
Estrategias empresariales frente a la globalización económica

• • • • • • • • • • **J. ANTONIO LOYOLA ALARCÓN***

El ambiente de globalización económica, acentuado por el TLC con Estados Unidos y Canadá, ha modificado significativamente la forma de operar de las industrias y exige a las empresas respuestas distintas y estrategias cuidadosamente elaboradas. En este artículo se presentan algunos lineamientos para que la empresa mexicana evalúe los efectos principales de la liberación económica y se señalan aspectos centrales que deben atenderse al definir las estrategias destinadas a elevar su competitividad.

La administración estratégica en el entorno actual

La globalización, la apertura económica y sobre todo el TLC imponen condiciones que exigen cambios en las formas de operar de las empresas de México. El aumento de la competencia –en los mercados tanto nacional como internacional– entraña replanteamientos de gran parte de las actitudes de los empresarios en materia de precios, calidad, servicio, que caracterizaron las formas de operar de éstos en una economía cerrada.

Por una parte, deben dar más agilidad y eficiencia a los procesos productivos para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados. Esto supone una coordinación eficaz a lo largo de las cadenas productivas, así como el mejoramiento de las técnicas de manufactura (JIT, producción flexible, CAD/CAM, etc.). En este aspecto, la falta de articulación entre los sectores de la industria mexicana es un obstáculo importante que debe salvarse si ha de elevarse la productividad.

** Profesor-investigador del Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus San Luis Potosí.*

Por otra parte, las organizaciones están obligadas a flexibilizar sus sistemas de administración para adecuarse a los cambios constantes y disponer de mecanismos de planeación, organización y control que hagan operativa a la empresa en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad y faciliten el uso eficiente de nuevas tecnologías, como las de comunicación y procesamiento de información.

El gran desafío de la dirección de las empresas es el uso eficiente de los recursos y capacidades. Es menester formar cuadros directivos y de administración con una sólida concepción de los fenómenos que afectan la actividad empresarial, superar la mera preparación técnica para desarrollar otro tipo de habilidades que permitan enfrentar a los retos de la actualidad.

En el pasado las empresas mexicanas basaron su crecimiento y rentabilidad en el desarrollo y la protección del mercado interno en un ambiente económico benévolo que les daba seguridad y buenos resultados sin grandes dificultades. Ahora las cosas han cambiado: el consumidor nacional es cada vez más selectivo y tienen la competencia del exterior. Esto exige desarrollar empresas más competitivas, capaces de crear y capitalizar oportunidades para satisfacer las necesidades de los mercados nacional y de exportación. Por ello la reestructuración del país se ha orientado a formar una estructura económica y productiva más eficiente y articulada que se integre de manera más activa a la economía internacional. De ahí el imperativo de sustituir los patrones tradicionales de dirección de las empresas por modelos acordes con la nueva realidad.

En ese entorno general las empresas mexicanas habrán de formular sus estrategias. En términos más precisos, se pueden distinguir tres niveles generales para analizar las estrategias em-

presariales: el corporativo, el de negocio y el funcional (véase el diagrama 1).¹ En el primero se delimita la arena donde la empresa busca participar, esto es, dónde está o desea competir; en el segundo se determina con mayor precisión cómo se va a competir, y en el funcional se integran las actividades internas de la empresa orientadas a cumplir los objetivos planteados en los niveles corporativo y de negocio; es decir, se coordinan esas actividades para apoyar la estrategia empresarial en su conjunto.

En los siguientes apartados se comentan algunos elementos específicos para entender cómo afecta el entorno en cada uno de esos niveles y ubicar las acciones que se podrían tomar para lograr una posición favorable.

Las estrategias corporativas

A fin de ubicar a la empresa en su medio es preciso detectar el mercado y la competencia relevantes para decidir dónde se ha de competir. Según el alcance demográfico que defina la empresa, sus operaciones pueden ser locales, regionales, multirregionales, internacionales y globales. Esta última categoría se refiere a las empresas que atienden ciertas actividades a lo largo de la cadena del valor en diversos países. El Boston Consulting Group presenta una clasificación de cuatro ambientes competitivos con base en el potencial de la ventaja del competidor y el número de medios por los que se puede establecer liderazgo en la industria. En el diagrama 2 se representa esa división.²

