

EVOLUCIÓN COMPETITIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO EN LA INDUSTRIA DE LAS AUTOPARTES

Irene Juana Guillén Mondragón¹

Resumen

El objetivo de la investigación es identificar y exponer las estrategias de competitividad que debe construir y sostener una pequeña empresa mexicana para participar en la Industria de Autopartes. El trabajo consta de varias secciones, en la primera se exponen nociones teóricas sobre el isomorfismo institucional y los nuevos esquemas de asociación organizacional para la competitividad; en la segunda se presenta la estrategia metodológica para lograr el objetivo de la indagación. En la tercera sección se explica el estudio de caso Industrial Corona (IC); su evolución y sus estrategias para la competitividad en la industria de las autopartes, entre las que se encuentran aspectos estratégicos como la adopción de sistemas de gestión de la calidad y certificaciones, y otros elementos de orden cualitativo que hacen ostensible la forma en que la empresa ha logrado crear y mantener relaciones económicas con empresas globales. Para concluir, se esgrimen algunas reflexiones preliminares.

Palabras clave: Competitividad, pequeña empresa, industria de las autopartes y gestión de la calidad total.

Abstract

The aim of this research is to identify and explain the strategies of competitiveness designed and sustained by a Small Business Mexican Enterprise in the automotive parts industry. The work has several sections. In the first, contains theoretical ideas of institutional isomorphism and new strategies of cooperation aimed at competitiveness; in the second part, it is exposed the methodological strategy for achieve the goal of inquiry. In the third part, it is explained the Case Study of Industrial Corona (IC), its growth and competitive development in the automotive industry. The quality management system and certification have been the main strategies for achieving economic relationships with global enterprises. Finally, some thoughts are formulated in order to give final reflections.

Keywords: competitiveness, small business, automotive parts industry

Introducción

El objetivo de la investigación es identificar y exponer las estrategias de competitividad que debe construir y sostener una pequeña empresa mexicana para participar en la Industria de las Autopartes. Una industria elitista y altamente competitiva en la que sólo las organizaciones de clase mundial mantienen dominio. La indagación recurre al estudio de caso como estrategia metodológica para conocer

¹ Universidad Autónoma Metropolitana.

y analizar las estrategias de competitividad que la empresa Industrial Corona (IC) ha implementado a lo largo de su trayectoria en el mercado.

La relevancia de la investigación en el contexto de las ciencias económico administrativas se debe a la posibilidad de contribuir al estudio de la problemática y perspectivas de las pequeñas y medianas empresas mexicanas y conocer un caso que ilustra los avatares que afronta una empresa para ser la excepción a la regla en cuanto a la estadística de sobrevivencia entre las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Asimismo, permite identificar las estrategias de competitividad implementadas por la empresa durante su ciclo de vida, en una cadena productiva en la que existe una rigurosa selección de participantes y la conformación de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones para alcanzar la competitividad. El estudio muestra como IC aun sin formar parte de ese tipo de coaliciones mantiene vínculos contractuales con diferentes organizaciones dentro de la cadena productiva de la industria de autopartes.

Entre los resultados más sobresalientes se encuentran aspectos de carácter racional como el cambio de actividad manufacturera y la adopción de sistemas de gestión de calidad total y de certificaciones, así como de elementos de orden cualitativo que hacen ostensible la forma en que IC ha logrado crear y mantener relaciones económicas con empresas globales de procedencia alemana y japonesa, y con otras empresas mexicanas que fungen como proveedoras en la industria. Otro aspecto notable en los resultados de la investigación es la evolución competitiva de la empresa; para ello se muestran los desafíos y la forma en que la empresa los ha afrontado durante sus más de 50 años de vida en el mercado.

En la primera sección del documento se expone algunas reflexiones en torno al isomorfismo institucional; un cuerpo teórico que da cuenta de los motivos que conducen a las empresas a la adopción de prácticas organizacionales homogéneas. También se explican los nuevos esquemas de asociación organizacional que adoptan y promueven las empresas de clase mundial con la finalidad de ser más competitivas.

En la segunda sección se presenta el objetivo del trabajo y la metodología de investigación utilizada abordar el objeto de estudio. En la tercera parte se presenta y se discute el estudio de caso; en primera instancia se exponen algunas generalidades del marco contextual en donde se ubica la empresa Industrial Corona. A continuación se describe brevemente su biografía y se expone los eventos más significativos que la condujeron a modificar sus actividades de manufactura de piezas para máquinas de escribir en sus inicios, hasta la confección de bienes para la industria de las autopartes en la actualidad, y que han dado lugar a la construcción de capacidades competitivas entre las cuales destaca la diversificación, la innovación, y la implantación de la Gestión Total de la Calidad (TQM) y las certificaciones correspondientes. Para concluir, se esgrimen algunas reflexiones preliminares.

Marco teórico

La investigación se sustenta en el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, este cuerpo teórico aporta presupuestos que explican los motivos que orientan a las organizaciones hacia la homogeneidad de formas y prácticas organizacionales usuales en el mundo; a partir de ellos se analizan los elementos del cambio organizacional que ha experimentado Industrial Corona en su historia, especialmente a partir del año 2000, cuando ingresa a la industria de las autopartes y se vincula a la industria automotriz, un campo organizacional altamente estructurado. Asimismo, se presenta brevemente lo que en teoría suponen las alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, para identificar los matices que estos arreglos contractuales toman dentro de las estrategias de competitividad adoptadas por la empresa.

Apuntes sobre el Isomorfismo Institucional

Con la globalización, el escenario competitivo es cada vez más incierto y complejo, en este contexto numerosas empresas de clase mundial² están operando sin fronteras y conduciendo procesos que hacen a las organizaciones más similares (DiMaggio y Powell, 1999).

Actualmente estas empresas con apoyo de los avances tecnológicos han transformado la naturaleza de la actividad económica; la forma de producir y de organizar el trabajo, e incluso la forma de consumir. Estos cambios han revelado la existencia de presiones coercitivas y miméticas entre las organizaciones, es decir, un proceso que las obliga a parecerse a otras a entidades que afrontan las mismas condiciones contextuales y que han logrado ser competitivas. De la misma forma, a nivel global se ha puesto de manifiesto el interés por la construcción de nuevos esquemas de asociación o colusión entre competidores; coaliciones que de acuerdo con Turner (2001), van de lo local a lo global, obligando a un número mayor de empresas a entrar a los mercados globales.

Las presiones del ambiente que afrontan las organizaciones y la necesidad de éstas por tratar de forma racional con la incertidumbre y con sus propias limitaciones, las conduce a un cambio estructural el cual según DiMaggio y Powell (1999:106) consiste en un proceso de homogeneización de estructura, cultura y producción dentro de su campo organizacional. Entendiendo que un campo organizacional es un conjunto de "...organizaciones... que constituyen un área reconocida de la vida institucional,... (en donde) se encuentran los proveedores, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares".

