



*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.

## **Articulación con la localidad y competitividad internacional: análisis de un caso atípico**

TANIA ELENA GONZÁLEZ ALVARADO<sup>1</sup>

MICHAEL STEGGEMANN\*

### **Resumen**

El objetivo es explicar la relación que guarda la competitividad internacional con la articulación entre los agentes económicos extranjeros con la localidad destino. Mediante la aplicación de cuestionarios, visitas de campo, el análisis de caso, la aplicación de los modelos Porter, Sheridan y GE / McKinsey se determinan las razones por las que los vínculos que la PYME extranjera establece con 'lo local' no siempre generan mayor competitividad. Los resultados muestran que el negocio frente a vínculos de competencia pierde atracción y competitividad, hundiéndose más en el área donde el modelo seriamente recomienda pensar en cosechar / finiquitar el negocio. La principal conclusión es que la existencia de vínculos bajo la estrategia de competencia conduce a un menor aprovechamiento de los recursos que dicha localidad provee.

**Palabras Clave:** Competitividad, cooperación, competencia

### **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the loss of competitiveness by weak ties. By means of a case analyzed, the application of questionnaires, visits of field, the application of models from Porter, Sheridan and GE/ McKinsey and the application of two employee surveys (2007 and 2011) determined the reasons why the ties established by the SME (PYME) with the local site do not generate an increased competitiveness. The results indicate that the business has lost attraction and competitiveness. The main conclusion is, that the existence of links under the strategy of competition, leads a lower utilization of the resources offered by the local site.

**Keywords:** competitiveness, competition, cooperation

---

<sup>1</sup> \* Universidad La Salle, Ciudad de México

## 1. Introducción

México ha sido un importante receptor de flujos globales de Inversión Extranjera Directa (IED). A pesar del ambiente de inseguridad que se vive en México, la Inversión Extranjera Directa (IED) fluye hacia México y alcanzó los 19 mil 100 millones de dólares al final de 2010, después de haber cerrado el año 2009 con 12 mil 522 millones de dólares (UNCTAD, 2011). Sin embargo, México ha perdido importancia en el contexto internacional. En 2009, México recibió un 1,1 por ciento de la IED global, en comparación con el 2,2 por ciento que había recibido en el 2005 y los 3,6 por ciento que recibió en promedio en el periodo 1990-1995.

Lo más significativo es que la composición de la IED en México cambió en los últimos años pasando de ser “nueva inversión” a transferencias intra-firma o reinversión de dividendos por parte de firmas ya instaladas en México. Además, dentro de la categoría de “nuevas inversiones”, las inversiones de nuevas plantas o nuevo equipamiento se redujeron, mientras las fusiones y adquisiciones aumentaron en importancia (sector de bebidas Heineken/ CCMSA o Modelo/ AB Inbev).

La inversión que entra a México llega principalmente a cuatro sectores, siendo el manufacturero el más importante (42 por ciento de la inversión que se realizó entre 2000 y 2009). El sector de servicios financieros está en el segundo lugar (26 por ciento) y el sector comercial y el de transporte y comunicaciones reflejan cada uno 8 por ciento. La IED en agricultura y minería es mínima, aunque la inversión en minería aumentó significativamente en los últimos 3 años, por el alza de los precios de los minerales. (SE, 2010)

El futuro plantea un entorno internacional menos favorable según los especialistas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010). Entre otras observaciones, ellos destacan un menor crecimiento en la economía norteamericana, incertidumbre y ajuste en algunas economías europeas y una mayor volatilidad en los mercados internacionales, lo que hoy ya es visible. Como consecuencia, el mundo se caracteriza más que nunca por ser un ambiente altamente cambiante, lo que muestran los cambios en el *ranking* de la competitividad global de las economías de 139 estados participantes. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial y a los cambios generados, las organizaciones se encuentran ante la complejidad y la incertidumbre; por lo que es necesario que se adapten a su entorno, iniciando un proceso de mejoramiento continuo para generar un flujo de ventajas competitivas.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Vínculos generadores de ventajas competitivas para los agentes extranjeros**

Diferentes estudios (Martín y González, 2008; Ojeda, 2009; González, 2011) han demostrado que los vínculos bajo la estrategia de cooperación ofrecen recursos generadores de ventaja competitiva para el agente económico que, en un momento determinado, pudiera convertirse en catalizador de dicha red local.

También existe evidencia que señala hacia las relaciones asimétricas que las transnacionales suelen establecer en las localidades destino. Estas relaciones o vínculos bajo la estrategia de competencia permiten a la transnacional obtener beneficios económicos a corto plazo, diezmando la posibilidad de generar valor para ambas partes a largo plazo (Martín y González, 2009). La principal limitante para la empresa transnacional surge de su propio tamaño. Este último se convierte en una barrera para evolucionar los vínculos hacia el mecanismo de cooperación. Dicha barrera deja de existir en el momento en que una transnacional crea una empresa de menor dimensión para actuar en la localidad destino, abriéndose la posibilidad de allegarse a recursos intangibles que de otra forma no alcanzaría.

Esta última idea se torna interesante si señalamos a las nuevas realidades económicas, en las que grandes corporativos han encontrado viable establecer filiales en mercados emergentes, clasificadas en el país destino dentro de las PYME. Si se considera rentable y/o estratégico establecer una PYME en territorio extranjero entonces los resultados pueden maximizarse siempre que se actúe en función de dicho tamaño. En otras palabras, ante la menor dimensión, hay que buscar complementariedad y sinergia con los agentes locales a fin de allegarse de recursos intangibles que generen ventajas poco imitables en el nivel internacional.

Esta maximización de la rentabilidad vía la estrategia de introducir una PYME en otra localidad no ha podido explotarse al máximo en el caso analizado, justo porque se actúa en función de un gran corporativo internacional: actuar globalmente con un toque local. Esto último muestra que no sólo basta contar con las condiciones para la generación de vínculos de cooperación competitivos, se requiere fundamentalmente de una visión de largo plazo para generar valor tanto económico como social por parte de la alta gerencia, así como la habilidad para reconocer las oportunidades que el tamaño de la empresa está brindando.

Dentro de la dinámica económica, las empresas, las organizaciones y las instituciones locales forman parte de entornos con capacidades para conocer, aprender y actuar (Vázquez, 1999: 37). Esto les convierte en una especie de cerebro de la dinámica de una economía local. Las empresas tienen la potencialidad de aprendizaje y la capacidad de intervenir en los procesos de crecimiento y

cambio estructural de las economías locales.