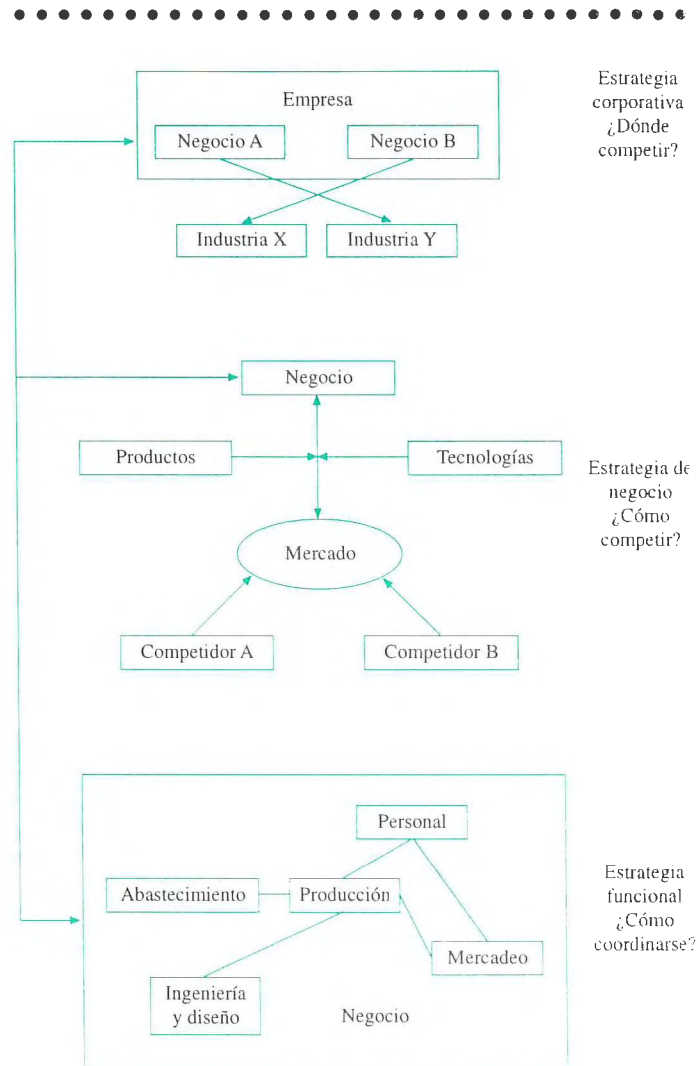
- En un negocio por volumen la mayor parte de la estructura de costos corresponde a los básicos y tanto las economías de escala como la experiencia reducen significativamente los costos. Un negocio en este ambiente competitivo debe formular una estrategia que lo convierta en líder de costo y volumen, medios con que se logra una posición competitiva favorable. Los fabricantes de aparatos electrodomésticos y automóviles populares o las cadenas de comida rápida son ejemplos de este caso.

- En un negocio estancado las economías de escala no tienen grandes beneficios en costos porque la tecnología y la experiencia al estar estancadas a lo largo de la industria son ampliamente compartidas por los competidores. En este caso el liderazgo depende fundamentalmente de reducir los costos de manufactura (mano de obra, insumos, ingeniería) o los financieros. Por esta razón, muchos productores deciden reubicar sus operaciones en otros países cuyo atractivo sean bajos costos de producción. Como ejemplos se pueden mencionar las industrias del acero, del papel y del aluminio.

1. J.A. Loyola Alarcón y Macario Schettino Yáñez. *Política pública y estrategia empresarial en una economía global*, ITESM, México, 1992.

2. Boston Consulting Group, *Segmentation and Strategy*, Boston, 1974.

NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



- Un negocio especializado se orienta a un grupo limitado de consumidores o a un segmento del mercado; ello le permite lograr un premio en el precio. Los factores de éxito en este tipo de negocios son la orientación del mercado y el liderazgo en la segmentación, por lo que pueden existir muchos competidores que dominen distintos segmentos del mercado. Son ejemplos de esta categoría los productos farmacéuticos, los cosméticos y las editoriales especializadas.

- Por último, el negocio fragmentado tiene alcance regional o local y costos más complejos que le impiden tener economías de escala. La ventaja competitiva puede lograrse con la innovación, la eficiencia operativa y especial atención en el valor para

el mercado. En este caso figuran los restaurantes, las empresas de consultoría, las artesanías.

Mediante el análisis anterior una empresa puede determinar el mercado y la competencia relevantes para ella y así definir cómo la afectará el proceso de liberación económica, y sobre todo el TLC. En términos generales es más probable que la apertura tenga repercusiones mayores en los mercados por volumen y estancados que en los fragmentados y especializados. La intensidad de la competencia externa será más señalada en los mercados especializados y por volumen que en los fragmentados y estancados. Por su parte el potencial para enfrentar esa mayor competencia es mayor en los fragmentados y especializados que en los mercados por volumen y estancados. Por último, es de esperar que en los mercados especializados y por volumen reaccionen con más decisión ante la competencia externa, mientras que los fragmentados y estancados emprendan acciones más bien defensivas (véase el diagrama 3).

D I A G R A M A 2
 AMBIENTES COMPETITIVOS

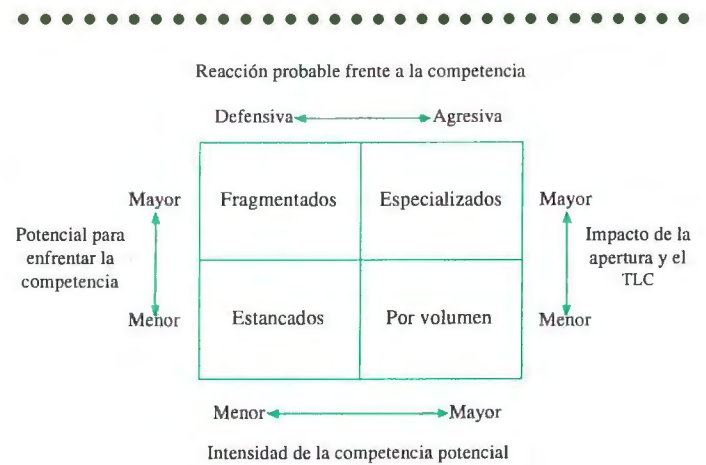


Fuente: Consulting Group, *Segmentation and Strategy*, Boston, 1974.