Siguiendo a DiMaggio y Powell (199: 109-117) encontramos que ese proceso de homogeneización puede adoptar tres mecanismos de cambio:

² Las empresas de Clase Mundial, son aquellas que se autodenominan las mejores en su clase, por lo cual se encuentran en posibilidad de prescribir a los diversos participantes las condiciones de colaboración en las distintas industrias globales dinámicas, asimismo, definen los estándares de calidad que las empresas deben cumplir para participar en el comercio mundial.

1. El isomorfismo coercitivo, se trata de un mecanismo de cambio que se ejerce en un campo organizacional en donde las organizaciones participantes, según, su nivel de dominio -político, tecnológico, de mercado y/o económico, etc.- , pueden ejercer algún tipo de influencia o invitación, formal o informal, para dirigir a las organizaciones que dependen de ellas a cambiar sus modelos organizacionales, es decir, a realizar transformaciones que las haga parecidas en el tenor de sus procedimientos, en la adopción de tecnologías innovadoras o en la implantación y práctica de modas gerenciales, tales como los Sistemas de Gestión de la Calidad Total, entre otras. Este mecanismo de cambio también puede derivar de disposiciones gubernamentales para regular la actividad empresarial en el aspecto fiscal o en lo ambiental.

2. El isomorfismo mimético que representa una respuesta organizacional que busca afrontar los estándares de la incertidumbre, en este caso, son las propias organizaciones quienes por conveniencia o por seguir la tendencia, deciden imitar formas o prácticas organizacionales consideradas exitosas. Aunque no saben si a ellas les dará el mismo resultado, las adoptan con la esperanza de lograr la eficiencia competitiva y alcanzar logros parecidos a los de otras organizaciones.

3. El isomorfismo normativo, en palabras de DiMaggio y Powell, (1999:113), está asociado a la profesionalización. Por su parte Larson (1977) y Collins (1979) (citados por DiMaggio y Powell, 1999), reconocen que, “la profesionalización es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo... por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de la autonomía ocupacional”. Esta búsqueda de reconocimiento se debe, entre otras razones, a que las profesiones también están sujetas a las presiones coercitivas y miméticas; algunas desaparecen y surgen nuevas. Por otro lado, se observa como los procesos de innovación en las organizaciones contribuyen a generar nuevos campos organizacionales que demandan nuevas profesiones y profesionales con conocimientos y habilidades ad hoc para conducir los procesos organizacionales de entidades nuevas como los de las organizaciones virtuales o el de las empresas verdes, o los procesos de organismos internacionales como es el caso de la International Organization for Standardization (ISO, por sus siglas en inglés), entre otras.

El isomorfismo tiene sentido cuando las organizaciones afrontan altos niveles de incertidumbre y la fuerza de la coacción de sus contrapartes las orientan hacia la imitación o cuando por mérito propio siguen el modelo de otras organizaciones competitivas, en este caso, la organización que es sujeto de imitación puede orientar el cambio organizacional o en algunos casos no ser consciente del acto de mimetismo por parte de otra entidad o puede no desear que la copien. Sin embargo, existe la posibilidad de la difusión del modelo, ya sea mediante transferencia voluntaria o involuntaria por la rotación de empleados o también como resultado de la participación de consultores o de la pertenencia a confederaciones o cámaras industriales. Por otro lado, los gerentes, los clientes o los proveedores también pueden ser elementos de inspiración para un cambio institucional isomorfo, asimismo, los

competidores pueden ser una vía estratégica en la formación de nuevos esquemas de asociación organizacional para la competitividad.

Nuevos esquemas de asociación para la competencia global

En los diferentes campos organizacionales las empresas de clase mundial forman parte esencial de los nuevos esquemas de asociación organizacional. Por ser las mejores en su clase alrededor del mundo se enfocan en el cliente, son creativas e innovadoras, se preocupan por la mejora continua y promueven el empoderamiento en el capital humano (Clarke y Clegg, 1998).

Estas organizaciones lideran los procesos de asociación y buscan fusionarse, adquirir o aliarse con otras entidades económicas para fortalecerse o para construir redes de colaboración, todo ello por razones de competitividad y para forjar sinergia en la construcción de una estrategia de crecimiento global (Turner, 2001).

Las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones, y las Joint Venture son, entre otros, algunos de los nuevos esquemas de asociación para afrontar un entorno competitivo cambiante y establecer estrategias de crecimiento y mejora o simplemente para sostener la posición competitiva, al mismo tiempo, representan una forma legal y legítima para aprender el *know-how* de los socios, acceder a nueva tecnología, crear sinergia y aprovechar las capacidades y recursos para acceder a mercados restringidos. En el caso de México, por ejemplo, diversas empresas internacionales se han aliado con organizaciones mexicanas para ingresar a sectores estratégicos. Al respecto, Hyun-Sook (2009), cita ejemplos relevantes en el área los servicios financieros, en la de telecomunicaciones y en la industria automotriz. En la primera, refiere la adquisición del Grupo Financiero Banamex-Accival a cargo del Grupo Financiero Citigroup (City Bank), en el año 2001. Otro caso, es el de la capitalización por 1,400 millones de dólares del Grupo Financiero BBV-Probursa (Banco Bilbao Vizcaya Probursa) al Grupo Financiero Bancomer, de la cual nace en el año 2000, el Grupo Financiero BBVA-Bancomer.

En el área de telecomunicaciones, la autora señala que en 1996, se dio la alianza entre la American Telephone & Telegraph (AT&T) con el grupo Alfa, de la cual nació Alestra, quedando el primero como socio con el 49% de las acciones y el último con un 51 %. Para 2011, Alfa compró el 49% de las acciones que mantenía su socia, con lo que Alestra es 100% mexicana.

En la industria automotriz, las empresas participantes promueven dentro de la cadena productiva la tendencia homogeneizadora y la construcción de nuevos esquemas de asociación. La propensión mimética deriva, entre otras razones, de las transformaciones en la cadena de suministro, de acuerdo con Ortega (2014), actualmente existe una mayor integración y participación de los proveedores de primer (Tier 1) y segundo nivel (Tier 2) en el proceso productivo. Con este proceso, las grandes compañías fabricantes de equipo original (Original Equipment Manufacturer, OEM por sus siglas en inglés) aportan

una proporción del 25% de valor agregado al proceso de producción de vehículos automotores, porcentaje menor al que aportaron en 1995 que fue del 40%.

