

“Propuesta de estrategias combinadas que permitan a las empresas mexicanas competir”

ING. RITA LUCILA CASTRO VIEYRA*
DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ
DRA. MARIANA MARCELINO ARANDA

RESUMEN

La mayoría de la población, en México es pobre, y un medio para cambiar esto es contar con empresas competitivas, dicha competitividad dada como consecuencia de la aplicación de estrategias adecuadas. Con el objetivo de proponer estrategias para las organizaciones mexicanas, resultantes de combinar las estrategias utilizadas por las empresas exitosas occidentales y asiáticas, se detectaron, a través del método documental, las principales estrategias usadas por las empresas estadounidenses-europeas, latinoamericanas, asiáticas y mexicanas. Se concluye que estas últimas hacen uso de estrategias propias de occidente, mientras que las de oriente son prácticamente desconocidas. Por lo que se proponen ocho estrategias que combinan la estrategia mexicana enfocada a Salud Financiera, con las utilizadas en empresas asiáticas: 1. Invertir en nuevos negocios, 2. Reinvertir utilidades, 3. Formar asociaciones, 4. Aliarse entre mexicanos, 5. Unir capitales, 6. Formar redes de información, 7. Adquirir tecnología de punta y 8. Asociarse con pequeñas empresas.

Palabras clave: Estrategias y competitividad, estrategias para empresas mexicanas, estrategias de empresas occidentales, estrategias de empresas asiáticas, estrategias de empresas latinoamericanas.

ABSTRACT

Most of the population in Mexico is poor, and a way for changing that is counting with competitive companies, this competitiveness gets like a consequence of the application of right strategies. With the objective to propose strategies for the Mexican organizations, that resulting of combine the strategies used by the occidental and Asiatic successful companies, through the documental investigation method were found the principal strategies used by American-European, Latin American, Asiatic and Mexican companies. It is concluded that Mexican companies are used strategies characteristic of occident, while oriental strategies are practically unknowing. For this reason are proposed eight strategies that combine the Mexican strategy faced to *Financial Health*, with the strategies used en Asiatic companies: 1. Invest in new business, 2. Reinvest profits, 3. Form associations, 4. Become allied between Mexicans, 5. Join capitals, 6. Form networks, 7. Get new technology, and 8. Associate with small companies.

* Instituto Politécnico Nacional

Keywords: Strategies and competitiveness, strategies for Mexican companies, strategies of occidental companies, strategies of Asiatic companies, strategies of Latino American companies.

INTRODUCCIÓN

México es un país de riqueza pero también de pobreza. El clima, los recursos naturales, las costas y la gente constituyen parte de los activos valiosos con que cuenta este generoso país. Se disfruta de un clima tropical-templado, existen reservas de más de 40 mil millones de barriles de petróleo, hay más de 11 mil kilómetros de litorales y son más de 100 millones de personas que habitan en poco menos de 2 millones de kilómetros cuadrados. En contraposición se tiene una escolaridad promedio de ocho años, una creciente tasa de desempleo que pasó de 3.24% en mayo de 2008 a 5.5% en enero de 2010 y casi 50 millones de pobres, de los cuales 25 millones viven en extrema pobreza. Una forma para cambiar esta situación y mejorar la calidad de vida los mexicanos es contar con empresas competitivas, que puedan desarrollarse exitosamente en los mercados nacional y mundial. La competitividad de las empresas está directamente relacionada al estilo de dirección, traducido en el tipo y efectividad de estrategias que se formulan e implantan. Las empresas más admiradas alrededor del mundo como Apple, Google y Nike, deben su éxito al tipo de estrategias que sus directores han implantado. En cuanto a México, a pesar de que más del 90% de los establecimientos corresponde a micro y pequeñas empresas, solo en las medianas y grandes es donde frecuentemente se formulan e implantan estrategias, por lo que algunas de ellas, como Cemex y Bimbo, han logrado ser competitivas a nivel nacional e incluso a nivel mundial, pero aún son pocas.

En la medida en que los directores de las empresas mexicanas implanten estrategias adecuadas, estas se volverán más competitivas, sin embargo, la formulación de estrategias no es simple, por tal motivo el objetivo de la presente investigación fue proponerles una serie de estrategias resultantes de combinar las estrategias utilizadas por las empresas exitosas occidentales y asiáticas, que les permitan a sus organizaciones ser competitivas en los mercados nacional y mundial.

En la primera parte de este trabajo, con base en información del INEGI, se hace un breve análisis sobre la cantidad, producción bruta, activos fijos y personal ocupado, en las: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas mexicanas, y se presenta cuál era la situación de las de mayor tamaño en 2007 con relación a las más grandes del mundo según la revista *Fortune*. Después, se describe en forma concisa qué es Administración Estratégica, se presentan los cuatro tipos de estrategias planteadas por Fred R. David, que pueden utilizar las empresas más grandes a nivel corporativo y las tres estrategias competitivas genéricas propuestas por Michael Porter que pueden aplicarse a nivel de Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Más adelante se revisa el concepto de competitividad y se habla de la cadena de valor, según el punto de vista del mismo Porter.

Posteriormente, para conocer las principales estrategias que siguen los directores de las empresas más admiradas de México y el mundo, e identificar cuáles empresas han logrado ser o no ser competitivas con su aplicación, así como saber si existía alguna semejanza entre las estrategias utilizadas por las empresas de oriente y occidente, siguiendo el método de investigación documental se recabó y analizó información presentada por *Fortune, América Economía y Expansión*, para las empresas de EUA-Europa, Latinoamérica y México, respectivamente, así como por *World View Global Strategies for a New Economy*, para las del sureste asiático y China (región oriental). Finalmente, se presenta la propuesta de estrategias combinadas, consistente en relacionar la estrategia ya utilizada por los empresarios mexicanos enfocada a la obtención de *Resultados financieros* favorables con cada una de las ocho estrategias usadas por las empresas asiáticas.

Actividad empresarial en México

México es más bien un país de micros y pequeñas empresas, pues de acuerdo a información, proporcionada por los censos económicos 2004², se encontró que estos constituyen el 99.08% del total establecimientos, los cuales se concentran en el sector comercial y de servicios, mientras que tan sólo el 0.92% corresponde a medianas y grandes empresas.

Tabla 1. Distribución de la actividad empresarial mexicana por sector, número de establecimientos y tamaño

SECTOR	MICROS		PEQUEÑOS		MEDIANOS		GRANDES		TOTAL	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
INDUSTRIAL	313,926	95.5	11,505	3.5	2,630	0.8	657	0.2	308,718	100
COMERCIAL	1'533,865	97.0	33,031	2.1	9,976	0.6	3,715	0.2	1'580,587	100
SERVICIOS	960,135	94.7	43,835	4.3	5,179	0.5	4,594	0.3	1'013,743	100
TOTAL	2'807,926	96.06	88,371	3.02	17,785	0.61	8,966	0.31	2'923,048	100

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa (2006)

Además, las micro empresas emplean al 42.06% del total del personal ocupado, principalmente en el sector comercial (62.1% del sector), seguidas por las empresas grandes que emplean al 33.13% primordialmente en el sector industrial (52.3% del sector).

² Cabe mencionar que en el momento que se realizó este trabajo, aún no estaban disponibles los datos correspondientes a los censos económicos 2009, además al comparar los datos del censo de 1999 con los de 2004 no se encontró una diferencia sustancial, por lo tanto se asumió que para 2009 la tendencia seguiría siendo la misma y que la situación empresarial no habría variado considerablemente.

Tabla 2. Personal ocupado por sector y tamaño de establecimientos

(Porcentaje)

SECTOR	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	POR SECTOR
INDUSTRIAL	18.2	10.3	19.3	52.3	29.13
COMERCIAL	62.1	11.2	10.3	16.5	34.68
SERVICIOS	42.2	17.2	7.0	33.6	36.19
POR TAMAÑO	42.06	13.10	11.70	33.13	100

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Micro, pequeña, mediana y gran empresa (2006)

En cuanto a los activos fijos y la producción generada, estos se encuentran concentrados en las empresas grandes del sector industrial (73.6%), que también son las que generan mayor producción (73.6%), seguidas por las empresas grandes del sector servicios, (52.2% activos, 57.6% de producción), mientras que las empresas micro del sector comercial son las que poseen la mayor parte de activos de ese sector (41.4%) y generan la mayor producción del mismo (32.6%), siendo semejante a la generada por las empresas grandes del ramo (29.9%), sólo que estas lo hacen con menor cantidad de activos (30.4%).

Tabla 3. Distribución de Activos Fijos VS Producción bruta total de las empresas mexicanas por sector y tamaño
(Distribución porcentual)

SECTOR	MICRO		PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		TOTAL	
	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.	A.F.	P.B.
INDUSTRIAL	3.7	3.4	4.7	5.7	18.1	17.4	73.6	73.6	100	100
COMERCIAL	41.4	32.6	14.0	18.2	14.3	19.3	30.4	29.9	100	100
SERVICIOS	28.3	22.0	13.1	13.3	6.4	7.0	52.2	57.6	100	100

A.F. = Activos Fijos, PB=Producción Bruta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Micro, pequeña, mediana y gran empresa (2006)

En lo que respecta al valor agregado a los insumos durante el proceso de producción, éste aumenta conforme aumenta el tamaño de las empresas, pues el Valor Agregado Bruto por persona por año fue de: 91 mil pesos en las empresas micro, 110 mil 100 pesos en las pequeñas, 139 mil 700 en las medianas y 316 mil 900 en las grandes.

Por lo tanto, las empresas micro y pequeñas representan la mayor cantidad de establecimientos (99.08%), y generan la mayoría de empleos en México (55.16%) en contraste, poseen menos de la mitad de los activos fijos del país y su producción bruta es relativamente baja, pues tan solo constituye el 23.6%, lo cual es derivado principalmente de sus escasas ventas, pues enfrentan una gran competencia, sobre todo con productos de origen asiático, particularmente chinos que se

ofertan muy baratos; o sea, que la cantidad de activos fijos y producción por establecimiento, así como el valor agregado a los insumos son realmente pequeños, por lo mismo, la remuneración del personal que labora en estos estratos es baja, en 2004, según datos de los mismos censos económicos, el promedio al año era de: \$37,000 en las micro y \$55,700 en las pequeñas.

Además, con respecto a exportaciones, las empresas micro, pequeñas y medianas contribuyen con tan sólo el 6.7% del total del país (Gutiérrez, et.al., 2009:71, a partir de datos recopilados por la Sría. de Economía), lo cual refleja que si dentro de nuestras fronteras tienen serios problemas debido al exceso de competencia, al exterior la situación se torna aún más crítica, pues existen altos aranceles que los mercados destino han impuesto a sus productos, pues aunque México es un país de micro y pequeñas empresas, los tratados comerciales han sido firmados en condiciones de intercambio de mercancías, no de tamaño o eficiencia de las organizaciones.

En consecuencia, debido a que el 65% de las micro y pequeñas empresas son de carácter familiar y a que su nivel de ingresos escasamente les permite dar cabida a personal altamente calificado, en este tipo de organizaciones difícilmente se formulan e implantan estrategias que les permitan ser competitivas. Ahora bien, en lo que se refiere a las grandes compañías, que son las que generan mayor producción y donde frecuentemente se implantan estrategias, a nivel mundial son pocas las que han logrado destacar, en el año 2008 solo cinco de ellas aparecieron en el listado de las 500 empresas de la revista *Fortune*: PEMEX, América Móvil, CEMEX, CFE y Carso Global Telecom. Visto en la clasificación por países, esas 500 empresas se encontraban de la siguiente manera:

Tabla 4. Clasificación por países de las 500 empresas más grandes en 2008

No.	País	Núm. de empresas	Ventas (millones USD)	Utilidades (millones USD)	Utilidades/Ventas (%)
1	Alemania	37	208,478.7	89,893.7	4.31
2	Arabia Saudita	1	33,677.6	7,210.9	21.41
3	Australia	8	225,443.5	30,950.3	13.73
4	Austria	2	46,268.9	3,769.0	8.15
5	Bélgica	5	246,558.2	12,518.0	5.08
6	Bélg. /Holand.	1	164,877.0	5,466.8	3.32
7	Brasil	5	213,672.3	33,722.5	15.78
8	Canadá	14	343204.6	32,945.6	9.60
9	China	29	1,144,330.2	95,664.1	8.36
10	Corea del Sur	15	621,088.8	33,303.5	5.36
11	Dinamarca	2	84,363.0	5,996.6	7.11
12	España	11	451,269.9	50,285.6	11.14
13	Estados Unidos	153	7'738,904.8	439,291.8	5.68
14	Finlandia	2	90,614.2	9,568.0	10.56
15	Francia	39	2'110,280.7	121,278.7	5.75