La estructura del mercado es otro aspecto para caracterizar el ambiente competitivo de una empresa, pues permite distinguir patrones de competencia. Son dos los elementos fundamentales, íntimamente relacionados, que diferencian una estructura de otra: el poder de mercado y las barreras de ingreso. El primero se define como la capacidad de una empresa para dictar políticas a sus proveedores, distribuidores o compradores; fijar precios, e influir en el desempeño de la industria (políticas de inversión, rentabilidad, eficiencia, crecimiento).³ El poder de

3. W. Boulding y R. Staelin, "Environment, Market Share and Market Power", *Management Science*, vol. 36, núm. 10, octubre de 1990.

D I A G R A M A 3
 POSIBLES REPERCUSIONES DEL TLC EN DIFERENTES AMBIENTES COMPETITIVOS



mercado se suele identificar con el grado de concentración de una industria; esto es, el número y el tamaño de las empresas que participan en determinado sector, lo cual abre posibilidades de colusión en esa industria.⁴ A su vez, las barreras constituyen un obstáculo al ingreso de nuevos productores a un sector por razones de tecnología, economías de escala, inversión requerida, entre otras.

Así, hay estructuras de mercado en que pocas empresas tienen mucho poder de mercado y existen altas barreras de entrada (oligopolios concentrados); o bien, en el otro extremo, estructuras donde ninguna empresa tiene gran poder de mercado ni hay importantes barreras al ingreso de nuevos competidores (industrias competitivas).

En el sector manufacturero mexicano el liderazgo lo ejercen empresas transnacionales y grandes grupos privados y, en menor medida, empresas públicas, según se desprende de un estudio realizado por el Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET).⁵ En los oligopolios concentrados hay una fuerte presencia de empresas extranjeras y públicas y de grandes empresas de capital privado nacional; en los oligopolios diferenciados de empresas transnacionales tienen una gran participación (68%). Ese alto grado de concentración en la industria mexicana se explica por el propósito de las empresas de mantener una posición favorable en sus mercados relevantes.

4. La colusión se define como el establecimiento de acuerdos entre diferentes empresas para elevar precios, repartir mercados o limitar de alguna forma la competencia.

5. J. Casar, C. Márquez, S. Marvan, G. Rodríguez y J. Ros, *La organización industrial en México*, Editorial Siglo XXI Editores-ILET, México, 1990.

La mayoría de las estructuras de mercado en los ramos específicos del sector manufacturero mexicano se caracteriza por su elevada concentración, esto es, por tratarse de algún tipo de oligopolio. Se calcula que menos de la tercera parte de dichos sectores se consideran industrias competitivas (28.2% del valor de la producción y sólo 19% del número de industrias). El resto son sectores con cierto grado de concentración donde el liderazgo industrial lo ejercen básicamente las transnacionales (25.4% del valor de la producción), seguidas por compañías privadas nacionales (17.3%) y empresas públicas (9.1%). Aunque en el 20% restante existe cierta concentración, ésta la comparten empresas extranjeras, públicas y privadas nacionales.

Al analizar la presencia específica de esas empresas en las ramas industriales, el citado estudio del ILET concluye que un grupo reducido de empresas transnacionales y de capital privado nacional, y unas cuantas empresas públicas, ejercen el liderazgo. Además, los patrones de participación en las ramas manufactureras sugieren que más que una verdadera competencia entre empresas transnacionales y privadas, hay una división de funciones o especialización entre ellas. Este análisis tiene repercusiones importantes para caracterizar el tipo de competencia en la industria mexicana.⁶

En primer lugar, parece haber una tendencia hacia la polarización en la producción de las empresas de distintos tamaños. En buena parte de las ramas manufactureras se presenta una dualidad tecnológica, pues en un mismo sector coexisten empresas con tecnologías avanzadas (normalmente grandes) y otras con grandes rezagos tecnológicos (casi siempre pequeñas). En estos sectores predominan empresas de capital nacional y muy pocas de capital foráneo. La polarización tecnológica se debe a que las empresas grandes se ubican en áreas que tienden a aprovechar economías de escala de todo tipo e imperfecciones de los mercados de capital.

En el otro extremo, la abundancia de mano de obra y la posibilidad de pagar salarios más bajos que el resto de la industria, o la regionalización del mercado, dan lugar a infinidad de pequeñas empresas que operan en otro universo tecnológico. Esta situación tiende a su vez a nulificar la presencia de las empresas medianas. Por otro lado, en mercados dominados por transnacionales se requiere conquistar una participación de mercado muy grande para cuestionar su liderazgo; aún así, es probable que la productividad de las empresas nacionales seguiría siendo inferior.

Asimismo, en muchos casos el liderazgo de las empresas nacionales se debe más bien a que las empresas extranjeras no desean invertir en esos mercados y a las barreras no asociadas a la tecnología—hábitos de consumo, marcas establecidas, barreras legales— que a ventajas de productividad y rentabilidad, pues en gran medida las transnacionales son más productivas y renta-

bles. En ese sentido, en parte importante de los sectores donde el liderazgo lo comparten empresas extranjeras y nacionales es posible que en el futuro permanezca sólo el de las primeras. La persistencia de esos patrones—lo que parece probable por la integración comercial con Estados Unidos y Canadá— es de fundamental importancia en el tipo de estrategia que deben adoptar las empresas mexicanas.

