices de exportación en el Norte. *CIDE, Economía Mexicana. Nueva Época*, VIII (1), México.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. 1999. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ruiz, J.L. 2003. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Ed. Universidad de Deusto.
- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. 1994. *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press. En Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. E. 2004. *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Ed. Thomson Editores.
- Sapag, N. y Sapag, R. 2000. *Preparación y evaluación de proyectos*, México: McGraw-Hill.
- Simón, N. 2004. Competencia de las prendas de vestir mexicanas en el mercado de Estados Unidos, *Revista de Contaduría y Administración*, 213, pp. 1-32.

- Sobrino, J. 1999. *El contexto espacial de las actividades económicas*. Toluca: El colegio Mexiquense.
- Sobrino, J. 2003. *Competitividad de las ciudades en México*. México: El Colegio de México.
- Stake, R. 1999. *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stock, J. y Lambert, D. 2001. *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.
- Tamayo, R. (2000). Localization factors and spatial concentration of manufacturing growth in México: What do we know and how do we know it?. *Economía, Sociedad y Territorio*, 2(8), pp. 593-639.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. 1987. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, A. y Strickland, A. 2004. *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Van Dijk, M. P., y Sverrisson, A. 2003. Enterprise clusters in developing countries: mechanisms of transition and stagnation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, pp.183 – 206.
- Van Maanen, J.1983. *Qualitative Methodology*. London: Sage.
- Vázquez, A. 2005. *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Ed. Antoni Bosch.
- Venables, A.J. 2001. *Trade, location, and Development: An overview of theory*. London School of Economics and CEPR/World Bank, Washington, D.C. Processed.
- Venables, A.J. 2003. *Spatial Disparities in Developing Countries: Cities, Regions, and International Trade*. London: London School of Economics.
- Von Thünen, J. H. 1826. Der Isolierte Staat in Beziehung au Landschaft und Nationalökonomie. En Hayter, R. 1997. *The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System*. London: Wiley.
- Weber, A. 1909. Theory of the location of industries. En Bustos, M. 1993. Las Teorías de Localización Industrial: Una breve aproximación. *Revista de Estudios Regionales*, 35, pp. 51-76.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Yin, R. 1991. Case Study research: design and methods. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Zelznick, P. 1957. Leadership in Administration: A sociological interpretation. En Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. 2003. *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.

Referencias electrónicas

- Diccionario de economía y finanzas.
Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/c2.htm>
Consultado: 16 de Octubre del 2008
- Directorio de Maquiladoras en Reynosa
Disponible en:
[http://www.reynosa.gob.mx/Desarrollo Industrial/directorio/maquila parque.htm](http://www.reynosa.gob.mx/Desarrollo_Industrial/directorio/maquila_parque.htm)
Consultado: 16 de Octubre del 2008
- Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido.
Disponible en: <http://web.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf>
Consultado: 16 de Octubre del 2008
- Glosario administrativo.
Disponible en: <http://admon.8m.com/html/glosario.htm>
Consultado: 17 de Octubre del 2008
- INEGI. Banco de Información Económica.
Disponible en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/BDINE/C10/C1000004.HTM>
Consultado: 16 de Octubre del 2008
- INEGI. Marco Geoestadístico.
Disponible en:
http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/datosgeogra/basicos/estados/tamps_geo.cfm Consultado: 16 de Octubre del 2008
- INEGI: Sistema de Cuentas Nacionales de México.
Disponible en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/BDINE/A10/A10.HTM>
Consultado: 16 de Octubre del 2008
- IV Informe de gobierno del estado de Tamaulipas.
Disponible en:
http://www.tamaulipas.gob.mx/gobernador/informes/cuartoinforme/economico/des_regional.htm Consultado: 16 de Octubre del 2008
- SIITAM. Sistema de Información Integral de Tamaulipas.
Disponible en: <http://sedeem.tamaulipas.gob.mx/siitam>
Consultado: 16 de Octubre del 2008

Anexo A

Guión de entrevista

Objetivo. Recopilar la información que nos permita identificar la influencia de la localización geográfica en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas de las empresas del sector textil-confección en la Franja Fronteriza del Estado de Tamaulipas, como parte del proceso de investigación de la tesis doctoral “La localización: estrategias diferenciadas de las empresas textil-confección en la franja fronteriza de Tamaulipas”.