16	G. Bretaña	34	1,748,911.7	229,125.6	13.10
17	G. Bretaña/ Holand	1	55,006.4	5,321.7	9.67
18	Holanda	13	923,516.5	76,620.5	8.30
19	India	7	221,073.7	17,749.9	8.03
20	Irlanda	2	46,165.9	4,361.6	9.45
21	Italia	10	604,299.0	49,251.6	8.15
22	Japón	64	2'596,696.8	112,788.5	4.34
23	Luxemburgo	1	105,216.0	10,368.0	9.85
24	Malasia	1	66,218.2	18,118.4	27.36
25	México	5	192,771.7	7,231.8	3.75
26	Noruega	2	106,914.8	10,631.1	9.94
27	Polonia	1	17,567.3	639.6	3.64
28	Portugal	1	17,331.3	1,063.5	6.14
29	Rusia	5	246,117.4	49,272.3	20.02
30	Singapur	1	27,558.1	(639.4)	(2.32)
31	Suecia	6	153,028.1	15,258.4	9.97
32	Suiza	14	628,709.5	56,196.9	8.94
33	Taiwán	6	171,447.9	7,182.2	4.19

Tabla 4. (Cont.) Clasificación por países de las 500 empresas más grandes en 2008

No.	País	Núm. de empresas	Ventas (millones USD)	Utilidades (millones USD)	Utilidades/Ventas (%)
34	Tailandia	1	51,192.5	3,347.2	6.54
35	Turquía	1	39,391.7	1,758.2	4.46

Fuente: Elaboración propia con datos de Fortune 2008 Global 500

En la tabla anterior se puede observar que durante 2007, México presentó una relación utilidades/ventas del 3.75%, la cual se encuentra muy alejada de las de: Malasia: 27.36%, Arabia Saudita: 21.41%, Rusia: 20.02%, Brasil: 15.78%, Australia: 13.73%, y Gran Bretaña: 13.74%. ¿Qué sucedió con cada una de las empresas mexicanas que aparecen en el listado? Analizando la información de la tabla 5, encontramos que solamente las empresas privadas generaron utilidades, pues las dos públicas presentaron pérdidas, sin importar el sector al que pertenecen, y a pesar de que sus productos y servicios se venden a precios mucho más elevados de los que se encuentran a nivel mundial, por lo que no alcanza a distinguirse cuál es el beneficio que aportan al pueblo de México.

Tabla 5. Empresas mexicanas en las 500 de Fortune en 2008

Empresa	Lugar en el listado	Ventas (millones USD)	Utilidades (millones USD)	Utilidades/Ventas (%)
PEMEX	42	103,960.5	(1,675.4)	(1.64)
América Móvil	283	17,981.7	1,785.1	9.92
CEMEX	389	28,513.2	5361.4	18.80

CFE	408	28,658.3	(682.5)	(3.30)
Carso Global Telecom	464	21,658.0	2,389.2	11.03

Fuente: Elaboración propia con datos de Fortune 2008 Global 500

La diferencia más notable entre las dos públicas y las tres privadas que sí generaron utilidades, es que los directores de las primeras hasta la fecha han sido designados por el Presidente de la República, (Juan José Suárez Coppel de PEMEX y Alfredo Elías Ayub de CFE, en aquel momento), en tanto, Lorenzo H. Zambrano de CEMEX y Carlos Slim de Carso Global Telecom y América Móvil, son dos de los empresarios más importantes de México, en particular, este último ha llegado a ser considerado en varias ocasiones como el hombre más rico del mundo. Sin duda, el estilo de dirección, traducido en el tipo de estrategias formuladas e implantadas, aunque no es el único factor que determina el éxito o fracaso de una empresa, sí tiene gran impacto en ellas.

Estrategias y competitividad

Los resultados obtenidos por las empresas, ya sean favorables o poco alentadores, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, algunos de ellos escapan a su control pues les son completamente ajenos: el medio ambiente, las políticas de gobierno y la situación demográfica, económica y social del país corresponden a este tipo y por eso son conocidos como factores externos, otros como: los métodos de trabajo, la planta y el equipo, los materiales y el estilo de dirección, por serles perfectamente controlables, son denominados factores internos. El cambio en cualquiera de estos factores obviamente tiene repercusión sobre el desempeño de la organización, por lo tanto, las estrategias que se derivan del estilo de dirección, están ligadas directamente a él.

La utilización de estrategias es tan antigua como la guerra, el libro más conocido que trata sobre este tema quizá sea “El arte de la guerra”, que fue escrito aproximadamente en el año 500 a.C., en China, por un filósofo guerrero llamado Sun Tzu, cuyas enseñanzas siguen vigentes hasta nuestros días y han sido estudiadas por múltiples estrategias militares. Algunas de ellas son las siguientes:

1. Es mejor tomar un Estado intacto que destruirlo, y para ello, debe lograrse la victoria lo más pronto posible, con el menor costo de vidas y esfuerzos.
2. No existe un hombre que sea inútil, pues cada uno es diferente, y con base en sus habilidades puede desempeñar diferentes funciones, y
3. Es importante establecer alianzas y deshacer las del oponente para poder ganar.

Así como en la guerra, en los negocios es necesario utilizar estrategias para triunfar, pues el éxito de una organización no es fortuito, es más bien producto de ejecutar las acciones adecuadas bajo una buena dirección. En administración, las estrategias son los cursos de acción que han de tomarse para alcanzar metas y objetivos en el corto y largo plazos. Al respecto, Thompson y Strickland (2001, p.10) expresan que:

Las estrategias de la compañía conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

La formulación de estrategias no es algo sencillo, muchas organizaciones deben su éxito al talento de sus estrategias, cuya intuición los lleva a tomar siempre las decisiones más acertadas sin mayor complicación, sin embargo, no todas las personas poseen ese genio, y es ahí donde el análisis juega un papel muy importante, pues nos ayuda a detectar las oportunidades que se tienen, cuidarnos de las amenazas, aprovechar las fortalezas de la empresa y reconocer las debilidades que pudiera tener. Es aquí donde entra en juego la Administración Estratégica, que provee de una importante guía para poder desarrollar e implantar estrategias que lleven a la organización por el mejor “camino”.

Fred R. David (1997, p 4), dice que la Administración Estratégica es:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Para la formulación de estrategias es necesario saber cuál es la misión del negocio y a dónde se quiere llegar (visión), pues las estrategias nos dicen el cómo, y si no se sabe cuál es el punto de inicio y cuál el de llegada, no sirve tener una estrategia e incluso tal vez ni siquiera se pueda crear.

David (1997), propone cuatro tipos de estrategias que puede adoptar la organización de acuerdo a la misión que tenga, a los objetivos que pretenda alcanzar y a sus características, estas son: 1. Estrategias para la integración vertical, 2. Estrategias intensivas, 3. Estrategias de diversificación, y 4. Estrategias de liquidación.