Los sectores de competencia oligopólica son los que tendrán mayor dinamismo. El mayor desarrollo ocurrirá en sectores que complementan los procesos productivos en América del Norte, lo que apunta a las industrias automovilística, electrónica y textil, en las que se podrían fortalecer importantes vinculaciones intraindustriales. Otros sectores de importancia para la integración económica nacional, como el alimentario, no parecen tener grandes perspectivas.

Se podría esperar un patrón desigual en la configuración de la industria mexicana: industrias con gran presencia de multinacionales y grandes empresas nacionales con una dinámica parecida a la de industrias similares de países avanzados, y una gran variedad de industrias con el predominio de empresas pequeñas y medianas nacionales con un rezago tecnológico importante y un pobre desempeño.

Lo anterior sugiere que se conformarán ciertos sectores clave que dirigirán el desarrollo industrial y económico del país a cuyo alrededor deberán ubicarse las demás actividades industriales. De ser así, al menos en el corto y mediano plazos, las empresas deberán buscar integrarse eficientemente a cadenas productivas vinculadas con sectores sustantivos. En el desarrollo de nuevos sectores sólo se puede pensar en el largo plazo.

Estrategias de negocio

En la definición de cómo competir está implícita la decisión del negocio en que desea estar la empresa; es decir, ésta debe determinar su combinación producto/mercado. El producto, por su parte, se define por las funciones que ofrece al consumidor y la tecnología que se usa para ello.

Así, para determinar un negocio hay que considerar tres dimensiones: *i*) funciones que satisface (qué ofrece); *ii*) tecnologías empleadas (cómo se ofrece), y *iii*) clientes atendidos (a quién se ofrece).⁷ De esta forma cada empresa define su combinación de producto/mercado (qué, cómo y a quién) característica del negocio en el que se está o desea estar. Al hacerlo está determinando cómo desea competir (con qué productos, mediante qué tecnologías y para cuáles consumidores). En función de esas combinaciones de producto/mercado una empresa puede estar en diferentes negocios, cada uno con una combinación específica de funciones, tecnologías y clientes.

6. J. Casar *et al.*, *op. cit.*, pp. 25-60.

7. D.F. Abell, *Defining the Business*. Prentice Hall, 1980.



El mayor desarrollo ocurrirá en sectores que complementan los procesos productivos en América del Norte, lo que apunta a las industrias automovilística, electrónica y textil, en las que se podrían fortalecer importantes vinculaciones intraindustriales

Ubicación estratégica

Una de las principales repercusiones de la apertura es que los cambios drásticos en la actividad industrial y la estructura misma de los sectores de producción obligan a las empresas mexicanas a entender la nueva dinámica para ubicarse adecuadamente en ella. Es básico que definan su negocio en términos más precisos y sin dejar de considerar su medio y sus capacidades.

Se pueden identificar dos patrones del pasado muy generalizados en las empresas mexicanas: uno característico de las medianas y grandes, que producían una gama amplia de productos, en muchos casos para múltiples mercados porque no tenían competencia importante; en el otro, característico de las pequeñas, la producción cambiaba constantemente de productos para satisfacer pequeñas demandas de una gran diversidad de consumidores. Las ineficiencias generadas por esas formas de producción impidieron crear y capitalizar una base de experiencia en producir un bien o en atender a cierto mercado, a la vez que no se aprovecharon beneficios de escala. La liberación comercial pone en riesgo a esas empresas, que deben precisar dónde han de competir, lo que no significa orientarse a un solo nicho.

Para ilustrar el tipo de estrategias genéricas que puede seguir una empresa al definir su negocio, cabe analizar las siguientes opciones. Se pueden conservar los mercados que se tienen o bien buscar otros, los cuales se tendrían que desarrollar. Si el mercado en que se desea operar tiene vínculos con el actual (mercado conexo o relacionado), la orientación básica de la estrategia será extender el mercado; si lo que se pretende es introducirse a un mercado completamente nuevo, la tarea será expandirse. Por otra parte, si se decide continuar en el mismo mercado, pero cambiar productos, servicios o tecnologías, la labor fundamental será desarrollarlos. Si aquéllos están relacionados con los actuales (conexos), se trata de una forma de integración horizontal, pero si se busca introducir nuevos productos, servicios o tecnologías, lo principal es encaminarse a la innovación técnica.

La estrategia general será la diversificación si la empresa decide moverse de manera simultánea a otros mercados y otros productos, servicios o tecnologías. La estrategia puede ser congénica si estos últimos se relacionan con los actuales, o de conglomerado, si se expande a nuevos. Finalmente, si la empresa decide mantener su mercado y sus productos, servicios o tecnologías, debe, sobre todo, seguir una estrategia de penetración que le permita ganar una mejor posición.

En cuanto a la ubicación, es crucial que las empresas traten de mover su negocio en dirección de lo que se puede denominar la estrategia-país. Es decir, al definir el país en su conjunto el rumbo de su economía, las empresas deberán buscar un alineamiento con esa estrategia global para capitalizar mayores beneficios. En términos generales, la estrategia-país se orienta a promover y desarrollar ventajas comparativas, como la educación, la creación de infraestructura, el marco regulatorio para la actividad empresarial, etc. Entonces, en su estrategia la empresa deberá capitalizar esas ventajas y convertirlas en ventajas competitivas para su actividad particular.