Una OEM diseña y produce algunas de las 15,000 partes que componen un vehículo, otras autopartes son suministradas por proveedores directos de los que se estima son 600 en todo el mundo, éstos tercerizan sus actividades y recurren a subproveedores para adquirir insumos y materia prima. Los datos anteriores muestran la complejidad del sector y lo que implica la coordinación de miles de participantes en la cadena de valor. Esto propicia el ejercicio del isomorfismo coercitivo debido a que la coordinación de miles de participantes requiere de un alto grado de integración y de nuevos esquemas de articulación logística para lograr que todos los eslabones de la cadena operen con un sistema homogéneo de producción, sujetándose a especificaciones uniformes y utilizando insumos que pueden ser adquiridos en cualquier lugar del mundo.

En la industria automotriz el deseo de sus participantes por incrementar sus capacidades de producción, de distribución y comercialización a bajo costo dio origen a nuevos esquemas competitivos. Desde 1992, las organizaciones del sector automotriz recurrieron a las alianzas estratégicas para ingresar a nuevos mercados y para acceder a la tecnología y conocimiento organizacional generados por sus competidores. En este sector industrial, las Joint Ventures han sido poco favorecidas, sólo en Rusia han tenido mayor aceptación debido al tamaño de su mercado. Por otro lado, las fusiones y adquisiciones han sido desde los años noventa, los acuerdos de cooperación más usados por las empresas automotrices con la finalidad de ingresar a nuevos mercados y para compensar el nivel de la demanda, aunque el sector ha experimentado un lento desarrollo de la demanda. Uno de los ejemplos emblemáticos es la fusión de Daimler –Benz y Chrysler, anunciada el 7 de mayo de 1998. Unión que se dio por conveniencia para mejorar la posición competitiva y aumentar la eficiencia productiva.

Otro ejemplo es el de General Motors³, en 1971 adquirió el 34.2% de la ensambladora automotriz Isuzu Motors Limited. En 1981, creó una alianza estratégica con Suzuki Motor Company, para la distribución recíproca de vehículos.

Cada tipo de asociación tiene diferentes características. De acuerdo con Stanton, et. al. (2004:74), las alianzas estratégicas son acuerdos formales a largo plazo entre empresas, en este tipo de vínculo organizacional los stakeholders entran en la asociación “para combinar capacidades y recursos a fin de lograr objetivos globales sin propiedad conjunta”. Esto quiere decir, como lo señala Subhash (2002), que las alianzas estratégicas no obstante que no llegan a una fusión completa, tienen un grado de profundidad que implica para las partes involucradas –o los grupos de interés- una dependencia mutua y toma de decisiones compartidas entre dos o más empresas separadas.

³ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/reyes_k_r/capitulo5.pdf

De acuerdo con Subhash (2002), existen tres tipos de alianzas estratégicas: 1. Las alianzas para el intercambio de productos o provisiones, cuya finalidad es reducir costos de transacción; 2. Las alianzas de aprendizaje dirigidas al desarrollo de nuevas capacidades mediante la transferencia de tecnología o de investigación conjunta y 3. Las alianzas de posicionamiento de mercado orientadas a desarrollar la demanda de un producto, difundir una tecnología o desarrollar un estándar dominante en el mercado.

Para Hyun-Sook (2009), algunos de los motivos que orientan a las organizaciones a adoptar la vinculación son: el deseo de acceder a nuevos mercados, el interés en aprehender el *know-how* y acceder a la tecnología de los socios estratégicos, así como para aprovechar los canales de distribución en que cada uno participa, disminuir costos, evitar riesgo de mercado y aprovechar economías de escala, etc. Se puede decir que, con las alianzas estratégicas cada una de las partes involucradas conserva su identidad organizacional, sin embargo existe la posibilidad de que la más fuerte adquiera por conveniencia acciones de la aliada en desventaja.

Hyun-Sook (2009), señala que las fusiones y adquisiciones nacen del deseo de algunas empresas – en algunos casos dominantes en el sector- por adquirir a otras organizaciones y garantizar sus fuentes de aprovisionamiento y/o de exhibición. Las fusiones dan lugar a una nueva empresa como es el caso de Daimler-Benz y Chrysler. En las adquisiciones, la estrategia inicial de la organización dominante no siempre conduce a buenos resultados, por ejemplo, en el caso de BBVA y Bancomer. Cuando el banco español BBVA adquirió al banco mexicano Bancomer, la estrategia inicial fue la estandarización de la imagen corporativa usando sólo las siglas BBVA, al cabo de un año de operaciones la nueva empresa experimentó una pérdida considerable de clientes. Esta situación motivo la realización un estudio de mercado del cual los resultados señalaron que el cambio del nombre y de los componentes del logotipo afectó la percepción que los clientes tenían del servicio, de acuerdo a los resultados del estudio los clientes consideraron que la atención se tornó lenta no obstante que se seguían los mismos procedimientos. Este resultado obligó a la empresa a reconfigurar su estrategia y adoptar para el mercado mexicano el nombre BBVA Bancomer, destacando con letras de mayor tamaño la marca Bancomer.

Por su parte, las *Joint Ventures*, son otra estructura organizacional idónea para mercados internacionales. Una empresa de riesgo compartido es producto de un convenio de asociación entre dos partes; una empresa nacional y una extranjera, cada una detenta una parte de la propiedad. Este y los otros esquemas de asociación requieren de cooperación y confianza entre actores disímiles para que cada participante logre sus fines.

Con las asociaciones las empresas de clase mundial logran expandirse a mercados internacionales, asegurar sus fuentes de aprovisionamiento, bajar costos de producción y crear economías de escala. Mientras que para las organizaciones de menor dimensión, para las domésticas, las alianzas estratégicas les brindan la oportunidad participar en cadenas productivas. Sin embargo, para que estos tipos de

asociación rindan frutos se requiere que las organizaciones y el personal establezcan otras estrategias para afrontar la incertidumbre del ambiente.

Finalmente, siguiendo a DiMaggio y Powell (1999), desde el punto de vista teórico se puede afirmar que cada organización tiende a ajustarse imitando a otras organizaciones o a elegir esquemas de asociación organizacional como las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones, y las Joint Venture, en respuesta a las presiones competitivas del entorno. En la práctica, los acuerdos de colaboración favorecen la vinculación entre grandes jugadores de la economía global, mientras que las organizaciones de menor dimensión tienen menos oportunidades de interacción con las grandes empresas. No obstante, en el caso de las empresas de la industria de las autopartes, diversas pequeñas y medianas empresas están motivadas a parecerse a otras entidades económicas reconocidas con la finalidad de lograr acuerdos de colaboración conjunta. Aunque la imitación obedece a necesidades particulares de las empresas, en algunos casos como el de Industrial Corona, representa una puerta de entrada a nuevos mercados y a participar en las cadenas de producción global mediante la asociación formal o informal con organizaciones denominadas Tier 1 y Tier 2, vinculadas a las ensambladoras.