I. Perfil Actual de la Empresa

- 1.1 Nombre y domicilio de la empresa
- 1.2 Nombre del entrevistado y cargo en la empresa

II. Breve Historia de la empresa

¿Podría platicarnos la historia de la empresa, cómo ha evolucionado hasta lo que es ahora?

- a) ¿En qué año se estableció, que producía o qué tipo de servicios ofrecía?
- b) Tipo de propiedad, ¿quién (es) la fundaron?
- c) Principales cambios en la estructura organizativa, administrativa y de gestión
- d) Etapas y cambios a nivel organizativo, productivo y de comercialización.
- e) Nuevos productos, formas de comercialización y/o de organización

III. Estructura de la empresa

3.1 ¿Cuál es la estructura legal de la empresa, es decir, tipo de empresa: persona física o moral?

- a. ¿Cuáles son las áreas funcionales?
- b. ¿Cuántos empleados tiene la empresa? ¿Cuál es el origen de la fuerza laboral?
- c. ¿La empresa funciona como subsidiaria?
- d. ¿La casa matriz es nacional o extranjera?
- e. ¿Qué ligas técnicas tiene con la matriz?
- f. ¿Cuántas sucursales tiene la casa matriz en México y dónde están ubicados?
- g. ¿Cuáles son los principales productos / actividades de la empresa?
- h. ¿En cuánto a mercados, en cuales participa y a través de que mecanismos?
- i. ¿Cuáles son sus fuentes de aprovisionamiento y canales de distribución?

- a) Que materias primas necesitan para la elaboración del producto
- b) Como considera la calidad de la materia prima mexicana

- j. Nos podría describir los procesos de comercialización y distribución
- c) Qué tanta importancia le dan a estos

- d) Qué problemas tienen
- e) Qué mecanismos utilizan (origen –local, regional, nacional, internacional)
- f) Relación con los mercados (local, regional, nacional, internacional)
- k. ¿El capital de la empresa es de origen nacional o extranjero? ¿Quién o quienes ejercen el control sobre el capital?
- l. ¿Cómo y dónde se toman las decisiones en cuanto a capacidad de producción?

IV. Uso de recursos culturales, productivos, organizativos, y comerciales.

- 4.1. Al pensar en el establecimiento de su empresa, ¿tomo en cuenta los productos y/o necesidades de la localidad? Abundar al respecto
- 4.2. ¿Cuándo estableció su negocio tuvo en consideración algunas de las prácticas de trabajo, comerciales o de otro tipo que están presentes en donde este se instaló?
- 4.3 ¿Qué tipo de procesos productivos utilizan, ha habido cambios desde que inicio la empresa? A qué factores se han debido esos cambios
- 4.4. ¿Cómo y a través de qué mecanismos adquieren la maquinaria, los recursos y la tecnología?
- a) La compran (especificar mecanismos)
 - b) Técnicas y desarrollos propios (especificar)
 - c) Desarrollo proyectos (especificar)
 - d) Adaptación y/o modificación de maquinaria y equipo (casos)
 - e) Desarrollo y diseño de nuevos productos (casos)

V. Análisis mecanismos y redes sociales

- 5.1. Para el establecimiento de la empresa, contaron con ayuda externa distinta del núcleo que la conformó? De qué tipo (individuos, grupos, organizaciones, especificar)
- 5.2. Se relacionaron con ellos o ya tenían vínculos que les ayudaron a establecerla? De qué tipo y si se han modificado?
- 5.3. En que los apoyaron y si todavía los apoyan. Especificar.
- 5.4. Para el establecimiento de su empresa han acudido a algunas instancias públicas o privadas. Para qué y de qué tipo. Especificar el tipo de ayuda, la institución y en que casos.