Desarrollo de ventajas competitivas

La empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica elegida. Es decir, tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos o habilidades que domina, lo que adecuadamente explotado le dará una o más ventajas frente a la competencia. Por ello una empresa debe buscar y acrecentar al máximo los aspectos que pueda dominar y que le permitan lograr una posición de fuerza frente a sus competidores y desarrollar así ventajas competitivas.

Aunque podrían mencionarse posibles y numerosas competencias distintivas o aun considerar la inventiva y la creatividad para identificar y explotar capacidades especiales, se puede hablar en general de tres grandes categorías: el tamaño o la escala de las operaciones, el acceso a recursos o clientes y las restricciones a la competencia (véase el cuadro 1).

C U A D R O 1

TIPOS DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS



<i>Tamaño o escala de las operaciones</i>	<i>Acceso favorable a recursos o clientes</i>	<i>Restricciones a la competencia</i>
Posibilidades de obtener: Economías de escala Economías de alcance Efecto experiencia	Grado de integración vertical Contratos con proveedores Prestigio e imagen de marca Costos para el cliente originados por cambio de proveedor Complementariedad entre productos Control de algún factor productivo Dominio de habilidades o conocimientos	Base tecnológica en la producción, la distribución, etcétera Regulaciones gubernamentales Barreras naturales Tecnologías patentadas Acceso a canales de distribución



Tamaño o escala de las operaciones

Las economías de escala y el factor experiencia, conceptos íntimamente ligados, se refieren a la posibilidad de reducir costos por unidad aumentando el volumen de producción por período o incrementando la producción acumulada (experiencia).⁸

Las economías de alcance se presentan cuando es menos costoso producir varios bienes conjuntamente que por separado. Es decir, debido a la habilidad, la experiencia o el dominio en determinadas tecnologías o procesos, a una empresa le puede convenir más —en términos de costos de producción— fabricar un grupo de productos relacionados que producir cada uno de ellos de manera independiente.

Acceso favorable a recursos o clientes

Es considerable la ventaja que representa para las empresas tener un acceso favorable a los recursos y los clientes. Esta competencia distintiva puede presentarse mediante la integración vertical hacia atrás, en las fases previas del proceso productivo (para lograr mayor certidumbre en el abasto de materiales o componentes); con vínculos más estrechos en las operaciones con los proveedores; controlando cierto factor productivo clave, o dominando determinadas habilidades o conocimientos de los que carece la competencia.

El acceso preferencial a los clientes se adquiere si se tiene prestigio o imagen de marca que haga que el consumidor prefiera el producto de cierta empresa y que no esté dispuesto a cambiar de marca o que el costo de hacerlo sea muy grande. Otra opción es ofrecer una gama mayor de artículos complementarios.

8. La denominada *ley de la experiencia* postula que el costo unitario de un producto disminuye en un porcentaje constante cada vez que se duplica la producción acumulada.

Restricciones a la competencia

La creación o el aprovechamiento de restricciones a las operaciones de los competidores constituye la tercera clase de competencia distintiva. Se trata de barreras de tipo legal (patentes, reglamentaciones, etc.) o del desarrollo de una base tecnológica en cierta actividad, como el control de los canales de distribución. Frente a la apertura y el TLC, la posición actual de las empresas mexicanas más comunes no es la de aprovechar ventajas en tamaño; más bien sienten la amenaza de los competidores potenciales que operan con tales ventajas. En cambio, cabe pensar en mecanismos para aprovechar las otras dos clases de ventajas, lo que puede constituir una gran área de oportunidad. Se puede sacar provecho del mayor conocimiento del mercado mexicano y de los vínculos con proveedores, clientes o productores relacionados; convendría formalizar más esos nexos para asegurar el acceso favorable o formar una barrera frente a la competencia externa.

En cuanto al desarrollo de ventajas competitivas puede ser útil comentar algunos elementos que se han identificado en las estrategias de las corporaciones japonesas de categoría mundial: las *kaishas*. En términos generales, la estrategia de las compañías japonesas ha tenido tres orientaciones básicas:⁹

- *Conocimientos*: la búsqueda de mayor valor agregado en los productos por más insumos intensivos en conocimiento (información, diseño, experiencia), en relación con otro tipo de insumos más tradicionales (materiales básicos, energía, trabajo físico).
- *Alianzas*: el desarrollo de la confianza mutua con trabajadores, proveedores, accionistas a fin de crear un ambiente que

9. N.P. Smothers, "Patterns of Japanese Strategy: Strategy Combinations of Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 521-533.

permita inversiones mínimas en sistemas de control y se den relaciones de cooperación en el marco de ganancia mutua (ganar-ganar).

• *Productividad*: el movimiento continuo del capital y los recursos humanos hacia un uso de mayor valor (más provechoso) en los procesos productivos (o sistemas de entrega y comercialización) al tiempo que se minimizan las inversiones no productivas. Esto se ha logrado mediante un conjunto de pautas estratégicas secuenciales y combinadas en determinado ciclo, las cuales se describen en los párrafos siguientes.¹⁰

a) Despliegue

1) Selección cuidadosa, enfoque y preparación de los productos/mercados.