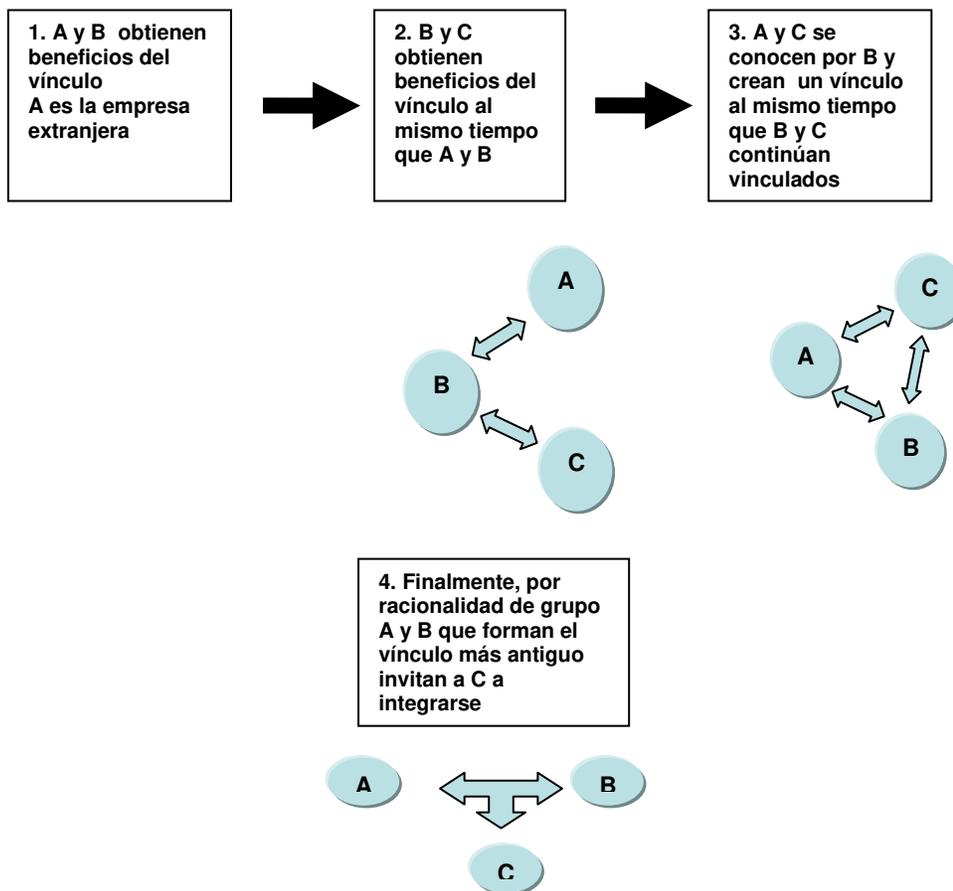
En otras palabras, los vínculos empresariales entre agentes extranjeros con la localidad bajo el mecanismo de cooperación facilita la generación de valor económico para ambas partes. Adicionalmente, el agente extranjero contribuye en la generación de valor económico y social para la localidad, facilitando con ello su integración y el favor de obtener recursos a través de la red. Esta prolongación se basa en la idea de que la red local, al formar parte de una internacional cuenta con mayor retroalimentación (aprendizaje) y flexibilidad para reestructurar la organización local conforme a los cambios globales. Este aprendizaje no se encuentra limitado a los aspectos tecnológicos, en muchas ocasiones, se refiere más al conocimiento sobre nuevos mercados, motivación para el emprendimiento, adopción de nuevas prácticas en negocios y confirmación de valores propios que fortalecen y dan continuidad al sistema económico local. Así, las redes de cooperación empresarial internacionales facilitan a los territorios vías de desarrollo más apropiadas a sus circunstancias, respetando relativamente su cultura y sus costumbres; mientras que la transnacional no queda comprometida frente a la dependencia generada con el territorio. Esta última obtiene más y mejores beneficios sin trastocar los pilares locales. Historia aprendida de forma poco saludable con las transnacionales del sector automotriz y textil.

Mediante la vinculación con la localidad se maximizan de los resultados de la PYME extranjera. La evidencia encontrada en proyectos sobre el tema (González, 2011) muestra que el colaborador enfrenta conflictos dentro del vínculo. Conflictos derivados por las diferencias culturales, idiomáticas, ideológicas e inclusive, personales. Los colaboradores, al enfrentar los conflictos propios del vínculo, crean un proceso de negociación permanente. Este proceso se basa en la comunicación y la comprensión de la causa del conflicto, a fin de concentrarse en la solución del mismo. Esta posición, mantener un proceso permanente de negociación y concentrarse en la solución de los conflictos, prolonga los vínculos multiempresa y facilita la existencia de colaboradores extranjeros dentro del mismo.

Cuando en la red impera la cooperación, el colaborador extranjero considera fundamental la vinculación con la localidad porque la red local se ha convertido en proveedora de recursos intangibles y el vínculo multiempresa en generador de ventajas competitivas. Esto indica que ya no se trata de “mis recursos más los tuyos, mis capacidades más las tuyas”, se trata de “los recursos adicionales que podemos crear juntos, las capacidades adicionales que juntos podemos desarrollar”. Es bajo este escenario que el vínculo multiempresa se convierte en una estrategia para aumentar la competitividad de la PYME que se incorpora a una nueva localidad en busca de recursos.

**Figura 1**

**Creación de un vínculo multiempresa internacional**



Elaboración propia

¿Qué ocurre con la PYME que forma parte de una Transnacional (ETN)? En el mundo anglo americano se propaga la maximización de valor para los accionistas. Más específicamente, la empresa debería maximizar el retorno sobre la inversión de los accionistas, medido como suma de las ganancias (capital) y dividendos. Este modelo está favoreciendo la maximización de valor a corto plazo y tiene un componente destructivo como el que se manifestó en la crisis 2008/ 2009. En contraste a la maximización de valor para los accionistas existe, principalmente en los mercados de Europa y Japón, una filosofía de maximización de valor para el corporativo (Eiteman, 2004). La meta es ganar lo que más sea posible a largo plazo y guardar suficiente para aumentar el valor corporativo para el bien de todas las interesadas ('stakeholder'). Para la ETN, operando por

un lado en un mercado con orientación al ‘stakeholder’ y al mismo tiempo en un mercado con orientación a la maximización de valor para los accionistas, existe obviamente un dilema que se resuelve con la adaptación de las herramientas y teorías financieras. Eiteman (2004) comenta, que independientemente de la orientación de la empresa a la maximización de valor para los accionistas o para el corporativo, la empresa necesita metas operacionales para determinar el balance óptimo entre tres objetivos financieros: maximizar los ingresos consolidados después de impuestos, minimizar la carga fiscal global y posicionamiento adecuado de los ingresos, flujos de efectivo y fondos disponibles por país y tipo de moneda. Estos factores son limitados porque se concentran en los aspectos financieros cuando los estratégicos son los fundamentales.