Metodología

El objetivo de la investigación es identificar y exponer las estrategias de competitividad que debe construir y sostener una pequeña empresa mexicana para participar en la industria de las autopartes en un ambiente global. Para alcanzar el objetivo de la indagación se recurrió al estudio de caso; una estrategia metodológica que promueve el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para enriquecer la indagación. La combinación de estos enfoques facilita el acceso y el uso de distintas vías y fuentes de datos en torno a una realidad concreta para interpretar el fenómeno de estudio (Ruíz, 1999). De acuerdo con Yin (1994; 2003), es la forma metodológica más útil para dilucidar interrogantes del tipo ¿cómo? y ¿por qué?, analizar un caso concreto único, descubrir nuevos conocimientos y evidencias para profundizar en un tema, enriquecer la teoría inicial y/o corroborarla. Los resultados de la indagación marcan nuevas vertientes de interés para los investigadores identificados con el tema.

Para este autor, el método es ideal cuando se necesita una investigación profunda y holística. Por otra parte, para Stake (1994) el estudio de caso puede ser intrínseco al interés del investigador o ser de carácter instrumental para descubrir detalles finos del caso o para indagar un grupo de casos.

El estudio de caso permite al investigador social comprender los detalles de los puntos de vista de los actores a partir del análisis de sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1987), asimismo, recurrir a la triangulación (Hernández, et. al., 1998) a partir de múltiples fuentes de datos provenientes de la observación participante, de la revisión de documentos, de entrevistas en profundidad y de encuestas – que responde al quién, el qué, el dónde, cuántos y cuánto- entre otros cuestionamientos-, para interpretar el fenómeno de estudio. La tendencia al uso del estudio de caso responde al valor intrínseco de lo

particular. Para Campbell (1975, citado por Stake, 1994) el estudio de caso representa un paso hacia la generalización por su búsqueda de lo común y de lo particular, sin embargo, existen limitaciones a esta intención debido a que el resultado es algo único e irrepetible, además, las organizaciones y los fenómenos vinculados a ellas son dinámicos y complejos, lo que obliga a una revisión constante.

Por lo tanto, una investigación que toma como base esta metodología, arroja un conocimiento detallado de la organización, proporciona un conocimiento sobre ella que nadie más había hecho, implica la idea de que "... los investigadores asisten a los lectores en la construcción (social) del conocimiento" (Stake,1994:240). Por otro lado, los resultados de la indagación representan nuevas evidencias que enriquecen la teoría inicial o marcan nuevas vertientes de interés para posteriores indagaciones.

En la investigación se acudió a la revisión bibliográfica y al análisis de datos aportados por los informantes; se aplicaron cuestionarios, entrevistas en profundidad, revisión de documentos y observación participante. Las unidades de análisis las constituyeron el dueño, quien a su vez es director general de la empresa, el gerente administrativo y 35 individuos de la línea operativa. La revisión de documentos de la Industrial Corona, permitió conocer aspectos generales de su fundación y operación, con los instrumentos de investigación se obtuvieron datos aportados por los informantes para estar al tanto de detalles finos de la historia de la empresa, y para identificar las estrategias de competitividad y de crecimiento implementadas dentro de la industria de autopartes.

Industrial Corona: Estudio de caso en la industria de las autopartes

El contexto de la pequeña empresa y la cadena de valor de la industria automotriz

En la economía nacional como en otras economías del mundo, las empresas forman uno de los principales activos para dirigir su crecimiento económico, para coadyuvar en la generación de empleo y para mantener la paz social. En 2009, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística^{4y5} (INEGI: 2009) y la Secretaría de Economía reportaron la presencia de 5'144,056⁶ empresas. En nuestro país las empresas se venían clasificando de acuerdo a tres variables: 1.- Por el número de trabajadores, 2.- de acuerdo al giro de actividad (industria, comercio y servicios) y 3.- por su nivel de ingresos. A partir del año 2009, se adiciona un indicador denominado: Tope máximo combinado (TMC), éste se determina a partir del [sic] (valor) obtenido de la suma de los productos de dos operaciones matemáticas: un producto resulta de multiplicar el número de trabajadores por 10%, y el otro de la multiplicación del monto de las

⁴ En México, la presencia de un número mayoritario de MIPYMES es una realidad compartida con otras naciones a nivel mundial. Este tipo de entidades económicas contribuyen a crear el 72.1% del empleo y generan el 52% de PIB.

⁵Resultados definitivos de los censos económicos 2009 <http://journalmex.wordpress.com/2010/09/21resultados-definitivos-de-los-censos-economicos-2009>

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Monografía micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.

ventas anuales por 90%. La fórmula es: *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales en millones de pesos) X 90%.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2009, DOF por sus siglas), en la nueva clasificación de empresas se considera microempresa a aquella entidad que reúne hasta 10 trabajadores sin importar el sector de actividad, con ventas de hasta \$4 millones de pesos y con un índice de 4.6 como tope máximo combinado (TMC). En cambio, para la pequeña empresa se distinguen dos grupos: Uno, en el sector comercio, en donde el número de trabajadores por entidad va de 11 a 30, con ventas de \$4.01 millones de pesos, con un índice de 93 como TMC. El otro grupo se ubica en los sectores industria y comercio, en donde participan de 11 a 50 trabajadores, con igual número ventas que en comercio y un índice de 95 como TMC.

La mediana empresa cuenta con indicadores diferentes para cada sector de actividad. En el comercio se considera mediana empresa a aquella que emplea de 31 a 100 trabajadores, en el sector servicios el número de trabajadores va de 51 a 100 empleados, ambos sectores con ventas de \$100.01 hasta 250 millones de pesos y un TMC de 235. En el sector industrial es mediana empresa la entidad que reúne de 51 a 250 trabajadores, con un nivel de ventas igual que en comercio y servicios, y con un índice de 250 como TMC.

768

Resulta interesante observar que en esa clasificación se omite a la gran empresa por lo que se supone que ese estrato debe cumplir con más de 250 empleados, más de \$250 millones de pesos y con un índice superior como tope máximo combinado.

El Diario Oficial de la Federación (2002 y 2009), señala que en el universo empresarial las microempresas representan un 96%, la pequeña empresa el 3.1%, la mediana empresa el 0.7% y la gran empresa el 0.2%. En 2009, la contribución que cada estrato de empresa hace al empleo y al Producto Interno Bruto es la siguiente: la micro empresa contribuye a la economía con el 40.6% de empleo y el 15% del PIB; la pequeña empresa aporta el 14.9% de empleos y 14.5% de PIB; mientras que la mediana y la gran empresa generan; la primera el 16.6% de empleo y 22.5% de PIB y la segunda, 27.9 % de empleo y 48% de PIB.