2) Ganar la opinión del consumidor, participar en el mercado, fijar precios de introducción bajos, ofrecer productos estandarizados e imitar inicialmente a los competidores (aprender de ellos).

b) Mejoramiento

3) Crear valor agregado y ganar mercado adicional mediante mejoras al producto o al proceso, como serían mayores funciones, mayor rapidez en el desarrollo de los productos, entrega más eficiente, etcétera.

4) Capitalizar la lealtad del cliente moviéndose a mercados más altos (en calidad y precio), esto es, a mercados en los que el consumidor sea menos sensible al precio.

c) Redespliegue

5) Exportar a otros mercados o internacionalizarse, incluyendo la capacidad de manufactura.

6) Usar de modo global los excedentes financieros, esto es, invertir en gran número de activos en el exterior y con esa base repetir el ciclo en otros sectores.

De estas experiencias se desprenden algunos aspectos que pueden representar oportunidades para crear ventajas competitivas en las empresas nacionales: *i)* generar mayor valor agregado en la producción de un bien o servicio; *ii)* buscar un mayor contenido tecnológico que dé una mejor posición competitiva; *iii)* procurar, en lo posible, una mayor especialización que permita concentrar recursos, experiencia y capacidades en un solo fin, y *iv)* producir bienes de mayor densidad económica, esto es, que tengan una relación precio/volumen más favorable. En el comercio internacional no es lo mismo vender –y pagar el flete correspondiente– un gran volumen de bienes de poco valor, como

algodón, que transportar y vender productos de menor volumen físico y mayor valor, como semiconductores, por ejemplo.

Estrategias funcionales

El tercer nivel de la estrategia empresarial, la funcional, se refiere a la forma de coordinar las actividades o funciones de la empresa para apoyar los dos niveles anteriores. Una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas que supone un proceso que incluye la concepción y el diseño del producto; la implantación del sistema de manufactura; la obtención de materias primas; el uso de mano de obra; la planeación y la organización de la producción; la producción misma, y hacer llegar el artículo terminado a los consumidores.

En este proceso, que puede concebirse como la cadena de valor de una empresa, aparecen ciertas competencias distintivas en determinadas actividades. Es muy difícil que una compañía tenga una posición ventajosa en cada una de sus actividades, por lo que al analizar su cadena del valor se pueden detectar las ventajas competitivas que posee o puede llegar a tener en las actividades que lleva a cabo y en las relaciones entre ellas.

Las ventajas competitivas se pueden adquirir con eficacia gracias a la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa. Para ello, en la estrategia funcional es esencial identificar las actividades en las que la empresa tiene posibilidades de distinguirse, para concentrar esfuerzos y recursos en el fortalecimiento de aquéllas y coordinarlas eficientemente con las demás funciones. Lo principal al formular estrategias en este nivel es aprovechar al máximo cada una de las actividades de valor en una empresa, de forma que el encadenamiento eficiente de las mismas eleve la productividad y la competitividad.

Como está cambiando drásticamente el modo de realizar las funciones en las organizaciones, es fundamental considerar la modernización en las formas de efectuar las actividades funcionales. En el cuadro 2 se comparan los cambios de prioridad en las funciones básicas de una empresa. La estrategia funcional debe conducir a que la empresa opere en términos más semejantes a los de sus contrapartes internacionales.

Recapitulando, las empresas mexicanas deben prestar especial atención al ámbito externo para comprender sus cambios e incorporarlos eficientemente a sus actividades. El medio exterior no es la única fuerza que conduce a la estrategia empresarial, pero se le debe observar de manera sistemática a fin de prever sus efectos en la actividad organizacional.

Por otra parte, es fundamental analizar las capacidades internas para entender la estrategia empresarial. El nuevo entorno obliga a evaluar esas capacidades, no sólo frente a la competencia local, sino en relación con la competencia internacional para identificar fortalezas y debilidades.

10. *Ibid.*

C U A D R O 2

CAMBIOS EN LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

<i>Función</i>	<i>Prioridad tradicional</i>	<i>Prioridad actual</i>
Manufactura	Mecanización, volumen, bajos costos y eficiencia por encima de la calidad	Producción rápida y en pequeños lotes, cambios en productos, gente y calidad más importantes
Mercadotecnia	Mercados masivos, promoción masiva, largo ciclo de vida de productos, respuestas lentas al mercado	Mercados fragmentados, creación de mercados, corto ciclo de vida de productos, rapidez en reaccionar.
Finanzas	Control centralizado, uso de asesores externos para revisión y definición de políticas	Control descentralizado, especialistas en los grupos del negocio, mayor autoridad de áreas para fijar políticas
Recursos humanos	Estructuras y tareas rígidas, adiestramiento para tareas específicas	Estructuras y tareas flexibles, capacitación más integral, sistemas más participativos

Finalmente, este proceso debe ser interactivo, sin separar de forma tajante formulación y ejecución y procurando que la misma actividad diaria y la dinámica de la organización promueva la orientación estratégica de la empresa a partir de sus especificidades. Debe aprovecharse el proceso de análisis y formulación estratégicos para que la organización en su conjunto aprenda y se fortalezca.