VI. Intercambio y transferencia de conocimiento

- 6.1. Considera Ud. que su experiencia anterior de trabajo, le ha servido para establecer esta empresa?. Nos podría hablar de ella
- 6.2.¿Mantiene relación con las empresas y los lugares donde trabajo anteriormente? De qué tipo

6.3. Se han podido adaptar las habilidades y experiencia adquiridas anteriormente de Ud. y de otros trabajadores a su empresa. Nos podría hablar de ello.

6.4. ¿Nos podría platicar cómo se difunden las prácticas y procesos de trabajo y producción entre los diferentes miembros en la empresa?

6.5 ¿Cómo han sido apoyados y bajo que programas por el Gobierno del Estado de Tamaulipas?

Comentario adicional:

Muchas gracias por su atención.

Anexo B

Matriz de fuentes de información

Código	Estado	Código	Municipio	Código	Parque industrial	Código	Subsector	Código	Empresa	Código	Entrevistado
T	Tamaulipas	T01	Reynosa	T011	Colonial	T011TC	Textil-confección	T011TC1	Alpha	T011TC11	Director de producción
										T011TC12	Director de recursos humanos
				T012	Reynosa	T0120C	Confección	T0120C1	Beta	T0120C11	Directora
										T0120C12	Médico de la planta
								T0120C2	Gamma	T0120C21	Jefe de producción
		T02	Matamoros	T021	CIMA	T0210C	Confección	T0210C1	Delta	T0210C11	Director de recursos humanos
										T0210C12	Director de producción
				T022	NA	T0220C	Confección	T0220C1	Episilón	T0220C11	Gerente
										T0220C12	Director de finanzas
		T03	Victoria	T031	Nuevo santander	T0310T	Textil	T0310T1	Zeta	T0310T11	Director de compras
		T04	Hidalgo	T041	NA	T0410C	Confección	T0410C1	Eta	T0410C11	Gerente
										T0410C12	Director de recursos humanos

Anexo C

Manual de codificación de categorías

C.1. Categoría: Características de la empresa (EMP)

Variables		Código
Tipo de empresa	Micro	Mi
	Pequeña	P
	Mediana	Me
	Grande	G
Origen de capital	Nacional	CN
	Extranjero	CE

C.2. Categoría: Factores de localización (FACT)

Variables	Tangibles	Intangibles
Servicios de transporte	STT	STI
Materiales	MTT	MTI
Mercados	MKT	MKI
Mano de obra	MOT	MOI
Economías externas de escala	EET	EEI
Energía	ENT	ENI
Infraestructura de la comunidad	INT	IFI
Capital	CAT	CAI
Tierra / edificios	TIT	TII
Entorno	ENT	ENI
Políticas gubernamentales	PGT	PGI

C.3. Categoría: Estrategias (EST)

Estrategia	Variables	Código	Genéricas
Integración (INTEG)	Integración hacia delante	INTEGA	Liderazgo en costos (LD)
	Integración hacia atrás	INTEGD	
	Integración horizontal	INTEGH	
Intensivas (INTEN)	Penetración en el mercado	INTENP	Enfoque (EN)
	Desarrollo de productos	INTEND	Diferenciación (DF)
Diversificación (DIVER)	Diversificación concéntrica	DIVERC	
	Diversificación horizontal	DIVERH	
	Diversificación de conglomerados	DIVERG	
Defensivas (DEFEN)	Recorte de gastos	DEFENR	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2009

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

Coordinación

Dr. Isidro Ávila Martínez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad.
Presente.

At'n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Maritza Álvarez Herrera** presentará Examen de Grado dentro del plan del **Doctorado en Ciencias de la Administración** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Doctorado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. Nadima Simón Domínguez	Presidente
Dra. Rebeca de Gortari Rabiela	Vocal
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Secretario
Dr. Arturo Torres Vargas	Suplente
Dr. Francisco García Fernández	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 18 de septiembre del 2009.
El Coordinador del Programa


Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía