

# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas  
División de Estudios de Posgrado

---



Maestría en Administración

**“La competitividad en la operación de la planta DeAcero  
Morelia a través del Desarrollo de Proveedores.”**

TESIS

Que, para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

ERICK SERRATO ALCÁNTAR

Directora de Tesis:

DOCTORA EN CIENCIAS IRMA CRISTINA ESPITIA MORENO



Morelia, Michoacán. Junio de 2017.

## **AGRADECIMIENTOS**

Por medio de este texto, deseo expresar mi agradecimiento a las personas que me han apoyado en la realización de este trabajo de Tesis.

En primer lugar a mi Familia: Floriberto Serrato Rodríguez, Ma. Del Carmen Alcántar Hernández y Karina Serrato Alcántar por los consejos, apoyo y motivación. A mis familiares Ma. Lourdes Alcántar Hernández y Javier Alcántar Hernández que me han apoyado y aconsejado a lo largo de los años en mis diferentes proyectos. A Lesly Maneti Mendoza Delgado por el tiempo y motivación para la conclusión de este Trabajo.

También agradezco de manera especial a la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno por la paciencia, seguimiento y apoyo para el desarrollo de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTE I.- FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
Definición del problema.....	12
Planteamiento del problema.....	17
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>18</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>21</b>
<b>PARTE II.- MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO I.- COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>24</b>
1.1. CONCEPTOS.....	24
1.2. COMPETITIVIDAD Y COMPLEJOS PRODUCTIVOS:.....	31
<b>CAPITULO II.- PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE CLÚSTER.....</b>	<b>33</b>
2.1.- EL ENFOQUE ANGLOSAJÓN.....	33
2.2 .- EL MODELO DE DISTRITOS INDUSTRIALES.....	36
2.3.- CLÚSTER DE PAÍSES EN DESARROLLO.....	38

2.4.- EL MODELO DE EFICIENCIA COLECTIVA .....	40
<b>CAPITULO III.- EL MODELO DE CINCO FUERZAS .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPITULO IV.- EL PAPEL DE LAS NACIONES .....</b>	<b>61</b>
4.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	64
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO DE PROVEEDORES. ....</b>	<b>69</b>
<b>PARTE III.- TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>99</b>
<b>CENSO DE ESTUDIO.....</b>	<b>99</b>
<b>INSTRUMENTO.....</b>	<b>100</b>
<b>CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>100</b>
<b>CONFIABILIDAD.....</b>	<b>102</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>103</b>
<b>LA HIPÓTESIS Y LOS RESULTADOS .....</b>	<b>118</b>
<b>PARTE IV.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>119</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Identificación de las variables .....	19
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	102
Tabla 3. Especialización del trabajo para el desarrollo de un clúster .....	104
Tabla 4. Accesibilidad de insumos .....	105
Tabla 5. Tecnología necesaria para el de desarrollo de un cluster .....	106
Tabla 6. Proyectos en conjunto cliente - proveedor para el desarrollo de cadena de valor .....	107
Tabla 7. Estrategias para obtener ventajas competitivas (precios, acuerdos o negociaciones) .....	107
Tabla 8. Capacitación como ventaja competitiva para el desarrollo de estrategias .....	108
Tabla 9. Desarrollo estrategias de innovación para obtener una ventaja competitiva .....	108
Tabla 10. Networking (Redes).....	109
Tabla 11. Incentivos productivos por generr ahorros o mejoras.....	110
Tabla 12. Alcance de servicios necesario para el desarrollo de productos .....	110
Tabla 13. Apoyo externo para desarrollar sectores estrategicos.....	111

Tabla 14. Eficiencia Colectiva como Modelo de competitividad .....	112
Tabla 15. Participación Cliente-Proveedor .....	113
Tabla 16. Estrategia de abastecimiento .....	114
Tabla 17. Infraestructura para desarrollar proveedores .....	114
Tabla 18. Precios vs especificaciones.....	114
Tabla 19. Costos Logísticos .....	115
Tabla 20. Estadísticas descriptivas de las variables .....	116
Tabla 21. Correlaciones .....	118
Figura 1. Proceso Metodológico de la Investigación .....	23
Figura 2. Componentes principales de un clúster .....	36
Figura 3. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter ....	<b>¡Error! Marcador no definido.1</b>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor

CFPR: Relaciones de preferencia difusas consistente

INA: Industrial Nacional de Autopartes

OEM: Fabricante Original de Equipo

PyMes: Pequeñas y medianas empresas

SRM: gestión de relaciones con los proveedores

RBV: Investigación Basada en la observación

NPD: desarrollo de nuevos productos

SMMS: un solo fabricante y múltiples proveedores

TMMS: proveedores de dos fabricantes y múltiples

SI: Participación de proveedores

ESD: Desarrollo de medio ambiente con proveedor

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

IOISs: Información inter-organizacionales

PLS: Mínimos cuadrados parciales

KM: Gestión del conocimiento.

ESI: Participación temprana del proveedor

WP: Paquetes de trabajo

DSM: Estructura de dependencia Matrix

## GLOSARIO

**Upgrading:** Es el proceso de reemplazar con una nueva versión o mejorado, el mismo producto.

**Outsourcing:** es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

**Clúster:** Grupo de empresas.

**Know – How:** son el conjunto de conocimientos que permite la producción industrial por medio del empleo de la tecnología o procesos que son la clave del éxito de la empresa y en la mayoría de los casos permanecen en secretos y para ser cedidos a otra empresa deben de pagar una contraprestación.

**Networking:** Redes de contactos

**Join Ventura:** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas

## RESUMEN

El desarrollo de proveedores es un sector olvidado en algunas empresas debido a que no se ha dado la importancia de conocer el impacto que tiene en la competitividad de la empresa. No se ha tomado como prioridad para generar estrategias, capacitación y planeación para el desarrollo de proveedores. Incluso cuando se desea implementar un sistema de abastecimientos utilizados por otras empresas, se debe identificar los procesos adecuados. El presente trabajo de investigación, muestran las diferentes variables y estrategias para el desarrollo de proveedores con el propósito de aumentar la competitividad de la empresa para la estabilidad en el mercado. Se toma como área de estudio a la empresa DeAcero planta Morelia en la cual intervienen proveedores de la zona Bajío, utilizando técnicas estadísticas para el manejo de datos y los principales hallazgos.

**Palabras clave:** Competitividad, Desarrollo de Proveedores, Operaciones.

## **ABSTRACT**

The development of suppliers is a forgotten sector in some companies so it has not given the importance of knowing the impact that has on the competitiveness of the company. There is no priority for generating strategies, training and planning for the development of providers. Even when it is desire to implement a system of supplies used by other companies, the appropriate processes must be identify. The present research work, show the different variables and strategies for the development of suppliers with the purpose of increasing the competitiveness of the company for stability in the market. The company DeAcero plant Morelia is used as a study area in which suppliers from the Bajio area are involved, using statistical techniques for data management and the main findings.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge por el área de oportunidad que se identifica en el surtimiento de materias primas y refacciones para la operación de la planta industriales Morelia dedicada a la fabricación de alambres para la industria.

Se identifica que el 60 % de los insumos y refacciones provienen del norte del país y/o importación, el 25% del bajío y centro del país y solo el 15% de proveedores locales y o regionales. De tal manera que por la ubicación geográfica de la planta DeAcero en Morelia, la competitividad de la planta no es la mejor debido a la disponibilidad de los productos, los costos de almacenaje por el ciclo de abasto en el surtimiento y los costos logísticos por traer los productos lejanos al área de operaciones.

Contar con más opciones, puede mejorar la competitividad en los mismos proveedores, la economía local y regional sería afectada de manera positiva debido al mayor movimiento de mercancías con apoyo indirecto al desarrollo económico regional.

Esta investigación se encuentra dividida en cuatro partes, en la parte uno se presenta los fundamentos de investigación que incluyen, el planteamiento del problema, preguntas, objetivos, hipótesis y sus variables.

En la parte dos marco teórico, se abordan las teorías relacionadas con el desarrollo de proveedores, la evolución de algunas estrategias de desarrollo a través de diversos estudios realizados a lo largo del tiempo.

La competitividad de diferentes puntos de vista económicos a nivel global, en donde mencionan la competitividad de acuerdo a las naciones, desarrolladas por empresas generadoras de ingresos.

En la parte tres se presenta el trabajo de campo, explicando la realización de la investigación con el apoyo de un instrumento de medición al censo de estudio, los resultados obtenidos se colocaron en una base de datos, a partir del cual se analizaron estadísticamente, también incluye el análisis y la interpretación de resultados.

La propuesta de solución se muestra en la parte cuatro, en la que se explican las conclusiones a las que se llegaron posteriores al análisis de los datos obtenidos del instrumento sustentados con los resultados y literatura consultada.

# PARTE I.- FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Consiste en el desarrollo de la idea a través de cinco elementos: 1) objetivos de investigación, 2) preguntas de investigación, 3) justificación de la investigación, 4) viabilidad de la investigación, 5) evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema (Hernández, Fernandez & Baptista, 2013)

## **Definición del problema**

La globalización ha contribuido al incremento de la compra internacional y a fomentar la competencia entre regiones geográficamente distantes para abastecer a las grandes empresas compradoras que dominan los mercados de mayor consumo. La tendencia en el abasto global ha dado como resultado fuertes presiones sobre los productores para que mejoren su competitividad, la cual depende en gran medida de las capacidades de los proveedores de la empresa. Cuando las competencias de sus proveedores son deficientes, la empresa compradora tiene las siguientes opciones: a) Identificar y seleccionar nuevos proveedores en otras regiones, b) Evaluar y retroalimentar a los proveedores potenciales, dejándoles que tomen la iniciativa de mejorar sus capacidades y ofreciéndoles el incentivo de compras futuras, o c) Implementar programas de capacitación y apoyo para que los proveedores mejoren su desempeño (Arroyo & Cárcamo, 2009).

Durante el Encuentro de Negocios del Sector Automotriz y Metalmecánica realizado en el Querétaro Centro de Congresos, el director general de Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional del INADEM, Carlos Rodarte Cordero, informó que ya fue publicado en las convocatorias del Instituto para el apoyo directo en el desarrollo de proveedores, donde están presentes los trabajos que se realizan en las asociaciones, redes de vinculación o clústeres estratégicos, cuya labor fundamental es la incorporación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) a la cadena de proveeduría. Oscar Albín Santos, presidente de la INA, informó que el plan de trabajo que se pretende en conjunto del INADEM para el desarrollo de la industria, consiste en la búsqueda de 10 empresas tractoras entre las firmas de Fabricante Original de Equipo, con sus siglas en inglés (OEM, por su sigla en inglés) y principales proveedores para promover empresarios y empresas dispuestas a la inversión conjunta con dicho instituto para mejorar la productividad.

Aseguró que las empresas a participar serían las que ya cuentan con programas sólidos y estructurados de desarrollo de proveedores en México, “estamos seleccionando a aquellas empresas globales que tienen una organización de compras y una vocación por desarrollar proveedores en el país”.

Ante el moderado crecimiento del país en los últimos meses, Albín Santos comentó que 60% de la producción de autopartes en México va destinado a Estados Unidos, por lo que la situación actual de aquel país en la producción de volúmenes se ve reflejada en las autopartes, pese a ello, se mantienen las cifras estimadas,

considerando que en el segundo semestre del año la industria traerá buenos volúmenes, recuperando el rezago que hay en el primer semestre (Becerril, 2016)

Según Kamman y Bakker (2004), una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento. Por otra parte, Vijay (2006) y Jae-Eun y Brenda (2008) afirman que una empresa no compete sola, pues forma parte de una red dentro de la cual debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su calidad, entrega y rendimiento, mientras que simultáneamente reduce sus costos. Tal planteamiento se debe a una tendencia mundial que propone pasar de la competencia entre firmas a la competencia entre cadenas de abastecimiento. En este sentido, Zutshi y Creed (2009) plantean que la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible.

Tales planteamientos fueron corroborados por Chen y Li (2005), quienes demostraron que la estrategia de aprovisionamiento puede proporcionar ventaja competitiva duradera, a partir del fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, la comunicación abierta entre los socios de la cadena de abastecimiento y el desarrollo relaciones estratégicas de largo plazo. Un claro ejemplo es el de Wal-Mart, que logró convertir un autoservicio en la cadena de hipermercados más grande del mundo, al establecer la fuerza de los negocios en los canales de distribución. Igualmente, en Schinwald (2002) se citan otra serie de ejemplos relevantes como Home Depot, Toys, Amazon.com, McDonald's y Toyota,

que supieron convertir sus ineficiencias en ventajas competitivas, gracias al desarrollo de esquemas colaborativos con sus proveedores.

No obstante, Chen y Li (2005) y Hammervoll (2009) coinciden en afirmar que, aunque el papel estratégico del aprovisionamiento ha sido ampliamente documentado, su importancia en la promoción de una colaboración estratégica efectiva entre la firma y sus proveedores aún no se ha estudiado con el debido rigor.

Araz y Ozkarahan (2007), en concordancia con Choy, Lee y Lau (2005), plantean que las relaciones cliente-proveedor pueden ser, básicamente, de dos tipos: de simple intercambio comercial y de socios estratégicos. En el primer caso, se busca mantener una buena relación comercial, pero no se piensa en construir procesos de largo plazo, ni se ve al proveedor como fuente de ventaja competitiva. En el segundo, el objetivo fundamental es convertir a los proveedores en aliados estratégicos a partir de sólidas relaciones comerciales colaborativas. Esta última es la tendencia que viene imponiéndose desde hace más 15 años. De hecho, el Outsourcing, como tendencia mundial en la gestión logística, se fundamenta en esquemas de este tipo. (Sarache Castro, Castrillón Gómez, & Ortiz Franco, 2009)

El objetivo del desarrollo de nuevos productos está respondiendo a las necesidades de los clientes, la coherencia con las condiciones del mercado y los cambios ambientales, aumento de la ganancia, la satisfacción de los clientes y hacer frente con las políticas de la competencia. Los clientes tienen necesidades y deseos. Las necesidades de los clientes se basan en el requisito de mercancías y su deseo es

con la idoneidad de las mercancías. Los clientes a adaptarse a sus necesidades con las características del producto y el mejor es seleccionado, la participación de los proveedores se refiere a un método de trabajo por el cual los miembros de la organización con diferentes funciones y varios niveles de organización colaboran para resolver los problemas de la organización y su solución (Lins, 2005). Por lo tanto, las organizaciones consideran la participación de los proveedores en las decisiones como la forma de lograr el conocimiento de la población activa. Koel establece que la participación de los proveedores tiene efecto motivacional de aumento de la satisfacción y el compromiso de empleados (Qolizade et al., 2009) y puede ser útil para el propósito de la empresa como la presentación de diferentes productos a la atracción diferentes clientes en el mercado incluyendo los clientes de los competidores y la producción de productos únicos para los clientes.(Abdolmaleki & Ahmadian, 2016)

En el papel que desempeñan las asociaciones de colaboración entre compradores y proveedores radica en el éxito y la formación a largo plazo de las asociaciones. Para abordar esta cuestión, se presentan casos extraídos de la industria alimentaria del Reino Unido , que muestran cómo las asociaciones dinámicas de poder de forma. Además, la investigación sostiene que la asociación es más probable que tenga éxito cuando hay recursos iguales de potencia, o la interdependencia, entre partes que colaboran y esto nos lleva a una definición más robusta de las asociaciones (Chicksand, 2015).

Existe actualmente el uso de una red de proveedor internacional que actúa como un factor de contingencia sobre la relación entre las prácticas de integración y capacidad de respuesta externos, como en un contexto internacional el efecto sobre el rendimiento se amplifica y estas evidencias sugieren los directivos cómo sintonizar correctamente el nivel de adopción de prácticas de integración de acuerdo con el grado de internacionalización de la red de proveedores aprovechando el contexto global y el avanzado sistema de logística aérea, marítima y terrestre.(Danese, Romano, & Formentini, 2013).

## **Planteamiento del problema**

¿Qué efecto tiene el desarrollo de proveedores de materias primas y refacciones en la planta DeAcero Morelia en la competitividad de la operación en términos de Costos, Disponibilidad y Logística?

Lo anteriormente planteado, nos lleva establecer la pregunta, objetivo e Hipótesis de Investigación.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera el desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de operaciones de la planta DeAcero Morelia?

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar si el desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de operaciones en la Planta DeAcero Morelia.

Una vez que se revisó la literatura, se construyó la matriz de congruencia ( ver anexo 2) y se formuló la hipótesis, se definieron las dimensiones e indicadores de las variables.

## **HIPÓTESIS**

La selección y evaluación del desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de las operaciones en la Planta DeAcero Morelia.

**Tabla 1. Identificación de las variables.**

<b>Variables</b>		
<b>Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Competitividad en la operación de la planta DeAcero Morelia	Clúster	Especialización del trabajo
		Accesibilidad de insumos
		Tecnología
	Estrategias	Cadenas de Valor
		Ventaja Competitiva
		Networking (Redes)
	Políticas	Incentivos Productivos
		Alcance de Servicios
		Enfoque a sectores estratégicos
	Modelos	Distritos Industriales
Eficiencia Colectiva		
<b>Independientes</b>	<b>Dimensiones</b>	
Desarrollo de Proveedores	Evaluación de proveedores	Participación Cliente-Proveedor
		Estrategia de abastecimiento
		Infraestructura para desarrollar proveedores
	Selección de proveedores	Precios vs especificaciones
		Costos Logísticos

Fuente: Elaboración propia.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación sirve para evaluar la conveniencia de invertir tiempo y recursos en el desarrollo de proveedores con el propósito de mejorar la competitividad de la planta DeAcero Morelia.

La relevancia social de esta investigación es directamente benéfica para sociedad de la región del Bajío y el estado de Michoacán, debido a que se busca aumentar el

flujo de productos en los lugares anteriormente mencionados, de tal manera que el incremento de demanda genere más empleos, mayor competitividad, oportunidades de generación de nuevas empresas y/o expansión de empresas.

Se resuelve el problema de la disponibilidad inmediata de insumos y/o refacciones, además del crecimiento o permanencia de empresas proveedoras de la planta DeAcero Morelia.

La generación de conocimiento se puede replicar en regiones o industrias con condiciones similares a las de DeAcero planta Morelia como estrategia para la mejora de la competitividad.

## **VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se llevó a cabo entre mayo y diciembre de 2016. En cuanto al horizonte espacial se realizó con los proveedores del bajo en la empresa DeAcero Morelia. Se tuvo la posibilidad de obtener la información interna y externa.

## **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las limitantes en esta investigación son los recursos económicos para poder hacer una investigación de campo más amplia.

La ubicación geográfica limita dado que Morelia Michoacán no es una ciudad con potencial en cuanto a industria y/o empresas de manufactura.

Otra limitantes es el tiempo ya que las diversas actividades laborales y profesionales limitan el periodo de trabajo en la investigación.

## **MÉTODO**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. La parte del proceso indica cómo realizar una investigación dado un problema a investigar; es decir, qué pasos se deben seguir para lograr la aplicación de las etapas del método científico a una determinada investigación. Para este autor el modelo de pasos a seguir en el esquema del proceso de la investigación científica son los siguientes:

1. Elección del tema: Planteamiento.
2. Delimitación del tema: Revisión del conocimiento, recursos, alcances y limitantes.
3. Problema: Identificación, descripción, elementos y formulación.
4. Objetivos: Generales y específicos.
5. Marco teórico: Antecedentes, definición conceptual, hipótesis y variables.

6. Metodología: Población y muestra, recolección de datos y procesamiento de datos.

7. Informe de resultados.

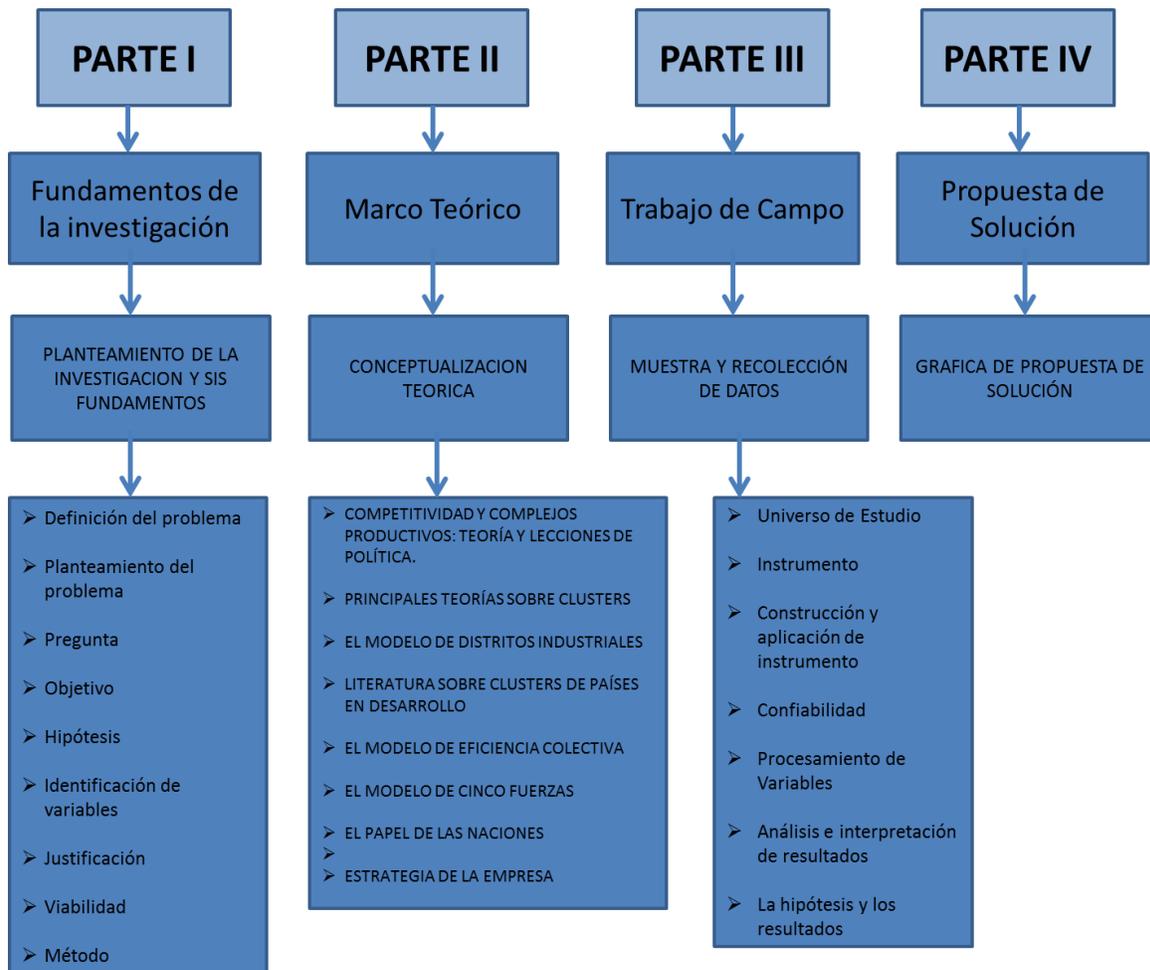
La investigación descriptiva trabaja sobre realidad es de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. La tarea del investigador en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

1. Descripción del problema.
2. Definición y formulación de hipótesis.
3. Supuestos en que se basan las hipótesis.
4. Marco teórico.
5. Selección de técnicas de recolección de datos.
  - a) Población.
  - b) Muestra.
6. Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
7. Verificación de validez de instrumentos.
8. Descripción, análisis e interpretación de datos.

(Tamayo, 2003).

El presente trabajo de investigación, presenta el proceso siguiente.

**Figura 1. Proceso Metodológico de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia.

## **PARTE II.- MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO I.- COMPETITIVIDAD**

#### **1.1. CONCEPTOS.**

No existe un concepto único de competitividad, en la literatura es posible identificar ciertos elementos comunes. En primer lugar la competitividad puede ser entendida a distintos niveles de agregación: Competitividad en la empresa, en la industria o un grupo de industrias, en la región y en el país.

La competitividad a nivel de empresa asume especial relevancia y se entiende como la habilidad de ésta para operar rentablemente en un mercado determinado. La competitividad puede adoptar diversas formas. Así, en la literatura comúnmente se reconoce la diferencia entre competitividad efímera, artificial o espuria, y competitividad real o auténtica. A la primera se asocia con bajos salarios, explotación no sustentable de recursos naturales, condiciones laborales inadecuadas, entre otras características. En este tipo de competitividad se basa en ventajas comparativas estáticas y no es fácilmente sostenible en el largo plazo.

En cambio la competitividad real se basa en la capacidad de introducir nuevos y mejores productos, poner en funcionamiento nuevas formas de organización empresarial, incrementar la capacidad productiva, entre otros. Esta competitividad descansa en ventajas comparativas dinámica, es sostenible a largo plazo y permite aumentar las remuneraciones reales de los factores y acrecentar los niveles de vida de la población. La competitividad también se vincula a menudo con la capacidad de competir en los mercados internacionales. En un contexto de creciente

competencia internacional, la capacidad de posicionarse exitosamente y ganar participación en otros mercados es producto de la capacidad competitiva de la empresa.

La competitividad también puede ser entendida a nivel de industria, región o país. A este nivel meso o macro, la competitividad está asociada a ventajas comparativas derivadas de los recursos disponibles en la región o el país, ya sea recursos naturales o fuerza de trabajo abundante, o ventajas creadas mediante inversión en capital humano, infraestructura o capacidades tecnológicas (Berumen, 2006).

La competitividad es la capacidad de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para realmente sea competitiva una empresa, en el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.

Los elementos de esta definición:

- a) Mantener o acrecentar.
- b) Sin reducir utilidades
- c) Operar en mercados abiertos y competidos.

Implica que no basta con alcanzar eventualmente una adecuada participación en el mercado, como consecuencia de determinados eventos coyunturales que favorezcan a la empresa. Se requiere que esta mantenga sostenida y continua, lo que destaca la importancia de que la competitividad sea sustentable y robusta y no temporal y efímera.

### **Competitividad Efímera vs. Competitividad Robusta**

La competitividad efímera se apoya en la existencia abundante de recursos de bajo costo, es especial la mano de obra, cuya utilización incide en bajos costos laborales por unidad de producción, que en ocasiones le permite competir en mercados internacionales. Otra fuente de competitividad efímera radica en la existencia de niveles relativamente altos de subvaluación del tipo de cambio; lo que se basan en tarifas públicas artificialmente bajas (como en el caso de energéticos), en regulaciones laxas en materia de control ambiental y/o en la existencia de las tasas de interés subsidiadas. Es efímera la competitividad que se basa en estas fuentes, porque no depende de las empresas la permanencia de su posición competitiva e implica por lo general un costo a otros agentes económicos no reconocidos por las empresas.

La competitividad Robusta, por el contrario se basa en elevados estándares de productividad, en la alta calidad de los productos y servicios que genera y en avanzados niveles de ciencia y tecnología aplicados a la producción y distribución; radica en el diseño, la innovación y diversificación de productos y en la utilización de sistemas eficientes de distribución. Se basa en factores especializados que son creados y reproducidos por la empresa, a través de un proceso ininterrumpido de inversión – innovación, que las mantiene en un entorno competitivo de manera sustentable.

### **Competitividad a nivel empresa**

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- a) Factores que inciden en los costos de los insumos
- b) Factores que determinan la eficiencia (Productividad)

c) Otros factores relaciones con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas. Hernández. (2000).

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo, De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de esto, uno podría llegar a concluir que la competitividad es un asunto que solo interesa y debe interesar a las empresas. Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante.

La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de na manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarle a sus competidores en distintos ámbitos. Sin embargo hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada. Para competir las empresas requieren un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir sus costos y elevar su productividad.

En la medida en que la sociedad es más productiva, su capacidad de competir será mayor, es por ello que hablar de competitividad implica necesariamente hablar de productividad. Cuando la productividad de la economía es elevada, las empresas

tienen un entorno que les permite competir con alta probabilidad de éxito (Rubio, 2015).

La concepción de mercantilista de la competitividad esta siendo desplazada por una visión más integral del ambiente empresarial, incluida la calidad de la política macroeconómica, la disponibilidad de los recursos financieros, servicios de infraestructura y capital humano y la capacidad de innovación de las empresas y centros de investigación. Actualmente se entiende que una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas conduce al crecimiento sostenido de la productividad y del ingreso per cápita, en un contexto de integración en la economía mundial. Los países compiten ante todo consigo mismos para ser más competitivos: En general, un país logra crecer más rápido si consigue crear un entorno de negocios mejor que el que correspondería a su propio nivel de ingreso. Como es de esperar, la disponibilidad y la calidad de los factores productivos, el nivel tecnológico y la capacidad de organización son mejores en los países ricos (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2001).

La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes.

Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, en las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los campos, desde los países y la cultura, hasta la educación y la atención sanitaria.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz. Las empresas deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios.

Muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo se entiende de manera demasiado limitada, como un fenómeno que solo se da entre rivales directos. Para darnos una comprensión adecuada de lo que es, el autor nos presenta un marco, asentado en la teoría económica, con el cual podemos evaluar la competencia en cualquier sector. El marco de las cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad), permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran.

Para entender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costes más bajos que sus rivales.

Estas diferencias de precios o de costes entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

Todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional de sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva o cuando las empresas "compiten para ser únicas", lo cual es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor (Porter, 2009).

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación en un entorno mundial cada vez más abierto y dinámico. El interés por el estudio de los factores determinantes de la competitividad crece ligado a las dos macro tendencias que caracterizan el fin de siglo: La globalización de la economía y la revolución tecnológica. La primera presenta múltiples manifestaciones: Globalización de las finanzas (movimientos de capitales ocasionados por las diferencias entre países en las tasas de ahorro, tipos de interés e imposición sobre capitales) globalización de la producción (A fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada país) y globalización de marketing (Favorecida por la homogeneidad de los productos y por la necesidad de crear canales de distribución que lleguen a todos los países de la tríada). El proceso de globalización da lugar a un incremento en los flujos de comercio entre las naciones, aun rápido crecimiento de la inversión extranjera directa y a la aparición de fórmulas diversas de cooperación internacional. Todo ello redundando en una mayor rivalidad competitiva entre empresas y países. La competitividad de la empresa es un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que

podemos agrupar en dos amplias categorías: Factores externos y factores internos a la empresa. Dentro de los primeros se se incluyen factores macroeconómicos, institucionales y de estructura de mercado que condicionan la competitividad de las empresas que compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial. Entre los segundos se incluyen aquellos aspectos internos y específicos a la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor (BID, 2001).

La competitividad se constituye como el objetivo de la dimensión económica, cuya interacción con las dimensiones social, ambiental y político-institucional, conforma el proceso de desarrollo sostenible. La competitividad se ha definido como la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad. Una firma será competitiva en la medida en que ofrezca un producto, de una calidad determinada, en un plazo menor que el de otras firmas. La competencia esta insertada en contextos institucionales y de mercado, donde no solo son relevante el mercado o la estructura de una industria en particular, sino también las industrias relacionadas con la provisión de insumos y servicios financieros tecnológicos (Ibañez, 2001)

## **1.2. COMPETITIVIDAD Y COMPLEJOS PRODUCTIVOS:**

El proceso de globalización económica, que se ha venido desarrollando con intensidad durante las últimas décadas, ha impuesto nuevos desafíos y oportunidades para los países en desarrollo. Por un lado, las economías nacionales se han visto favorecidas por el incremento de comercio internacional y las inversiones externas así como por la liberalización de los movimientos de capitales y servicios. Por otro lado la apertura de los mercados domésticos antes protegidos y la intensificación de la competencia en las exportaciones ha llevado a que las empresas nacionales deban hacer frente a mayores presiones competitivas. Esto ha motivado una gran preocupación, tanto desde el punto de vista teórico, como desde las políticas públicas, por analizar cuáles son los factores y condiciones que impulsan la competitividad y el crecimiento económico.

En este contexto, el concepto de clúster, o complejos productivos, ha adquirido gran relevancia en los análisis sobre desarrollo económico. Un conjunto creciente de estudios teóricos y prácticos enfatiza el rol de los clúster como una variable fundamental para el aumento del crecimiento y la competitividad. La idea de que el desenvolvimiento de clúster puede crear condiciones favorables para inducir y orientar a las empresas a superar los límites al crecimiento en aislamiento, incorporar tecnologías e innovaciones y ampliar sus áreas y horizontes de mercado ha incrementado la relevancia del tema tanto en países desarrollados como en desarrollo. Asimismo, puede considerarse a los clúster como la unidad conceptual y operativa que permite introducir políticas públicas innovadoras, eficientes, de costos públicos limitados y efectos positivos de derrame sobre el tejido institucional y tecnológico.

De manera general los clúster pueden definirse como “un grupo, geográficamente próximo, de empresas interconectadas entre sí e instituciones asociadas en un campo particular y ligadas por externalidades de varios tipos” (Porter, 2003). Consisten en un conjunto de industrias, gobierno, academia, instituciones financieras e instituciones de asociación localizadas próximamente y relacionadas entre sí (Sölvell, 2003).

Los clúster pueden ser vistos como “procesos”, en el sentido que pueden considerarse una forma de entender cómo la economía funciona y organiza sus estrategias, así como “resultados”, observándose a los clúster como una masa crítica de firmas interdependientes conectadas geográficamente” (Rosenfeld, 2002). Estos no están formados solamente por flujos físicos de bienes y servicios sino también por un intenso intercambio de información, conocimientos y expertos tecnológico (Gómez Minujín, 2005).

## **CAPITULO II.- PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE CLÚSTER**

### **2.1.- EL ENFOQUE ANGLOSAJÓN**

La idea de que el desenvolvimiento de clúster conlleva ventajas fue expuesta por primera vez dentro de la teoría económica clásica por Alfred Marshall en su libro:

Principles of Economics (1920) en el cual señala que “la aglomeración de firmas involucradas en actividades similares o relacionadas genera un conjunto de economías externas localizadas que reducen los costos para los productores que forman parte de los “clúster” (Schimtz y Navdi, 1999).

Esta noción fue posteriormente desarrollada por diversos economistas focalizados en el desarrollo productivo, crecimiento y competitividad. Entre ellos, Krugman (1991) retoma la tradicional idea marshalliana de especialización y división del trabajo. El autor reconoce la naturaleza local del crecimiento económico, y se pregunta por qué las empresas tienden a aglomerarse geográficamente. En primer lugar, señala que las empresas tienden a concentrarse con el objetivo de aprovechar las economías de escala y para intercambiar los bienes que producen de manera más eficiente. En segundo lugar, éstas se aglomeran a fin de sacar ventaja de las economías externas. Las economías externas existen cuando los beneficios sociales generados por el comercio y la interacción son mayores que los beneficios privados. Esto último se asocia con “la idea de que los agentes económicos no pueden capturar en el precio de sus productos todos los beneficios de sus inversiones” (Schmitz, 1997). Los efectos externos son consecuencias incidentales e involuntarias de otras acciones.

Krugman (1991) señala tres principales razones que incentivan a las firmas a ubicarse geográficamente próximas:

- 1.- La concentración de trabajadores especializados.

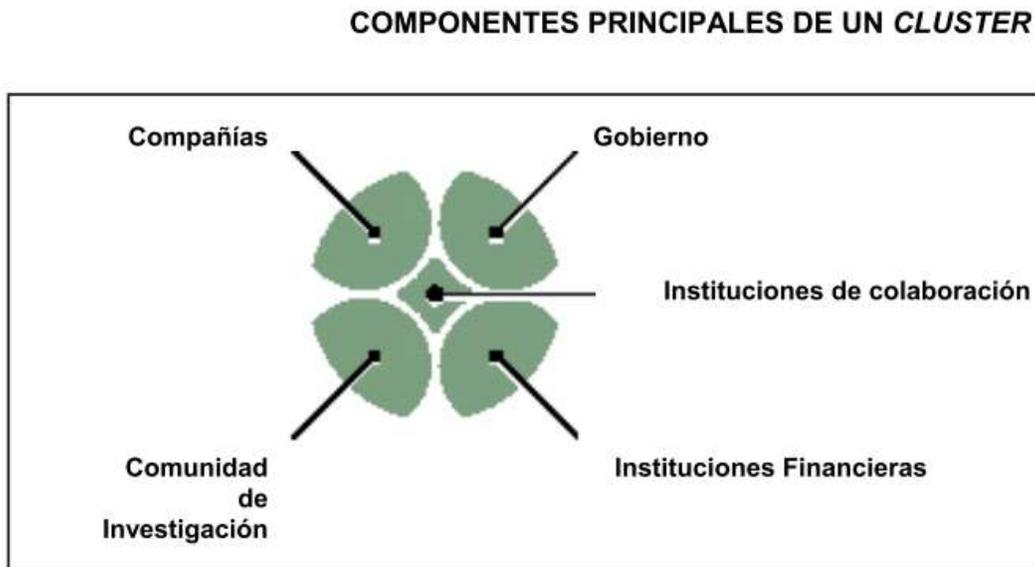
2.- El mayor acceso a insumos intermedios.

3.- Los derrames tecnológicos.

Estas tres fuentes de economías externas constituyen fuerzas centrípetas que llevan a la aglomeración de las firmas. Es importante aclarar, tal como indica Helmsing, “Que más allá de las razones de la localización inicial de un clúster, una vez establecido el patrón de especialización se dan ganancias crecientes que llevan a fijarlo por las ganancias acumulativas del comercio. Hay un fuerte “path dependence” en los patrones de especialización y comercio. El comercio y la localización están integrados. Cuando una industria tiene un desarrollo líder dentro de una región, esa región continuará a especializarse en esa industria” (Helmsing, 2001). Ello nos muestra que hay que tener en cuenta que la especialización conlleva ventajas así como desventajas.

Especializarse en una industria puede favorecer el desarrollo económico de esa región, pero también puede aumentar su vulnerabilidad ante shocks externos o frente a cambios en las condiciones de mercado. Los procesos de adaptación de los negocios centrales de un clúster normalmente implican fenómenos de fuerte adaptación, la incorporación de nuevas empresas en torno a áreas de producción y servicios; y el cierre de otras que no tiene la capacidad o posibilidad (debido a la rigidez de sus activos y conocimientos) de reorientarse en la nueva trayectoria tecnológica y productiva que toma el clúster.

Figura 2. Componentes principales de un Clúster



Fuente: *The clusters Initiative Greenbook.*

## 2.2 .- EL MODELO DE DISTRITOS INDUSTRIALES

A mediados de la década del ochenta, comenzó a surgir un nuevo conjunto de literatura dentro de la economía industrial basado en estudios sobre los “nuevos distritos industriales”. Esta buscaba explicar el éxito económico de clúster de zonas periféricas de países desarrollados así como de países en desarrollo.

El modelo de distritos industriales encuentra sus antecedentes en la experiencia italiana de los años setenta y ochenta. El ejemplo italiano está directamente vinculado con las perspectivas de crecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Este mostró que sectores en los cuales predominaban pequeñas empresas, grupos de firmas reunidas en clúster fueron capaces de crecer

rápidamente, desarrollar nichos y mercados de exportación y ofrecer nuevas oportunidades de empleo. El rápido crecimiento de industrias conformadas por Pymes fue asociado a la concentración de empresas en sectores y localidades particulares. Como señalan Gatto y Quintar (1992), los distritos industriales italianos se caracterizaron por “conjuntos de firmas industriales pequeñas y medianas con experiencias recientes exitosas por su desarrollo dinámico y altamente competitivas a nivel internacional que lograron armonizar – por lo menos en las décadas de los setenta y ochenta- eficiencia productiva en actividades “tradicionales” con innovación tecnológica y crecimiento de firmas y de empleo. Esta situación repercutió en el ingreso personal y regional de esas áreas distrito evidenciando un desarrollo económico y social significativo en los últimos treinta años”.

Este modelo se construyó a partir de la presencia de cuatro características principales, según Rabelotti (1995). En primer lugar, se constituían por pequeñas y medianas empresas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente. En segundo lugar, estas establecían lazos “para atrás” y “para adelante” basados en intercambios de bienes, personas y servicios tanto por medio de mecanismo de mercado como por fuera de este. En tercer lugar, estas empresas se caracterizaron por poseer antecedentes culturales y sociales comunes que favoreció la creación de códigos de conductas, tanto explícitos como implícitos. Por último, se caracterizaron por la presencia de una red de instituciones locales tanto públicas como privadas que apoyaba a los agentes económicos al interior del clúster.

El ejemplo italiano mostró que las Pymes, cuando aprovechan las ventajas de formar parte de clúster, pueden competir en los mercados mundiales a la par de las grandes empresas. Esto sirvió como ejemplo para el diseño de políticas orientadas a las Pymes en el resto de Europa.

Sin embargo, cuando en los países en desarrollo se intentaron aplicar políticas públicas basadas en el ideal italiano se observaron dos limitaciones. En primer lugar, es difícil establecer relaciones causales entre determinados tipos de políticas y el éxito de los distritos industriales. Además, en el caso de Europa los distritos industriales no surgieron de políticas conscientes, sino que estos ya existían y, la tarea de las políticas, fue la de fortalecer sus capacidades, acompañarlos en la superación de sus desafíos competitivos y brindarle un marco regulatorio afín. Por el contrario, en los países en desarrollo, existen pocos clúster de Pymes como tales. En la mayoría de los casos, las Pymes se encuentran desvinculadas entre sí, o establecen vinculaciones informales y poco dinámicas. La experiencia de los países en desarrollo difiere del ejemplo clásico de distritos industriales.

### **2.3.- CLÚSTER DE PAÍSES EN DESARROLLO**

Los estudios sobre clúster en los países en desarrollo muestran resultados diferentes de aquellos enunciados por el modelo clásico de distritos industriales. Numerosos estudios empíricos realizados durante la década del noventa han llevado a la formación de un cuerpo de literatura específica sobre clúster de este tipo de países.

Algunas de las lecciones generales, señaladas por Schmitz y Nadvi (1999) sobre los clúster de los países en desarrollo son: en primer lugar, que en este tipo de países, la presencia de clúster industriales es significativa. En segundo lugar, las experiencias de crecimiento de estos clúster varían ampliamente desde aquellos que presentan escaso dinamismo hasta aquellos que han desarrollado exitosas trayectorias de crecimiento. Sin embargo todos, “inclusive los casos más exitosos difieren en varios aspectos del modelo italiano” (Schmitz y Nadvi, 1999). En tercer lugar, se observa una alta heterogeneidad interna al interior de cada clúster: “excepto en los clúster rudimentarios, las empresas medianas y grandes han surgido y juegan un rol importante en el gobierno de estos “clúster”. En relación a ello, la experiencia de los países en desarrollo difiere substancialmente del modelo italiano (basado en la experiencia de las décadas del setenta y ochenta) pero no al de la realidad italiana de la década de 1990” (Schmitz y Nadvi, 1999).

Por último, los estudios dan cuenta que si bien la aplicación del modelo italiano pudo haber sido útil como marco teórico inicial para estudiar los clúster de países en desarrollo hoy en día “el consenso es moverse desde los modelos a las trayectorias” (Schmitz y Nadvi, 1999). O sea, lo que se busca es dar cuenta de aquellos procesos dinámicos que llevan al éxito o al fracaso de los clúster industriales de los países en desarrollo.

A ello, Bair y Gereffi (2001) agrega que “particularmente en el contexto de liberalización comercial de los países en desarrollo, la cooperación vertical es alta

o está incrementándose al interior de los clúster. Por el contrario, “a pesar del énfasis puesto en la cooperación competitiva por la literatura sobre distritos industriales, la cooperación horizontal bilateral es baja o está decreciendo; y las trayectorias de crecimiento, desempeño de las firmas y resultados locales de desarrollo son dependientes de los lazos externos que conectan a las empresas del clúster con compañías y mercados extranjeros”.

## **2.4.- EL MODELO DE EFICIENCIA COLECTIVA**

Considerando las especificidades propias de los clúster de países en desarrollo Schmitz y Nadvi desarrollaron el “modelo de eficiencia colectiva”. Los autores parten del análisis de Marshall sobre economías externas y señalan que las ventajas derivadas de estas economías son razones necesarias pero no suficientes para explicar la fortaleza de las empresas que forman parte de clúster. Según los autores, hay que tener en cuenta un elemento adicional; las fuerzas deliberadas que surgen de la joint action, o acciones conjuntas. Schmitz indica que éstas pueden darse de maneras diferentes: empresas individuales que cooperan, o grupos de empresas que unen sus fuerzas en diferentes tipos de asociaciones empresariales. Además distingue entre cooperación horizontal, en los casos en que se da entre competidores, y vertical, cuando se realiza entre quienes venden y utilizan insumos, o entre quienes producen y venden bienes (Schmitz, 1997). Los estudios sobre clúster muestran que, además de la intervención gubernamental, las acciones conjuntas constituyen un mecanismo eficaz para resolver fallas del mercado y

generar factores claves que fortalezcan la competitividad, creando ventajas exclusivas y dinámicas que expliquen las posiciones de liderazgo en los mercados.

Para hacer referencia tanto a las fuerzas intencionales de las economías externas como a las que surgen de acciones conjuntas, Schmitz y Nadvi introducen para el análisis sobre clúster el concepto de eficiencia colectiva (Schmitz y Nadvi, 1999). De esta forma se entiende que “la presencia de “clúster” puede dar lugar a dos ventajas: las que caen sobre las faldas del productor y las que requieren esfuerzos conjuntos” (Schmitz, 1997).

Es importante observar, como señalan los autores, que el “modelo de eficiencia colectiva” presenta dos limitaciones. En primer lugar, “no permite capturar adecuadamente las vinculaciones externas, como por ejemplo, la naturaleza de las relaciones con los compradores externos” (Schmitz, 1997). En segundo lugar, “una respuesta estratégica a los desafíos externos requiere más que la acción conjunta de las empresas, implicando cuestiones más amplias de gobernante global” (Schmitz, 1997 & Gómez, 2005).

**Programa de ocho puntos para apoyar a las pymes de clúster industriales y redes:**

- Identificar a los clúster industriales y redes de Pymes existentes.
- Las políticas deben concentrarse en grupos de productores y no en firmas individuales. La intervención debe apuntar a sectores específicos y estratégicos.

- Enfocarse en las condiciones de demanda del mercado y sus imperativos La competitividad debe alcanzarse en base de calidad, sensibilidad a la moda, confiabilidad y no solamente en base a los precios.
- Concentrarse en las instituciones e instrumentos que facilitan las relaciones cara a cara entre los productores y el mercado como ferias comerciales, y visitas a compradores externos que provean información sobre marketing, desarrollo de productos, tendencias de la moda y know-how.
- Instituciones de apoyo local y sectorial que proveen servicios como entrenamiento técnico, apoyo tecnológico e información de mercado. Colaboración cercana entre gobiernos locales y organizaciones de representación empresarial y demás instituciones.
- Utilizar a las grandes firmas como importantes agentes de cambio.
- Trabajar en pos de un marco macro económico que provea una nivelación del campo de juego y una estructura de incentivos que permita que las Pymes operen en condiciones equitativas.
- No reprimir: las intervenciones resultan más efectivas en los casos en que los agentes políticos actúan como facilitadores. Esto da lugar también a iniciativas privadas y energías empresariales que facilitan el desarrollo de clúster y networks”.

Políticas para favorecer el upgrading de los clúster de países en desarrollo:

Uno de los principales desafíos en las políticas públicas de los países en desarrollo es el de proveer a los clúster los medios adecuados para que puedan enfrentar la creciente competencia del mercado global, adaptarse a nuevos estándares y

aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de los compradores. Para ello, la inserción de los clúster en cadenas de valor globales resulta de fundamental importancia. Como hemos señalado en la sección anterior, el establecimiento de relaciones entre productores locales y compradores globales, y en especial la forma que toma esta relación, puede fortalecer o socavar las estrategias locales de upgrading.

En relación al tipo de políticas que deberían aplicarse para favorecer las condiciones para el upgrading de las empresas locales, Humphrey y Schmitz (2000) señalan que esto tiene que ver con el tipo de upgrading buscado y del tipo de cadena de valor en la que participa cada clúster. Cuando se busca fortalecer la posición existente de un clúster manufacturero en una cadena de valor global es importante que las políticas industriales locales se dirijan a expandir la infraestructura y mejorar las facilidades de entrenamiento, testeo y certificación.

En cambio, cuando el objetivo es reposicionar a un clúster, es necesario que la política local busque la construcción de coaliciones con actores claves del sector público y privado y la inversión en capacidades que permitan alcanzar nuevos mercados. Esto implica construir redes de políticas entre el sector privado y el público.

### **CAPITULO III.- EL MODELO DE CINCO FUERZAS**

El modelo de ciclo de vida ayuda a aclarar determinadas características del entorno de una firma que pueden resultar útiles para analizar el contexto en el cual se encuadra la estrategia. Se basa en los patrones que pueden surgir durante el desarrollo de la industria y en la dinámica a largo plazo de este proceso evolutivo. Sin embargo, al desarrollar y modificar su estrategia, la firma también tendrá que ser sensible a las funciones y características específicas que conforman su entorno industrial en un momento en específico. El Modelo de Cinco Fuerzas proporciona una ruta que puede ayudar a tal formulación de estrategia.

El Modelo de Cinco Fuerzas fue inicialmente descrito en detalle por Porter (1980). La lógica del modelo se basa en la afirmación de que existen cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el potencial de utilidad de una industria. Cuando las fuerzas son intensas, las firmas pueden tener poca oportunidad (o espacio de maniobra para la estrategia) para superar el rendimiento promedio de esta industria. Cuando son débiles o están ausentes, puede ser más fácil superar el rendimiento promedio en una industria. “Industria”, en el Modelo de Cinco Fuerzas, se utiliza para referirse a un grupo de firmas que producen productos que se sustituyen entre sí.

Antes de analizar el Modelo de Cinco Fuerzas con el fin de llegar a comprender su relevancia, es importante considerar sus orígenes y la naturaleza de las bases que creó para los trabajos posteriores en la estrategia competitiva. Hasta la obra de Porter, la Política Comercial o Administración Estratégica era realmente una disciplina mal estructurada y vagamente organizada. Se caracterizó por el uso ad hoc de herramientas diseñadas para tratar los aspectos del problema estratégico,

el uso extensivo de listas de comprobación y de casos prácticos. De hecho, hoy en día, este enfoque aún se refleja en algunas partes de la disciplina.

La falta de un marco analítico coherente e integrado dio lugar a una cantidad considerable de análisis y consejos imprecisos que, a menudo, eran contradictorios o que consistían en conceptos obvios. Por ejemplo, tal como se menciona en el Módulo 7, muchas de las listas de comprobación producidas que tenían como intención explicar los motivos del porqué las firmas llevaban a cabo una fusión por absorción, joint venture (empresas conjuntas) o alianzas eran marcadamente similares y, de hecho, muchas veces resultaban ser intercambiables. Pero dado que las razones ofrecidas para concretar estas alternativas eran supuestamente idénticas, esto no estableció las bases para distinguir las circunstancias en las cuales la firma debería optar, por ejemplo, por una joint venture en lugar de una fusión.

Al mismo tiempo, los economistas industriales habían reunido una gran cantidad de evidencias empíricas y materiales acerca de los factores que en realidad afectaban a la estrategia competitiva, que la Estrategia competitiva de Porter fue capaz de aprovechar. El principal objetivo de este conjunto de pruebas era el de brindar un aporte al proceso de toma de decisiones, pero no se trataba de la toma de decisiones por parte de los estrategas para explotar la ventaja competitiva, sino de la toma de decisiones para fines de política pública a fin de controlar el comportamiento potencialmente anticompetitivo de las firmas.

Lo que reconocía Porter era que las fuerzas que podían eventualmente facilitar el comportamiento anticompetitivo indeseable de parte de las firmas eran, en muchos casos, las mismas fuerzas que podían contribuir a legitimar y agregar valor a las estrategias competitivas. Asimismo, la economía industrial brindó efectivamente un amplio banco de datos en donde se podía identificar estas fuerzas, saber de qué se trataban y conocer su impacto. La economía tradicional se basaba en el ideal de los mercados competitivos y tendía a categorizar a cualquier cosa que perturbara la estructura competitiva como una potencial distorsión monopólica e intrínsecamente indeseable. Porter reconoció que estos mismos elementos constituían la base sobre la cual las firmas exitosas competían y agregaban valor al mercado. El resultado fue que Porter logró aprovechar el marco analítico bien establecido provisto por la economía industrial<sup>1</sup> así como también el acervo de evidencias empíricas que proporcionaba la economía industrial aplicada.

El modelo fue un éxito inmediato y es utilizado ampliamente por los estrategas y demás directivos que forman parte del proceso de planificación. Es importante tener presente que su estructura y su contenido básico reflejan las fuerzas que un volumen considerable de investigación demostró que son importantes para analizar las estrategias competitivas. Existen algunos puntos importantes que se deben tener en cuenta al utilizar el Modelo.

- En sentido figurado, el modelo es la punta visible de un iceberg y la investigación empírica que lo respalda se encuentra debajo de la superficie. Dado que las industrias se encuentran en constante evolución y emergen

continuamente nuevos resultados de la investigación, el modelo no debería considerarse estático, sino sujeto a la modificación y a la actualización continua.

- Debido a que el modelo imparte las lecciones a partir de una gran variedad de estudios de investigación, no lleva necesariamente a conclusiones claras y no ambiguas. La mayor parte de la investigación práctica se basa en unas pocas variables simples y de medición fácil, mientras que el Modelo trata de integrar las principales influencias de relevancia, algunas de las cuales pueden ser cualitativas y subjetivas. Si algunos elementos de las Cinco Fuerzas favorecen un tipo de opción estratégica, mientras que otros son congruentes con otra alternativa, se debe emplear el criterio personal para determinar el equilibrio general de las fuerzas en el modelo. Dos analistas diferentes, a quienes se les presenta el mismo acervo de conocimiento acerca de una industria, pueden llegar a conclusiones diferentes acerca de la potencia y de la naturaleza de las fuerzas competitivas en la industria.
- Aun cuando sea posible identificar claramente la naturaleza de una industria en términos de las Cinco Fuerzas, puede existir de todos modos una variedad de estrategias competitivas para la firma que desea operar en este sector. El Modelo de Cinco Fuerzas se relaciona más con las posibles limitaciones a la estrategia, que con las direcciones específicas que esta puede tomar.

Las Cinco Fuerzas:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Presión de productos sustitutos.

En las siguientes condiciones, la industria en la que opera una firma sería un entorno poco atractivo caracterizado por que los retornos son bajos o negativos.

- Es inminente la entrada de nuevas firmas en el mercado de la firma.
- Existe una intensa competencia de parte de los rivales en la misma industria.
- La firma se enfrenta a un poderoso conjunto de compradores.
- También se enfrenta a un poderoso conjunto de proveedores.
- Una amenaza externa está a punto de causar la declinación de la industria a largo plazo.

Fuerza Uno: Amenaza de Entrada Existen ciertos elementos que pueden influir sobre la amenaza de entrada.

- (1) Economías de escala

Se trata de las reducciones en costos unitarios a medida que el volumen absoluto de producción aumenta en un período de tiempo determinado. Existen dos elementos en las economías de escala: la gradiente de costos y la escala de mínima eficiencia (EME). La EME es el punto en el cual la firma alcanza el menor costo medio (CM) de operación a largo plazo. Las gradientes de costos se refieren a la inclinación de la pendiente de la curva de CM por debajo del nivel de la EME.

## (2) Economías de alcance

Las economías de alcance (también denominadas sinergias) también pueden influir en la amenaza de entrada. Se verá que estas pueden contribuir a la ventaja competitiva, aunque en el contexto actual se analizará su función potencial como fuente de barreras de entrada. Las economías de alcance se pueden lograr si los costos combinados de dos bienes son menores que los costos de producir y distribuir los dos bienes independientemente.

## (3) La curva de experiencia

La curva de experiencia se diferencia de las economías de escala y de alcance en que el costo por unidad cae en relación con la producción acumulada de un bien o servicio y no en relación con el nivel de producción durante un determinado período, como en el caso de las economías de escala y de alcance. Es más probable que la curva de experiencia constituya una barrera de entrada

para las industrias que se caracterizan por fabricar productos con tecnología muy compleja que se producen en cantidades relativamente pequeñas y con un marcado grado de estandarización, tales como algunos sectores de la industria aeroespacial. Cuanto mayor sea la producción, mayores serán las oportunidades de lograr mejoras de productividad como consecuencia de la repetición y el aprendizaje

#### (4) Diferenciación

Si una firma logra diferenciar con éxito sus productos de los de sus competidores (por ejemplo, mediante la imagen de marca), esto puede constituir una verdadera barrera de entrada. Esto puede ser más marcado en áreas en las cuales la salud, la seguridad y el bienestar del consumidor pueden ser factores. Lo importante aquí es hasta dónde los competidores potenciales perciben que la firma establecida es capaz de defender con éxito una posición diferenciada. Los avances de los productos de marca propia de los supermercados en muchos mercados de bienes de consumo demostró en los últimos años que, en algunos contextos, la diferenciación puede ser una barrera de entrada más incierta que lo que se creía en el pasado.

#### Fuerza Dos: Rivalidad

La rivalidad puede manifestarse en una serie de dimensiones en una industria:

(1) Sus objetivos (ej.: rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento),

(2) Sus canales (competencia de precios, competencia por medio de la publicidad y la innovación),

(3) Su fuerza (débil o fuerte, uniforme o fluctuante). La probabilidad de que la rivalidad exista en una industria y que sea fuerte (así como la forma que adopte) depende de diversos factores, entre ellos, los siguientes:

(1) Costos fijos relativamente altos

Las industrias de capital intensivo suelen caracterizarse por costos fijos relativamente altos. Costaría muchísimo trasladar a un solo pasajero por avión o producir un solo barril de petróleo en una plataforma. A manera de contraste, los costos adicionales (marginales) de incorporar un segundo pasajero al vuelo o de producir un segundo barril de petróleo pueden ser extremadamente bajos e incluso insignificantes. Esto tiene importantes repercusiones en cuanto a la amenaza de comportamientos competitivos, ya que significa que el precio puede caer a niveles muy bajos antes de que las firmas cierren o se retiren de la industria. Se debe recordar el principio básico de la economía que estipula que, siempre que los ingresos adicionales por unidad vendida excedan los costos adicionales (costos marginales) asociados a la producción de dicha unidad, la firma incrementará al máximo las utilidades (o minimizará las pérdidas) mediante la producción continua. La intensidad de la rivalidad puede acentuarse si el costo marginal bajo alienta a las firmas a que traten de operar al máximo de su capacidad (o casi al máximo).

La industria petrolera ilustró algunas de estas características. Los niveles de producción tienden a ser relativamente rígidos cuando cae el precio (la curva de oferta a corto plazo era relativamente inelástica). El alto nivel de costos fijos asociado con la inversión en algunas regiones, como el Mar del Norte, significó que el precio puede bajar de manera bastante drástica antes de que muchos operadores alcancen el punto de cierre en el cual el precio ya no cubre los costos adicionales (variables) relacionados con la extracción de petróleo.

## (2) Bajo crecimiento

Es más probable que una industria de crecimiento lento se caracterice por una intensa rivalidad que una industria de rápido crecimiento. Suponga que las firmas de cierta industria normalmente tienen un objetivo de crecimiento del 5 % anual y que el crecimiento de la industria fue últimamente del 7 % anual. Esto significa que muchas de estas firmas serán capaces de alcanzar su objetivo de crecimiento a partir del crecimiento natural de la industria y sin tener que apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Ahora suponga que el crecimiento disminuye al 3 % anual. La única forma en la que una firma promedio de la industria sea capaz de alcanzar su objetivo de crecimiento será apropiándose de la participación en el mercado de sus rivales. Esto puede dar lugar a una intensificación de la competencia en la medida en la que las firmas participen en el juego de suma cero de tratar de mantener sus propios niveles de crecimiento apropiándose de la participación en el mercado de las otras firmas. Obviamente, lo más razonable sería que las firmas de la industria adaptaran sus objetivos de

crecimiento para reflejar la nueva realidad, pero esto puede ser difícil de lograr en forma rápida si las expectativas de los administrativos y accionistas toman demasiado tiempo en ajustarse. Esto puede generar los problemas que se analizaron en los puntos críticos A y B anteriores.

### (3) Altas barreras de salida

Si se quiere acentuar la rivalidad y aumentar las posibilidades de un conflicto, se sugiere acorralar a su rival sin dejarle ninguna ruta de escape. En el caso de las firmas, esto implicaría que las compañías establecidas enfrenten altas barreras de salida y que no tengan otra alternativa que permanecer en el cuadrilátero y seguir luchando con sus rivales. Este es el asunto que se mencionó anteriormente, podría ser un problema especial durante la etapa de “declinación” del ciclo de vida.

### (4) Diferenciación y costos de cambio débiles

La rivalidad puede acentuarse si fuera poco lo que se pudiera hacer para evitar que el cliente cambie de producto o servicio en la industria. Este es el caso en la venta al menudeo de productos de petróleo, una industria que se caracterizó por las feroces guerras de precios, así como también por los continuos intentos de las principales firmas, tales como Shell y Exxon, por crear mediante la publicidad algún grado de diferenciación en lo que es esencialmente un mercado bastante homogéneo.

(5) Ausencia de una firma dominante:

Una firma dominante puede ayudar a crear reglas y parámetros competitivos a los cuales otras firmas deben adaptarse, mitigando la rivalidad en el proceso. Esta puede ser una firma fuertemente posicionada en el mismo nivel que las otras firmas, de una firma de usuarios o de una institución quienes se interesen en mantener un conjunto equilibrado de proveedores. Por ejemplo, muchos gobiernos llevaron a cabo estrategias para fomentar la rivalidad en relación con proyectos militares específicos, al mismo tiempo que trataron de asegurar que la rivalidad no sea tan destructiva como para que los proveedores competentes de alta calidad se retiren de la industria y se dañen las perspectivas de mantener un grupo equilibrado de proveedores.

Fuerza Tres: Poder de negociación de los compradores

Gran parte de la economía industrial tradicional trataba el tema de las relaciones entre los compradores y vendedores en cada uno de los mercados y las circunstancias que brindarían a un grupo el poder de influir sobre los términos y las condiciones según las cuales la otra parte tendría que negociar. Los principales factores que podrían aumentar el poder de negociación de los compradores incluyen los siguientes

(1) Un comprador principal o unos pocos compradores principales

Algunas industrias se caracterizan por contar con un solo comprador principal o unos pocos compradores principales. Esto puede generar un poder y una discrecionalidad importantes de parte de los compradores en relación con los proveedores. Por ejemplo, la industria automotriz mundial tiene solamente unos pocos participantes principales. Cuando los componentes se fabrican y proveen en forma local, se presentan casos en los que hay solo un cliente viable para un proveedor en particular.

## (2) El comprador obtiene bajas utilidades

Esto puede parecer sorprendente. Si una firma o grupo de firmas se encuentra en una posición de debilidad financiera (baja rentabilidad), ¿cómo puede este hecho ayudar a generar fuerza de negociación (poder del comprador)? Sin embargo, Porter señala que esto no solo es posible sino lógico. El punto clave es cuánto tiempo una rentabilidad baja de parte del grupo comprador puede afectar a la percepción de la firma vendedora en cuanto a su propia libertad de maniobra, particularmente si un mayor aumento del precio para los compradores pudiera llevarla al cierre de las operaciones. En el peor de los casos, el grupo de firmas vendedoras puede no tener alternativa que la de bajar el precio al grupo de firmas compradoras si quiere concretar la venta. Sin embargo, es importante destacar que no es necesario ni suficiente que el grupo comprador obtenga en realidad utilidades bajas para que esta estrategia sea viable.

Lo que tiene que hacer el grupo es dar muestras (en forma real o imaginaria) de una baja rentabilidad al grupo vendedor. Este es el motivo por el cual uno siempre debe vestir harapos cuando se visita un mercado callejero o cuando un vendedor de vidrios especiales toca la puerta.

(3) El producto representa una gran parte de las compras totales del comprador. Cuanto más grande sea la compra, más sensible al precio será el comprador, ya se trate de bienes finales vendidos en el mercado de consumidores o de bienes y componentes intermedios vendidos a otras firmas. Esto es bastante natural y racional, en parte debido al efecto de las fluctuaciones (incluso las menores) de precio de los bienes caros en el bienestar económico del comprador, pero también, porque es muy probable que el comprador esté bien informado en cuanto a los precios de los bienes caros. Ir de compras y comparar productos consume recursos, especialmente el tiempo. Generalmente, solo valdrá la pena incurrir en este tipo de costos de búsqueda en el caso de productos caros. Por lo tanto, el comprador puede volverse más exigente e informado en el caso de bienes que constituyen una gran parte de sus compras totales.

(4) Producto estandarizado y sin diferenciación con bajos costos de cambio para los compradores en estas circunstancias los compradores pueden enfrentar a un vendedor contra otro. Esta puede ser una característica de los mercados de productos básicos o de las industrias maduras, como se señaló anteriormente en el análisis del ciclo de vida.

(5) Los compradores pueden amenazar la integración regresiva los proveedores pueden encontrar que los compradores se encuentran en una posición fuerte si estos son capaces de hacerse cargo de la producción del producto. Por ejemplo, los proveedores de componentes para las grandes firmas de la industria automotriz pueden darse cuenta de que su capacidad para controlar los términos y condiciones puede verse limitada por la posible amenaza de que sus compradores se integren en forma vertical regresiva. De hecho, muchas de las nuevas oportunidades que se les presentan a los proveedores en esta industria surgen cuando las grandes firmas automotrices disponen contratar a proveedores externos para realizar actividades que anteriormente realizaban ellas mismas, por lo que se puede creer en la amenaza de ser capaz de asumir de nuevo la producción interna de los componentes, si así se desea. Los productores de automóviles también pueden conservar una porción de la producción de un componente en particular con el objeto de poder reanudar su fabricación interna en caso de ser necesario. Esto a su vez puede acentuar el poder del comprador al hacer que la integración regresiva total del componente se convierta en una amenaza aún más creíble.

Fuerza Cuatro: Poder de negociación de los proveedores

Del otro lado de la división entre comprador y vendedor, los vendedores o proveedores pueden ser capaces de ejercer un poder sobre los grupos de firmas compradores. Las razones de esto pueden ser las siguientes:

(1) El grupo proveedor solo tiene una firma o unas pocas firmas

Esto puede permitir que la firma controle los precios y las condiciones en virtud de los cuales dicha firma (o grupo de firmas) prestarán los servicios.

(2) No existen sustitutos similares para los productos del proveedor

Microsoft ha tenido gran poder como proveedor de la industria informática, no solo porque su competencia es limitada dentro de la industria, sino también porque la competencia por parte de los sustitutos fuera del sector de PC también es limitada.

(3) El producto es un insumo importante en el negocio del comprador

Microsoft Windows y los chips de Intel fueron componentes integrales de la mayoría de las PC y les brindaron a las respectivas firmas un poder e influencia importantes en esta industria.

(4) La industria compradora no es un cliente importante

Si la industria compradora es el único cliente o el más importante, el poder del proveedor puede verse debilitado debido a su dependencia de la suerte de la industria. Si un proveedor de electricidad vende a muchos clientes, puede darse el lujo de no poner mucha atención a los efectos de sus políticas en una industria compradora individual. Si el proveedor de electricidad es una planta de energía hidroeléctrica que vende la mayor parte de su producción a una fundición de

aluminio, se ve obligado a poner atención en los efectos de sus políticas en este usuario

(5) Los productos del proveedor se diferencian o existen costos de cambio para los compradores

El poder del proveedor aumenta en la medida en la que pueda captar a los clientes. Por ejemplo, la lealtad del cliente, o inercia, es un área en la que los bancos fueron capaces de ejercer cierto grado del poder del vendedor.

(6) El proveedor puede amenazar la integración vertical progresiva (hacia delante) Como sucede en el caso de la amenaza de la integración regresiva por parte de los compradores, el grupo de proveedores será más capaz de amenazar con una actitud tipo “tómalo o déjalo” si tiene una alternativa realista de incursionar en la etapa de los compradores siendo vendedor.

Esto se aplica especialmente para productos y servicios que pueden comercializarse como productos básicos y que pueden reducirse a un conjunto de especificaciones que pueden transmitirse por Internet. Esto puede incluir bienes no imputables a la producción, como útiles de oficina y algunos tipos de muebles, así como bienes de producción como tuercas, tornillos y clips. Algunos analistas consideran que la resultante presión de precios en algunos segmentos de proveedores dará lugar a la consolidación de proveedores debido a la quiebra, la salida y la búsqueda de economías de escala. Esto podría ocasionar que los

proveedores recuperen parte del poder que está en peligro de perderse con la incorporación de las compras por Internet.

#### Fuerza Cinco: Presión de Productos Sustitutos

La última de las Cinco Fuerzas es la presión de productos sustitutos. Esto depende de que el sustituto sea capaz de cumplir funciones similares a las de la industria en cuestión y de que sus características de precio/desempeño sean comparables con esa industria. (Porter, 1980).

Figura 3. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Porter (1980).

## **CAPITULO IV.- EL PAPEL DE LAS NACIONES**

Los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. Para crear ventaja se requiere de perspicacia a fin de absorber las nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para que dé resultado el riesgo que se aceptó. Los países triunfan cuando las circunstancias locales impulsan a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo. Los países triunfan en industrias cuando las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional. Cuando se compite internacionalmente el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales ¿Por qué un país triunfa a nivel internacional en una determinada industria? La respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales:

1. Situación de los factores. La posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria.
2. Condiciones de la demanda. Es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria.

3. Industrias correlativas o coadyuvantes. La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional. 4. Estrategia de la empresa, estructura y competencia. Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional. Las empresas logran ventaja competitiva cuando la casa matriz permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas. Las empresas logran ventaja competitiva en industrias donde la casa matriz les permite contar con muy buena información, actualización y hay perspicacia sobre lo que un producto y su procesamiento necesitan. Las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida. Por último, los países triunfan en determinadas industrias porque su ambiente nacional es en verdad dinámica y desafiante y porque estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

Los países con mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales son aquellos donde el "diamante" nacional, término con el cual me refiero a los determinantes como sistema, es más favorable. El "diamante" es un sistema donde existen refuerzos mutuos. El efecto de un determinante depende del estado de los demás. La presencia de compradores de gusto exigente no se convierte en productos mejorados a menos que la calidad de los recursos humanos sea suficiente para obrar y satisfacer esas necesidades. La debilidad de cualquiera de los determinantes reduce las posibilidades de una industria para perfeccionarse

y progresar. Las ventajas concernientes a un determinante pueden crear ventajas en los demás o mejorías. La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en la industria antes es posible en industrias que dependen de los recursos naturales o en industrias que no requieren tecnología complicada o gran especialización. Sin embargo, esa ventaja por lo general resulta insostenible porque, como cambia rápidamente, los competidores que pertenecen al plano internacional pueden evitarla sin dificultad.

Las ventajas en cualquiera de las facetas del "diamante" son necesarias para alcanzar y sostener el éxito competitivo en las industrias donde hacen falta grandes conocimientos, las cuales constituyen la espina dorsal de las economías avanzadas. La historia política y social influye en la pericia que se va acumulando en una nación y en la estructura institucional en cuyo seno opera la competencia. Estos aspectos de una nación - algunos los denominan culturales- no pueden separarse de los resultados económicos. Asimismo, los "factores culturales" están, si se les observa de cerca, entrelazados con los factores económicos.

Los factores culturales son importantes dado que modelan el ambiente donde actúan las empresas, las cuales operan a través de los determinantes, no aislándose de ellos. Tales influencias son importantes para la ventaja competitiva porque cambian lentamente y es difícil que los forasteros las aprovechen o las imiten.

El gobierno, en todos los niveles, puede mejorar o disminuir la ventaja nacional. La política antimonopolista afecta la competencia nacional. Los reglamentos pueden modificar las condiciones de la demanda nacional. Las inversiones en el ramo educativo pueden cambiar la situación de los factores. Las compras realizadas por el gobierno pueden estimular industrias correlacionadas y que se ayudan mutuamente. Por lo demás, las políticas puestas en práctica sin considerar cómo van a influir en todo el sistema de determinantes, lo mismo pueden socavar que fortalecer la ventaja nacional.

#### 4.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Con todo, por muy favorable que sean las circunstancias nacionales, una empresa no tiene garantizado el éxito. En el mismo país, algunas compañías prosperan y otras fracasan. Aun cuando los Estados Unidos ocupen el primer lugar en computadoras y las compañías IBM, Digital y Gray, por ejemplo, hayan logrado estupendos resultados, infinidad de empresas norteamericanas en el ramo de la computación han fracasado o desaparecido. Las fuentes más importantes de la ventaja nacional deben buscarse y aprovecharse diligentemente (situación diferente a la de los costos bajos que se logran operando sencillamente a nivel nacional).

Las compañías de éxito internacional no son espectadoras pasivas en el proceso de crear ventaja competitiva. Están atrapadas en un proceso interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras. La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva a nivel internacional encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable. Hay otras

formas de obtener utilidades, como el apoyo gubernamental, colocarse atinadamente en el mercado sosteniendo bajo el nivel de la inversión y mantenerse apartado de las industrias de calibre internacional.

El estudio propuso la consideración de detalle de la historia de bastante más de un centenar de industrias. Las estrategias particulares aplicadas por las compañías triunfadoras eran diferentes desde cualquier punto de vista. No obstante, cada empresa (y cada industria nacional) que disfrutó en forma sostenida de una ventaja competitiva manifestó ciertas modalidades de conductas subyacentes.

1.- La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en la cuenta de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos. Sony es la compañía que por primera vez empleó transistores en los radios. Boeing fue pionera en el concepto de toda una línea de aviones basada en diseños similares y fue la primera que, dentro de la industria aeronáutica, compitió con dinamismo a nivel mundial. Prácticamente, en la historia de todas las compañías que se han distinguido mundialmente se encuentran esa previsión y esos logros.

La innovación, en términos estratégicos, se define en un sentido muy amplio. Incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen bastante comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar y organizar. Algunas innovaciones crean

ventajas competitivas cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores, o que sirve a un sector del mercado al que no han prestado atención los competidores.

Un ejemplo: las firmas japonesas lograron ventajas en muchas industrias dando gran importancia a una amplia variedad de artículos pequeños, compactos, de menor potencia, que los competidores extranjeros habían desdeñado por considerarlos menos importantes o menos lucrativos. Asimismo, innovaciones que proporcionan una ventaja competitiva se basan a menudo en métodos o tecnologías nuevos que convierten en obsoletos los activos existentes y las instalaciones. Hay competidores que no responden a esta situación porque temen que en forma prematura sus inversiones anteriores pierdan actualidad.

2.- La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja. La ventaja competitiva a menudo proviene de que se percibieron nuevas formas de configurar y manejar todo el sistema de valores. Un buen ejemplo de lo anterior se encuentra en la compañía italiana Benetton, dedicada a la industria del vestido. De punta a punta del sistema de valores, Benetton diseñó y recombino actividades para reducir al mínimo el inventario asegurar una entrega expedita y poder dar respuesta rápida a las corrientes de moda.

3.- Ventajas competitivas más duraderas por lo general dependen de la posesión de recursos humanos de alta calidad y de la competencia técnica interna. Exigen inversiones progresivas en técnicas y activos especializados, además de cambio ininterrumpido. Por estas razones, las estrategias que implican gran calidad de los productos, características nuevas, servicio inmejorable y una corriente de innovaciones en los nuevos productos, por lo general se sostienen de mejor manera que las estrategias que se basan en los costos. Estas últimas las pueden duplicar los competidores si adquieren las instalaciones y el equipo más modernos.

La ventaja, una vez obtenida, sólo se conserva mediante la búsqueda incesante de formas diferentes y mejores de hacer las cosas, y mediante modificaciones continuas en el proceder de la empresa dentro de un contexto de estrategia general. No obstante, la necesidad de introducir continuas innovaciones va en dirección contraria a la de las normas organizativas en la mayor parte de las empresas. Las compañías prefieren no cambiar. Rara vez cambian las compañías espontáneamente; el ambiente las mueve y las obliga a cambiar. Una empresa tiene que exponerse a presiones y estímulos externos que motivan y guían la necesidad de actuar. Debe crear el impulso que conduce al cambio. Una de las dificultades de la innovación es que quienes actúan como catalizadores de la innovación a menudo son "forasteros" no relacionados con la empresa, la industria, la estructura social establecida o cuyos centros de operaciones están ubicados en otros países. Estos forasteros ni están ligados a estrategias de épocas anteriores ni se preocupan por el trastorno de la industria o de las normas sociales. La forma en que una compañía y sus dirigentes pueden llegar a conducirse como "forasteros" encierra un desafío

interesante. Si el papel del forastero lo representan empresas dentro de la propia nación en vez de forasteros de otras naciones eso influirá mucho en el avance o en el retroceso de la industria de un país.

4.- En última instancia, sostener la ventaja requiere de implantar estrategias de enfoque internacional. Una empresa no puede conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional sin utilizar ni ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional. Las compañías de la industria química alemana aprovechan grandes redes de la producción extranjera y de la comercialización de alcance internacional para dar mayor solidez a su liderazgo; otro tanto hacen las compañías farmacéuticas suizas, las fábricas suecas de camiones y las empresas japonesas que producen bienes de consumo electrónicos.

Enfocar la estrategia desde un punto de vista internacional encierra varios elementos importantes. En primer lugar, a todas luces hay que vender en todo el mundo y no concretarse al mercado nacional. Ahora bien, no se consideran las ventas internacionales como un negocio en incremento sino como parte integral de la estrategia. La empresa logra establecer a nivel mundial una marca comercial e instituye con carácter internacional canales comerciales que ella controla. En segundo lugar, una estrategia de alcance mundial presupone descubrir las actividades que realizan otros países a fin de aprovechar las ventajas locales, contrarrestar las desventajas particulares, o bien facilitar la penetración del mercado local. Por último, esto es lo más importante, una estrategia mundial debe coordinar

e integrar actividades a nivel internacional a fin de adquirir economías de escala o basadas en los conocimientos, disfrutar de los beneficios de la reputación de una marca bien establecida y servir a los compradores en los mercados internacionales. (Porter, 2007).

## **CAPÍTULO V. DESARROLLO DE PROVEEDORES.**

En los últimos años, muchas empresas han llegado a reconocer el papel crucial que las actividades de gestión de compras y materiales juegan en la determinación del rendimiento global de la empresa. De mayor preocupación en muchas empresas es el programa de desarrollo de proveedores. Para examinar el papel de desarrollo de proveedores en el contexto del desempeño comprador-proveedor desde la perspectiva de una firma de la compra, se realizó una encuesta de 142 empresas de fabricación de electrónicos en Hong Kong.

El análisis factorial arrojó ocho factores que incluyen el desarrollo de transacciones específicas proveedor y siete factores de infraestructura de desarrollo de proveedores: los objetivos estratégicos, comunicaciones efectivas, compromiso a largo plazo, apoyo de la dirección, evaluación de proveedores, los objetivos estratégicos de los proveedores, y la confianza del comprador en el proveedor. El análisis de correlación indicó que el desarrollo de proveedores de transacciones específicas y sus factores de infraestructura correlacionó significativamente con los

resultados de rendimiento comprador-proveedor percibidos. (Humphreys, Li, & Chan, 2004)

La gestión y redes de la cadena de suministro son campos importantes de estudio en la actualidad. la creación de redes provocará cambios en el entorno económico y uno de los cambios está relacionado con las decisiones de inversión en un proveedor de red. A pesar del creciente interés en el área de redes, información útil aún falta información sobre esta forma de organizar la actividad económica. Otras partes de la red afectan a las decisiones de los demás cuando se trata de construir una red optimizada para producir productos finales. La dependencia del comprador crea presiones para que los proveedores hagan ciertas inversiones y, a veces los propios intereses de los compradores pueden corromper la información que les dan a los proveedores.

El estudio se centra en las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo las empresas de red a tomar decisiones de inversión? ¿Cuáles son los principales riesgos relacionados con la inversión en el contexto de la red, y que posibles formas están ahí para manejar los riesgos? El documento aborda los riesgos que las empresas han enfrentado en sus relaciones de asociación en el ámbito de las decisiones de inversión. Los riesgos se relacionan principalmente al aumento de las responsabilidades de los proveedores y fiabilidad de la información, a partir de la cual se efectúan las inversiones.(Ojala & Hallikas, 2006)

El efecto que la globalización ha tenido sobre las acciones tomadas por proveedores y compradores para mejorar las capacidades productivas y administrativas de los productores locales en las ramas industriales automotriz y textil y de la confección. La primera rama ha mantenido su situación de competitividad y aportación a la economía mexicana, mientras que la segunda ha perdido competitividad frente a los proveedores extranjeros. Después de analizar múltiples casos, se identificaron diferentes esquemas para el desarrollo de proveedores; una de las diferencias más destacadas fue la participación activa y directa de las firmas líderes de la cadena automotriz, lo que contribuirá a explicar el diferencial en competitividad entre las dos ramas.

Las crecientes demandas de los consumidores, la competencia global y la necesidad de tiempos cortos para la introducción de nuevos productos demandan mayores capacidades técnicas, administrativas y de servicio para los proveedores de empresas líderes de cadenas de abastecimiento. Krause et al. (2000: 34) definen el desarrollo de proveedores como “cualquier actividad promovida por la firma compradora para mejorar ya sea el desempeño o las capacidades del proveedor con el fin de satisfacer las necesidades de abasto de corto y largo plazo de la empresa compradora.”

Múltiples actividades pueden incluirse en un programa de desarrollo de proveedores, que son clasificadas por el mismo Krause et al. (2000: 36-38) como actividades externas e internas. Las actividades externas incluyen la evaluación de proveedores, el impulso a la competencia y el empleo de incentivos en la forma de

premios y promesas de una mayor compra; entre estas estrategias figuran la competencia entre proveedores, la evaluación de proveedores y el uso de incentivos en la forma de compras regulares o de mayores volúmenes (Arroyo & Cárcamo, 2009).

La selección de proveedores suele participar una evaluación multicriterio para ayudar a la toma de decisiones. Este estudio propone un método simple para la selección de proveedores. El procedimiento propuesto utiliza la estructura de criterios en el modelo analítico proceso de jerarquía y emplea relaciones de preferencia difusas consistente para construir las matrices de decisión . La ventaja de las relaciones de preferencia difusas es la simplicidad y eficiencia computacional. El cálculo se puede hacer mediante el uso de una hoja de Excel o escribir un programa de ordenador simple. Además, el método CFPR garantiza la consistencia de matrices de decisión. En este trabajo, un ejemplo empírico paso a paso se demuestra el uso de este método propuesto (Chen & Chao, 2012).

En una compañía danesa un nuevo proceso de desarrollo de productos se estructuró de acuerdo con una técnica QFD. Sobre la base de conocimientos de las correlaciones representadas en una " casa de la calidad " de la empresa, los proveedores podrían dividirse en aquellos que podrían contribuir al desarrollo del producto a través de la partición de tareas, y aquellos con los que un proceso de desarrollo de productos interactivos tendría que ser iniciados. Sin embargo, debido a un proceso de división de este tipo se basa en la limitada información del cliente (es decir, la empresa) , un proveedor puede beneficiarse de entrar activamente en

el proceso de pre - desarrollo en el que el cliente asigna funciones de desarrollo a los proveedores (Holmen & Kristensen, 1998).

El entorno empresarial dinámico de hoy requiere que las organizaciones utilicen con eficacia todos los recursos disponibles para seguir siendo competitivos. La calidad y el costo de un producto o servicio que se ofrece en el mercado es una función, no sólo de las capacidades de la empresa, sino también la red de proveedores y el suministro de insumos a la empresa. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones están implementando cada vez más programas de desarrollo de proveedores para mantener las bases de suministro de rendimiento capaces y altas.

Los resultados sugieren que los esfuerzos de evaluación y certificación son los requisitos previos más importantes de desarrollo de proveedores antes de emprender actividades de transferencia de conocimientos operacionales, tales como visitas y desarrollo de proveedores. Por otra parte, la comunicación entre organizaciones de colaboración se identifica como factor de apoyo importante en la transformación de los esfuerzos de la organización para desarrollar proveedores en mejoras en el rendimiento del proveedor (Modi & Mabert, 2007).

La dependencia de pocos proveedores competentes ha llevado a las compañías a participar más en las actividades de sus proveedores. El desarrollo de proveedores es una práctica de gestión de proveedores implementada con proveedores estratégicos. Considerando que la investigación se adopta el punto de vista del cliente indica que las actividades tienen un impacto positivo en el rendimiento del

proveedor, pocos estudios han examinado la perspectiva del proveedor. Se exploran las condiciones que favorecen la participación de los proveedores en las actividades utilizando datos de la encuesta de una muestra de los fabricantes canadienses. Los resultados empíricos de este estudio sugieren que la confianza y el estatus de cliente preferido son antecedentes clave de la participación de los proveedores en las actividades y confirman el impacto positivo de esta participación en el rendimiento operativo de los proveedores (Nagati & Rebolledo, 2013).

Existe poca investigación una amplia rama de la literatura trata con el desarrollo de las relaciones comprador-proveedor en qué circunstancias un comprador debe terminar dicha relación y cambiar a un nuevo proveedor. Recientemente, Wagner y Friedl (2007) han desarrollado un marco para analizar una decisión el cambio de suministrador de un plano fijo cuando el comprador tiene información asimétrica sobre los costes de producción del proveedor. Hacemos llegar a su marco básico a uno dinámico, en el supuesto de que el proveedor se entera de los costes de producción en el tiempo cuando se pone en marcha el proceso de producción.

Dado que la información de costos del proveedor en las etapas individuales factor decisivo para determinar la configuración y la decisión de conmutación, se convierte en esencial para la gestión de la cadena de suministro para proporcionar incentivos adecuados para que el proveedor revele su información de costos con veracidad lo largo del tiempo. Nos caracterizamos la configuración óptima y la estrategia de conmutación, así como el contrato óptimo cadena de suministro. También

comparamos nuestros resultados con los de la configuración estática para facilitar la comprensión (Pfeiffer, 2010).

La mejora del proveedor y el desarrollo de proveedores son las actividades de gestión pertinentes para los compradores industriales. Los programas de desarrollo de proveedores requieren inversiones por parte de ambas partes y pueden producir mayores ganancias. Por lo tanto, la distribución de costos y beneficios entre las partes es un factor relevante en este contexto.

Estudios encontrados, examinan los efectos de la cuota percibida de un proveedor de costos y ganancias en los programas de desarrollo de proveedores en satisfacción de los proveedores. En una muestra de 38 proveedores, encontraron con que la cuota percibida del proveedor de los ingresos afecta a satisfacción de los proveedores de manera positiva y que la justicia distributiva media este efecto. De acuerdo con esos datos, la cuota percibida de costes no tiene ningún efecto en la satisfacción del proveedor. Este resultado sugiere que los compradores deben diseñar programas de desarrollo de proveedores de una manera que permita acciones de alto costo para los proveedores, pero da a aquellos proveedores la impresión de que participen de forma significativa en las ganancias resultantes.

Además, a partir de datos diádicos parte de los compradores y proveedores, esta investigación indica que la brecha entre los proveedores y los compradores percepciones de su parte de los costos y las ganancias es mayor cuando los proveedores son menos competentes. Este hallazgo puede sugerir que los

programas de desarrollo de proveedores que involucran proveedores menos competentes requieren una intensa comunicación con los proveedores (Praxmarer-Carus, Sucky, & Durst, 2013)

Los proveedores se reconocen como una fuente importante de innovación. La investigación sobre la participación de proveedores en el desarrollo de nuevos productos ha demostrado que los beneficios potenciales que puedan recogerse por los clientes. Sin embargo, una condición previa relativamente inexplorada es la disposición de los proveedores de invertir en esfuerzos innovadores de sus clientes. En este estudio exploratorio, la teoría de la ampliación de las investigaciones, se investiga el valor que un proveedor puede experimentar de ser involucrado en el desarrollo de nuevos productos empresas de alta tecnología.

El valor se presenta en tres formas para los proveedores de: (1) el pago financiero para los volúmenes de ventas y servicios de desarrollo de producto, (2) el conocimiento tecnológico y de productos diseños, y el (3) la reputación de hacer negocios con empresas de vanguardia. Adicionalmente, colocar esto en una perspectiva dinámica a largo plazo, y encontrar indicaciones para un efecto de retroalimentación positiva o negativa, según el énfasis que el comprador pone en la innovación en colaboración con el proveedor y el grado en que los proveedores pueden utilizar las competencias, conocimientos y reputación derivadas de la colaboración en actividades de desarrollo de negocios posteriores. Los resultados de los efectos positivos en el valor añadido para ambas partes en la díada, y el efecto negativo conduce a lo contrario (Smals & Smits, 2012).

Las empresas pequeñas y medianas se enfrentan cada vez más los mercados internacionales como parte de sus procesos de crecimiento y desarrollo. Una gran parte de la literatura se ocupa de diferentes patrones de crecimiento y desarrollo internacional que son específicos de las PYME respecto a las grandes empresas. Se han realizado estudios menos en la reconfiguración de las relaciones con proveedores de empresas implicadas en estos procesos. Este documento se centra en el papel que desempeña el conjunto consolidado de relaciones con los proveedores de la empresa cuando la empresa se enfrenta a algunas etapas críticas en su proceso de desarrollo, es decir, el crecimiento de pequeñas a medianas y la implantación de nuevas empresas en el extranjero para acceder a nuevas relaciones comerciales con internacional proveedores.

Un estudio múltiple y longitudinal caso muestra cómo el ajuste local de relaciones con los proveedores de cuatro empresas de tamaño medio mecánicos italianos que actúan en los distritos industriales ha jugado un papel importante en la formación del nuevo conjunto de relaciones con los proveedores y hacer frente a las acciones de las empresas en sus procesos de crecimiento e internacionalización (Tunisini & Bocconcelli, 2009).

Con el fin de maximizar las ganancias, las empresas deben buscar continuamente y acceder a las fuentes que ofrecen precios más favorables. Mientras que la literatura está repleta de trabajos sobre la formación y el desarrollo de las relaciones comprador-proveedor, no es sorprendente que sólo la investigación sea escasa en

la resolución de tales relaciones y el cambio de suministrador. Utilizando el concepto de costes de cambio en un marco principal-agente, que en un primer momento se analiza si una empresa cambia la totalidad o una cantidad parcial de un proveedor alternativo cuando no sea simétrica o asimétrica la información acerca de la estructura de costos del proveedor alternativo.

El trabajo muestra que, extendiendo el modelo y toma reacciones competitivas del proveedor dominante y las economías de los efectos de escala en consideración. Se encontraron con las condiciones en que se produce "no" de conmutación, "parcial" y "completo", que dependen de las creencias de la empresa compra a unos costes unitarios del proveedor alternativo, los costes de cambio, el precio ofrecido por el proveedor dominante, y refinamientos del precio ofrecido por el proveedor titular debido a las reacciones competitivas y economías de escala (Wagner & Friedl, 2007).

La selección de proveedores y decidir qué proveedores para desarrollar relaciones estratégicas con las que son importante para las organizaciones de compra. Sin embargo, poco se sabe acerca de cómo los proveedores estratégicos son reconocidos como tal en el primer lugar. Se proporciona un detallado estudio de caso exploratorio y de los procesos de categorización proveedor de interesados en la compra de las organizaciones. El proceso social de la categorización y evaluación de los insumos de proveedores ha sido referido como la creación de estado (Andersen, Ellegaard, & Kragh, 2016).

Muchos productores de productos de media y bajo valor agregado han perdido sus ventajas competitivas en los mercados recientemente. Algunas de las razones del fracaso de las empresas es por perder su ventaja competitiva sobre la globalización, el acceso a mano de obra barata y rápida difusión de los conocimientos técnicos a través de Internet y las tecnologías de TI. Ha sido testigo de que el crecimiento económico en los países desarrollados y en desarrollo están determinadas principalmente por el nivel de innovación en lugar de la eficiencia de las empresas, ya que la innovación permite a las empresas para producir productos de alto valor añadido. Por lo tanto, las innovaciones y la capacidad de innovación se vuelven vitales para las empresas con el fin de mantener su ventaja competitiva. estrategia de innovación de una empresa no sólo está determinada por la mano de obra, capital y capacidad tecnológica, sino también por la forma en compañía de nivel de factores ambientales vigentes actividades de I + D y la innovación.

Las empresas que operan en el mismo sector tienen diferentes niveles de innovación. Por lo tanto, el efecto de los factores ambientales en el nivel de innovación y diferentes estrategias de innovación también se vuelven importantes para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas. En estudios recientes, las capacidades de innovación de las empresas se han analizado extensamente a través de diversos factores de organización o por medio de las relaciones con clientes y proveedores de las empresas. Sin embargo, los efectos de los factores ambientales externos sobre la capacidad de innovación de la organización no se han analizado a fondo. Las características de los proveedores y

los clientes son los factores más importantes que afectan el nivel de innovación de una empresa.

La variedad de las demandas de los clientes llevan a las empresas a prestar servicio en un entorno más competitivo y esta fuerza de firmas para ser más innovador. El elevado número de proveedores competitivos permiten a las empresas para aprender nuevas ideas de ellos, por lo tanto permitir la posibilidad de acelerar las tendencias de innovación en la empresa (Genis-Gruber & Öğüt, 2014).

Las organizaciones ya no pueden confiar únicamente en sus propios recursos para innovar y, por tanto, buscar interacciones estratégicas fuera de sus límites de la organización. Durante los últimos años la participación del suministrador temprana, gestión de relaciones con los proveedores (SRM) y el intercambio de conocimientos en relaciones de la cadena de suministro han sido cubiertas por separado en la investigación académica. Utilizando observaciones de la RBV, Teoría que propone y valida un marco integrado que explica los efectos de resultado de desarrollo de nuevos productos (NPD) proyectos. El marco inicial se deriva de la investigación existente y validada utilizando cuatro de los estudios de caso detallados que estudian proyectos NPD mundiales reales tomados de una gran empresa multinacional. Los resultados de estudios de casos resultaron en un marco revisado que se puede utilizar para evaluar los resultados de NPD de las interacciones comprador-proveedor.

La investigación confirma que existe una relación positiva entre la calidad de la relación, la transferencia de conocimiento y los resultados de NPD. Doce construcciones aparecen decisivas para la calidad de relación comprador-proveedor. Estas construcciones actúan a ambos a nivel individual o de organización. Una mejor calidad de la relación permite una mayor transferencia de conocimientos entre los socios, más ideas innovadoras y las soluciones y los resultados positivos de los proyectos (Sjoerdsma & van Weele, 2015).

El desarrollo de proveedores implica esfuerzos realizados por las empresas de fabricación para mejorar las capacidades y el rendimiento de sus proveedores. Estos esfuerzos de mejora se pueden dirigir a una variedad de áreas tales como la gestión de la calidad, el desarrollo de productos y la reducción de costes. Desde el desarrollo de proveedores requiere inversiones por parte de los fabricantes, es importante asignar óptimamente dólares de inversión entre varios proveedores para minimizar el riesgo mientras se mantiene un nivel aceptable de rendimiento.

Se presenta un conjunto de modelos de optimización que abordan este tema. Se consideran dos escenarios: un solo fabricante y múltiples proveedores (SMMS) y proveedores de dos fabricantes y múltiples (TMMS). En el caso SMMS, sugiere las inversiones óptimas en varios proveedores, considerando efectivamente el riesgo y retorno. El caso TMMS investiga si los fabricantes con capacidades diferentes podrían obtener beneficios de la reducción del riesgo de cooperar unos con otros en el desarrollo de proveedores. A través de aplicaciones ilustrativas, se identifican condiciones en las que tanto la cooperación como la falta de cooperación son

beneficiosas para los fabricantes. En las condiciones de la cooperación, se proponemos las inversiones óptimas para los fabricantes para lograr altos niveles de beneficios de reducción de riesgos (Talluri, Narasimhan, & Chung, 2010).

Para examinar el papel de desarrollo de proveedores y sus elementos relacionados en el contexto de la compra de rendimiento desde la perspectiva de una empresa de compra, se realizó una encuesta de las empresas del sector de la electrónica en Hong Kong. Mediante el análisis factorial, se identificaron siete factores relevantes para las actividades de desarrollo de proveedores. Estos elementos incluyen: metas estratégicas a largo plazo, las comunicaciones, la estrategia de colaboración, apoyo de la dirección, evaluación de proveedores, desarrollo de proveedores y la percepción directa del objetivo estratégico del proveedor. Análisis de correlación de Spearman indicó que todos los elementos de desarrollo de proveedores están positiva y significativamente correlacionado con el desempeño de compra percibido. A partir de los resultados del análisis de regresión, dos factores, el desarrollo de proveedores directos y los objetivos estratégicos del proveedor demostrado ser predictores significativos de la compra de rendimiento (Wen-li, Humphreys, Chan, & Kumaraswamy, 2003).

Otro estudio, examina las transiciones entre los diferentes tipos de colaboración para el desarrollo de productos en entornos de proveedor-cliente, los eventos que desencadenan este tipo de transiciones y las nuevas necesidades de los proveedores. El estudio contribuye a la literatura en relación con el proveedor y la implicación del cliente mediante la combinación de tipos descubiertos previamente

de colaboración en un modelo dinámico que describe estos diferentes tipos como modos alternativos de colaboración que se pueden implementar en una relación.

Las transiciones entre los diferentes tipos de colaboración son identificadas en un estudio de caso longitudinal. Tres de las cuatro transiciones identificadas se llevó a cabo en la misma díada, lo que demuestra que es posible cambiar el tipo de colaboración sin perder las ventajas de una relación a largo plazo con un cliente. El cambio más radical en la colaboración es el cambio de la participación proveedor al cliente, la participación del implicado suspender temporalmente la relación original, lo que indica que esta transición incorpora el más alto riesgo de extinción relación. Al ofrecer un modelo dinámico de colaboración de desarrollo de productos, este estudio es el primero en analizar los cambios entre diferentes tipos de cliente-proveedor colaboración para el desarrollo de productos desde la perspectiva de un proveedor. La visión dinámica es importante para las empresas que buscan aprovechar sus relaciones a largo plazo en lugar de comenzar algo nuevo, cuando los nuevos requisitos para el desarrollo de productos de colaboración emergen (Ylimäki, 2014).

Otros estudios, investigaron el problema del desarrollo de nuevos productos (NPD) bajo el programa de participación de proveedores (SI) en una cadena de suministro que comprende un único proveedor y un solo comprador. El comprador, el líder de Stackelberg en la cadena de suministro, configura la calidad del diseño del producto y determina la extensión de la IS - el grado en que el proveedor está involucrado en el proyecto NPD - con el fin de utilizar la capacidad complementaria del proveedor.

El proveedor a cargo de producción determina el nivel de calidad de conformidad con las especificaciones de diseño. Utilizando el paradigma principal-agente, se propone un marco analítico que investiga el papel del programa de SI en el proyecto NPD, incorporando factores esenciales tales como el coste de I + D, la ineficiencia transaccional, el costo de producción, y el pago de transferencia. Proporcionamos ricos conocimientos de gestión en la práctica NPD descentralizada mediante el análisis de los comportamientos de equilibrio de las variables de decisión importantes (calidad de diseño, calidad y extensión conformidad SI) con respecto a las condiciones ambientales internas y externas (Yoo, Shin, & Park, 2015).

La investigación existente sugiere tres vías teóricas para el desarrollo de negocios de servicio. La primera ruta implica la mejora incremental del valor relacional para las relaciones entre proveedores y compradores existentes (alfa). La segunda vía de captura comportamiento de búsqueda de valor financiero en las relaciones entre proveedores y compradores existentes y nuevas (Beta). La tercera vía es un salto radical hacia un nuevo valor constelación de aguas abajo en la cadena de valor (Gamma). La pregunta principal de la investigación tiene como objetivo la exploración de estas tres vías con respecto a las pequeñas y medianas proveedores. El diseño de la investigación se basa en un estudio exploratorio y un estudio en profundidad. El estudio exploratorio fue capaz de replicar estas tres vías en el contexto empírico de las pequeñas y medianas proveedores. El estudio en profundidad explora y describe la co-evolución de las capacidades dinámicas y operativas de cada vía. Los resultados proporcionan proposiciones comprobables que pueden ser utilizados para guiar la investigación futura.

El documento ofrece un marco integral que ayuda en la conceptualización de caminos para el desarrollo de negocios de servicio y en la puesta en práctica de las capacidades. Para los gerentes, su valor radica en una descripción de las capacidades necesarias para lograr una mejora incremental del valor relacional en las relaciones entre proveedores y compradores existentes (Alpha), comportamiento de búsqueda de valor financiero en las relaciones entre proveedores y compradores existentes y nuevas (Beta), y radical salta a nuevas constelaciones de valor aguas abajo en la cadena de valor (Gamma) (Gebauer, Paiola, & Edvardsson, 2012).

En la literatura, se ha prestado considerable atención a la función de suministrar las empresas en el contexto de la innovación. Sin embargo, no todos los proveedores son capaces de contribuir a los resultados de innovación de un comprador. Además, la disposición y el compromiso de los proveedores para colaborar con los compradores no siempre es evidente. Hasta el momento, la literatura no ha dado una descripción concluyente de la naturaleza de los proveedores innovadores debido a la falta de evidencia empírica. En otro estudio, se busca identificar un conjunto de características que pueden identificar a aquellos proveedores que pueden hacer contribuciones significativas a una colaboración entre comprador y proveedor. El análisis estadístico de los datos de la encuesta muestra que las características técnicas de un proveedor y la actitud de colaboración, y el comprador-proveedor tiene características relacionales en las relaciones comprador-proveedor explican una parte importante de la contribución de un

proveedor a la innovación comprador. A nivel teórico, los resultados de este estudio explican por qué algunos proveedores pueden contribuir más eficazmente que otras a las innovaciones comprador-proveedor. A nivel práctico, los resultados proporcionan directivos con una visión más completa de los proveedores con la contribución de la innovación esperada más alta en su red (Pulles, Veldman, & Schiele, 2014).

En otra investigación que tiene por objeto profundizar la comprensión del desarrollo del medio ambiente con proveedores (ESD), que es el desarrollo de proveedores a los fabricantes con el fin de mejorar el desempeño ambiental. La responsabilidad social corporativa (RSC) es estudiada como el precedente de la EDS. El impacto de la EDS sobre los resultados empresariales se examina también. Se utilizó el método de la encuesta a 314 plantas de fabricación de Turquía con más de 250 empleados. Con un parcial de mínimos cuadrados, modelo de ecuaciones estructurales (SEM PLS) se construyó para poner a prueba tanto la fiabilidad y la validez de la medición y el modelo estructural. Los resultados indican que la RSE está positivamente relacionada con la EDS y que la EDS tiene una influencia positiva sobre los resultados financieros y la ventaja competitiva de las empresas participantes. Se analizaron los efectos del tamaño y sector.

Se descubrió que mientras que las empresas más grandes son un poco más sensibles a la CSR, todos los enlaces son significativos tanto en el grupo 1 (250 a 400) y el grupo 2 (> 400). Sin embargo, la relación entre la RSC y ESD no fue significativa en las industrias pesadas en comparación con los sectores de

productos de consumo, textiles, y productos químicos. Es posible que las industrias pesadas (es decir, de fundición de metales) que son un poco lejos de la vista del público puesto poco énfasis en la RSE, o que pueden tener otras razones a medida que desarrollan sus proveedores. Las empresas pueden ser alentados a practicar la RSE y la EDS por la exposición a los beneficios de rendimiento (Ağan, Kuzey, Acar, & Açıkgöz, 2014).

En otra investigación, se encontró que, a pesar de la creciente importancia de la integración de los proveedores en las actividades de desarrollo de productos para el comprador, la mayoría de la investigación sobre la integración de proveedores se centra en la reducción total de costos y beneficios para el comprador en lugar de reparto de costes entre un comprador y sus proveedores. La reducción total de costes no implica necesariamente un ahorro de costes cuota de compradores con los proveedores, sobre todo cuando los compradores tienen una ventaja sobre los proveedores de energía.

Además, existe poca evidencia empírica sobre el impacto que el comprador tiene costo compartido en las innovaciones tecnológicas proveedor. Se examinan las relaciones recíprocas entre el costo del comprador y la voluntad de compartir proveedor para compartir e invertir en nueva tecnología que utiliza de dos años de datos recogidos de los proveedores de nivel 1 en la industria automotriz de América del Norte. Se concluyó que compartir el costo del comprador inicial para estimular proveedor compartir un año más tarde y lo hace con más eficacia que la participación de proveedores en las actividades de desarrollo de productos del

comprador. La investigación corrobora que, los costos compartidos son una estrategia importante para generar ventajas competitivas en la gestión de relaciones con los proveedores (Zhang, Henke, & Viswanathan, 2015).

Otro estudio encontrado, investiga el grado en que una fuerte relación entre una empresa y sus proveedores clave promueven la introducción de nuevos productos eficaces. Sobre la base de la literatura de marketing relacional, se identificaron la auto-aplicación y la interdependencia como dos variables relacionales contingentes que influyen en la fuerza de la relación comprador-proveedor. Se utilizaron datos de una encuesta de 2331 empresas de fabricación en China para probar las hipótesis. Los resultados muestran que las sólidas relaciones con proveedores clave se correlacionan con éxito la introducción de producto y que este efecto positivo depende de las dos variables relacionales identificadas. Auto cumplimiento refuerza la utilidad de fuertes relaciones con los proveedores para estos fabricantes chinos, y la interdependencia entre comprador y proveedor aumenta esta relación (Wu & Wu, 2015).

Por otra parte, se encuentra otro estudios sobre la cadena de suministro es una red logística compleja, que consiste de proveedores, fabricantes, almacenes, centros de distribución, minoristas y clientes. En general, el número de empresas en cada nivel de la cadena de suministro es más de uno. Por lo tanto, la relación entre oferta y demanda de los dos niveles adyacentes en la cadena de suministro es el tipo de muchos a muchos. La mayor parte de los procesos de selección de proveedores se basan en la licitación y negociación mecanismo. Debido a la diversidad de orígenes

intelectuales de las partes en la negociación, la naturaleza competitiva, muchas variables que intervienen en la relación entre oferta y demanda, las interacciones complejas y conocimientos de negociación inadecuada de los participantes en el proyecto, el proceso de negociación con proveedor es sofisticado.

El estudio tiene la intención de desarrollar el proceso de muchos-a-muchos negociación con proveedores, el diseño de las estrategias de ofertas interactivas y competitivas de las partes tanto del lado, y llevar a cabo simulaciones experimentales para investigar cómo la eficiencia de negociación influenciado por las diferentes estrategias de oferta de un demandante considerado. Explora las relaciones entre las estrategias de oferta de un demandante y la eficiencia de negociación bajo diferentes condiciones de orden y competencia. Los resultados exploratorios son el soporte de decisiones para ayudar a un demandante para determinar la estrategia apropiada de hacer una oferta en el proceso de negociación con proveedores de muchos a muchos (Lee, 2014).

También se encontró con otro estudio sobre las pequeñas y medianas empresas (PYME) que tienen redes de abastecimiento habilitados por los sistemas de información inter-organizacionales (IOISs) integrados. Por medio de un estudio de caso, se investigan los impactos operacionales y obstáculos a la aplicación de cliente iniciaron IOISs para PYMES proveedoras. En particular, se compara la eficacia de la integración de sistema a sistema y de sistema a humano. Como resultado, encontraron que, con que el sistema-a-humano entre organizaciones de integración puede proporcionar beneficios operacionales para las PYMES, pero no

tanto como la integración de sistema a sistema. Además, el sistema a sistema de integración parece difícil de alcanzar cuando los recursos son escasos y el sistema de fondo capacidades limitadas (Kauremaa, Kärkkäinen, & Ala-Risku, 2009).

En otro estudio, desarrollaron un modelo de ruta para explorar cómo las prácticas de desarrollo de proveedores afectan al rendimiento del comprador-proveedor desde la perspectiva de la empresa de compra en el contexto de la industria de la electrónica de Hong Kong. Los resultados muestran que la alta dirección, evaluación de proveedores, y con proveedor objetivos estratégicos son determinantes importantes de desarrollo de proveedores de transacciones específicas, y que los compradores que tienen relaciones de colaboración más estrechas con los proveedores pueden fortalecer su ventaja competitiva (W. Li, Humphreys, Yeung, & Cheng, 2012).

Por otra parte, se encontró otra investigación, en la que; la opinión más extendida, sostiene que con el tiempo las relaciones comprador-proveedor evolucionan a través de una serie de fases. Como consecuencia, el desarrollo de proveedores como comprador-proveedor de la práctica de gestión de relaciones, que deben adaptarse a la fase del ciclo de vida. Actividades de desarrollo de proveedores que concuerden con la fase del ciclo de vida relación comprador-proveedor, que dará lugar a mejoras de rendimiento más favorables. Sin embargo, estudios previos han dejado de lado la perspectiva del ciclo de vida de relación. Éste estudio empírico muestra cómo la duración de la relación comprador-proveedor puede ser utilizado para mejorar la capacidad explicativa de los modelos que investigan los resultados

del desempeño de las actividades de desarrollo de proveedores. Los resultados muestran que el desarrollo de proveedores es más eficaz en comparación con sus iniciales y las fases de disminución de los ciclos de vida (Wagner, 2011).

También se presenta el estudio que analiza las actividades de aprovisionamiento en los países en desarrollo se enfrentan a varios retos que, además de las cuestiones económicas, problemas sociales y ambientales juegan un papel vital. Con base en datos de 137 empresas alemanas, el trabajo analiza las medidas de gestión de proveedores que podrían mejorar el rendimiento del proveedor y la satisfacción del comprador. El modelo de ecuaciones estructurales propuesto se analizó mediante mínimos cuadrados parciales (PLS). El modelo conceptual captura selección de proveedores y evaluación, seguimiento de proveedores, desarrollo de proveedores, y la integración de proveedores como variables independientes y desempeño de los proveedores y la satisfacción del cliente como variables dependientes. Los resultados indican que las actividades de cooperación, principalmente, como el desarrollo de proveedores y la integración de proveedores son eficaces, mientras que, sorprendentemente, no parece seguimiento de los proveedores para tener una influencia positiva en el desempeño de los proveedores (Akamp & Müller, 2013).

