



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE MEDIANAS
EMPRESAS ALIMENTICIAS EN MORELIA, MICH., PARA
INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN
CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA: M.A.O. GLAFIRA VÁZQUEZ OLARRA

DIRECTOR DE TESIS: DR. RUBÉN MOLINA MARTÍNEZ

MORELIA, MICHOCÁN, JULIO DE 2011

Agradezco...

A Dios por la oportunidad de vivir y aprender.

A mis hijas, quienes me cedieron su tiempo y espacio para lograr este objetivo.

A mi esposo, por ser mi amigo y estar cerca brindándome su apoyo incondicional.

Al resto de mi familia, para quienes la distancia es sólo una percepción.

A mis alumnos que me hicieron reflexionar con sus cuestionamientos, dudas o saberes y me permitieron crecer con ellos, entre quienes he encontrado grandes amigos.

A mis colegas y compañeros de la ULSA, por compartir sus experiencias y ofrecerme su apoyo durante este proceso, concluido con grandes experiencias profesionales, afectivas e intelectuales.

Al Dr. Rubén Molina Martínez, un agradecimiento permanente por sus aportaciones en la dirección de este trabajo.

A los sinodales quienes siempre tuvieron la disposición de asesorarme y dar lectura a mi trabajo.

A los Profesores Investigadores del ININEE de quienes obtuve un gran aprendizaje.

Índice

ABREVIATURAS	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE ANEXOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Problema de investigación	13
1.1.2 Situación problemática	13
1.1.3 Descripción del problema	24
1.2 Pregunta de investigación	29
1.3 Objetivo de la investigación	29
1.4 Justificación	29
1.5 Hipótesis de la investigación	32
1.6 Identificación de variables	32
1.6.1 Operacionalización de las variables	32
1.7 Método de investigación	38
PARTE II. MARCO TEÓRICO.	41
CAPÍTULO 1 INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS	41
1.1 Aspectos generales sobre globalización de las empresas	41
1.2 Sobre la internacionalización de medianas empresas	43
1.3 La estrategia en el ambiente global	49
1.4 El ambiente interno de las empresas	62
CAPÍTULO 2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	68
2.1 Razones para formar alianzas estratégicas	71
2.1.1 La formación de una alianza estratégica	75
2.2 Factores que inciden en el éxito de las alianzas estratégicas	79
2.3 Surgimiento de conflictos en la alianza	83
CAPÍTULO 3 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	85
3.1 Competitividad a nivel empresa	85
3.2 Teoría de la ventaja competitiva	87
3.3 Model of the Institute for Management Development	89
3.4 El modelo del Foro Económico Mundial	92
3.5 Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad	94
3.6 Modelo Nacional para Mipymes Competitivas	99
3.7 Modelo de competitividad sistémica	102
3.8 Modelo de competitividad sistémica de Aregional.	107
PARTE III. TRABAJO DE CAMPO.	114

CAPÍTULO 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	114
4.1 <i>Diseño de la investigación</i>	114
4.2 <i>Universo de estudio</i>	116
4.3 <i>Muestra del estudio</i>	118
4.4 <i>Tipo de estudio</i>	119
4.5 <i>Instrumento para recolectar datos</i>	120
4.6 <i>Análisis de datos</i>	124
4.7 <i>Interpretación de resultados</i>	160
4.7.1 <i>Dimensiones de la variable alianzas estratégicas</i>	160
4.7.2 <i>Interpretación de la variable alianzas estratégicas</i>	168
4.7.3 <i>Dimensiones de la variable competitividad</i>	170
4.7.4 <i>Interpretación de la variable competitividad</i>	180
4.7.5 <i>Resultados por empresa</i>	181
4.8 <i>Conclusiones del trabajo de campo</i>	207
PARTE IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO	212
CONCLUSIONES	234
RECOMENDACIONES	240
BIBLIOGRAFÍA	242
ANEXOS	252

Abreviaturas

BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior.
CANACO	Cámara de Comercio.
CANACINTRA	Cámara Nacional de de la Industria de la Transformación.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CON MUJER	Programa de micro financiamiento llamado: Confianza en las mujeres.
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana.
FIMYPE	Fideicomiso para el Financiamiento de Micro y Pequeñas Empresas.
FOMICH	Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán.
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenido de México.
MYPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas.
PYMES	Pequeñas y medianas empresas.
SAT	Servicio de Administración Tributaria.
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.
SE	Secretaría de Economía.
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Índice de tablas