## **2.2 Método de investigación**

Con base en el realismo crítico se pretende comprender la realidad buscando aquellas singularidades que rompen tanto con lo expuesto en la teoría como con aquellas generalidades que normalmente se establecen mediante el uso de la estadística. De ahí que el trabajo realizado contempla la triangulación entre expertos, el traslape de métodos y la complementariedad entre distintas técnicas y herramientas para la recuperación de evidencia. El presente caso se deriva de un proyecto (ULSA CA 0012/10) que permite a través del trabajo multidisciplinario y la convergencia en espacios de discusión colectivos identificar los casos atípicos y llevar a cabo un seguimiento de su comportamiento a largo plazo. De esta forma, el análisis expuesto en este escrito se deriva de un seguimiento por casi seis años (2006 se aplicó una primera encuesta) a la ETN que no sólo opera en México, sino en más de 50 países. Llama la atención el hecho de que su estrategia principal para sostener su presencia en las economías emergentes sea bajo la condición de una empresa mediana. Es importante señalar que esta estrategia es usada de forma más común en el sector ambiental que en el de manufacturas, siendo entonces este caso doblemente atípico porque la ETN presentada se encuentra en el sector manufacturero.

El caso ha sido analizado continuamente desde la perspectiva financiera, competitiva y sociológica, siendo para el presente escrito la perspectiva competitiva la que toma mayor valor de discusión. En relación con la integración con la localidad, se incluye una encuesta aplicada a los empleados del grupo de empresas del consorcio. Participaron en la misma 59 empresas con más de 22,000 empleados, tanto en el interior de Alemania como en el extranjero. La tasa total de respuesta fue del 54% y la tasa del Grupo 63,6% (2722 de un total de 4279 empleados). Para la unidad organizacional en México, 120 empleados, de un total de 123 llenaron y entregaron el cuestionario, lo que es un nivel de participación de 97,56 %, la más alta del Grupo y la segunda más alta de todo el consorcio. A fin de determinar el nivel de articulación con la localidad se requiere también

conocer el nivel de articulación interno. Considerándose que si no hay integración interna, difícilmente se cuenta con integración externa. Situación que fue confirmada. Toda vez que esto se confirmó se procedió a discutir los resultados alcanzados en términos de competitividad, encontrándose una disminución de la misma, lo que al final impacta financieramente al consorcio.

### **2.3 Análisis de un caso atípico: PYME localizada en México con capital europeo**

La PYME analizada en el presente escrito pertenece a un grupo líder en líneas y sistemas de envasado y maquinas de empacado. El grupo líder y también la PYME subsidiaria crecieron exitosamente de manera orgánica y con una estrategia de integración de otras compañías con tecnología de vanguardia en los ochenta y noventa del siglo pasado del siglo pasado, produciendo y comercializando sus productos a través de su red de distribución y sus diferentes plantas a nivel mundial. En esa época el mercado mexicano estaba fragmentado entre una multitud de embotelladoras. A mitad del 2007, un grupo industrial adquirió al grupo líder y consolidó la operación en el nivel mundial, no visible en la subsidiaria mexicana (PYME subsidiaria) hasta el 2009. La actividad principal de la PYME subsidiaria es la fabricación y la distribución de refacciones para todos sus equipos instalados en la región de México, el Caribe y Centro América y la venta del portafolio del Grupo. El programa de la fabricación de maquinaria del Grupo, originalmente un reflejo del portafolio de la casa matriz, cambió dado que las máquinas mecánicas fueron desplazadas por electrónicas, equipadas con las más recientes tecnologías de comunicación (TIC). Las TIC facilitan la operación de las máquinas y el mantenimiento con un conocimiento básico por parte del personal local, concentrando al mismo tiempo, el alto grado de conocimiento requerido para el servicio electrónico y de programación en la casa matriz. En el ínter de la transición de un fabricante local de maquinaria mecánica a un fabricante de maquinaria electromecánica, la empresa experimentó problemas de calidad por permitir soluciones locales no alineadas con las políticas de calidad de la casa matriz.

La fabricación de maquinaria del grupo que no requiere un alto grado de conocimiento o de ingeniería, ha diezmado en los últimos años, debido a la pérdida de competitividad local e internacional, no necesariamente externa, también por la competencia dentro del mismo grupo. La maquinaria innovadora existe en el programa principal del grupo, siendo una de las fuerzas que se ha sostenido por la integración de otras empresas con tecnología de punta; sin embargo, está ausente en la parte mexicana y ha contribuido a la pérdida de competitividad actual. La PYME subsidiaria continua operando sin desarrollar o tener tecnología propia, como consecuencia, los clientes reemplazan los productos principales por los de la competencia y el grupo sigue perdiendo participación en el mercado mexicano. (Steggemann, 2009)

El grupo líder mantiene a la PYME subsidiaria para aprovechar las ventajas de localización con una mano de obra abundante y barata, buscando así una mayor eficiencia financiera. También por la venta de maquinaria importada para México y Centroamérica. Cada día es más difícil lograr la meta financiera de la casa matriz, lo que se refleja en los resultados de la empresa de los últimos años. A continuación analizaremos el entorno de la PYME subsidiaria con base en dos premisas: 1) la atracción económica depende de la operación de la empresa, de que tan eficaz y eficiente puede producir; 2) la competitividad expresa cómo se gana parte del mercado, no necesariamente a costa de otros sino también ampliando el mercado. (Steggemann, 2009)

# Diagrama 1

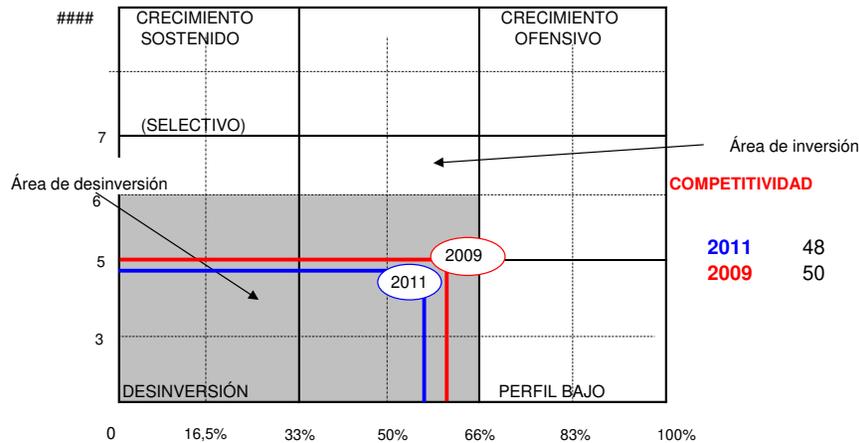
## DIAGRAMA DE STANFORD

### Análisis para el diagnóstico de la competitividad y atraktividad de la empresa en su sector

Instrucciones :  
 Calificación mas alta 5  
 Calificación mas baja 0

	COMPETITIVIDAD SECTOR		ATRATIVIDAD SECTOR		
5	Reconocimiento en el sector 5	Tipo de crecimiento empresa 0	Participación Market Share 3	Tipo de crecimiento del sector 0	3
5	Nivel de Integración Vertical 3	Costos de Operación 2	Costos de venta 3	Área de operación Física 5	8
0			Disp. y Utilización Alta Tecnología 3		3
6.5	Modelo de (Porter) 2.5	Poder de negociación Empresa 4	Disponibilidad de insumos, Proveedores 4	Diferenciación y/o segmentación 2	6
1	Ponderación de la Matriz (swot) 1		Indice de Turbulencia 4	Clientes 1	5
6	Utilidad en operación 3	Necesidad de Inversión y/o KT 3	Sindicatos, impuestos Leyes, Ecología, etc. 3	Disponibilidad Financiera 3	6
3	Competencia Intensidad Competitiva 1	Capacidad de los Rec. Humanos 2	Clima Social 3	Clima Político 3	6