Estrategias de integración

La globalización exige que las empresas vean el mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso como espacio para localizar la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno resalta el valor de ciertas capacidades empresariales, disminuye el valor de otras y genera la necesidad de desarrollar nuevas. Las capacidades estratégicas que se requieren para enfrentar la competencia global, según Bartlett y Ghoshal, son crear eficiencias de escala global, lograr aprendizaje a lo largo del mundo y tener sensibilidad o capacidad de respuesta local.¹¹

Las empresas deben primero determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas o qué capacidades requieren y cómo adquirirlas. Luego tienen que saber manejar la incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferente de interacciones estratégicas.¹² Estos retos se pueden enfrentar con vinculaciones estratégicas entre empresas. Las alianzas estratégicas es una de las características principales del ámbito industrial del mundo. Las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con empresas de capacidades

complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares. Las vinculaciones estratégicas también habilitan a la empresa a manejar la incertidumbre competitiva al establecer ambientes negociados.

Kenichi Ohmae señala: “Los directivos empresariales están apenas aprendiendo lo que los dirigentes de países han sabido siempre: en un mundo complejo e incierto, lleno de peligrosos oponentes, es mejor no ir solo”.¹³ La cooperación estratégica es viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y fortalezcan y desarrollen capacidades que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

A las pequeñas empresas mexicanas se les atribuyen ventajas como flexibilidad operativa, capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades.¹⁴ Empero, es muy bajo el grado de sus operaciones de vinculación estratégica con otras empresas. De hecho, se ha observado que para propósitos comerciales mientras menor es su tamaño la empresa tiende a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas. Ello es paradójico, porque quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva, sería justamente la pequeña empresa (véase el cuadro 3).

La mayoría de las asociaciones comerciales de las empresas se hace con base en la propiedad, como parte de un grupo mayor, no mediante formas que permitan aprovechar las ventajas de la cooperación interempresarial, sin comprometer la propiedad de cada empresa como serían acciones de asociación para realizar compras o ventas comunes.

11. C.A. Bartlett y S. Ghoshal, *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1991.

12. N. Nohria y C. García-Pont, “Global Strategic Linkages and Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 105-124.

13. Kenichi Ohmae, *The Borderless World*, Harper Business, 1990, p. 114.

14. J. González y J.A. Loyola A., “La competitividad y el desarrollo del espíritu emprendedor”, *Memorias del III Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*, ITESM-ICESI, Monterrey, 1989.

Los ejemplos señalados muestran lo que parece más bien una resistencia de las empresas mexicanas—mayor en el caso de las pequeñas—a cooperar o vincularse con otras. Esta situación, que puede tener explicaciones histórico-culturales, debe remontarse para vencer la resistencia y considerar de manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas, nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

C U A D R O 3
EMPRESAS AGRUPADAS CON PROPÓSITOS COMERCIALES (PORCENTAJES)

	Independientes	Agrupadas
Micro	94.9	5.1
Pequeña	88.8	11.2
Mediana	74.6	25.4
Grande	61.4	38.6

En la actualidad las ventajas competitivas de una empresa recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Por ello las alianzas estratégicas desempeñan un papel prominente en el fortalecimiento de la competitividad.

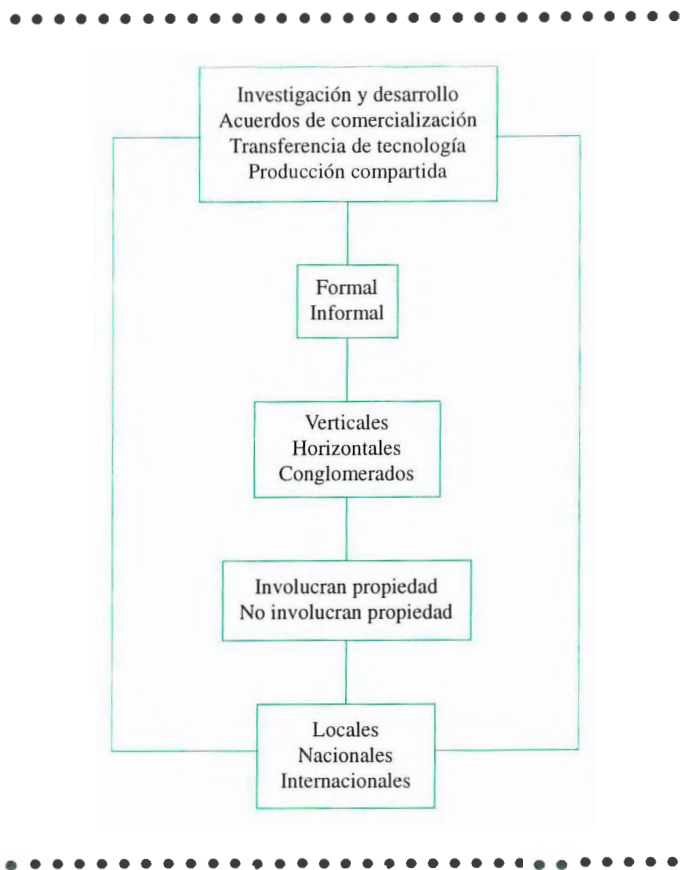
En el diagrama 4 se muestran diversos tipos de alianzas estratégicas según diversos criterios. En cuanto a sus propósitos, éstas pueden orientarse a realizar esfuerzos compartidos de investigación y desarrollo para comercializar un producto o servicio, efectuar transferencias de tecnologías o producir de manera conjunta. Los acuerdos pueden ser formales (contractuales) o informales.