Industrial Corona participa en este contexto empresarial, se ubica en la industria manufacturera en el sector de plásticos y hule, su principal actividad es la producción de partes para vehículos automotores, también realiza productos de plástico para clientes de la industria de los electrodomésticos y de perfumería. Considerando los criterios de clasificación antes descritos, se puede decir que la empresa no es pequeña ni mediana⁷, está en un punto intermedio entre estos dos estratos, en ocasiones puede ser pequeña y en otras es mediana; la empresa aumenta o reduce el número de personal según sus necesidades de producción,

⁷ Para definir su status en la clasificación sólo se toma en cuenta de número de trabajadores debido a que en la indagación el valor de las ventas no fue proporcionado por la empresa.

Cuando se realizó la indagación la empresa contaba con 68 participantes, además, para este año la empresa cuenta con una filial con 70 trabajadores, ubicada en el Estado de Querétaro. Siguiendo a DiMaggio y Powell (1999), se puede decir que la empresa adopta una estrategia de flexibilidad laboral (definida por el número de trabajadores), así como la homogeneización en otras áreas, se trata de una estrategia racional para adaptarse a las condiciones del ambiente en la industria automotriz.

La industria automotriz⁸ de acuerdo con información del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) participa en una de las 40 cadenas productivas⁹ que existen en el país. Estas cadenas tienen mucho en común con lo que DiMaggio y Powell (1999), llaman campo organizacional. La industria automotriz está integrada por la industria terminal con las grandes empresas armadoras nombradas Original Equipment Manufacturer (OEM, por sus siglas en inglés) y empresas proveedoras de la industria de las autopartes y componentes; las grandes empresas reciben el nombre de Tier 1 y Tier 2, y las pequeñas y medianas empresas (PYMES, por sus siglas) son llamadas Tier 3.

En este campo organizacional, las relaciones de vinculación entre las organizaciones de la industria automotriz y las de la industria de autopartes son relativamente estrechas. Por razones de competitividad los participantes entran en procesos de homogeneización y asumen nuevos esquemas de asociación, estos procesos están dirigidos por las OEM y se adoptan como estrategias de competitividad y de crecimiento por parte de las organizaciones proveedoras con el fin de disminuir la incertidumbre y de insertarse en la competencia global.

En este sector industrial, la cadena de suministro es compleja y la estructura organizacional de la industria de autopartes define tanto la distancia social, tecnológica y económica, como competitiva entre las empresas proveedoras y las grandes empresas manufactureras-armadoras (OEM), asimismo, define la clasificación de las empresas en la cadena de valor. La estructura organizacional del sector es piramidal, en la cúspide están las organizaciones dominantes (las OEM), de acuerdo con Ortega (2014) e Hirata (2013), éstas establecen las reglas de participación en la cadena. Enseguida en una jerarquía menor se ubican las Tier 1, las cuales tienen oficina dentro del centro técnico de la OEM; ambas determinan de forma conjunta los componentes del vehículo.

Enseguida se encuentran las Tier 2 y en la base de la pirámide las Tier 3 y quizá hasta el nivel de Tier 4. En estos últimos niveles encontramos a las pequeñas empresas mexicanas, las cuales difícilmente interactúan directamente con las OEM. En las Tier 2 y las Tier 3, se manufacturan las siguientes partes automotrices: Aire acondicionado, componentes de motor, dirección, suspensión, fundición y moldeados, componentes electrónicos. Partes fundidas, troquelados, plásticos, aluminio, maquinado, máquinas herramientas (torno, paralelo, torno vertical y automáticos).

⁸<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=4&Temp=&gpo=1>

⁹ <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/ligas.asp?Tem=4>

En el proceso de producción y venta (Hirata, 2013), las OEM son responsables de poner el producto en el mercado; enseguida las Tier 1 asumen riesgos, costos y tiempos con las armadoras (OEM), deben tener calculado su retorno sobre la inversión una vez iniciada la producción masiva, la definición de las partes componentes se hace desde tres años antes del Kick Off o producción en serie, la cual tarda 4 años en el diseño del auto y de sus funciones. La definición de las partes y componentes a surtir por el Tier 2 se realiza desde 2 años antes del Kick Off, las Tier 2 también asumen riesgos, costos e inversión con su cliente. El compromiso de los proveedores esta en seguir produciendo partes por un periodo de 3 a 5 años, tiempo en el que durará el modelo en el mercado.

Historia y estrategias de competitividad de Industrial Corona

Industrial Corona (IC), nace en México en 1964 a iniciativa de un matrimonio alemán, hasta el 2 de marzo de 1984 la empresa sigue en manos de sus fundadores, el 3 de marzo de ese mismo año la empresa pasa a la tutela de una familia mexicana. Actualmente La empresa tiene 51 años de vida; 20 años de dominio alemán y 31 al mando mexicano con capital nacional.

De 1964 a 1985, la empresa participa en la producción de teclas para máquinas de escribir, la pertinencia del negocio se fincó en la posibilidad de abastecer a Olympia, uno de los principales fabricantes de máquinas en México, y porque este desarrollo tecnológico estuvo vigente desde finales del siglo XIX hasta buena parte del XX¹⁰, gracias a su utilidad para el trabajo de oficina y el de los escritores. Aunque la empresa dedicaba su producción a un solo cliente, esto no representaba problema para los fundadores de la empresa, quienes tenían amplia experiencia en el diseño y fabricación de piezas de plástico y una asociación muy estrecha con el cliente.

No obstante los vínculos entre los nuevos empresarios de IC y los de Olympia, y de los esfuerzos de innovación de los fabricantes para mantener vigente a las máquinas de escribir, la bonanza del sector decayó y en la década de los años ochenta la computadora experimenta una gran popularidad entre las familias y los trabajadores, convirtiendo a las máquinas de escribir en un objeto únicamente útil para algunos nichos de mercado, en el caso de México, para algunas dependencias gubernamentales y escuelas de secretariado, por mencionar las más importantes.

Estos eventos y el deseo de los fundadores de retornar a su patria con su familia los llevaron a vender la empresa al ingeniero Cordera (Cordera, 2012, anexo 3:1). La negociación para la compra de la empresa la realizó el hermano de Cordera, este momento fue crucial en la vida empresarial del ingeniero la cual desde entonces ha estado llena de desafíos inesperados.

Con el retiro de los alemanes y la llegada de los mexicanos en 1985, la empresa ha experimentado cambios importantes, los cuales representan cuatro etapas en el desarrollo de la empresa: La primera,

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Maquina_de_escribir

corresponde a la fundación de 1964 a al 2 de marzo de 1985; la segunda a la formación, inicia el 3 de marzo de 1985 y culmina a finales de 1999; y la tercera, la de fortalecimiento va del año 2000 y continua hasta 2012. De 2014 en adelante viene la etapa de consolidación. Esta última etapa está pendiente en el proceso de investigación.