Otros estudios indican que, el desarrollo de proveedores (SD) ha sido intensamente y cada vez más utilizado en la práctica y estudió en la academia. Muchos estudios han encontrado que el SD puede generar operativa, capability- basada, de actitud, y las medidas de rendimiento financiero, tanto para la empresa proveedora

(proveedor) y la empresa de compra (comprador), pero muy pocos estudios explicar sistemáticamente por qué los rendimientos SD del proveedor mejoras en el rendimiento y, en gire, mejoras en el rendimiento del comprador. Se utilizó un enfoque meta-análisis, y se concluye que SD conduce a resultados positivos, pero se encuentra SD para tener una relación muy débil o incluso negativo con mejoras de rendimiento en algunos casos. El estudio adopta una enfoque multifase triangulación: construcción teórica, el examen conceptual, y el examen empírico. (W. Li et al., 2012).

Otros trabajos determinan que el entorno competitivo actual, hace cumplir las empresas para disminuir sus costos y, al mismo tiempo, aumentar su calidad, así como el desarrollo de nuevos productos en poco tiempo. Como resultado, los fabricantes tienen tendencia hacia el punto focal de sus competencias y en consecuencia se están volviendo más dependientes de sus proveedores. A medida que los proveedores pueden tener un impacto en el rendimiento de las empresas de manera significativa por lo tanto, la relación entre las empresas y los proveedores es un vital para cualquier organización. En general, el desarrollo de proveedores tiene como objetivo proporcionar el marco adecuado para mejorar el desempeño de los proveedores, así como la evaluación de su desempeño. El propósito es centrarse en los elementos importantes de desarrollo de proveedores y evaluación de desempeño de los proveedores desde la perspectiva de las empresas de fabricación PYME estudiadas(CIPS, 2013).

Analizando más el tema, se encontraron otros estudios que han demostrado que la disminución de la competitividad de las empresas estadounidenses está relacionada a la disminución la inversión que sus rivales extranjeros en las inversiones intangibles tales como el desarrollo de proveedores. Los estudios también demostraron que la mitad de las empresas fracasan en los esfuerzos de desarrollo de proveedores. Desde el desarrollo de proveedores no tiene éxito cada vez que se lleva a cabo, es esencial examinar los factores de desarrollo de proveedores que pueden afectar el éxito del desarrollo de proveedores. El objetivo del estudio determinó los factores necesarios para hacer que el desarrollo de proveedores sea un éxito; Además muestra que algunos factores tienen una influencia más significativa que otros en el desarrollo de proveedores. Se recogieron datos de la población de los compradores para probar el alcance de la relación entre los factores significativos y el éxito del proceso de desarrollo de proveedores. Se observó Acuerdo entre dependencias del éxito del proceso de desarrollo de proveedores de varios factores. Se proporcionan los administradores y gerentes de compra sobre la participación superior de gestión, mejora de la comunicación con los proveedores, el reconocimiento de los proveedores y el desarrollo de la elaboración estratégica en lugar de procesado reactivo recomendaciones para el suministro (Raafat, Judge, & Shrimali, 2012).

Adicionalmente, estudios sobre el desempeño de los proveedores muestran que se necesita una forma sistemática de la gestión de los proveedores. El objetivo de la investigación consistió en descubrir un marco para la gestión de proveedores y estudiar su relación con las actividades de compra. Por otra parte, se estudian los

aspectos relacionados con la medición y evaluación de proveedores desde la perspectiva de un caso compañía. Las conclusiones de la parte empírica se comparan con las buenas prácticas que se encuentran en la literatura. Un sistema de proveedor de pre-selección y la medición del desempeño es desarrollado por la compañía caso basado en el buenas prácticas y sugerencias de mejora actual. Las recomendaciones contienen procedimientos para la preselección del proveedor y la medición del desempeño, ilustran sus puntos de conexión con las actividades de compra, y sugieren métodos, criterios y normas para la realización de los procesos (Jokinen, 2009).

En otras investigaciones, se desarrolla un proceso general común en la forma de una recomendación para mejorar las partes esenciales del rendimiento del servicio de entrega de proveedores de Lear Corporation. Para resolver el problema se llevó a cabo un estudio comparativo de cinco empresas con el fin de obtener ideas de cómo abordar el problema. Se definen algunas variables claves esenciales en el área de servicio de entrega y dar sugerencias para la evaluación de los proveedores. Si el proveedor se aparta de los objetivos se recomienda un proceso de desarrollo de proveedores de cuatro pasos (Sellberg & Broman, 2000).

Otra investigación presenta los resultados de un estudio empírico que sondeó la adopción de la participación temprana del proveedor (ESI) en el proceso de desarrollo de productos. ESI se define como una forma de cooperación vertical donde los fabricantes de involucrar a los proveedores en una etapa temprana en el proceso de desarrollo / innovación de productos, generalmente a nivel de concepto

y diseño. Investigaciones anteriores han demostrado que los automóviles occidentales fabricantes obtienen beneficios significativos mediante la emulación de las prácticas ESI de sus competidores japoneses; la mayor parte de los conocimientos de investigación es, de hecho, situado en este dominio. Este estudio se centró en un grupo de industrias basadas en el montaje fuera del entorno del automóvil para determinar si la adopción y beneficios de ESI se encuentran en otros dominios. Veinticinco empresas en tres sectores no automotrices participaron en la investigación. Un modelo de adopción ESI fue desarrollado y probado, y al que se aplicó esta práctica un índice ESI creada para determinar el grado. Los resultados ponen de manifiesto, entre otras cosas, que el nivel de la práctica ESI está fuertemente relacionada con un mayor número de iniciativas de base de proveedores, menor integración de productos, el alcance más amplio de proveedores y una mayor proporción de piezas compradas. Los resultados más significativos se obtuvieron también en las comparaciones entre sectores industriales y regiones geográficas (Estados Unidos, Europa Occidental y Japón) (Bidault, Despres, & Butler, 1998).

La participación temprana del proveedor y la integración es importante en el desarrollo de productos en estratégica, así como en la operativa, proyectos como a nivel de equipo. Saab Aerospace pretende lograr la participación temprana del proveedor y el alto nivel de integración en todos los niveles en el rediseño de los aviones JAS 39 Gripen. La investigación que subyace en este artículo muestra que la estrategia destinada solamente se logró en el nivel estratégico y no en los niveles del proyecto y del equipo de operación. Una razón principal de esto era que el diseño

de la estructura de desglose del trabajo (EDT) y paquetes de trabajo (WP) en el desarrollo de productos siguió la lógica funcional y departamental dentro de cada empresa que resulta en estructuras incompatibles y la prevención de la comunicación y el intercambio de información. Se explora la forma prevaleciente funcionalmente diseñada EDT y estructuras WP creado barreras y para demostrar cómo la integración de proveedores puede ser mejorada mediante el diseño de PEP de colaboración y WP integrado. La estructura de dependencia Matrix (DSM) se introdujo con el fin de analizar, visualizar y gestionar las interdependencias e intercambio de información entre Saab Aeroespacial y su proveedor en diferentes niveles de la EDT y en diferentes fases del proceso de desarrollo, siguiendo la lógica de interdependencias y el flujo de información, con el fin de apoyar una estrategia centrada en la integración de los proveedores en el nivel de proyecto y el equipo (Danilovic, 2006).

En otros estudios, se relacionan con el desarrollo del comercio electrónico. Proveedores mayoristas tienen la oportunidad de establecer sus propios canales directos, compitiendo con sus canales de venta al por menor. A menudo se refiere como la invasión proveedor. Se estudia el caso de dos cadenas de suministro no idénticas, y se analiza el caso de múltiples cadenas de suministro idénticas. Los resultados indican que el número de los proveedores que invaden en equilibrio disminuye monótonamente a medida que las desventajas operativas de los proveedores se vuelven más significativas. Por otra parte, la invasión puede conducir al resultado "perder-perder" para los proveedores y los minoristas (T. Li, Xie, & Zhao, 2015).

Otro estudio analiza la eficacia de los mecanismos de gobierno (transaccional o relacional) en la gestión de las relaciones comprador-proveedor con respecto a las cuestiones ambientales. Con base en datos de 170 empresas ubicadas en Hong Kong, el estudio identifica empíricamente el mecanismo que mejora el compromiso de los proveedores hacia la protección del medio ambiente, y por lo tanto permite la compra de las empresas para mejorar su desempeño ambiental. Además, adopta una perspectiva de contingencia para investigar las condiciones (es decir, la complejidad del producto, la estabilidad y adaptabilidad relación de parentesco) en las que estos mecanismos de gobierno son más eficaces en la consolidación de compromiso proveedor. Los resultados sugieren que, si bien ambos mecanismos conducen al compromiso de los proveedores con las cuestiones ambientales, su eficacia se puede aprovechar si se aplican en condiciones específicas. En particular, los mecanismos transaccionales son más eficaces en situaciones de alta complejidad del producto y la estabilidad de alta relación y la adaptabilidad. Mecanismos relacionales muestran mayor eficacia si se utilizan en el contexto de baja complejidad del producto y baja adaptabilidad relación. Por otra parte, las implicaciones para los administradores también se derivan de este estudio (Sancha, Wong, & Gimenez Thomsen, 2016).

Estudios demuestran que la gestión de rendimiento de los proveedores y la mejora continua juegan un papel importante para el desarrollo de la cadena de suministro y de organización. Muchos estudios empíricos de base amplia han proporcionado conocimientos sobre las relaciones de las prácticas de desarrollo de proveedores

para el desempeño del proveedor. Sin embargo, las herramientas específicas disponibles de las organizaciones para evaluar internamente las relaciones son limitadas, por lo que se introduce un enfoque multi-método de la teoría de sistemas y la teoría de conjuntos gris rugosa que puede ayudar a las organizaciones a identificar las prácticas y programas importantes relacionados con el desempeño de los proveedores. La contribución incluye la introducción de un enfoque metodológico para la evaluación de programas de desarrollo de proveedores y la identificación de programas y relaciones efectivas (Bai & Sarkis, 2011).

## **PARTE III.- TRABAJO DE CAMPO**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández *et al.*, 2013). El diseño de la investigación para la realización del presente trabajo de investigación es descriptivo, no experimental-transversal.

### **CENSO DE ESTUDIO**

En función al tipo de estudio, se presentan 8 empresas de la zona Bajío que directamente proveen a la planta DeAcero y que listo a continuación:

- 1.- Salvador Gil Vela- Acería Celaya
- 2.- Miriam Lemus Garza - Acería Celaya
- 3.- Moisés Maldonado López – Industriales Celaya
- 4.- Jonathan Arroyo Hernández– Industriales Celaya
- 5.- Alberto López Rocha– Acería Celaya
- 6.- José Manuel Figueroa Martínez - Acería Celaya
- 7.- Berenice Mata González– Industriales Morelia
- 8.- Juan Pablo Cedeño Espinoza- Industriales Querétaro

## **INSTRUMENTO**

Puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación. Esta captación de datos sólo es válida si el o los instrumentos se aplican con las condiciones de la técnica respectiva.

Se utilizaron los siguientes niveles de medición:

- a. Nivel de medición nominal.
- b. Nivel de medición ordinal.
- c. Nivel de medición por intervalos.

Se utilizó la escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los sujetos. Se suele emplear para medir actitudes (Morán & Alvarado, 2010).

## **CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

Se elaboró la Operacionalización de las variables, (Ver tabla 1) después se aplicó una prueba piloto y resultó un cuestionario definitivo. El cuestionario definitivo consta de 21 ítems. La escala utilizada es la de tipo Likert. A continuación, se muestran los valores utilizados: El valor más alto es de 5 y el más bajo de 1, por lo

que queda comprendido entre 5 y 1. Los datos obtenidos y se procesaron en el paquete estadístico Statistical Pack Social Science (SPSS) y Microsoft Excel.

	Baja	Casi baja	Media	Casi alta	Alta.	
	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5

A continuación se presenta la forma en que se construyó el instrumento de medición.

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

<b>Variables</b>			
<b>Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Competitividad en la operación de la planta DeAcero Morelia	Clusters	Especialización del trabajo	4
		Accesibilidad de insumos	5
		Tecnología	6
	Estrategias	Cadenas de Valor	7
		Ventaja Competitiva	8
			9
			10
		Networking (Redes)	11
	Políticas	Incentivos Productivos	12
		Alcance de Servicios	13
		Enfoque a sectores estratégicos	14
	Modelos	Distritos Industriales	15
Eficiencia Colectiva		16	
<b>Independientes</b>	<b>Dimensiones</b>		
Desarrollo de Proveedores	Evaluación de proveedores	Participación Cliente-Proveedor	17
		Estrategia de abastecimiento	18
		Infraestructura para desarrollar proveedores	19
	Selección de proveedores	Precios vs especificaciones	20
		Costos Logísticos	21

## **CONFIABILIDAD**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar los conceptos de validez y objetividad.(Hernández *et al.*, 2013).

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición. Se utilizaron las medidas de consistencia interna denominada “coeficiente Alfa Cronbach”, obteniendo como resultado: 0.675.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos, se presentan los resultados de cada ítem.

De acuerdo a la Operacionalización de las variables, las tablas: 3, 4 y 5 corresponden a la dimensión “Clúster” de la variable dependiente “Competitividad”.

**Tabla 3. Especialización del trabajo para el desarrollo de un clúster**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	87.5	87.5	87.5
La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Se observa que no se cuenta con un plan estratégico, ni con una capacitación, ni mucho menos con una estrategia para generar sinergia con organismos internos ni externos para la implementación de un clúster. De acuerdo a la literatura mostrada en el marco teórico se mencionan planes y estrategias para el seguimiento del mismo

**Tabla 4. Accesibilidad de insumos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces				
sí, algunas veces	6	75.0	75.0	75.0
no				
La mayoría de				
las veces sí	2	25.0	25.0	100.0
Total				
	8	100.0	100.0	

En relación con la accesibilidad de insumos para la región bajío, los datos demuestran que, existe problema, pero no es tan grave la problemática del surtimiento de productos por la falta de disponibilidad inmediata en la región que se opera.

**Tabla 5. Tecnología necesaria para el desarrollo de un clúster.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	62.5	62.5	62.5
La mayoría de las veces sí, algunas veces no	3	37.5	37.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Los resultados muestran que la mayoría de los proveedores no tienen tecnologías para desarrollar un clúster y otros manifiestan una indecisión con las que cuentan.

Las tablas 6, 7, 8, 9 y 10 corresponden a la Dimensión “estrategia” de la Competitividad.

**Tabla 6. Proyectos en conjunto cliente - proveedor para el desarrollo de cadenas de valor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	37.5	37.5	37.5
La mayoría de las veces no	5	62.5	62.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

El resultado demuestra que casi no existen proyectos o interacción proveedor-cliente para generar cadenas de valor como estrategia de competitividad..

**Tabla 7. Estrategias para obtener ventajas competitivas (precios, acuerdos o negociaciones)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces no	2	25.0	25.0	25.0
Algunas veces sí, algunas veces no	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Tampoco se mantienen acuerdos para desarrollar una ventaja competitiva.

**Tabla 8. Capacitación como ventaja competitiva para el desarrollo de estrategias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	50.0	50.0	50.0
La mayoría de las veces no	2	25.0	25.0	75.0
Algunas veces sí, algunas veces no	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Los resultados muestran que, se generan pocas o nulas capacitaciones generalizadas en procesos no específicos del área de abastecimientos, la especialización es muy poca ya que no se da un enfoque en desarrollar estrategias de alto impacto.

**Tabla 9. Desarrollo estrategias de innovación para obtener una ventaja competitiva.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Nunca	4	50.0	50.0	50.0
	La mayoría de las veces no	3	37.5	37.5	87.5
	Algunas veces sí, algunas veces no	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Los datos indican que tampoco se desarrollan estrategias como generadoras de ventaja competitiva. Las herramientas en tiempo, capacitación y económicas no son suficientes para generar un avance significativo en la operación.

**Tabla 10. Networking (Redes)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	87.5	87.5
	La mayoría de las veces no	1	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0

No se tiene relación cercana con cámaras y comités de industria regional. Las relaciones entre empresas no se aprovechan al máximo para crear sinergia, conocer

las posibles alianzas o apoyos mutuos entre las empresas cercanas las cuales generación un alto impacto en el abastecimiento en tema de costos, disponibilidad y logística.

A continuación se presentan las tablas 11, 12 y 13, tienen que ver con la dimensión: políticas de competitividad.

**Tabla 11. Incentivos productivos por generar ahorros o mejoras.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	87.5	87.5	87.5
La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

El resultado muestra el nulo incentivo como política de competitividad, que se tiene para manejar un estándar en cuanto a la remuneración económica que permita mejorar la competitividad de la empresa.

**Tabla 12. Alcance de servicios necesarios para el desarrollo de productos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Nunca	1	12.5	12.5	12.5
	La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	25.0
	Algunas veces sí, algunas veces no	4	50.0	50.0	75.0
	La mayoría de las veces sí	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Los resultados demuestran que la mayoría de los proveedores si cuentan con políticas de competitividad de alcance de servicios para su desarrollo.

**Tabla 13. Apoyo externo para desarrollar sectores estratégicos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	87.5	87.5	87.5
	La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

En los resultados se puede apreciar que no existen apoyos externos, no cuentan con una política competitiva para invertir tiempo en la generación de proyectos con externos.

En la tabla 14 veremos la dimensión: Modelos en cuanto a eficiencia colectiva.

**Tabla 14. Eficiencia Colectiva como Modelo de Competitividad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	25.0	25.0	25.0
La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	37.5
Algunas veces sí, algunas veces no	5	62.5	62.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Los resultados demuestran que no es clara la eficiencia colectiva para modelos de competitividad y que la relación con las empresas proveedoras no se ha desarrollado y no se conoce algún tipo de alianza o estrategia para apoyarse.

En las tablas siguientes se muestran los resultados de la variable independiente “Desarrollo de Proveedores” La dimensión “ evaluación” se expone de la 15 a la 17 y para la dimensión “selección” la 18 y 19.

**Tabla 15. Participación Cliente-Proveedor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces no	8	100.0	100.0	100.0

Los resultados demuestran una débil participación cliente - proveedor para la evaluación del desarrollo de proveedores. Las estrategias determinadas para el abastecimiento de insumos y/o refacciones son ineficaces. Se manejan en algunos casos visitas a proveedor sin embargo es con el propósito de evaluar su operación cuando tiene alguna falla en algún proceso o producto que compromete o ha comprometido las especificaciones solicitadas.