Tabla	Nombre	No. pág.
Tabla no. 1	Clasificación de las empresas por número de trabajadores.	14
Tabla no. 2	Clasificación de las empresas por nivel de ventas.	15
Tabla no. 3.	Sistema de clasificación industrial de América del norte.	19
Tabla no. 4	Conceptualización y operacionalización de variables.	36
Tabla no. 5	Significados de competitividad a nivel empresa.	86
Tabla no. 6	Principios de competitividad mundial.	90
Tabla No. 7	Reporte de competitividad global.	93
Tabla no. 8	Modelo del instituto mexicano para la competitividad.	98
Tabla no. 9.	Modelo nacional para mipymes competitivas 2010.	100
Tabla no. 10	Componentes de la competitividad sistémica regional.	109
Tabla no. 11	Comparación de los modelos de competitividad	113
Tabla no. 12	Escala utilizada en el instrumento de recolección de datos.	121
Tabla no. 13.	Libro de datos obtenidos del instrumento de investigación.	126
Tabla no. 14	Matriz de datos obtenidos para la variable alianzas estratégicas	127
Tabla no. 15	Matriz de datos obtenidos para la variable competitividad.	128
Tabla no. 16	Datos concentrados por dimensión para la variable alianzas estratégicas.	129
Tabla no. 17	Datos concentrados por dimensión para la variable competitividad.	130
Tabla no. 18	Valores de la correlación de Pearson.	135
Tabla no. 19	Matriz del coeficiente de correlación de Pearson para la variable alianzas estratégicas.	136
Tabla no. 20.	Matriz del coeficiente de determinación para la variable alianzas estratégicas.	137
Tabla no. 21	Matriz del coeficiente de correlación Pearson para la variable competitividad.	138
Tabla no. 22	Matriz del coeficiente de determinación para la variable competitividad.	139

Tabla no. 23	Medidas de tendencia central de la variable alianzas estratégicas.	140
Tabla no. 24	Distribución de frecuencias de la variable alianzas estratégicas.	141
Tabla no. 25	Medidas de tendencia central de las dimensiones de la variable alianzas estratégicas.	142
Tabla no. 26	Frecuencia de la dimensión operatividad de alianzas e interés en establecerlas.	143
Tabla no. 27	Frecuencia de la prestigio del socio en alianzas estratégicas.	144
Tabla no. 28	Frecuencia de la dimensión solvencia financiera.	145
Tabla no. 29	Frecuencia de la dimensión cultura empresarial.	146
Tabla no. 30	Frecuencia de la dimensión capital social.	147
Tabla no. 31	Frecuencia de la dimensión socios.	148
Tabla no. 32	Frecuencia de la dimensión condiciones del país para integrar alianzas estratégicas.	149
Tabla no. 33	Medidas de tendencia central de la variable competitividad.	150
Tabla no. 34	Distribución de frecuencias de la variable competitividad.	151
Tabla no. 35	Medidas de tendencia central de las dimensiones de la variable competitividad.	152
Tabla no. 36	Frecuencia de la dimensión producto.	153
Tabla no. 37	Frecuencia de la dimensión precio.	154
Tabla no. 38	Frecuencia de la dimensión personal capacitado.	155
Tabla no. 39	Frecuencia de la dimensión maquinaria.	156
Tabla no. 40	Frecuencia de la dimensión calidad.	157
Tabla no. 41	Frecuencia de la dimensión cadena de abastecimiento.	157
Tabla no. 42	Frecuencia de la dimensión procesos.	158
Tabla no. 43	Frecuencia de la dimensión apoyos gubernamentales.	159
Tabla no. 44	Escala empleada en la variable competitividad.	170
Tabla no. 45	Nivel de apreciación hacia la integración de alianzas estratégicas.	203
Tabla no. 46	Nivel de competitividad de las medianas empresas alimenticias.	205