Cuadro 1. Definición de estrategias alternativas

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración vertical	Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
	Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de la competencia.
Intensivas	Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
	Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
	Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios

		presentes o desarrollando otros nuevos.
Diversificación	Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.
	Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
	Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.
Liquidación	Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
	Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
	Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Fuente: David, 1997, p. 59

Otro tipo de estrategias que puede adoptar la empresa son las tres competitivas genéricas que propuso Michael Porter (1986): 1) Liderazgo absoluto en costos, que consiste en mantener costos bajos con respecto a los de los competidores, 2) Diferenciación, con la que se busca la obtención de utilidades a través de la creación de algo que sea percibido en el mercado como único e importante por los compradores, y 3) Especialización, que consiste en que una compañía se dedique a satisfacer las necesidades de un solo cliente o mercado geográfico en particular.

Las estrategias propuestas por David y Porter no deben ser adoptadas como tales por las empresas, más bien deben considerarse como la base para que cada una elija las que más le convengan, y a partir de ellas formule e implante estrategias particulares que sean adecuadas a su situación, fortalezas, debilidades, misión y objetivos, y en consecuencia les permitan ser competitivas.

Una empresa puede considerarse competitiva cuando sus costos de producción le permiten ofrecer precios que los compradores están dispuestos a pagar y por lo tanto es capaz “de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.” (Pelayo; s.f.)

Obviamente, todas las empresas luchan por permanecer en el mercado y desarrollarse, sin embargo para ello tienen que optimizar los diversos costos y actividades para poder lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de los productos y/o servicios que ofertan, lo cual tiene que ver con una buena administración y con buenas estrategias para las adquisiciones, la producción y la comercialización.

Al respecto, Porter (1987), opina que una compañía debe verse como un conjunto de actividades para: diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, las cuales pueden agruparse en cinco actividades primarias: 1. Logística de entrada, 2. Operaciones, 3. Logística de salida, 4. Marketing y ventas, y 5. Servicio, y cuatro secundarias: 1. Compras, 2. Desarrollo de tecnología, 3. Gestión de recursos humanos, e 4. Infraestructura, a las que denomina **Cadena de Valor**.

Según él, cada una de las actividades de la **Cadena de Valor** debe analizarse para determinar si es competitiva o no, e identificar cuál de ellas se hace en forma distinta a como lo hacen los competidores. A partir de esto, cualquier empresa puede encontrar su “ventaja competitiva”, pues aunque la competencia sea fuerte, si tiene algo especial que la distinga de los demás y le dé competitividad, puede alcanzar una posición ventajosa, y por ende, conseguir la preferencia de los clientes. Por eso, es de suma importancia que cada empresa identifique su “ventaja competitiva” y que la mantenga, y en caso de que no la tenga, que la cree.

La competitividad es una capacidad de vital importancia para las empresas y para la economía en su conjunto, al respecto Anda (1999,p.145), señala que esta implica que las empresas que la tienen pueden mantener puestos de trabajo e incluso en momentos de expansión y crisis, crear nuevos, dinamizando de esta manera la economía ya que las empresas sanas, además de satisfacer necesidades con sus productos y servicios, crean empleo, desarrollan el talento y la creatividad de quienes en ella participan, pagan impuestos y además son grandes consumidores pues deben de comprar los insumos que necesitan a otras empresas.

En consecuencia puede afirmarse, que efectivamente, una forma de hacer frente a los problemas actuales de la economía mexicana, es a través de contar con empresas competitivas.

Método

Actualmente solo algunas de las empresas mexicanas como Cemex, Bimbo y Grupo Modelo, pueden considerarse competitivas y de clase mundial, pues como ya hemos visto la mayoría son micro y pequeñas que enfrentan serios problemas para poder colocar sus bienes en el mercado; en lo que respecta a las más grandes, su tamaño no es garantía de competitividad, pues los rendimientos de las cinco que figuraron en 2008 en la lista de las 500 de *Fortune* no son de los más atractivos, no obstante que: CFE, Pemex, América Móvil y Carso Global Telecom, ofrecen sus productos y servicios a precios más elevados que sus semejantes internacionales, además las dos públicas definitivamente no podrían vender sus productos o servicios fuera del país, por lo que no pueden juzgarse competitivas.

Es necesario, entonces, que México cuente con mayor número de empresas competitivas para que la situación actual de la nación pueda cambiar, se resuelva el problema del desempleo y la pobreza, y en consecuencia, la calidad de vida de sus habitantes se pueda elevar. Sin embargo, en el presente las empresas enfrentan una competencia cada vez mayor para poder ofrecer a sus clientes los satisfactores que necesitan en las mejores condiciones de precio y calidad, así que para que puedan lograr ser competitivas es preciso que formulen y pongan en práctica estrategias adecuadas al ambiente en que se desarrollan. Las empresas de clase mundial, (entre otras las 500 de *Fortune*), y las empresas más exitosas del mundo, (las más admiradas, que no necesariamente son las más

grandes), sostienen su competitividad en el tipo de estrategias que sus directores implantan, por lo que vale la pena tener en cuenta las acciones que han emprendido.

Ahora bien, aunque metafóricamente puede decirse que oriente y occidente se han acercado gracias a los avances en la tecnología, se observa que las costumbres y forma de pensar de los habitantes de estas regiones siguen siendo distintas, lo cual debería reflejarse en el tipo de estrategias que ponen en práctica, pues estas nacen en la mentes de sus directores, de forma tal que por su ubicación geográfica se esperaría que las estrategias que han implantado los directores de las empresas mexicanas exitosas fueran semejantes a las usadas por los directores de las empresas occidentales y diferentes de las utilizadas por los empresarios del Sureste Asiático y China.

Por lo tanto, debido a que una forma efectiva de hacer competitivas a las empresas es mediante la aplicación de estrategias adecuadas y a que su formulación no es simple, el objetivo de esta investigación fue proponer una serie de estrategias que surgieran de combinar las estrategias que actualmente utilizan las empresas exitosas occidentales y asiáticas, para que las empresas mexicanas puedan competir en los mercados nacional y mundial.

Así que, para poder conocer las principales estrategias implantadas por los directores de las empresas más admiradas de México y el mundo, e identificar cuáles empresas han logrado ser o no competitivas con su aplicación, así como saber si existía alguna diferencia entre las acciones emprendidas en oriente y occidente, y si las estrategias empleadas por los empresarios mexicanos tenían similitud a las utilizadas en alguna de estas regiones, aplicando el método de investigación documental se procedió a la recolección y análisis de información publicada por las revistas *Fortune*, *América Economía* y *Expansión*, para conocer lo que sucedía en este sentido en las empresas de Estados Unidos y Europa Occidental (en lo sucesivo EUA-Europa), América Latina y México, respectivamente, así como por J. Garten, quien en “*World View Global Strategies for New Economy*”, presenta información sobre las empresas del Sureste Asiático y China (en lo sucesivo Asia).