**Tabla 16. Estrategia de abastecimiento.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces no	2	25.0	25.0	25.0
Algunas veces sí, algunas veces no	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Se observa que la estrategia de abastecimiento en la evaluación, no cuenta con algún departamento o área con presupuesto establecido para el desarrollo de proveedores o la búsqueda de mejores opciones en el mercado.

**Tabla 17. Infraestructura para desarrollar proveedores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	87.5	87.5	87.5
	La mayoría de las veces no	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Los resultados demuestran que, no existe infraestructura para el Desarrollo de proveedores. Al identificar en el mercado los proveedores que son más competitivos en precios y especificaciones, será mejor su evaluación

Enseguida se muestran los resultados para la dimensión: *selección* y se midieron los Precios vs especificaciones y los Costos Logísticos. En la tabla 17 se muestran los primeros.

**Tabla 18. Precios vs especificaciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Algunas veces sí, algunas veces no	6	75.0	75.0	75.0
	La mayoría de las veces sí	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Los datos demuestran que si existe una identificación del mercado en cuanto a quienes son los más competitivos en precios y especificaciones. En los productos de alta especialización u OEM se tienen identificados los proveedores más reconocidos comercialmente, sin embargo no se conoce con fundamentos que porcentaje del mercado nacional se ha evaluado.

**Tabla 19. Costos Logísticos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	12.5	12.5	12.5
	La mayoría de las veces no	3	37.5	37.5	50.0
	Algunas veces sí, algunas veces no	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

El resultado demuestra que costos en función de las especificaciones en la selección de proveedores no se encuentra bien establecida. No se consideran los costos de transportación en la toma de decisiones de compra. La mayoría de las veces no ya que se cuentan con convenios con empresas de logística, debido a que se cuenta con estos convenios no se agrega este costo en la toma de decisión de algún producto nacional.

Por último, en las tablas siguientes, se presentan los resultados agrupados por variables.

**Tabla 20. Estadísticas descriptivas de las variables.**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Competitividad	8	0	31.6250	30.0000	29.00 <sup>a</sup>	5.09727
Clúster	8	0	5.7500	5.5000	5.00	.88641
Estrategias	8	0	8.8750	8.5000	7.00 <sup>a</sup>	1.64208
Políticas	8	0	14.6250	14.0000	13.00 <sup>a</sup>	2.26385
Modelos	8	0	2.3750	3.0000	3.00	.91613
Desarrollo de proveedores	8	0	11.5000	11.0000	11.00	1.06904
Evaluación	8	0	5.8750	6.0000	6.00	.64087
Selección	8	0	5.6250	5.5000	5.00	1.06066

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fuente: Elaboración propia.

En función a los resultados agrupados por cada variable y dimensión, se presentan los resultados:

Para la variable dependiente “**Competitividad**”, los valores corresponden a  $8 \times 1 = 8$ , como valor más bajo y  $8 \times 5 = 40$  como valor más alto.

El resultado en escala tipo “Likert” corresponde a 31.63 que implica una competitividad del sector “casi alta”, como se puede apreciar a continuación:

	Baja	Casi baja	Media	Casi alta	Alta.	
8	14.4	20.8	27.2	33.6	40	
						
31.63						

En cuanto a la variable dependiente “**Desarrollo de proveedores**”, los valores corresponden a  $5 \times 1 = 5$ , como valor más bajo y  $5 \times 5 = 25$  como valor más alto.

Encontramos que el resultado es de 11.50 e identificamos que corresponde a una “casi baja” participación, como se aprecia en escala de “Likert” a continuación:

	Baja	Casi baja	Media	Casi alta	Alta.	
5	9	13	17	21	25	
						
11.50						

Por otra parte se encontraron las siguientes correlaciones entre las dimensiones de las variables. Las más significativas corresponden a Estrategias con Políticas con

0.946 y Clústeres con políticas con 0.801. Otra correlación importante se encontró entre los modelos y las estrategias en función a la competitividad con 0.7. Respecto a las dimensiones “evaluación y selección” de la variable “Desarrollo de Proveedores”, resultaron nada significativas o negativas. En la tabla 20 se aprecian los resultados.

**Tabla 21. Correlaciones.**

		Estrategias	Políticas	Modelos	Evaluación	Selección
Clusters	Pearson Correlation	.564	<b>.801*</b>	.132	-.314	-.570
	Sig. (2-tailed)	.145	.017	.755	.448	.140
Estrategias	Pearson Correlation		<b>.946**</b>	<b>.700</b>	.119	-.523
	Sig. (2-tailed)		.000	.053	.779	.184
Políticas	Pearson Correlation		**	.560	-.037	-.602
	Sig. (2-tailed)			.149	.931	.114
Modelos	Pearson Correlation				.091	.018
	Sig. (2-tailed)				.830	.966
Evaluación	Pearson Correlation					-.289
	Sig. (2-tailed)					.488
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Fuente: *Elaboración propia*

## LA HIPÓTESIS Y LOS RESULTADOS

De acuerdo a la hipótesis general planteada “La selección y evaluación del desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de las operaciones en la Planta DeAcero Morelia”, en los resultados se demuestra que no se encuentra establecido plenamente en relación con la competitividad de la planta. También queda fuertemente evidenciada la relación entre Estrategias y Clústeres con Políticas. Éste hallazgo permite identificar la fortaleza de reforzar las áreas de oportunidad para establecer el desarrollo de proveedores que se requiere para lograr ventajas competitivas, lo cual permitirá establecer su adecuada selección y evaluación.

A pesar de que actualmente la empresa DeAcero planta ha tenido intentos fallidos en la implementación de clúster con el propósito de desarrollar proveedores y mantener negociaciones a largo plazo con proveedores confiables, en la revisión de la literatura empírica, se mostraron casos de éxito en otras regiones donde se han implementado clúster o estratégicas de desarrollo de proveedores para el aumento de su competitividad.

## **PARTE IV.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La propuesta de solución es generar un plan de desarrollo de proveedores ya que de acuerdo a la literatura consultada y a los resultados obtenidos existe una tendencia global en industrias de alto impacto que cuentan con los clúster, lo cual ha sido producto del trabajo del desarrollo de proveedores de múltiples empresas para evaluar, realizar y cuantificar los beneficios.

El desarrollo de proveedores no es una tendencia nueva, sin embargo en ciertas regiones del país falta mucho trabajo para poder tener esa visión a largo plazo para trabajar en una misma dirección cliente – proveedor y posteriormente poder evaluar la generación de un clúster.

El formalizar un plan de acción en base a las necesidades y condiciones del entorno, fundamentadas en un trabajo directo de campo con objetivos establecidos, revisar las variables importantes a evaluar para un objetivo medible por llevar al desarrollo de proveedores, es importante que asignar tiempo, espacio y presupuesto para un proyecto de verdadero impacto en la competitividad de la empresa.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar esta investigación acerca del desarrollo de proveedores son las siguientes:

1.- El desarrollo de proveedores es un conjunto de acciones y estrategias entre proveedor cliente para mejorar su competitividad entre ellos creando alianzas y acuerdos de largo plazo.

2.- El desarrollo de proveedores no es una prioridad para la planta DeAcero Morelia, pero se ha intentado llevar algún tipo de Clúster sin un plan específico por lo que no ha logrado obtener los resultados deseados.

3.- En diferentes países y sectores de la industria se han desarrollado planes de desarrollo de proveedores en donde se ha llegado a generar clúster.

4.- Los clúster se han convertido en centros de negocios con ventajas competitivas para las empresas involucradas un fin común.

4.- El desarrollo de proveedores es un conjunto de acciones y estrategias entre proveedor - cliente para mejorar su competitividad entre ellos mismos creando alianzas y acuerdos de largo plazo.

6.- El desarrollo de proveedores requiere de estrategias proveedor – cliente para llegar a acuerdos favorables entre sí.

7.- Para generar el impacto deseado entre proveedor – cliente se requiere información, tiempo y un plan para que las negociaciones y acuerdos generen un aumento en la competitividad.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones como resultado de esta investigación es compartir el conocimiento acerca de la competitividad que puede llegar a generar el desarrollo de proveedores en las empresas por medio de la capacitación en implementación de Clúster, negociaciones, networking y desarrollo de proveedores para salir a tener resultados fiables, reales y competentes para consolidar un equipo de abasto ejemplar a nivel nacional. Así como la importancia y asignación de recursos necesarios, tal como en cualquier proyecto de alto impacto.

Se desaprovecha mucho el contacto con las empresas con las que se colabora y las exigencias de las empresas evitan ese desarrollo y/o competitividad que podría abrir los ojos a buscar ser también profesionistas más competitivos en nuestros diferentes ambientes de la vida. La visión que se observa en este trabajo es el buscar ser más competitivos en las todas la áreas de nuestra vida a nuestro alcance y comparar, no para imitar, si no para mejorar y ser más competitivo.

## REFERENCIAS

- Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36, 147–156. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30026-0](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0)
- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Açıkgöz, A. (2014). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872–1881. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.090>
- Akamp, M., & Müller, M. (2013). Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 56, 54–62. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.069>
- Andersen, P. H., Ellegaard, C., & Kragh, H. (2016). I'm your man: How suppliers gain strategic status in buying companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 72–81. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.09.001>
- Arroyo, P. E., & Cárcamo, M. de L. (2009). Estudio comparativo sobre el desarrollo de proveedores en dos ramas industriales: automotriz y textil y de la confección. *Contaduría Y Administración*, Mayo/Agosto(228), 105–126. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422009000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Bai, C., & Sarkis, J. (2011). Evaluating supplier development programs with a grey based rough set methodology. *Expert Systems with Applications*, 38(11), 13505–13517. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.137>

- Banco Interamericano para el Desarrollo. (2001). *Competitividad, El motor del crecimiento*. Washington DC, Estados Unidos de América.
- Becerril, D. (2016). *Apoyo a desarrollo de proveedores*. Ciudad de México. México. Periodico el El Economista.
- Berumen (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España. Editorial ESIC.
- Bidault, F., Despres, C., & Butler, C. (1998). The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research Policy*, 26(7-8), 719–732. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00034-6](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00034-6)
- Chen, Y.-H., & Chao, R.-J. (2012). Supplier selection using consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3233–3240. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.010>
- Chicksand, D. (2015). Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*, 48, 121–139. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.019>
- CIPS. (2013). *Supplier Development*. Lincolnshire, United Kingdom. Cips Knowledge.
- Danese, P., Romano, P., & Formentini, M. (2013). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 49(1), 125–140. <http://doi.org/10.1016/j.tre.2012.08.002>
- Danilovic, M. (2006). Bring your suppliers into your projects—Managing the design of work packages in product development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 246–257. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.10.009>
- Gebauer, H., Paiola, M., & Edvardsson, B. (2012). A capability perspective on service

- business development in small and medium-sized suppliers. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 321–339.  
<http://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.07.001>
- Genis-Gruber, A., & Ögüt, H. (2014). Environmental Factors Affecting Innovation Strategies of Companies: Customers and Suppliers Effect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 718–725.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.033>
- Gómez Minujín, G. (2005). *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política. Serie Estudios y Perspectivas (Vol. 27)*.
- Hernández, *et al.* (2013). Metodología de la investigación. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).  
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hernández Laos E (2000). *La competitividad industrial en México*. Cd. De México, México. Editorial Plaza y Valdés.
- Holmen, E., & Kristensen, P. S. (1998). Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4(2-3), 185–193. [http://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00023-3](http://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00023-3)
- Humphreys, P. K., Li, W. L., & Chan, L. Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32(2), 131–143.  
<http://doi.org/10.1016/j.omega.2003.09.016>
- Ibáñez, C. (2001). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*, Venezuela. Editorial IICA.
- Jokinen, S. (2009). *Supplier management in a multi-national utility company: Development of a supplier pre-selection and performance measurement*

system.

- Kauremaa, J., Kärkkäinen, M., & Ala-Risku, T. (2009). Customer initiated interorganizational information systems: The operational impacts and obstacles for small and medium sized suppliers. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 228–239. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.007>
- Lee, C.-C. (2014). Development and evaluation of the many-to-many supplier negotiation strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 70, 90–97. <http://doi.org/10.1016/j.cie.2014.01.009>
- Li, T., Xie, J., & Zhao, X. (2015). Supplier encroachment in competitive supply chains. *International Journal of Production Economics*, 165, 120–131. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.023>
- Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2012). The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 353–366. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.019>
- Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42–64. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. Ciudad de México, México. Editorial Pearson.
- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 180–188. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.006>
- Ojala, M., & Hallikas, J. (2006). Investment decision-making in supplier networks:

- Management of risk. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 201–213. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.03.006>
- Pfeiffer, T. (2010). A dynamic model of supplier switching. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 697–710. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.05.030>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México. Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2007). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Cambridge, Massachusetts. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona España. Ediciones Deusto.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E., & Durst, S. M. (2013). The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 202–210. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.008>
- Pulles, N. J., Veldman, J., & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 409–418. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.009>
- Raafat, F., Judge, R., & Shrimali, L. (2012). Analysis of success factors in supplier development. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, 4(4), 289–308.
- Rubio L. (2015). *El poder de la competitividad*. Ciudad de México. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Sancha, C., Wong, C. W. Y., & Gimenez Thomsen, C. (2016). Buyer–supplier relationships on environmental issues: a contingency perspective. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1849–1860.

<http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.026>

Sarache Castro, W. A., Castrillón Gómez, Ó. D., & Ortiz Franco, L. F. (2009). Selection of suppliers: an Approach to the state of the art. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145–168. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922009000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Sellberg, C., & Broman, M. (2000). *Supplier Performance Development*. Göteborg University. Printed by Novum Grafiska

Sjoerdsma, M., & van Weele, A. J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192–203. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.002>

Smals, R. G. M., & Smits, A. A. J. (2012). Value for value—The dynamics of supplier value in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 156–165. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.022>

Talluri, S., Narasimhan, R., & Chung, W. (2010). Manufacturer cooperation in supplier development under risk. *European Journal of Operational Research*, 207(1), 165–173. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.03.041>

Tamayo, M. T. y. (2003). *El proceso de la investigación científica*. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2009). Reconfiguring supplier relationships between local and global: History matters. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 671–678. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.015>

Wagner, S. M. (2011). Supplier development and the relationship life-cycle. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 277–283.

<http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.020>

Wagner, S. M., & Friedl, G. (2007). Supplier switching decisions. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 700–717.

<http://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.10.036>

Wen-li, L., Humphreys, P., Chan, L. ., & Kumaraswamy, M. (2003). Predicting purchasing performance: the role of supplier development programs. *Journal of Materials Processing Technology*, 138(1-3), 243–249.

[http://doi.org/10.1016/S0924-0136\(03\)00079-7](http://doi.org/10.1016/S0924-0136(03)00079-7)

Wu, J., & Wu, Z. (2015). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*, 46, 183–192.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.016>

Ylimäki, J. (2014). A dynamic model of supplier–customer product development collaboration strategies. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 996–1004.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.012>

Yoo, S. H., Shin, H., & Park, M.-S. (2015). New product development and the effect of supplier involvement. *Omega*, 51, 107–120.

<http://doi.org/10.1016/j.omega.2014.09.005>

Zhang, C., Henke, J. W., & Viswanathan, S. (2015). Reciprocity between buyer cost sharing and supplier technology sharing. *International Journal of Production Economics*, 163, 61–70. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.02.004>

# ANEXOS

## ANEXO 1 “Instrumento de Medición”



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



<b>INSTRUCCIONES.</b>					
Encuesta sobre Desarrollo de proveedores. Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piense usted. Solamente una opción. Si no puede contestar una pregunta o si la respuesta no tiene sentido para usted, por favor pregunte. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por una persona totalmente ajena a su empresa.					
<b>Datos de identificación:</b>					
1. Sexo: F ( ) M ( )					
2. Puesto: Gerente ( ) Jefatura ( ) Otro: _____					
3. Escolaridad T.: Superior ( ) Posgrado ( ) Otro: _____					
	Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	La mayoría de las veces no.	Nunca.
4. ¿Cuento con programa de capacitación para la especialización de mi trabajo para el desarrollo de un cluster?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Encuentro los insumos y/o relaciones necesarios dentro de la región bajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Tengo la tecnología necesaria para el desarrollo de un cluster?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Existen proyectos en conjunto cliente - proveedor para el desarrollo de cadenas de valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Se cuenta con estrategias para obtener ventajas competitivas (precios- acuerdos- negociaciones)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Obtengo capacitación en liderazgo para el desarrollo de las estrategias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Desarrollo estrategias de innovación para obtener una ventaja competitiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Tengo relación cercana con cámaras y comités de industria regional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Cuento con algún incentivo productivo por generar ahorros o mejoras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Cuento con todos los servicios necesarios para el desarrollo de productos?					
14. ¿Cuento con apoyo externo para desarrollar					



sectores estratégicos?					
15.- ¿Estamos establecidos en alguna zona industrial o distrito industrial?					
16.- ¿Mantenemos una relación estrecha con las empresas vecinas para colaboración en problemas comunes?					
17.- ¿Contamos con una relación estrecha de participación en procesos o necesidades con el proveedor?					
18.- ¿Tenemos estrategias determinadas para el abastecimiento de insumos y/o refacciones?					
19.- ¿Contamos con algún departamento o área con presupuesto establecido para el desarrollo de proveedores?					
20.- ¿Tenemos identificado en el mercado cuales proveedores son los más competitivos en precios y especificaciones?					
21.- ¿Tenemos en cuenta los costos de transportación en la toma de decisión de compra?	<input type="radio"/>				

¡Por su colaboración, muchas gracias!

ANEXO 2

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Planteamiento del problema		Marco teórico	Análisis de inversión		Variables	
Pregunta de	Objetivos de investigación			Dependiente	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera el desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de operaciones de la planta DeAcero Morelia?	Identificar si el desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de operaciones en la Planta DeAcero Morelia.	Teorías de competitividad	La selección y evaluación del desarrollo de proveedores incrementa la competitividad de las operaciones en la Planta DeAcero Morelia.	Competitividad en la operación de la planta DeAcero Morelia	Clusters	Especialización del trabajo
						Accesibilidad de insumos
						Tecnología
		Estrategias			Adenas de Valor	
					Ventaja Competitiva	
					Networking (Redes)	
		Políticas			Incentivos Productivos	
					Alcance de Servicios	
					Enfoque a sectores estratégicos	
		Modelos			Distritos Industriales	
Eficiencia Colectiva						
				Independientes	Dimensiones	
		Desarrollo de proveedores	Modelo de eficiencia	Desarrollo de Proveedores	Evaluación de proveedores	Participación Cliente-Proveedor
						Estrategia de abastecimiento
						Infraestructura para
					Selección de proveedores	Precios vs especificaciones
						Costos Logísticos

Fuente: Elaboración Propia