Índice de figuras

Figura	Nombre	No. pág.
Figura No. 1	Alianzas diádicas, constelaciones y redes.	70
Figura No. 2	Proceso de integración de la alianza.	82
Figura No. 3	Factores determinantes de la competitividad sistémica.	106
Figura No. 4	Escala tipo Likert para cada ítem.	132
Figura No. 5	Escala de la dimensión prestigio del socio en alianzas.	133
Figura No. 6	Escala de la variable alianzas estratégicas.	133
Figura No. 7	Escala de la variable competitividad.	134
Figura No. 8	Propuesta de solución. Representación gráfica.	233

Índice de gráficos

Gráfico	Nombre	No. pág.
Gráfico no. 1.	Nivel de interés hacia la integración de alianzas estratégicas.	204
Gráfico no. 2.	Nivel de competitividad de las medianas empresas alimenticias.	206

Índice de anexos

Anexo	Nombre	No. pág.
Anexo no. 1.	Instrumento de recopilación de información.	252
Anexo no. 2.	Directorio de empresas entrevistadas.	259

Resumen

La presente investigación aborda la problemática en materia de competitividad internacional de las medianas empresas del ramo alimenticio de la ciudad de Morelia, Michoacán, en donde las medianas y pequeñas empresas del ramo alimenticio, presentan desde hace años, un bajo nivel de competitividad e ingresos por ventas, y les resulta difícil competir con países de bajos costos. Tener competitividad es un imperativo que exige el ambiente mundial, ante ello las medianas empresas realizan diversas acciones a nivel local e internacional con el objetivo de fortalecerse y crear condiciones para enfrentar el entorno con mejores productos, estrategias empresariales novedosas y ventajas distintivas.

La investigación se respalda en el modelo de competitividad sistémica el cual señala que la competitividad debe abordarse desde los aspectos meta, macro, meso y micro, de tal manera que, tanto la nación como las asociaciones empresariales y empresarios, se involucren en la generación de competitividad. Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo arrojan que las medianas empresas del ramo alimenticio en Morelia tienen una competitividad media; lo cual les brinda la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con organizaciones extranjeras, además, se muestran los elementos que los empresarios evaluarían antes de integrar la alianza. Se presenta una propuesta de solución al problema, basado en el Modelo de Competitividad Sistémica y se enuncian los aspectos que deben observarse y atenderse en el momento en que se decide integrar una alianza estratégica con otra empresa, fundamentado en un proceso de *due diligence*.

Abstract

This research addresses the issue of the international competitiveness of the medium-sized enterprises in the food sector of the city of Morelia, Michoacan, where medium and small enterprises in food industry have, for years, low competitiveness and income sales, and find it difficult to compete with low-cost countries. Having competitiveness is an imperative that requires the global environment, to do so, this medium-sized companies perform various actions at the local and international levels in order to strengthen and create conditions to face the environment with better products, innovative business strategies and different advantages.

The research is supported by the systemic competitiveness model which states that competition issues should be addressed from the meta, macro, meso and micro, so that both the nation and the business associations and entrepreneurs involve themselves in the generation of competitiveness. The results obtained in the field show that medium-sized companies in the food sector in Morelia have an average competitiveness; which gives them the possibility of establishing strategic alliances with foreign organizations, and it also shows the elements that employers evaluate before integrating in the alliance. It presents a proposed solution to the problem, based on the Model of Systemic Competitiveness and sets out the matters that are to be observed and addressed at the time it is decided to integrate a strategic alliance with another company, based on a process of due diligence.

Introducción

Las estrategias comerciales que operan en el ámbito de los negocios, derivadas de la apertura de mercados, se acompañan también de la reducción de aranceles y del incremento en la demanda de los clientes por productos o servicios de mayor calidad.

Los nuevos modelos económicos y estrategias comerciales suponen de forma intrínseca la reducción de costos, mayor calidad de la materia prima, el personal capacitado y mejoramiento de las empresas.

La demanda y exigencia de los clientes no es sólo por el precio o estética del bien o servicio, sino por adquirir productos que brinden seguridad y confianza al consumidor y cuyo costo sea competitivo; estos elementos se han convertido en factores determinantes para que un cliente decida o no, adquirir un producto.

En México, la apertura comercial ha afectado a las medianas y pequeñas empresas, desafortunadamente ni la federación ni los empresarios, se anticiparon a ella a través de esquemas de fortalecimiento, de tal manera que desarrollaran los factores que les brindaran competitividad en términos de calidad, costos, productos principales y diferenciados, servicio, logística y personal especializado.