Una vez conocidas las estrategias utilizadas por las empresas de cada una de las cuatro regiones, se procedió a elaborar la propuesta de estrategias combinadas.

Análisis y discusión de resultados

Después de analizar los datos presentados por las revistas *Fortune*, *América Economía*, *Expansión*, y por la obra “*World View Global Strategies for the New Economy*”, las cuales tienen como punto de coincidencia que la información presentada acerca de cuáles son las empresas más grandes, admiradas y globales de la región a que se enfocan, proviene de la aplicación directa de cuestionarios, entrevistas y encuestas, pudimos percatarnos que existe un bloque común de estrategias de acuerdo al nivel de cobertura en que se aplican: Corporativo, Unidad Estratégica de Negocios (UEN), Funcional y Operativo, a partir de las cuales las empresas formulan e implantan

estrategias específicas que son características del lugar donde se encuentran ubicadas, esto es, que se dispone de un colectivo de estrategias que sirven de fuente u origen para formular estrategias que son utilizadas después en EUA-Europa, América Latina, Asia y México.

De manera que las empresas más grandes utilizan más estrategias del tipo corporativo: intensivas, de integración, diversificación, defensivas, fusiones, compras apalancadas y compras hostiles, así como de Unidad Estratégica de Negocios: liderazgo general de costos, diferenciación y especialización, mientras que las empresas de menor tamaño (medianas, pequeñas y micros) implantan estrategias más del tipo funcional: producción, mercadotecnia, finanzas, etc., y del tipo operativo, como: mantenimiento, facturación, calidad y almacenamiento, entre otras.

Cabe mencionar que en el nivel de negocio o UEN se observó que las empresas del hemisferio occidental se han inclinado por usar estrategias propias del modelo de ventaja competitiva y cadena de valor de Michael Porter (liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque), mientras que las del mundo oriental, por utilizar estrategias con orientación bélica, muy del estilo que siguió Sun Tzu, y que dejó plasmado en su libro titulado *El arte de la guerra* (ataques a los puntos fuertes del competidor, ataques a los puntos débiles, guerra de guerrillas, etc.).

A continuación se presentan los distintos tipos de estrategias y las acciones que han emprendido las empresas reconocidas de EUA-Europa, Asia, América Latina y México, que resultaron del procesamiento de datos. Los resultados obtenidos se presentan en cuadros, uno por región, los cuales se encuentran divididos en tres secciones que de izquierda a derecha muestran lo siguiente:

- En la primera columna se indica las *estrategias utilizadas* específicas de cada región que son: nueve para EUA-Europa, ocho para Asia, nueve para América Latina y ocho para México.
- En la segunda sección, la cual se encuentra dividida en dos columnas (segunda y tercera), se mencionan los nombres de las empresas que resultaron ser: *No competitivas* y *Competitivas*, con la aplicación de cada una de las estrategias anteriores. Esta clasificación se basó en datos proporcionados por las mismas revistas, las cuales se refieren a ellas como “ganadoras y perdedoras”, en el caso de *Fortune*, o como “para arriba, para abajo”, en el caso de América Economía. En lo concerniente a *Expansión*, que se ocupa de las empresas mexicanas, dado a que no se hace alusión específica a empresas *No competitivas*, fue necesario recurrir al criterio de los autores. En cuanto a Asia, no se encontraron datos suficientes que dieran pauta a mencionar algunas empresas *No competitivas* de esa región.
- En la última columna se presenta el “*tipo de estrategia*” que da origen a la *estrategia utilizada* y el nivel en que se aplica, mismo que se encuentra indicado entre paréntesis, como: (C)=Corporativo, (N)= Unidad Estratégica de Negocios, (F)=Funcional, (O)=Operativo

Por ejemplo, el siguiente fragmento del cuadro 2, “Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de EUA-Europa”,

ESTRATEGIA UTILIZADA	EMPRESA		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
Innovación	Dillard's	Apple	Intensivas (C)
	PDVSA Nortel Networks	Google Nike	Producción (F)

Se interpretaría de la siguiente manera:

La **estrategia utilizada** propia de esa región es la *Innovación*, las empresas que resultaron **no competitivas** al aplicarla fueron: Dillard's, PDVSA y Nortel Networks, mientras que las que sí resultaron **competitivas** fueron: Apple, Google y Nike. Dicha estrategia, (que se adapta en forma particular a las necesidades de cada organización), tuvo origen: a) En el **tipo de estrategias** que se conocen como *intensivas* las cuales corresponden al nivel *corporativo*, o bien, b) En el tipo de estrategias que se usan en *Producción*, y que corresponden al nivel *funcional*. Cabe mencionar que el segundo tipo de estrategias mencionado pudo ser consecuencia del primer tipo de estrategias, aunque no necesariamente, y que es posible que todas o solo alguna(s) de las empresas citadas, haya(n) utilizado todos los tipos de estrategias mencionados o sólo alguno(s) de ellos.

En el mismo cuadro 2, puede observarse que las nueve estrategias utilizadas por las empresas de EUA-Europa: Innovación; uso de activos corporativos; negocio global; calidad de la administración; desarrollo, atracción y retención de talentos; salud financiera; inversión valiosa de largo plazo; responsabilidad social y, calidad de productos y servicios, están asociadas al empleo de estrategias del tipo que se utilizan a nivel corporativo, (propias de las grandes empresas que cuentan con gran cantidad de recursos), principalmente intensivas, que posibilitan la aplicación de otras estrategias de menor cobertura, pero de iguales resultados, como las de nivel funcional.