26.5 Competitividad /55 = **48.182** puntos      Atraktividad /65 = **56.923** puntos      37



Área de desinversión **CAUTELA**  
 Área de inversión

ATRATIVIDAD	2011	2009
	56	63

Elaboración propia

A continuación se muestra el diagnóstico sobre la competitividad y la atracción de la empresa en su sector productivo aplicando el modelo de Stanford<sup>2</sup>. Para su cálculo y análisis se usa una gráfica que se basa en el modelo de Porter. Se determina la posición estratégica de la empresa aplicando el modelo de Sheridan y, para entender la atracción del sector y la posición competitiva de la empresa, se recurre al Modelo de GE / McKinsey. Para la elaboración se usó la evidencia recuperada sobre el sector económico, aspectos financieros de la empresa, el mercado en que la PYME subsidiaria participa, su situación contable, los factores políticos y sociales. Según el resultado, en los últimos dos años, la empresa no mejoró su posición. Al contrario, la organización perdió 7% en atracción y 2% en competitividad.

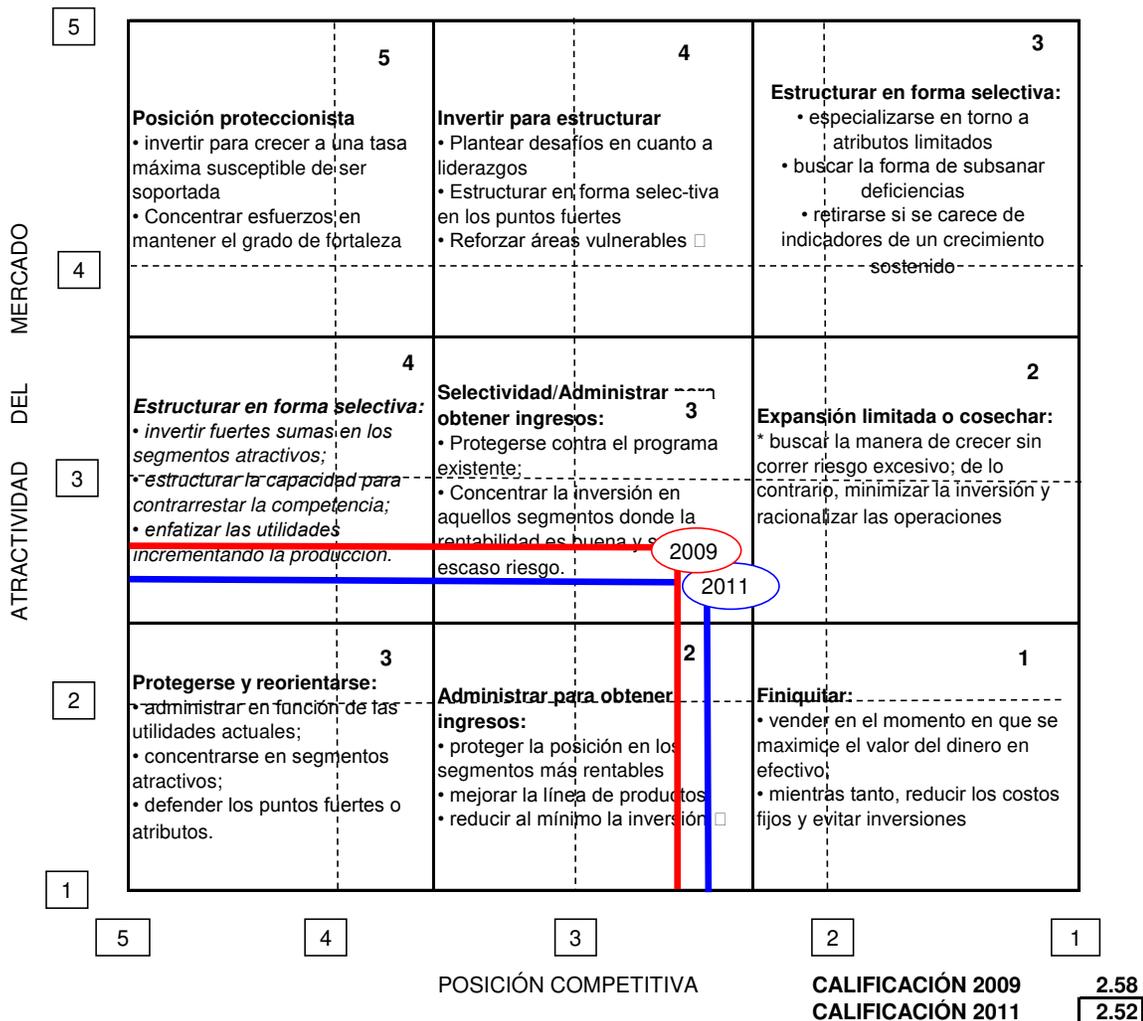
Según el modelo de AMC (Diagrama 2), el negocio perdió todavía más atracción y competitividad comparado con el análisis del 2009 y se hunde mas en el área donde el modelo seriamente recomienda pensar en cosechar / finiquitar el negocio.

---

<sup>2</sup> Los modelos y análisis usados para la descripción del entorno de la empresa se fundamentan en los estudios de Dr. Arturo Perlasca en coautoría con la Universidad de Stanford, todos los desarrollos y documentos originales están en dicha Universidad. Para el desarrollo de esta investigación nos basamos en el material entregado por el doctor Arturo Perlasca durante el curso "Administración Estratégica" en la Escuela Bancaria y Comercial durante el trimestre Mayo -Agosto 2008.

**Diagrama 2**  
**ESTRATEGIAS**

**CALIFICACIÓN 2009: 2.78**  
**CALIFICACIÓN 2011: 2.67**



**ESTRATÉGIAS:**

**5,4.- UENs FUERTES, INVERTIR CRECER Y MANTENER**

**3.- UENs CON ATRACTIVO TOTAL REGULAR: REORIENTAR, SELEC**

**2,1.- UEN's BAJAS: COSECHAR, FINIQUITAR**

Elaboración propia

Esto confirma el resultado del modelo de Stanford. Se sugiere que la PYME subsidiaria debe protegerse contra el programa existente, lo que significa concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad es buena y el riesgo es escaso. Enfocarse para lograr ingresos a través de programas de protección de la posición en los segmentos más rentables, mejorar la línea

de productos y reducir al mínimo la inversión, además de buscar la manera de crecer sin correr riesgo excesivo y racionalizar las operaciones. Resumiendo, podemos decir que ambos modelos nos dan el mismo resultado. La empresa esta perdiendo atracción y competitividad.