La ubicación de los grupos transnacionales en el sitio donde operan las empresas del país, provoca un descenso en el nivel de ventas de éstas últimas, ya que parte de ellas no están en posibilidades de competir con los costos bajos, productos de mayor calidad y con el gran aparato publicitario de las grandes empresas.

En este sentido, la industria alimenticia nacional ha presentado un impacto negativo, inicialmente por el incremento del costo de la materia prima, la competencia extranjera, las imposiciones fiscales, las restricciones y estrategias federales que brindan atención a la obesidad de la población, afectando a las empresas que elaboran alimentos de bajo nivel nutritivo.

Asimismo, las empresas han dejado de innovar o de fabricar diferentes productos que sean acordes con las necesidades y demandas de la sociedad, en materia de salud, lo cual sucede por la falta de infraestructura en la empresa y la capacitación del empresario y los colaboradores.

En particular, en Morelia, Michoacán, las principales actividades económicas están orientadas hacia el servicio y el comercio. La ciudad cuenta con baja actividad industrial si se compara con otros estados como Jalisco, el Estado de México, Querétaro o Guanajuato, y en particular, las empresas de la rama alimenticia que operan son medianas y pequeñas, mismas que generan un porcentaje considerable de empleos en la ciudad; por ello, la relevancia de atender las necesidades de esta rama y aportar posibles soluciones o estrategias para fortalecerlas y aumentar su competitividad a nivel local e internacional.

Cualquier empresa o rama industrial debiera ser estudiada por el hecho de brindar empleo y diferentes esquemas de desarrollo empresarial que generen un beneficio social y económico a la región donde se ubican.

A lo largo del trabajo se describe la situación actual de las empresas medianas del ramo alimenticio, algunas teorías y modelos de competitividad y de las alianzas estratégicas, lo que permite tener un conocimiento teórico para comprender la situación actual de la empresa y observar si cuenta con el potencial para establecer una alianza estratégica con empresas nacionales o extranjeras que le permitan incrementar su competitividad internacional.

De acuerdo con los resultados de la investigación, las medianas empresas de la rama alimenticia de Morelia, cuentan con un nivel medio de competitividad, lo que les brinda la posibilidad y las convierte en un foco de atracción para que las empresas nacionales o extranjeras, establezcan una alianza estratégica y con ella incrementen su competitividad internacional, situación que les permitiría ofrecer un producto de mayor calidad, a un mejor precio y contar con una mayor capacidad logística.

En la parte de fundamentos de la investigación se plantea la hipótesis: Si las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán, establecen alianzas estratégicas pueden incrementar su competitividad a nivel internacional.

Las variables de la investigación se operacionalizaron en 15 dimensiones y en distintos indicadores e ítems. Se utilizó un instrumento de investigación, con la escala tipo Likert, validando los datos con el coeficiente de confiabilidad.

Se muestra también el trabajo de campo en el que se aprecia el nivel de competitividad de las medianas empresas del ramo alimenticio de la ciudad de Morelia y cuáles son los elementos que considerarían los empresarios para establecer una alianza estratégica y, a través de ella, incrementar su competitividad.

De esta manera, la investigación consta cuatro partes y cuatro capítulos. En la primer parte se muestran los fundamentos de la investigación. En la segunda parte se detalla el marco teórico, el cual incluye el capítulo uno, que aborda la internacionalización de empresas, se mencionan las formas por las que una empresa puede ingresar a un mercado extranjero y se muestran las características generales del ambiente interno de las empresas.

En el capítulo dos, se incluyen las formas de establecer alianzas estratégicas, su operación y manejo central.

En el capítulo tres se muestran las teorías de la competitividad, desde la teoría de la ventaja competitiva hasta los diferentes modelos nacionales e internacionales que abordan el tema de la competitividad.

Dentro de la parte tres, se ubica en trabajo de campo, que contiene el capítulo cuatro donde se presenta el diseño de la investigación, el instrumento de investigación, la recolección de datos y las conclusiones del trabajo de campo.

En la parte cuatro se encuentra la propuesta de solución al problema en términos del Modelo de Competitividad Sistémica donde se menciona qué estrategias o

actividades realizar a nivel meta, macro, meso y micro; así como la forma sugerida para integrar las alianzas estratégicas de acuerdo al contexto nacional y características de la empresa.

Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones, enunciadas como resultado de la investigación realizada.

PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.2 Situación problemática

México se encuentra en un periodo de adaptación y aprendizaje, debido a la apertura comercial y el dinamismo de la globalización; por lo que la necesidad de cambiar modelos administrativos, comportamientos y actitudes en la empresa es imperante, entonces resulta necesario adoptar nuevas prácticas y estrategias para encontrarse en condiciones de enfrentar la realidad actual.

La globalización de la economía y las finanzas internacionales imponen nuevas reglas de mercado que han causado un fuerte impacto en las empresas nacionales, esto las ha llevado a enfrentar situaciones que no habían considerado y no siempre han sabido cómo resolverlas.

Las empresas tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados, ya que los tradicionales cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos. La apertura de los mercados mundiales ha hecho desequilibrar muchas organizaciones, generando un masivo rediseño en cada sector de negocios.

Es inevitable la reestructuración de las empresas nacionales con el fin de incrementar su nivel de competitividad, en condiciones de enfrentar a los productos y a las empresas nacionales o extranjeras. De igual forma, es imperante que modifiquen sus esquemas de venta e identifiquen mercados alternos, como los extranjeros y no sólo circunscriban sus ventas al ámbito nacional.

En el país, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98 % del total de empresas, y brindan empleo al 73% de la población económicamente activa. En particular, las medianas empresas representan el 0.8% del total de las empresas en el país y proporcionan el 16.1% de todos los empleos. (INEGI, 2004).

En lo que respecta al sector manufacturero, la información de los Censos Económicos del 2004 indica este sector es el más importante en la generación de la producción bruta total en el país, con un 43.3%, concentrando al 10.9% de las unidades económicas y una de cada cuatro personas ocupadas.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, establece los criterios de estratificación de empresas, como se aprecia en la tabla no. 1:

TABLA No. 1
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Secretaría de Economía, 2002.

Por su parte, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), clasifica a las empresas como pequeños contribuyentes y contribuyentes mayores, en los primeros hace referencia a las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, y que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general, cuyos ingresos por la actividad empresarial que realizan y los intereses obtenidos en el año anterior, no hayan excedido de dos millones de pesos (SAT, 2008). Véase tabla no. 2.

TABLA No. 2

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR EL NIVEL DE INGRESOS

Contribuyente menor	Contribuyente mayor
Hasta \$9,000,000.00	Hasta \$20,000,000.00

Fuente: Servicio de Administración Tributaria, 2008.

Porcentaje de pequeñas y medianas empresas en el país

De acuerdo con el tamaño de las unidades económicas, considerando el personal ocupado, las empresas micro (0 a 10 personas) representan el 90.9% de las unidades económicas del total del sector manufacturero, tienen al 18.2% del personal ocupado total y crean el 3.9% de la producción bruta total en el país, es decir, muchos establecimientos que generan poco valor adicional. (INEGI, 2004).

En lo que respecta a las pequeñas empresas (11-50 personas), éstas integran el 6.0% de las unidades económicas del total del sector manufacturero, cuentan con el 19.3% del personal ocupado total y generan el 5.7% de la Producción Bruta Total en el país (PBT).

En cuanto a las medianas empresas (51-250 personas), constituyen el 2.2% de las unidades económicas del sector, cuentan con el 19.3% del personal ocupado y generan el 17.3% de la producción bruta total en el país. Las empresas medianas representan el 2.2% de las unidades económicas del total en el sector manufacturero, con el 19.3% del personal ocupado total. En el subsector Industria alimentaria, el 0.8% son medianas empresas.

Por su parte, las empresas grandes (251 empleados en adelante) representan sólo 0.9% del total de unidades económicas, ocupan a una de cada dos personas

(52.3%), y producen el 73.5% de la PBT del país, es decir, pocas empresas grandes generan mucho valor agregado (INEGI, 2004).

Referente al estado de Michoacán la industria manufacturera representa el 15.1% del total de empresas en el Estado, cuenta con el 18% del personal ocupado total y aporta bienes de consumo intermedio, en un 50.7 por ciento. (INEGI, Censos Económicos, 2004).