Ciclo de vida de la empresa, estrategias para la competitividad y discusión

1ª etapa: la fundación

La empresa inicia operaciones en 1964, dirigiendo sus productos especialmente a clientes alemanes. Para 1985, los propietarios –alemanes- venden la empresa al Ingeniero Cordera. La transacción se realiza en términos satisfactorios para ambas partes y el pago se efectúa con los recursos que se obtienen del trabajo de la fábrica (Cordera, 2012: anexo 3:1). En este periodo de vida de la empresa es claro que los avances de la ciencia y la tecnología impactaron la supervivencia de la empresa. El Ciclo de Vida del Producto (CVP) y la Matriz de la Boston Consulting Group (BCG) (Subhash, 2002; Zikmund, 2002; Kotler y Armstrong, 2003), son modelos teóricos de gran utilidad para analizar los cambios competitivos que se presentan a través del periodo de vida de un producto en el mercado, asimismo prescriben claramente el tipo de estrategias que pueden seguirse cuando la empresa detenta un producto en la etapa de declive por obsolescencia tecnológica, como es el caso de las máquinas de escribir.

A 21 años de vida de la empresa, la estrategia de mercadotecnia adoptada por los alemanes dueños de IC fue la que prescribe el modelo del CVP, esto es, retirarse del mercado vendiendo el negocio para poner sus recursos a trabajar en otras áreas. El reto competitivo para mantener vigente a la empresa en un mercado de bajo crecimiento, en un sector industrial en declive, pasó del dominio alemán al cuidado del Ing. Cordera.

2ª etapa: la formación

En marzo de 1985¹¹, inicia oficialmente la gestión del Ing. Ernesto Cordera. Las operaciones de la empresa al mando de la nueva gestión estaban sustentadas en clientes alemanes y eran muy redituables, esas actividades fueron heredadas de la gestión anterior. Al cabo de 3 años los clientes rechazaron la relación comercial con la empresa, no obstante de tener como antecedente una relación comercial de 24 años; 21 con los fundadores alemanes y tres con los mexicanos. La pérdida de clientes y la problemática de contar con personal poco capacitado proveniente del interior de la república, fueron de los primeros

¹¹ Para exponer la trayectoria de la empresa se considera el año 1985, como fecha de inicio, este dato fue proporcionado por el director general. Sin embargo, la información oficial que esgrime el personal de la Gerencia Administrativa señala como fecha de inicio el año 1984.

retos que la empresa enfrentó, sin embargo, los momentos más difíciles los vivió durante las devaluaciones porque los insumos que se usan en la empresa se cotizan en dólares.

El primer paso que dio la empresa para subsanar sus problemas fue contratar personal técnico calificado en la manufactura de piezas de plástico, para enseguida darse a la tarea de renovar su cartera de clientes, es decir, adoptó una estrategia de crecimiento centrada en la diversificación (Kotler y Amstrong, 2003). Iniciando nuevos negocios que estaban fuera de los productos y mercados habituales, logró acuerdos comerciales con empresas del sector de electrodomésticos y de cosméticos. El dueño de la empresa considera que “fueron años muy difíciles porque tuvimos que buscar nuevos negocios” (ídem.). El posicionamiento que toma el líder de la empresa, habla de un liderazgo que tiene la voluntad y la capacidad para identificar oportunidades, asumir riesgos, concebir, organizar e innovar una organización con propuestas de valor innovadoras para sobrevivir en el mercado.

El director general aduce que la pérdida de clientes se debe a situaciones de carácter personal, de identidad y de prestigio social, en palabras de Cordera (2012) al “clásico conocimiento que tienen los extranjeros en las asociaciones, en las escuelas que tienen a sus hijos, etc., hace que tengan una cierta confianza que es difícil de ganar cuando uno no está en ese medio”, un hecho social que se puede explicar en términos culturales, dado que dentro de los grupos existen lazos derivados de la identidad y la pertenencia mediante los cuales se construyen lealtades que dan sentido a la acción.

772

Esos eventos en los años siguientes llevaron a Industrial Corona, a establecer una nueva estrategia competitiva centrada en la creación de mercado y desarrollo de nuevos productos (Kotler y Amstrong, 2003), con la finalidad de mantenerse vigente, en palabras de Cordera (2012, anexo 3:2)

Esto “al principio fue para sobrevivir y después nos dimos cuenta de que la mejor manera de tener cierta seguridad era mediante la exportación, buscamos muchas maneras de lograr vender a los exportadores y la que más nos convenció fue la industria automotriz es por eso que estamos tan dedicados atender esta industria tiene una gran ventaja ... (porque) son sumamente exigentes y entonces eso elimina el 95% de los competidores que hacen otro tipo de productos de plástico (.) como sería las tipo Tuperware o cucharas y tenedores desechables, entonces nos quedamos con un grupo muy selecto de competidores que hace que tengamos que tener cierto nivel de calidad) para poder acudir (a) este mercado y como vendemos en dólares eso ha sido muy provechoso para nuestra sobrevivencia básicamente”.

No obstante la problemática que ha afrontado la empresa, desde el año en que inició operaciones ha incrementado su valor económico con la reinversión. La segunda etapa finaliza al término de 1999 e inicios del año 2000: Sus logros la han llevado a la etapa de fortalecimiento desde 2000 a la fecha (2015) lo cual le ha permitido abrir una filial en estado de Querétaro.

3ª etapa: de fortalecimiento

Industrial Corona participa en la industria automotriz desde el año 2000, en este campo organizacional desde los años ochenta se ha dado una mayor estructuración para disminuir la incertidumbre competitiva. En este proceso tanto las organizaciones participantes como otras de nuevo ingreso se dirigen hacia una homogeneización estructural. En este contexto, Industrial Corona fue conminada a adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad Total, como requisito para participar en la cadena de valor. Finalmente esta moda gerencial se ha convertido en una de sus estrategias de competitividad con la cual legitima su participación y su fortalece su presencia en la industria automotriz.

Los sistemas de gestión de la calidad total, sus principios, las normas y los requisitos, entre otras características, pueden ser codificadas en forma de mito racionalizado y por lo tanto susceptible de ponerse en práctica de forma similar en cualquier campo organizacional, este mito supone ser racionalmente efectivo para el éxito competitivo y por lo tanto legítimo.