La administración en la PYME subsidiaria es multicultural, burocrática y a veces autoritaria y se caracteriza por un elevado nivel de fluctuación del personal, usado como herramienta clásica para ajustar la planta laboral a la demanda del mercado local e internacional. Lo anterior se manifiesta en un segundo aspecto, los individuos de la PYME subsidiaria, en términos de sus aptitudes, capacidades, experiencia y competencias individuales, han sido calificados mediante dos encuestas<sup>3</sup> como actitudes poco favorables, afectando no sólo el resultado de la empresa sino también impactando en la satisfacción del personal. Esto ultimo es por la falta de alineación de los valores instrumentales personales a los valores' de la empresa. Ambas partes, empleado y empresa, no logran de esa manera sus valores terminales, entendidos como las metas operacionales de la empresa y el bienestar de la familia del empleado. (Steggemann, 2009)

La poca disposición para el cambio del personal de la empresa y sus unidades operacionales inferiores es uno de los resultados claves de la encuesta 2011. La resistencia al cambio va mano a mano con la evasión de la incertidumbre, reforzada aún más por una comunicación deficiente. Por falta de la gestión de talento y por la historia de ajustes de la operación por medio de despido del personal, hay un bajo compromiso de la gente con la PYME subsidiaria. En esta última, dominan las creencias, normas, valores y políticas internas,<sup>4</sup> compartidas por la gente operacional y administrativa de forma fragmentada, provocando divisiones y aislamiento. Así mismo, no están alineadas con las estrategias para lograr los objetivos del corporativo. El resultado: "muchos grupos de trabajo pero no trabajo en equipo". La organización local tiene una estructura parecida a la del corporativo, rígida y centralizada, burocrática global y también autoritaria a nivel local.

El grupo piensa y actúa de corto plazo usando una realidad que se mueve en función del largo plazo. Los altos directivos, los mandos intermedios y lo demás colaboradores de la empresa local perciben su trayectoria en su espacio y tiempo y no en la trayectoria del mercado; el espacio y la línea de tiempo que percibe el consorcio.<sup>5</sup> Ambas trayectorias se juntan en algo que se llama la actualidad, el presente de la empresa. Entonces una inestabilidad del mercado mexicano de maquinaria no es

---

<sup>3</sup> Las dos encuestas (2006, 2011) tienen la finalidad de conocer como los empleados valoran su trabajo, el ambiente laboral, su empresa y el Grupo. El análisis de los siguientes párrafos se enfocan en los resultados de la encuesta del 2011, buscando tendencias derivadas de la encuesta del 2006/ 2007.

<sup>4</sup> incluyendo poder, coaliciones, juegos de sucesión y promoción

<sup>5</sup> La línea de tiempo es larga, es entrecortada con las líneas de vida. Los individuos perciben la línea de vida, no la línea de tiempo. Los estudios lo que hacen es que establecen una línea de tiempo. Cuando analizamos interacciones empezamos a ver percepciones. Los individuos construyen líneas de vida no de tiempo. Gaytan 16-8-2012

percibida por la línea de tiempo del grupo pero por la línea de vida de los clientes y de la administración de la empresa local. El grupo se enfoca en el resultado y el potencial del mercado de largo plazo y consecuentemente, actúa de corto plazo con el negocio de la maquinaria nueva actual, y de largo plazo con las refacciones, el servicio y la administración de su capital intelectual. El grupo toma sus decisiones estratégicas con base en estudios de las tendencias de los mercados y su propia experiencia a nivel mundial, mientras la administración de la empresa local toma sus decisiones más por la ocasión, espontáneamente, con base en cómo los altos directivos y los mandos intermedios perciben el mercado local en su espacio y tiempo actual. La administración local piensa y actúa de corto plazo y su realidad se mueve en función del corto plazo.

El personal se resistió al cambio y se mostró poco receptivo para nuevas ideas. La poca disposición para el cambio del personal de la empresa y sus unidades operacionales inferiores es uno de los resultados claves de la encuesta 2011. La resistencia al cambio va mano a mano con la evasión de la incertidumbre, reforzada aun más por una comunicación deficiente, otro resultado importante de las encuestas del 2011 y del 2006 / 2007. Considerando la situación de la PYME subsidiaria en términos de competitividad y vinculación tanto con la localidad como con la casa matriz ¿que se puede concluir?

### **Conclusiones**

La ausencia de cooperación fragmenta los vínculos tanto internacionales como locales. Perdiéndose con ello la posibilidad de actuar como agente económico articulador de la red local con una internacional. Articulación que genera ventajas competitivas que ha largo plazo redundan en mayores ganancias. El caso atípico analizado muestra que las estrategias usadas localmente no están en congruencia con la estrategia de entrada del grupo líder a la localidad. Si la creación de una PYME es una estrategia atractiva económica, esta última se maximiza al aprovechar dicho tamaño y actuar como tal dentro del territorio: fomentando la cooperación tanto interna como externa, a fin de generar valor tanto económico como social. “Pensar y actuar localmente con un toque multicultural para obtener beneficios globales”. Se requiere de una visión a largo plazo en la generación de vínculos internacionales a fin de guardar congruencia entre las estrategias locales y las globales.

Adicionalmente, existe una relación estrecha entre la competitividad internacional y la articulación entre los agentes económicos extranjeros con la localidad destino, reconociéndose que los vínculos bajo la estrategia de competencia conducen a un menor aprovechamiento de los recursos que dicha localidad provee.

## Referencias

- CEPAL (2010). *Balance de las Economías de América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: CEPAL
- Eiteman, D., (2004). *Multinational Business Finance*. Addison Wesley
- González, T (2011). La inserción de la PYME latinoamericana en redes internacionales ante la búsqueda del desarrollo local. En González, T (coord.), *La internacionalización de la PYME a través de la cooperación*, México: De La Salle, 180.
- Martín, M. y González, T. (2008). El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno. El caso de la empresa agroindustrial. En *Revista Austral de Ciencias Sociales*, Chile: Universidad Austral de Chile, 15.
- \_\_\_\_\_, (2009). El vínculo empresarial en ausencia del mecanismo de cooperación y su impacto en el desarrollo. El caso de la industria de la confección mexicana. En *Revista Ciencias Sociales*, Chile: Universidad Arturo Prat de Iquique, 22.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental. En *Estudios Gerenciales*, Venezuela: Diversidad del Zulia, 25(110), 39-61.
- SE, (2010). Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera, <http://www.economia.gob.mx/swb/swb/>
- Steggemann, M. (2009). *La cultura Mexicana como reto para las empresas trasnacionales*. México: EBC,
- UNCTAD, (2011). *Global and Regional FDI Trends 2010*, UNCTAD [http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20111\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20111_en.pdf)
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid: Pirámide, 268 .