Las industrias manufactureras generan la mayor producción total de Michoacán con un 31.5%, le siguen en importancia los Servicios con 29.7%; y el Comercio con 24.5%.

Los activos fijos representan el valor de todos los bienes propiedad de los establecimientos y las empresas, cuya vida útil es superior a un año y que tienen la capacidad de proporcionar las condiciones necesarias para la generación de bienes y servicios. Del total de activos fijos en las unidades económicas del estado de Michoacán, las Industrias manufactureras reportaron 31.3%, los Servicios 17.4%, y el Comercio 17%.

En los censos económicos del 2004, el municipio de Morelia reportó los mayores porcentajes de participación de las actividades económicas en todo el estado: 20.5% de unidades económicas, personal ocupado en un 27.4%, producción bruta total con 47.4% y el 46.5% de activos fijos. En el sector manufacturero, los principales municipios -por el número de personal ocupado-, fueron: Morelia 17.9%, Uruapan con 9.5% y Lázaro Cárdenas con 5.5 por ciento. (INEGI, 2004).

Dada la importancia de esta industria en el estado de Michoacán y en el municipio de Morelia, se requiere fortalecer a las empresas que la integran, del tal forma que se determinen estrategias adecuadas para incrementar su competitividad.

Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), las industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.

También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye la mezcla de materiales, como: los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras (INEGI, 2004).

Este sector se caracteriza por ser altamente diversificado, en él coexisten actividades muy concentradas, como la industria siderúrgica, automotriz, cementera, cervecera y petrolera, por citar algunas; junto con industrias heterogéneas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz y purificación de agua, además de estar constituida por organizaciones de distintos tamaños, desde micro hasta grandes consorcios.

De acuerdo con el INEGI y a través del SCIAN (2002), el sector de la industria manufacturera se clasifica en nueve subsectores de actividad:

- I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- II. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- III. Industria de la madera y productos de madera.
- IV. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
- V. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.
- VI. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
- VII. Industrias metálicas básicas.
- VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- IX. Otras industrias manufactureras.

Para el presente trabajo se tomó como base, el subsector número I y, exclusivamente a los Productos Alimenticios, excluyendo a las bebidas y tabaco. De esta forma, se eligió a la industria manufacturera del ramo alimenticio, como objeto de estudio.

El subsector número I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco, comprende ramas económicas cuyas actividades se muestran enseguida:

- Carnes, matanza de ganado, preparación y empaclado de carne; leche, queso, crema y mantequilla (pasteurización y envasado de leche; queso, crema y mantequilla; leche condensada y deshidratada; cajetas y otros productos lácteos).
- Incluye preparación de frutas y legumbres deshidratadas, preparación y envasado de frutas y legumbres, salsas y condimentos, salsas y sopas enlatadas, mayonesa y otros condimentos.
- Molienda de trigo. Harina de trigo, pan y pasteles, galletas y pastas alimenticias.
- Molienda de maíz. Harina de maíz, elaboración de masa y fabricación de tortillas.
- Beneficio y molienda de café. Beneficio de café, café y té, tostado y molienda de café, café soluble y té.
- Azúcar y subproductos (incluido alcohol etílico) y piloncillo o panela.
- Aceites y grasas vegetales comestibles. Aceites y grasas vegetales comestibles.
- Alimentos para animales. Alimentos para animales.
- También se consideran otros productos alimenticios como los dulces, chocolates y confituras; bombones, confituras y jaleas; beneficio de cacao, cocoa y chocolate de mesa; tratamiento y envasado de miel; chicles; flanes y gelatinas; preparación y envasado de pescados y mariscos; arroz y otros productos agrícolas de molino; beneficio de arroz; beneficio de otros productos agrícolas; otros productos de molino; almidones, féculas y

levaduras; concentrados y jarabes; fabricación de hielo, helados y paletas; papas fritas, charritos y similares.

Este mismo subsector número I, se localiza dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, el cual señala que el sector Industria Manufacturera se identifica dentro de los números 31 – 33 del SCIAN. Al subsector Industria Alimentaria le corresponde el dígito 311 en el que se incluyen las nueve divisiones mencionadas, como se muestra en la tabla no. 3:

TABLA No. 3

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMÉRICA DEL NORTE (SCIAN, 2002)

31-33 Industrias manufactureras.