En la industria automotriz como en otros campos organizacionales existen organizaciones protagónicas, muchas de las cuales además de ser precursoras en la creación de la industria; por su tamaño, poder económico y político tienen la virtud de dominar sus ambientes y por lo tanto la capacidad de liderar el proceso de homogeneización o isomorfismo, entendido como “un proceso limitador que obliga a una unidad de una población a parecerse a otras unidades que entran en las mismas condiciones ambientales” (Hawley, 1968, citado por DiMaggio y Powell, 1999: 108), es decir, un proceso dirigido por una o varias organizaciones poderosas para imponer condiciones a entidades productivas de menor dimensión y poder de mercado, con la finalidad de restringir su participación en la cadena productiva

En este contexto se da la fase de fortalecimiento para la empresa IC, desde el año 2000 la estrategia comercial de la empresa la inserta en la industria automotriz, dentro de la cual sus clientes Hilex y Kostal de México, le exigen, para considerarla como proveedor, exhibir una certificación otorgada por un organismo certificador reconocido. Esta presión coercitiva por parte de los clientes y mimética por convicción, motivo a la empresa a entrar en un proceso de transferencia de su sistema de calidad antiguo al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008, porque el propio no cumplía con todos los requisitos de la norma exigida por la OEM y las Tier 1 y Tier 2.

Este proceso tardo aproximadamente seis años, para 2006, la empresa consiguió la certificación de calidad para entrar de lleno a la industria de las autopartes, ahora tiene más del 60% de sus ventas en ese sector. El compromiso del director al certificarse está centrado en mejorar su empresa continuamente:

“Una vez que decidimos ... tener el sistema certificado ... queremos actualmente y ... queríamos que funcionara (.) nuestro principal objetivo fue hacer funcionar el sistema de tal manera que obtuviéramos beneficios y no nada más fuera una carta de presentación para proyectos automotrices y cuesta un poco de trabajo el cambio cultural y que las personas realicen lo que deben de realizar pero de alguna manera los elementos del sistema han hecho que tengamos nosotros una mejor empresa, hoy en día estamos con el registro y hacer las auditorías internas y

auditorias de parte del organismo certificador que nos avalan en el cumplimiento de los requisitos y claro para mí una de las cosas más importantes que tiene actualmente es nuestro compromiso de estar mejorando continuamente, de tal forma de que cada vez seamos una mejor empresa” (Cordera, 2012, anexo 3:1)

La incursión en el ámbito automotriz inicio con una empresa alemana dedicada a las autopartes, el compromiso con ella se tradujo en confianza para considerarle como proveedor y esto para Industrial Corona se tornó en tarjeta de presentación para otras empresas del ramo, quienes conocen que “(esa)... empresa no da (fácilmente) proyectos a nuevos proveedores” (Cordera, 2012, anexo 3: 2) y saben de los estándares y exigencias que impone la empresa. El ingreso a la industria automotriz obligó a la empresa a adquirir tecnología de última generación para atender la demanda de Kostal y Hi-Lex.

Para la empresa no todo ha sido miel sobre hojuelas, porque a pesar de cumplir con las normas de calidad y tener clientes de clase mundial, las condiciones contextuales han afectado su estabilidad y la han conducido a reformular sus mercados. Especialmente las devaluaciones le obligaron a transformar su modelo de negocios: identificar otro tipo de clientes y diversificar sus productos, por ejemplo, en 1998 recibió la oportunidad de suministrar a MABE, perillas para las estufas, debido a que ésta enfrentaba un problema de aprovisionamiento. Actualmente MABE es uno de sus principales clientes en la industria de electrodomésticos. Con esta asociación comercial Industrial Corona ha logrado exportar sus productos.

774

En el periodo 2008-2009, con la disminución de la demanda automotriz la empresa nuevamente se vio sujeta a graves riesgos, los cuales se dirimieron diversificando su riesgo en diversos nichos de mercado. Derivada de la planeación estratégica ahora tiene el 60% de sus ventas en la industria de autopartes, el 30% en los electrodomésticos y el resto en productos cosméticos, promocionales y otros.

El director General señala que una de sus estrategias competitivas para direccionar sus esfuerzos está fincada en el Plan de Negocios, el cual se revisa anualmente y cubre un periodo de mediano plazo. Asimismo, evalúa sus fortalezas y debilidades. Uno de los logros del uso del plan de negocios es la entrada a la industria de los cosméticos, el cual representa para la empresa “...afortunadamente... un volumen bastante estable porque muchas cosas dejaron de comprar (en el mercado) pero cosméticos las mujeres no dejan de comprar”. Hay un sector al cual Industrial Corona, no ha podido ingresar, se trata del mercado de productos médicos.

La empresa ha logrado fortalecerse y consolidar las relaciones con sus clientes principales lo cual le ha dado la posibilidad de crecer, en 2012 tiene su casa matriz en el D.F. y una filial en Querétaro con 70 personas laborando.

Finalmente, el director de IC, señala que una de las estrategias competitivas de mayor relevancia para la empresa ha sido la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad Total, una moda managerial que requiere de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas debido a que “ hay que

conocer a la empresa íntimamente para saber qué es lo que ... funciona, ... las modas gerenciales siempre tienen algo de novedoso que hay que ver y hay que tomar -y tienen también que no me escuchen los asesores- pero muchas veces tienen algo de comercialización ... venden ... un paquete muy bonito ... como una solución a todos los problemas, lo cual no es así, traen también mucha “paja” que hay que quitar y aprender a adaptar lo que sirve a las condiciones de la empresa y rechazar lo que definitivamente no funciona, ... la verdad es que no existe una fórmula única que resuelva los problemas de toda empresa...” (Cordera, 2012, anexo 3: 5).

Para concluir con el análisis del estudio de caso destacan entre los principales resultados el papel del líder para afrontar la obsolescencia tecnológica y la pérdida de clientes, situación que lo conduce a pasar del know-how de la industria de la escritura a la adquisición de tecnología, de técnicas, conocimiento y componentes para participar en la industria de las autopartes. Es decir, un cambio organizacional profundo para transitar hacia una industria altamente competitiva y demandante en cuanto a tecnología y calidad en los procesos en aras de mantener vigente a su empresa en el mercado y relacionarla con organizaciones de corte global como es el caso de Hilex y Kostal Group Querétaro, una vinculación que le ha permitido sobrevivir y crecer, no obstante sus recursos limitados, el tamaño de la empresa y los matices de su origen familiar. Sin duda, resultados relevantes para una empresa mexicana.

En el proceso de cambio organizacional adoptado por la empresa se observa la implementación de diferentes estrategias de competitividad y crecimiento teóricamente vinculadas al desarrollo de la gran empresa. En la primera etapa del ciclo de vida de la empresa se puede observar la implementación de algunas de las prescripciones del ciclo de vida del producto y de las estrategias del portafolio de negocios, básicamente porque el producto principal de la empresa estuvo sujeto a la obsolescencia tecnológica. En la segunda fase, las acciones competitivas se dirigieron a la diversificación buscando convenios de colaboración con nuevos clientes en sectores industriales maduros y desarrollando nuevos productos que no tenían relación estrecha con la producción de teclas para máquinas de escribir.