## Anexo I Análisis FODA

Capacidad interna- Fuerzas				
CAPACIDAD INTERNA	Peso 0-1		Calificación 1-5	Ponderación
<b>Fuerzas</b>				
<i>Fundamental (4-5)</i>				
	Marca	0.125	5	0.625
	Experiencia	0.125	4	0.5
	Productos	0.25	4	1.00
		<b>0.5</b>		<b>2.125</b>
<i>Secundaria (2-3)</i>				
	Integración Vertical (Proveedores Internos)	0.15	2	0.45
	Respaldo de las plantas a nivel mundial	0.15	2	0.3
		<b>0.3</b>		<b>0.75</b>
<i>Elemental (1)</i>				
	Marketing	0.1	1	0.1
	Puntos de Venta	0.1	1	0.1
		<b>0.2</b>		<b>0.2</b>
<b>Ponderación Fuerzas (PF)</b>		<b>1</b>	<b>PF=</b>	<b>3.075</b>

Capacidad interna - Debilidades				
CAPACIDAD INTERNA	Peso 0-1		Calificación 1-5	Ponderación
<b>Debilidades</b>				
<i>Crítica (4-5)</i>				
	Falta de estrategia	0.25	5	1.25
	Cultura de calidad	0.15	5	0.75
	Servicio al cliente deficiente	0.1	5	0.5
		<b>0.5</b>		<b>2.5</b>
<i>Secundaria (2-3)</i>				
	Falta cobertura nuevos mercados	0.1	3	0.3
	Manejo de proyectos	0.1	3	0.3
	Rotación de personal	0.1	3	0.3
		<b>0.3</b>		<b>0.9</b>
<i>Elemental (1)</i>				
	Elaboración de Cotizaciones	0.1	1	0.1
	Gestión de administración	0.1	1	0.1
		<b>0.2</b>		<b>0.2</b>
<b>Ponderación Debilidades (PD)</b>		<b>1</b>	<b>PD=</b>	<b>3.6</b>

### Análisis del ambiente externo – Oportunidades

ANÁLISIS EXTERNO	Peso 0-1		Calificación 1-5	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
<i>Propias (4-5)</i>				
	Expansión Centroamérica y El Caribe	0.1	5	0.5
	Servicio	0.2	5	1
	Refacciones	0.2	5	1
		<b>0.5</b>		<b>2.5</b>
<i>Del Sector (2-3)</i>				
	Crecimiento de mercado nuevos productos	0.1	3	0.3
	Alianzas	0.1	3	0.3
	Cambio de los requerimientos de calidad de los clientes hacia productos más a su medida	0.1	3	0.3
		<b>0.3</b>		<b>0.9</b>
<i>Elemental (1)</i>				
	Tipo de cambio	0.1	1	0.1
	PIB	0.1	1	0.1
		<b>0.2</b>		<b>0.2</b>
<b>Ponderación Oportunidades (PO)</b>		<b>1</b>	<b>PO=</b>	<b>3.6</b>

### Análisis del ambiente externo – Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO	Peso 0-1		Calificación 1-5	Ponderación
------------------	-------------	--	---------------------	-------------

**Amenazas***Propias (4-5)*

Competencia	0.15	5	0.75
Estabilidad económica	0.15	5	0.75
cultura organizacional	0.20	5	1.00
	<b>0.50</b>		<b>2.5</b>

*Del Sector (2-3)*

Ingreso de nuevos competidores	0.15	3	0.45
cambio de los necesidades de los clientes por el cambio del consumo	0.15	3	0.45
	<b>0.30</b>		<b>0.9</b>

*Generales (1)*

Disminución poder adquisitivo	0.10	1	0.10
Inflación	0.10	1	0.10
	<b>0.20</b>		<b>0.20</b>

**Ponderación Amenazas**

**1 PA= 3.6**

**Factor de Ponderación OA****Ponderaciones**

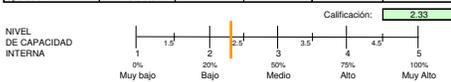
<b>Ponderación Interna =Fuerzas (PF)– Debilidades PD</b>	<b>= PI = PF-PD</b>	<b>-0.525</b>
<b>Ponderación Externa =Oportunidades (PO)- Amenazas(PA)</b>	<b>= PE = PO-PA</b>	<b>0.0</b>
<b>PONDERACIÓN GLOBAL FODA</b>	<b>= (PI) + (PE) =</b>	<b>- 0.525</b>

# Anexo II El Modelo de Sheridan

## POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO (Modelo de Sheridan)

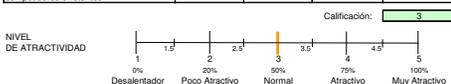
### CAPACIDAD INTERNA

Utilización de Tecnología	Tecnología nivel 1	Tecnología nivel 2	Tecnología nivel 3	Tecnología nivel 4	Tecnología nivel 5
Capacidad de los Recursos Humanos	Muy Baja M1	Baja M2	Media M3	Alta M3	Muy alta M4
Necesidad de Inversión	Muy Alta	Alta	Medio	Poca	Nada
Disponibilidad financiera	Nula	Baja	Medio	Alta	Muy Alta
Costos de Venta	Muy Altos	Altos	Medios	Bajos	Muy Bajos
Utilidad en Operación	Nula o Pérdida	Baja	Media	Alta	Muy Alta



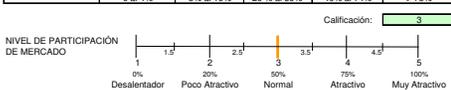
### ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

Entrada de nuevos Competidores	Muy Alta Entrada	Alta Entrada	Media	Baja	Nula Entrada
Amenaza de Sustitutos	Muy Alta Amenaza	Alta Amenaza	Amenaza Media	Poca Amenaza	No existe Amenaza
Poder de negociación de los Clientes	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Poder de negociación de los Proveedores	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Rivalidad entre los competidores existentes	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo



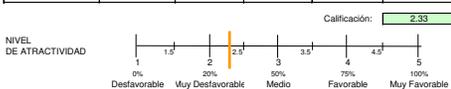
### PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Market Share	Muy Bajo 0 al 4%	Bajo 5% al 19%	Medio 20 % al 39%	Alto 40% al 74%	Muy Alto > 75%
--------------	------------------	----------------	-------------------	-----------------	----------------



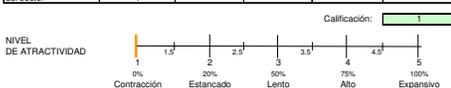
### FACTORES SOCIAL POLÍTICO, ECONÓMICO

Sindicatos, Impuestos Leyes, etc.	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable
Político	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable
Clima Social	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable

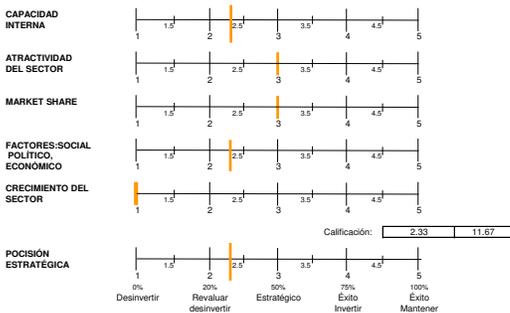


### TIPO DE CRECIMIENTO DEL SECTOR

Tipo de crecimiento del sector	Contracción	Estandado	Lento	Alto	Expansivo
--------------------------------	-------------	-----------	-------	------	-----------



### POSICIÓN ESTRATÉGICA



DIAGNOSTICO Se tiene que analizar en detalle donde invertir o desinvertir

14

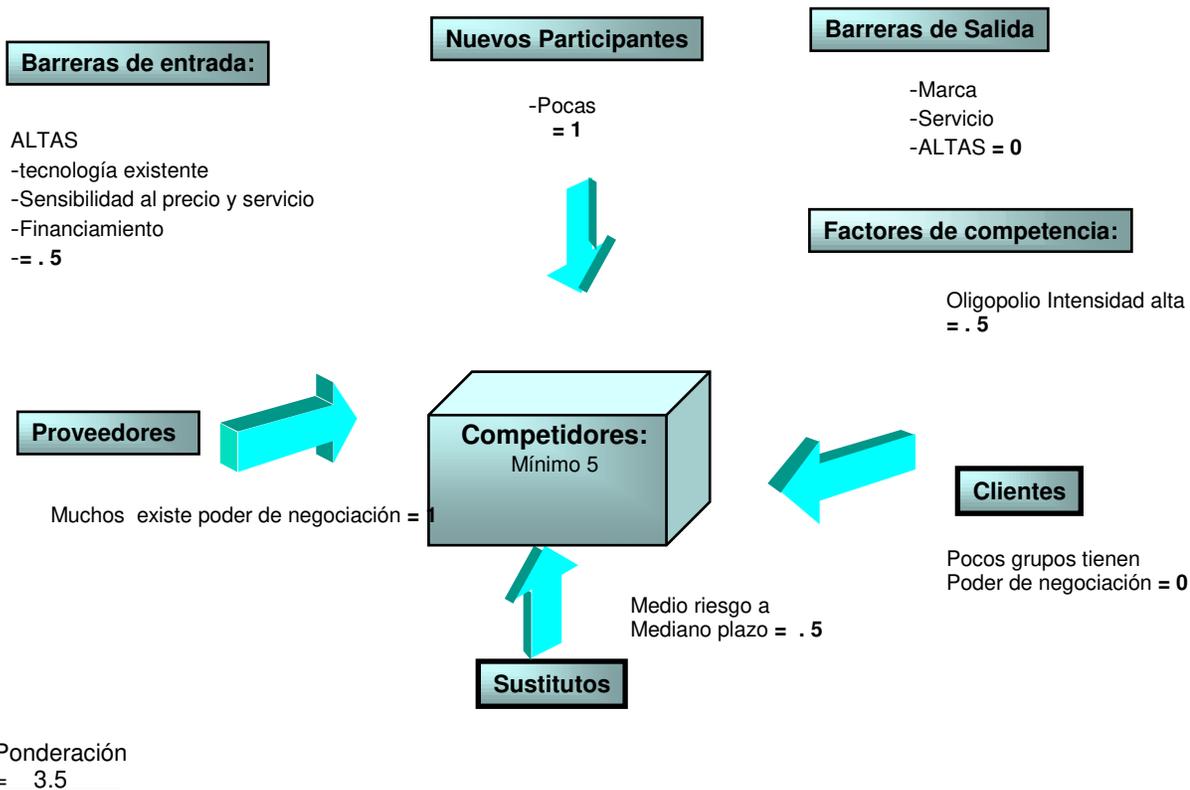
15

7.00

## Anexo III Posición sectorial de la empresa- Modelo de PORTER

### ESTRUCTURA DEL SECTOR

(Diagrama de Porter)



Ponderación = Suma de todas las puntuaciones parciales  
 (Se asigna un punto por cada una de las 5 fuerzas de competencia del sector favorables)

<p><b>Barreras:</b>                      de entrada altas 0.5 + de salida bajas 0.5 = 1                      de entrada bajas 0 + de salida altas 0 = 0                      de entrada altas 0.5 + de salida altas 0 = 0.5                      de entrada bajas 0 + de salida bajas 0.5 = 0.5</p>	<p><b>Competencia:</b>                      Baja + pocos competidores+ ningún nuevo participante = 1                      Media + algunos competidores+ 2 o 3 nuevos participantes = 0.5                      Alta + muchos competidores + muchos nuevos participantes = 0</p>
<p><b>Clientes:</b>                      Poder de negociación de la empresa + poder adquisitivo cliente + muchos = 1                      Poder de negociación de la empresa + poco poder adquisitivo + pocos = 0.5                      Poder de negociación del cliente = 0</p>	<p><b>Proveedores:</b>                      Poder de negociación de la empresa + muchos proveedores + buen precio + suministro + plazos + garantía + calidad = 1                      Poder de negociación de la empresa y/o proveedor + precio medio + pocos + medio suministro + medios plazos + poca garantía + media calidad = 0.5                      Poder de negociación del proveedor + alto precio + mal suministro + sin plazos + sin garantía + baja calidad = 0</p>
<p><b>Sustitutos:</b>                      Bajo riesgo a mediano plazo = 1                      Medio riesgo a mediano plazo = 0.5                      Alto riesgo a mediano plazo = 0</p>	