311 Industria alimentaria.

- 3111 Elaboración de alimentos para animales.
- 3112 Molienda de granos y de semillas oleaginosas.
- 3113 Elaboración de azúcar, chocolates, dulces y similares.
- 3114 Conservación de frutas, verduras y guisos.
- 3115 Elaboración de productos lácteos.
- 3116 Matanza, empaclado y procesamiento de carne de ganado y aves.
- 3117 Preparación y envasado de pescados y mariscos.
- 3118 Elaboración de productos de panadería y tortillas.
- 3119 Otras industrias alimentarias.

Fuente: Instituto Nacional de Geografía e Informática, 2002.

Las medianas empresas en México

En México, la carencia casi generalizada de una cultura empresarial, independientemente de la calidad de los productos y servicios, impide a las empresas ser más competitivas en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

Se sabe que las organizaciones que tienen y enfrentan mayores problemas son las micro, pequeñas y medianas, menos apoyo e imposibilidad de acceder a créditos o asesoría; además de ser uno de los sectores más vulnerables en la economía globalizada.

Aún con los beneficios que brindan al país en materia de empleo, las condiciones de estas organizaciones han obligado a algunas de ellas a detener sus operaciones a causa de diversos factores, entre ellos, la disminución del volumen de ventas, la baja calidad de los productos, los altos costos y la escasa o deficiente capacitación del capital humano.

En lo que corresponde a los empresarios pequeños y medianos, éstos cuentan con un profundo conocimiento técnico, pero carecen de conocimiento administrativo.

Las medianas empresas enfrentan una problemática adicional con los empleados, cuyo nivel de especialización, en ocasiones, no es el que requiere la empresa y al no existir una cultura de la capacitación, ésta no se imparte continuamente y el nivel de conocimiento y habilidades necesarias se deteriora o se detiene. Estas habilidades son necesarias para operar o reparar una máquina, para crear un nuevo producto, atender a un cliente, mejorar el servicio, lograr ventas exitosas, entre otras, resultados que se obtendrían con una capacitación adecuada.

Estas empresas presentan bajo respaldo financiero y escasa infraestructura por lo que son altamente vulnerables ante el entorno dinámico y globalizado, muestran una enorme debilidad para enfrentar el mercado extranjero, por lo tanto, no logran incorporarse totalmente al proceso de la globalización.

Como consecuencia 50% de las medianas empresas, cierra durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de cinco años (Secretaría de Economía, 2006), sin embargo, por su nivel de importancia en la economía y en la generación de empleos es indispensable atenderla en la búsqueda de su fortalecimiento.

Ante la preocupación por apoyar las actividades de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de asegurar la generación de empleos, la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, y con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico, en los últimos años se han presentado diferentes movimientos de apoyo a la mediana empresa, tales como asesorías o financiamientos, los cuales están patrocinados por universidades, dependencias gubernamentales, así como organizaciones públicas y privadas.

Entre las instituciones y programas que han apoyado a las empresas, se encuentran: la Cámara de Comercio (CANACO), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Cámara Nacional de de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), entre otras, las cuales apoyan a sus agremiados con cursos de capacitación a un precio accesible, asesorías jurídicas, laborales, fiscales y contables.

Fundación para el Desarrollo Sostenido de México (FUNDES) apoya a la mediana empresa con cursos de capacitación referentes a las nuevas tecnologías, administración, calidad, normas ISO, entre otros temas.

Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán (FOMICHO). Es un Organismo financiero en Michoacán, ordenador de fondos y fideicomisos que promueve la acción coordinada de los agentes financieros.

Con Mujer (Programa de micro financiamiento confianza en las mujeres). Es un programa de microcréditos, que se otorga la Secretaría de la Mujer en el estado de Michoacán, a través del cual se otorgan préstamos desde quinientos hasta dos mil quinientos pesos, los pagos son fijos y se aplica una tasa de interés de 2% mensual.

Fideicomiso para el Financiamiento de Micro y Pequeñas Empresas (FIMYPE), es el fideicomiso creado por el gobierno del estado de Michoacán, que tiene como objetivo el fomentar y fortalecer a la micro y pequeña empresa de la entidad,

otorgando financiamiento a los proyectos que resulten viables, técnica, administrativa y financieramente y que además, generen empleo.