Cuadro 2. Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de EUA-Europa

ESTRATEGIA UTILIZADA	EMPRESA		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
Innovación	Dillard's	Apple	Intensivas (C)
	PDVSA Nortel Networks	Google Nike	Producción (F)
Uso de activos corporativos	Nortel Networks	Marriot Internacional	Intensivas (C)
	Japan Airlines Citigroup	Mc Donald's UPS	Diversificación concéntrica (N)
Globalización (negocio global)	Dillard's	Nike	Alianzas, fusiones, ... (C)
	Bob Evans Faros Family Dollar Stores	Mc Donald's Intel	Liderazgo en costos (N) Mercadotecnia (F)
Calidad de la administración	Citigroup	Mc Donald's	Intensivas (C)
	Nortel Networks PDVSA	UPS Marriot Internacional	Administración (F)

--	--	--	--

Cuadro 2 (cont.) Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de EUA-Europa

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
Desarrollo, atracción y retención de talentos	Nortel Networks	Goldman Sachs Group	Intensivas (C)
	Dillard's	Apple	Recursos Humanos (F)
	Japan Airlines	Nike	
Salud financiera	Nortel Networks	Exxon Mobil	Intensivas (C)
	Japan Airlines	Google	Administración (F)
	YRC Worldwide	Intel	Finanzas (F)
Investigación valiosa de largo plazo	Dillard's	Mc Donald's	Intensivas (C)
	Nortel Networks	W. W. Grainger	Investigación y Desarrollo (F)
	Japan Airlines	IBM	
Responsabilidad Social	Las Vegas Sands	UPS	Intensivas (C)
	Japan Airlines	Starbucks	Administración (F)
	Dillard's	Marriot International	Producción (F)
Calidad de productos y servicios	Boyd Garning	Walt Disney	Intensivas (C)
	PDVSA	Intel	Administración (F)
	Family Dollar Stores	UPS	Calidad (O)

Fuente: Elaboración propia con datos de World's Most Admired Companies 2010

(C) = Corporativa; (F) = Funcional; (O)= Operativa; (N)=Negocio

En cuanto a las ocho estrategias utilizadas por las compañías de Asia, en el cuadro 3, tal como se esperaba, puede observarse que son diferentes a las que aplican las empresas de EUA-Europa, pues estas no se inclinan por el uso intensivo de recursos, la aplicación de procesos administrativos sofisticados, ni tienen marcada tendencia por el desarrollo de tecnología e innovación, sino que parecen estar inspiradas en “El arte de la guerra”: Golpes de apropiación, guerra guerrillas, construir ciudades amuralladas, y buscan obtener beneficios a través del establecimiento de alianzas estratégicas. En consecuencia, no están orientadas al “Tipo de estrategias” corporativas *intensivas*, como las de las empresas de EUA-Europa, sino más bien al tipo de estrategias corporativas *defensivas* y a la utilización de estrategias propias del nivel de UEN, ya que la mayoría de las empresas de esta región no son de gran tamaño, sino más bien micro y pequeñas, que funcionan como “clústeres”, y que al aliarse integran verdaderos conglomerados panasiáticos, que actúan como Unidades de Negocios Regionales.

Cuadro 3. Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de Asia

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO	COMPETITIVA	

	COMPETITIVA		
Es mejor ser siempre el primero que siempre el mejor	n. d.	Charoen Pokphand (Tailandia)	Defensivas (C)
		Daewoo Corporation (Corea)	Enfoque (N)
		LG Group (Corea)	Diferenciación (N)
Controlar los “cuellos de botella” en la cadena productiva	n. d.	Taiwan's Acer (Taiwán)	Defensivas (C)
		Empresas nacientes	Producción (F)
			Guerra de guerrillas (N)

Cuadro 3. Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de Asia

Construir ciudades amuralladas	n. d.	Indofood Sukses Makmar (Yakarta)	Integración panasiática (C)
		First Pacific Co. (Hong Kong) Metro Pacific Corporation (Manila)	Golpes de apropiación (N)
Traer transacciones de mercado a la localidad	n. d.	President Enterprises (Taiwán)	Diversificación (C)
		Formosa Plastics (Taiwán)	Integración (C)
			Producción (F) Comercialización (F)
Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones	n. d.	Charoen Pokphand (Tailandia)	Alianzas (C)
		Salim Grove (Indonesia)	Enfoque o nicho (N)
		Acer (Taiwan)	
Organizar la empresa como una red de PC's	n. d.	Hong Leong Group (Singapur)	Alianzas (C)
		First Pacific Co. (Hong Kong)	Información (F)
		SMART (Filipinas)	
Igualar comercialización a invención	n. d.	Samsung Electronics Co. (Corea)	Alianzas (C)
		Creative Technology (Singapur)	Intensivas (C)
			Liderazgo en costos (N) Comercialización (F)
Lo que no se conoce se puede aprender	n. d.	First Pacific Co. (Hong Kong) Raja Garuad Mas (Indonesia)	“Joint Ventures” (C)
			Alianzas (C)
			Investigación y Desarrollo (F)
			Producción (F) Comercialización (F)

Fuente: Elaboración propia con datos de Garten J., 2000, ch. 6

(C) = Corporativa; (N) = Negocio; (F)= Funcional

Ahora bien, México se encuentra geográficamente ubicado en América Latina y es ahí donde encuentra su competencia más cercana; en esa zona se constituye como uno de los países de más competitividad, pues tiene empresas competitivas en dieciocho industrias, (Abarca, 2003), por ese motivo se eligió esta región para estudio.

En cuanto a las estrategias utilizadas por las empresas latinoamericanas, puede apreciarse que de las nueve detectadas al menos seis son semejantes a las que implantan las empresas de EUA-Europa: 1. Aprendizaje organizacional, cambio y constante innovación vs Innovación, 2. Escala y eficiencia operacional vs Uso de activos corporativos, 3. Avidéz y estrategia regional y/o global vs Globalización, 4. Oportunidad, enfoque y administración del crecimiento vs Calidad de la administración, 5. Retención de talentos y “capitalización intelectual” vs Formación, desarrollo, y retención de talentos, 6. Administración del riesgo y creatividad financiera vs Salud financiera, y ninguna igual a las que utilizan las empresas de Asia.

Asimismo, las estrategias que utilizan se encuentran en un término medio entre estrategias *intensivas*, más empleadas por las empresas de EUA-Europa, y estrategias corporativas del tipo *fusiones* y *alianzas*; además de que en esta región se siguen en mayor grado estrategias de menor nivel de cobertura, propias de los negocios o UEN, de las funciones y de las operaciones, ya que el tamaño de sus empresas y cantidad de recursos es menor al de las empresas de EUA-Europa.