Anexo IV

<b>INSTRUMENTO AMC (Mc Kinsey)</b>		<b>VARIABLES DE ATRACCIÓN DEL MERCADO</b>					
Tamaño Total del Mercado	Muy Pequeño	pequeño	Medio	Alto	Muy alto	3	
Índice Anual de Crecimiento del Mercado	Contracción	Estandado	Medio	Alto	Expansivo	1	
Margen Historico de Utilidad Neta	Perdida o Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	2	
Intensidad Competitiva	Muy Agresiva	Agresiva	Media	Baja	Nula	1	
Requerimientos Tecnológicos	Artesanal	Bajo	Globalizado	Alto	Muy Alto	3	
Vulnerabilidad Inflacionaria o de T/C	Muy Alta	Alta	Amenaza	Poca	No existe	3	
Necesidades Energéticas	Muy Altas	Altas	Medias	Bajas	Muy Bajas	3	
Impacto Ambiental	Muy Alta	Alta	Amenaza	Poca	No existe	4	
Impacto Soial, político Leyes,Sindicatos, etc.	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	3	
					Calificación:	2.56	23
<b>VARIABLES DE POSICIÓN COMPETITIVA</b>							
Participación de Mercado Market Share	Muy Baja	Baja	Media	Alta	> 75%	3	
Crecimiento de la Participación	Contracción	Estandado	Medio	Alto	Expansivo	1	
Calidad del Producto	No existe	Poca	Media	Alta	Muy Alta	3	
Reputación o Reconocimiento de Marca	Pésima	mala	Medio	Alta	Muy Alta	4	
Red de Distribución	Muy Deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Muy Buena	3	
Eficiencia de Marketing	Nula	Baja	Media	Alta	Muy Alta	1	
Capacidad Productiva	Muy Deficiente	Deficiente	Media	Alta	Muy Alta	3	
Eficiencia Productiva	No Existe	Deficiente	Media	Alta	Muy Alta	3	
Costos Unitarios	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	2	
Proveedores	Muy Deficiente	Deficiente	Medio	Eficiente	Muy Eficiente	4	
Investigación desarrollo	No existe	bajo	Adoptado	Globalizado	De Punta	2	
Capacidad del Personal	Muy Bajo M1	Bajo M1-M2	Medio M2	Alto M3	Muy Alto M4	3	
					Calificación	2.67	32

**Anexo V**

**Ponderación a variables del modelo de Stanford**

<p><b>Reconocimiento en el sector:</b>                  Reconocimiento y/o permanencia, percepción del cliente,                  Índice de percepción de Aaker &lt; del 2%= 0, &gt;= 80%= 5                  Más de 20 años de permanencia en el mercado – 5;                  menos de 1 año - 0</p>	<p><b>Tipo de crecimiento de la empresa:</b>                  Se mide en ventas anuales (de los últimos 3 años)                  Crecimiento en ventas mayor del 30%, - 5; entre 25% y 29%, - 4; entre 20% y 24%, - 3; entre 8% y 19%, - 2; estancado, -1; declive, - 0</p>
<p><b>Nivel de integración vertical:</b>                  Más de 80% de la cadena productiva, - 5; del 60% al 79%, - 4; del 50% al 59%, - 3; del 20% al 49%, - 2; de 10% a 19%, - 1; menos de 10%, - 0</p>	<p><b>Costos de operación:</b>                  Del 0% al 5%, - 5; del 5.1% al 10%, - 4; del 10.1% al 18%, - 3; del 18.1% al 22%, 2; del 22.1% al 30%, - 1; más de 30%, - 0</p>
<p><b>Barreras:</b>                  Establecer una ponderación criterio entre las Barreras de Entrada y las Barreras de Salida:                  Barreras de Entrada Muy Altas y Barreras de Salida Bajas = 5                  Barreras de Entrada Muy Bajas y Barreras de Salida Muy Altas = 0                  Nota: considerar combinaciones</p>	<p><b>Poder de negociación de la empresa:</b>                  Se tiene alto con clientes y proveedores, - 5 (solamente Monopolio)                  Se tiene medio con clientes y proveedores, - 4                  Se tiene con uno y no con el otro, - 3                  El proveedor y el cliente lo tienen medio, - 2                  El proveedor y el cliente lo tienen alto, - 1                  El proveedor y el cliente lo tienen muy alto, - 0</p>
<p><b>Factor de ponderación Matriz SWOT (FODA)</b>                  Entre 5 y 7, - 5                  Entre 2 y 4.9, - 4                  Entre 1 y 1.9, - 3                  Entre 0 y 0.9, - 2                  Negativo, - 1                  Muy Negativo, - 0</p>	

**Anexo V**

**Ponderación a variables del modelo de Stanford**

<p><b>Utilidad en operación:</b>                  (Depende del área de negocio)                  Alta, - 5 (Costos de venta muy bajos, Costos de operación muy bajos)                  Media, - 3 (Costos de venta medios, Costos de operación medios)                  Baja, - 0 (Costos de venta muy altos, Costos de operación muy altos)                  Nota: considerar combinaciones</p>	<p><b>Necesidad de Inversión:</b>                  Alta Liquidez y/o KT, - 5 no hay; 5 = demasiada liquidez                  Buena Liquidez y/o KT, - 4                  Liquidez, - 3                  Poco margen de liquidez, - 2                  Mínima liquidez, - 1                  Sin liquidez ni KT, - 0</p>
<p><b>Competencia, Intensidad Competitiva:</b>                  Muy poca, - 5                  Poca, - 4                  Media, - 3                  Alta, - 2                  Muy alta, - 1                  Saturación, - 0</p>	<p><b>Capacidad de los recursos humanos:</b>                  Alta especialización tecnológica                  Equipos de alto rendimiento, M4, Era del conocimiento, - 5                  Especialización, trabajo en equipo, Era tecnológica globalizada, - 4                  Especialización adecuada al área de negocio, M3, - 3                  Especialización convencional, No hay equipos de trabajo, M2, - 2                  Sin especialización, sin equipos de trabajo, M1, - 1                  Alta rotación de personal nula especialización, - 0</p>
<p><b>Participación de mercado (Market Share)</b>                  Más del 75%, - 5                  Entre 50% y 74%, - 4</p>	<p><b>Tipo de crecimiento del sector (se mide en unidades anuales)</b>                  Expansivo: - 5    Medio: - 3    Contracción: -0</p>

Entre 20% y 49%, - 3 Entre 10% y 19%, - 2 Entre 1% y 9.9%, - 1 Menos de 1%, - 0	<b>Costos de Ventas:</b> Del 0% al 40%, - 5 Del 40.1% al 60%, - 4 Del 60.1% al 80%, - 3 Del 80.1 al 85%, - 2 Del 85.1% al 90%, - 1 Más de 90%, - 0
<b>Área de operación Física</b> Internacional, - 5 Nacional, - 4 Regional, - 3 Estatad, - 2 Local, -1	<b>Tecnología:</b> Innovación y desarrollo tecnológico, - 5 Aplicación de alta tecnología, - 4 Tecnología nivel globalizado, - 3 Tecnología convencional no globalizada, - 2 Tecnología obsoleta, - 1 Carece de, - 0
<b>Disponibilidad de insumos (Proveedores)</b> Poder de negociación de la empresa + muchos proveedores + buen precio + suministro + plazos + garantía + calidad = 5 Poder de negociación de la empresa y/o proveedor + precio medio + pocos + medio suministro + medios plazos + poca garantía + media calidad = 3 Poder de negociación del proveedor + alto precio + mal suministro + sin plazos + sin garantía + baja calidad = 0 Nota: considerar combinaciones	<b>Diferenciación ó segmentación:</b> Muy Alta, - 5 Alta, - 4 Media, - 3 Baja, - 2 Muy baja, -1 Carece de, - 0

## Índice de Turbulencia Exógena