Los vínculos pueden fortalecer las actividades en la cadena productiva de las empresas participantes, ya sea ampliándolas a fases anteriores o posteriores de esa cadena (verticales), permitiendo la operación en actividades relacionadas (horizontales) o incluir un grupo de productos, tecnologías o servicios (conglomerados).

Asimismo, las alianzas pueden entrañar alguna forma de propiedad, total o parcial, entre las empresas participantes o ser un simple acuerdo de cooperación que no implique ningún tipo de control o propiedad. Finalmente, las vinculaciones pueden ser de índole local—entre empresas de la misma región—, nacional,—empresas del mismo país— o internacional.

Son distintas las formas de cooperación entre empresas. La más común es el modelo de competencia típico en que cierto número de empresas proveedoras compiten entre sí para surtir a una gran empresa. El efecto de la competencia es una disminución de precios, pero en cuanto a calidad y lealtad de los proveedores el

D I A G R A M A 4
DIVERSOS TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS



resultado es, por lo general, el deterioro. Otra forma de vincular a las pequeñas y medianas empresas con las grandes es la subcontratación para que aquéllas produzcan componentes específicos. En este modelo las empresas pequeñas y medianas pueden tomar la forma de filiales, empresas propiedad de la compañía madre o de asociadas, o de empresas independientes, todas ellas cooperan con las grandes compañías en calidad de afiliadas.

En la organización industrial de Japón éste es el modelo principal para articular las alianzas entre las empresas medianas y pequeñas y las grandes. Una tercera forma se aplica al complejo de empresas concentradas en determinado territorio que producen bienes similares o están integradas verticalmente y cada una realiza alguna de las actividades en la cadena del valor.

Cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran; en conjunto se comportan como una gran empresa al aprovechar las ventajas de la escala en operaciones, pero conservan la flexibilidad que da la independencia de las unida



El efecto de la competencia

es una disminución de precios, pero en cuanto a calidad y lealtad de los proveedores el resultado es, por lo general, el deterioro



des que la integran.¹⁵ Éste es el caso de la industria italiana, principalmente en la región noroeste y central, que ha tenido un éxito sorprendente en los mercados internacionales.

Entre las principales ventajas de las alianzas estratégicas figura que las empresas que se vinculan obtienen beneficios que no podrían lograr por desarrollo interno, fusiones u otro mecanismo. Asimismo, se reduce el riesgo porque ninguno de los participantes lo asume en su totalidad, sino que es compartido. Esas alianzas permitan trasladar conocimientos o habilidades muy bien desempeñados por determinada empresa, o incluso de su propiedad única, a otras empresas que así elevarán de manera importante su competitividad; a su vez, la empresa que transfiere se beneficia al ampliar su ámbito de operaciones. Un punto esencial en la formación de una alianza estratégica es que ambos asociados deben obtener un beneficio para que la vinculación sea factible.

Por otra parte, también existen costos y riesgos al formar alianzas estratégicas. Un costo adicional son los recursos y el tiempo que han de destinarse al mayor grado de coordinación que se hace necesario. Un riesgo es la posible erosión de la posición competitiva, debido a que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa, ésta puede ganar terreno a costa de la de la propia empresa. En ese sentido, también es posible que alguno de los asociados –sobre todo en vinculaciones que entrañan cierto nivel de integración vertical– se convierta en un competidor.

15. Clemente Ruiz Durán, "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 2, México, febrero de 1992, pp. 163-168.

Otro riesgo es la reducción del poder de negociación de alguna de las partes, ya sea con proveedores o clientes, porque en lugar de tener un inventario de proveedores o compradores para elegir, la vinculación establece un compromiso más sólido con alguno o un puñado de ellos, lo que a su vez implica un cierto grado de dependencia.

Algunas de las consideraciones principales para elegir un socio en una alianza estratégica se enumeran a continuación.

1) El socio debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.

2) El asociado no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza resulte muy desequilibrada o inestable; debe haber cierta complementariedad equilibrada.


3) Ambas partes deben compartir una concepción de estrategia internacional que sea compatible con las empresas y sustente la coordinación requerida.

4) El riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor debe ser bajo, esto es, que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.

5) De antemano debe haber una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales: la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compete de forma independiente.

6) Los estilos y las normas de organización deben ser similares o compatibles para facilitar la colaboración.¹⁶

Así, un punto fundamental que el actual entorno económico propicia en las empresas es la consideración explícita –al formular la estrategia empresarial– de cooperar estratégicamente con otras empresas; no sólo se debe responder dónde competir, cómo lograrlo y cómo coordinarse, sino que cada vez más se vuelve un imperativo plantearse la interrogante de con quién se ha de cooperar, de tal manera que se pueda facilitar el dónde y los cómo.

Una de las implicaciones más importantes del TLC en las empresas mexicanas es brindar un ambiente que propicie la colaboración entre las empresas de los tres países, orientándose cada una de ellas a aprovechar las ventajas particulares de cada país y las capacidades individuales de las empresas. Esto debe hacerse sin perder de vista que, en última instancia, la elevación de la competitividad debe reflejarse en un mejoramiento concreto de las condiciones de vida de la población, no sólo del bienestar particular de la empresa. 

16. M. Porter y M. Fuller, *Coalitions and Global Strategy*, en M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.