Cuadro 4. Relación Estrategias-Competitividad de las empresas de América Latina

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA	COMPETITIVA	
Avidéz y estrategia regional y/o global		Cemex (Méx.)	Alianzas, fusiones, adquisiciones (C)
		Odebercht (Bra.) Embraer (Bra.)	
Administración del riesgo y creatividad financiera	TV Azteca (Méx.)	Cemex (Méx.)	Intensivas (C)
			Administración (F) Finanzas (F)
Sentido de la oportunidad, enfoque y administración del crecimiento		Itaú (Bra.)	Adquisiciones, compras (C)
		Bradesco (Bra.) Femsa (Méx.)	Enfoque o Nicho (N) Administración (F)
Escala y eficiencia operacional		Bimbo (Méx.)	Adquisiciones, compras (C)
		Femsa (Méx.) Ambev (Bra.)	Distribución (F) Producción (F)
Orientación y conocimiento profundo del cliente		Falabela (Chile)	Integración (C)
		Sodimac (Chile) Pao de Azúcar (Bra.)	Mercadotecnia (F) Finanzas (F)
Segmentación y desarrollo de marcas		Grupo Modelo (Méx.)	Alianzas (C)
		Lan Chile (Chile) Concha y Toro (Chile)	Distribución (F) Mercadotecnia (F)
Retención del talento y “capitalización intelectual”	CFE (Méx.)	Imsa (Méx.)	Intensivas (C)
		Bimbo (Méx.) D y S (Chile)	Recursos Humanos (F)

Aprendizaje organizacional, cambio y constante innovación	CFE (Méx.)	Café Britt (Costa Rica)	Intensivas (C)
	Pemex (Méx.)		Recursos Humanos (F) Administración (F)
Transparencia y buen gobierno corporativo	CFE (Méx.)	Natura (Bra.)	Benchmarking, alianzas (C)
	Pemex (Méx.) PDVSA (Ven.)	Itaú (Bra.)	Administración (F)

Fuente: Elaboración propia con datos de Abarca, 2003, pp. 22 -31

(C)= Corporativa; (F)=Funcional

Ahora bien, en lo que se refiere a las ocho estrategias que hacen competitivas a las empresas mexicanas, se observa que estas son semejantes a las utilizadas por las empresas de EUA-Europa y Latinoamérica, pues se pretende hacer uso de estrategias *corporativas intensivas* y no se ve el empleo de estrategias *corporativas defensivas* como sí se puede apreciar en la región de Asia, además, es notorio el hecho de que están tendiendo a utilizar estrategias corporativas del tipo *alianzas, fusiones, adquisiciones* y hasta *compras hostiles*. Asimismo, puede notarse que se inclinan por seguir estrategias de menor cobertura, al igual que en la región latinoamericana, como son las estrategias del nivel *funcional y operacional*, tal es el caso de estrategias de marketing, financieras, de administración, de recursos humanos y de calidad, entre otras, pues las empresas mexicanas, al igual que las de Latinoamérica, no son de gran tamaño.

Cuadro 5. Estrategias y situación competitiva de las empresas mexicanas

ESTRATEGIA UTILIZADA	E M P R E S A		TIPO DE ESTRATEGIA (Indicativo)
	NO COMPETITIVA*	COMPETITIVA	
Salud financiera	IUSA	Wal-Mart	Intensivas (C)
	CEMEX TRIBASA	Telmex Grupo Modelo	Finanzas (F)
Desempeño en marketing	Soriana	Wal-Mart	Intensivas(C)
	Comercial Mexicana	El Palacio de Hierro Grupo Modelo	Mercadotecnia (F)
Innovación	DINA	Cinemex	Adquisiciones, compra hostil (C)
	Bufete Industrial	TV Azteca	Administración (F)
		Televisa	Calidad (O)
Administración de recursos humanos	CFE	Grupo Modelo	Alianzas (C)
	Pemex	Telmex	Intensivas (C)
		Pricewaterhouse Coopers	Recursos Humanos (F) Administración (F)
Cuidado del medio ambiente	Ingenios Azucareros	Grupo Modelo	Intensivas (C)
		ICA	Administración (F)
		Telmex	

Uso de tecnología	Cerillera La Central	Telmex Televisa ICA	Intensivas (C)
			Administración (F)
Responsabilidad Social	CFE Peñoles Transportación Marítima Mexicana	Telmex Infored Grupo Modelo	Alianzas, compras (C)
			Administración (F)
Calidad de productos y servicios	CINTRA	DHL ICA Honda	Alianzas, fusiones (C)
			Administración (F)
			Calidad (O)
NOTA: BIMBO, CEMEX Y FEMSA, resultaron ser las más competitivas con la aplicación de casi todas las estrategias citadas en la primera columna, por lo tanto estas no se mencionan en la columna correspondiente a “empresas competitivas”, para poder citar otras empresas que también son ampliamente reconocidas en el país.			

Fuente: Elaboración propia con datos de Castillo, 2002, pp. 54-62

* Con criterios de los autores

(C) = Corporativa; (F) = Funcional; (O) = Operativa

Las empresas mexicanas no han tenido la iniciativa de estudiar lo que se hace en Asia en materia de estrategias, menos aún, han puesto en marcha acciones como las que emplean esas organizaciones, tal vez sea momento de tomarlas en cuenta, ya que actualmente es evidente que las empresas de aquella región, en particular de China, han logrado competir satisfactoriamente en gran parte del mundo, y esto es en buena medida, gracias a las estrategias que han puesto en práctica.

Propuesta de estrategias combinadas

Las empresas mexicanas, hasta la fecha, basan su competitividad en estrategias iguales o semejantes a las que emplean las empresas de EUA y Europa, una alternativa para formular nuevas estrategias que les permitieran ser competitivas a nivel nacional y mundial, sería haciendo una combinación de las estrategias que actualmente utilizan con las se están empleando en la región asiática. Sin embargo, pudieran crearse muchas más si se combinaran las estrategias de las cuatro regiones estudiadas, de acuerdo a la matriz siguiente:

Cuadro 6. Matriz de combinación de estrategias

	ESTRATEGIAS EN A. L.	ESTRATEGIAS EN MÉXICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Administración del riesgo y creatividad financiera... 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros • Marketing...
ESTRATEGIAS EUA-EUROPA		
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Uso de activos corporativos... 		

ESTRATEGIAS EN ASIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Es mejor ser siempre el primero que ser el mejor • Controlar los “cuellos de botella”... 		

FUENTE: Elaboración propia

El resultado de combinar las estrategias del cuadro anterior sería de al menos 289 estrategias; esto sólo de asociar una a una cada estrategia, no obstante, se podría combinar más de una estrategia resultando entonces un número muy amplio de ellas. Las 289 resultarían de la siguiente relación:

América Latina	EUA-Europa	
9	9	81
América Latina	Asia	
9	8	72
México	EUA-Europa	
8	9	72
México	Asia	
8	8	64
	TOTAL	289

Ahora bien, de considerar solamente México y Asia, deberían combinarse cada una de las ocho estrategias utilizadas por los empresarios mexicanos con cada una de las ocho estrategias empleadas por los directores de las empresas de Asia, tal como se muestra en el cuadro 7. Al combinar la primera estrategia que usan las empresas mexicanas, *Resultados financieros*, contra cada una de las estrategias que se usan en la región de Asia, se obtendrían ocho estrategias como las que se muestran enseguida:

1. Invertir en negocios donde aún no existe competencia. (Como en la producción modular de partes o piezas novedosas para grandes fabricantes o ensambladores).
2. Reinvertir utilidades para disminuir dependencia de proveedores y/o distribuidores (adquisición de equipo de transporte, fabricación de productos relacionados).