En el tercer periodo, se da un drástico cambio en la actividad organizacional y productiva de la empresa, inicia un intercambio de bienes con entidades de la industria de las autopartes, un giro de actividad totalmente diferente a los atendidos hasta ese momento. Con este cambio la empresa se sujeta al cambio institucional isomorfo en la cadena productiva de la industria automotriz, el cual está liderado por las grandes empresas armadoras también llamadas Original Equipment Manufacturer (OEM, por sus siglas en inglés); quienes coaccionan a las Tier 1 u organizaciones denominadas proveedor directo, las cuales a su vez obligan a las Tier 2 y Tier 3 a coludirse. Los primeros son estrictamente vigilados por las OEM en cuanto a calidad, tiempo y costo de todos sus componentes y partes de sub ensamble; el nivel dos está constituido por compañías que surten de componentes a las Tier 1 y las Tier 3 proveen a las Tier 2.

En este sector IC está sujeta a un proceso de homogeneización dirigido por las organizaciones dominantes (OEM, Tier 1 y Tier 2), al mismo tiempo, ella coacciona a otras empresas proveedoras a evolucionar hacia la homogeneización por razones de competitividad, en este proceso todas las entidades participantes adoptan los Sistemas de Gestión de la Calidad Total como estrategia competitiva. Industrial Corona asume también la estrategia del Plan de Negocios como guía para su acción competitiva y dentro de ella realiza el análisis FODA para conocer las condiciones internas de la empresa y las situaciones del contexto.

Algunas reflexiones finales

En México, es común que las grandes empresas de capital privado nacional e internacional sean líderes en su sector, situación competitiva que les permite establecer las condiciones de funcionamiento, estándares tecnológicos y de calidad, entre otras, a las empresas de menor tamaño que quieren formar parte del sector. Las empresas de menor tamaño por su parte se benefician de esa asociación para ampliar sus mercados, y en algunos casos para entrar a nuevos mercados en un nivel de competencia global. El análisis del ciclo de vida del Industrial Corona, permite corroborar estas generalidades y al mismo tiempo identificar la evolución de sus estrategias de competitividad y la problemática que afronta una empresa de menor dimensión como ésta al establecerse en un campo organizacional bien estructurado. La experiencia organizacional de IC en un sector industrial en declive es de gran utilidad porque da a conocer que en la construcción de los lazos de asociación además de considerar elementos tecnológicos y de costo-beneficio, también se suscriben aspectos de carácter cultural, como la identidad y solidaridad entre miembros de un grupo.

Por otro lado, los resultados del análisis del caso invitan a la reflexión en cuanto al vínculo que existe entre el liderazgo y competitividad. Desde hace tiempo ha estado a debate el papel del líder como héroe de la empresa, este tema no se tratará aquí, sin embargo, se puede afirmar que en el caso de Industrial Corona, el liderazgo del dueño de la empresa ha sido clave para la permanencia y crecimiento de la organización. La lección que el caso aporta a la administración de las pequeñas y medianas empresas, es el tipo de liderazgo que se puede asumir cuando el mercado se agota o cuando el ciclo de vida del producto y del sector está en declive. Asimismo, queda claro que no siempre los líderes de empresas mexicanas prefieren una posición de negocios conservadora, algunos como es el caso del director general de IC, están en busca de nuevos desafíos y mayor competitividad.

Finalmente, una última lección que aporta el caso, es la forma en que se adaptan los mitos racionalizados y cómo se apropian para darle un estilo propio y acorde a las necesidades de la empresa para cumplir con los estándares exigidos por los clientes. No obstante los resultados positivos del caso en cuanto a la

permanencia, crecimiento y competitividad y que parece que se habla de una situación organizacional plena de felicidad, es necesario establecer otras líneas de indagación que revelen cómo es el ambiente laboral y cómo viven la calidad los miembros de la organización. La investigación en esta organización no está agotada, quedan interrogantes e inquietudes por abordar en futuras exploraciones.

Referencias

Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing paradigms*. Great Britain: Harper Collins Business.

DiMaggio Paul J. and Powell y Walter W. (1999). Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* ,(págs. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica

Hernández Sampieri, R.; C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (1998). *Metodología de la investigación*. México:McGraw Hill.

Hirata, R. (2013) (17 de agosto de 2015). *Lo que hay que entender de la industria automotriz*. Obtenido de <http://www.vanguardia-industrial.net/lo-que-hay-que-entender-de-la-industria-automotriz-en-mexico/>.

Hyun-Sook, K.(2009). *Marketing Internacional, teoría y 50 casos*, México: CENGAGE Learning.

777

INEGI (2009) (17 de agosto de 2015). *Resultados definitivos de los censos económicos 2009*. Obtenido de <http://journalmex.wordpress.com/2010/09/21resultados-definitivos-de-los-censos-economicos-2009>.

INEGI (2010) (Agosto de 2015). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009)*. *Censos económicos 2009*. México:Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INEGI (2011) (Agosto de 2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de establecimientos*. *Censos económicos 2009*. Obtenido de www.inegi.org.mx Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Kotler, P y Amstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing* 6ª Edición. México: Prentice Hall.

Ortega, M. (2014) (15 de julio de 2015). *Maximizando el desempeño de la cadena de valor*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/70076-maximizando-el-desempeno-la-cadena-valor-automotriz>.

Taylor, S. Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

Stake, Robert E. (1994). Estudios de caso. En *Handbook Qualitative Research*. (págs. 236-247). *California USA*:Sage publicaciones.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). Estructuras de la organización para los mercados internacionales. En *Fundamentos de Marketing* (págs. 71-75). 13ª. Edición. McGrawHill.

Subhash, C. Jain (2002). *Marketing Internacional*. 6ª Edición. México: Thompson Learning.

Reyes (10 de agosto de 2015). *Consolidación de la Industria Automotriz Mundial*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/reyes_k_r/capitulo5.pdf.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad Deusto.

Secretaría de Gobernación, DOF. (2009) (31 de julio de 2015). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Turner, C. (2001). La economía de la información y la ventaja competitiva. En C. Turner, *Economía de la información. Estrategias empresariales para competir en la era digital* (págs. 27-58). Madrid, España: DEUSTO.

Wikipedia (agosto de 2015). *Máquina de escribir*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_de_escribir.

Yin, R. (1994). *Applied Social Research Methods Series*, v.5. USA: SAGE Publications.

Zikmund, d'Amico (2002). Portafolio de productos del mercadólogo. En *Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e. Marketing* (págs. 113-115). Vol. II, México:Thompson Leraning.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.