Cuadro 7. Combinación de estrategias que se siguen en México y Asia

ESTRATEGIAS MÉXICO

	1. Resultados financieros 2. Marketing 3. Innovación 4. Administración de recursos humanos 5. Cuidado del medio ambiente 6. Uso de tecnología 7. Responsabilidad social 8. Calidad de sus productos y servicios
ESTRATEGIAS ASIA	
1. Mejor ser siempre el primero que siempre el mejor 2. Controlar “los cuellos de botella” 3. Construir ciudades amuralladas 4. Traer transacciones al mercado local 5. Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones 6. Organizarse como una red de PCs 7. Igualar comercialización a invención 8. Lo que no se conoce se puede aprender	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA PROPUESTA</p>

FUENTE: Elaboración propia

3. Aliarse entre empresas mexicanas para atender nichos de mercado mundial (apicultura, floricultura,...).
4. Unir capitales, conocimientos y capacidades para atender grandes obras nacionales y hacer del gobierno un socio de objetivos comunes. (Ampliación de la red del tren suburbano, construcción de la hidroeléctrica “La Yesca” en Nayarit).
5. Invertir en equipo de telecomunicaciones e informática para formar redes de información (por giros o por industrias) que se pueda compartir en beneficio de todos (“clústeres” de productores y/o distribuidores de naranja, piña, café, coco, limón).
6. Estar atentos a las tendencias mundiales y adquirir tecnología de punta, pero desarrollarla más rápido que los competidores (telecomunicaciones, robótica, genética)
7. Asociarse a empresas pequeñas o medianas que cuenten con: tecnología propia única o productos bien diferenciados (franquicias, centros de investigación).

Pues bien, ésta sería la mecánica para formular estrategias que pudieran utilizar los directores de las empresas mexicanas. De este proceso se obtendrían las estrategias, mas no se podría señalar cuáles serían las que tendrían mayor relevancia, para esto se sugiere que en la propia empresa se utilice una escala funcional que facilite la priorización de sus estrategias, por ejemplo, una escala del uno

al cuatro, cuyo significado fuera: 1 = no se debe poner en práctica, 2 = se podría poner en práctica, 3 = se debería poner en práctica y, 4 = se debe poner en práctica. Con este criterio se producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia y, de hacerse en grupo reflejaría la opinión colectiva de los participantes.

Conclusiones

Actualmente las empresas mexicanas utilizan estrategias semejantes a las utilizadas por las empresas de EUA-Europa, sin embargo, sus empresas no son tan grandes ni cuentan con tantos recursos para dar prioridad al uso de estrategias *intensivas*, por lo que bien vale la pena tener en cuenta las acciones emprendidas por las empresas de Asia, que son de menor tamaño y que han logrado posicionarse fuertemente en el mundo gracias al establecimiento de alianzas, pues el trabajo conjunto ha permitido a las micro y pequeñas empresas de aquella región aprovechar sus fortalezas y hacer frente a sus competidores, al inclinarse más por el uso de estrategias *defensivas*. Por ello, en la propuesta se dio prioridad a la combinación de estrategias de estas dos regiones.

Solamente se presenta una serie de ocho estrategias combinadas, por lo que aún quedan muchas más por deducir, sin embargo, quien desee tomar en cuenta la propuesta no necesita realizar todas las combinaciones posibles para hallar alguna(s) estrategia(s) adecuada(s) a las necesidades de su empresa, basta con que elija para combinar aquellas que sean propicias a la misión, visión, objetivos, recursos y condiciones en que se desarrolla su organización.

Finalmente, queda lo más importante por realizar, que es verificar la funcionalidad de las estrategias propuestas en la parte práctica, para saber si contribuyeron a la elevación de la competitividad de las empresas o no. Para esto habría que escoger por lo menos alguna(s) de ella(s), la(s) que se considere(n) conveniente(s) para las empresa(s) que hayan decidido ponerlas en práctica, posteriormente implantarla(s), revisarla(s) y evaluarla(s) periódicamente, para juzgar si fueron adecuadas a las condiciones en que se desarrolla la organización, pues recordemos que su desempeño depende de múltiples factores no sólo de la estrategia utilizada, en caso de haber cambiado las condiciones, la estrategia utilizada también debería cambiarse.

No existen estrategias infalibles, en las cuatro regiones estudiadas se observa que no todas las empresas lograron ser competitivas con la aplicación de las mismas estrategias que resultaron bien para otras, por ejemplo: *Uso de activos corporativos* funcionó para UPS y no para Citigroup, (EUA-Europa), lo mismo que *Transparencia y buen gobierno corporativo* para Natura y CFE (Latinoamérica), ó *Administración de recursos humanos*, para Bimbo y Pemex, (México). Esto es debido a que dichas estrategias no eran apropiadas a las condiciones de esas empresas o no las implantaron en forma adecuada, por eso tan importante es la formulación como la evaluación de las estrategias. No sólo se debe copiar lo que hacen las empresas más exitosas, hay que analizar lo que conviene o no a la organización.

REFERENCIAS

- Abarca, F. (2003). 100 Competitivas globales. *Américaeconomía*, 250, 22-31.
- Anda, C. (1999). *Administración y calidad*, México: Limusa-Noriega Editores.
- Castillo, A. (2002). Las empresas más admiradas de México. *Expansión*, 851, 54-62.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*, México: Prentice Hall.
- Fortune 2008 Global 500. (2008). *Fortune*, 157(2), F-1 - F-38.
- Garten, J. (2000). El nuevo juego competitivo de Asia. *World View Global Strategies for the New Economy* (54-62). Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
- Sun Tzu. (2000). *El arte de la guerra*, (5a. ed.). México: Grupo editorial Tomo.
- Thompson A., Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica*, (11a. ed.) México: Mc Graw-Hill.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- Censos Económicos 2004 (2006). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa* Recuperado de <http://www.cipi.gob.mx/html/MIPYMGESestratifica2004INEGI.pdf>
- Gutiérrez, H., Ángeles, J., et.al. (2009). *La importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico de México*. Recuperado de <http://azul.bnct.ipn.mx/busquedas/index.php:CP2009%20G833h.pdf>
- Pelayo, C. (s.f.). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtm>
- World's Most Admired Companies. (2010). *Fortune*, Recuperado de <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/>