Secretaría de Economía, apoya con financiamiento, asesoría, consultoría, capacitación, asistencia técnica y en exportación de productos de las pequeñas y medianas empresas.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, brinda asistencia en seguridad e higiene laboral, promueve cursos de capacitación y especialización.

Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext) otorga financiamientos destinados a atender los requerimientos tanto de corto como de mediano y largo plazo de las empresas participantes en el comercio exterior mexicano, incluyendo a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones.

Sin embargo, al ser todos éstos esfuerzos no coordinados y de corto plazo, sumados a las condiciones del mercado y la economía, no se han tenido resultados satisfactorios para la empresa y el país.

Por otra parte, en los países industrializados y en algunos de reciente industrialización, las medianas empresas muestran gran capacidad para adaptarse a los procesos en virtud de su mayor flexibilidad y creatividad; con apoyo gubernamental forman o fortalecen agrupamientos y cobran importancia las redes de subcontratación ligadas a los grandes corporativos para apoyar la permanencia y consolidación de las organizaciones medianas.

Las medianas empresas han cobrado importancia debido a su mayor flexibilidad, a la capacidad de cambiar el volumen, la clase y calidad de su producción, de acuerdo con la demanda del cliente; igualmente tienen la posibilidad de reorganizar los procesos de producción, administración y comercialización en función de ser más competitivas e incrementar sus ingresos.

Una situación nada favorable para las medianas empresas son los niveles de ventas de sus productos o servicios, los cuales no están siendo satisfechos con la demanda interna, lo cual se convierte en un factor que provoca a corto o mediano plazo, el cierre de la empresa.

Este tipo de empresas tienen la posibilidad de ofrecer el campo experimental, en donde se generan con frecuencia nuevas ideas, técnicas y formas novedosas de hacer las cosas, lo que puede favorecer el establecimiento de sociedades con empresas del extranjero que comercialicen los productos en sus respectivos países.

Ciertamente existen medianas empresas que se encuentran en condiciones de exportar, crear una franquicia de su marca o establecer subsidiarias en el extranjero, pero desconocen las condiciones para realizarlo o bien, no es su prioridad en el momento presente.

Ante este escenario, el empresario no tiene más alternativa que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo, imitando aquellas que les den ventajas comparativas en relación con los grandes corporativos, especialmente redes, integraciones o alianzas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas, mismas que han sido promovidas por el gobierno federal y que busca lograr la competitividad de las empresas.

Las empresas requieren crear nuevas estrategias para recuperar el nivel de ventas y que sus productos sean conocidos en otros mercados, nacionales o extranjeros, empleando para ello, diversos mecanismos acordes con sus necesidades, características y productos para elevar la calidad y la competitividad internacional.

La experiencia de otros países, que han optado por modelos como el asociacionismo, ha favorecido la permanencia y el fortalecimiento de las medianas

empresas, ya que de esta forma, obtienen servicios que están fuera de su alcance y permite potencializar algunas de sus ventajas competitivas.

1.1.3 Descripción del problema

Durante el curso de esta investigación, se han obtenido los índices de competitividad que emite el Foro Económico Mundial (FEM), los cuales indicaban que en el 2007, México se ubicaba en el sitio número 52 y, en el 2008 y 2009 en el lugar 60. Después de cuatro años de la actual administración, México se encuentra en el sitio número 66 del tablero de competitividad, lo que refleja que descendió 14 lugares, siendo que, otros países avanzaron de manera dinámica en el ejercicio de su competitividad. (WEF: 2007, 2008, 2009).

Según los resultados del Foro, los aspectos que detuvieron la competitividad mexicana para el 2008, fueron ineficiencia de un gobierno burocrático, la corrupción, infraestructura inadecuada, medidas restrictivas a la iniciativa privada y regulaciones de impuestos. Para el 2010 siguen siendo la ineficiencia de un gobierno burocrático, la corrupción, el difícil acceso al financiamiento, el crimen, la violencia y las medidas restrictivas a la iniciativa privada.

México como en el resto de América Latina se carece de una economía institucional de mercado fundamentada en un Estado de Derecho y que frena la eficiencia y la competitividad de las empresas en los mercados bancario-financiero, laboral y de bienes y servicio, en donde no existe un nuevo marco legal a la altura de la nueva economía global. (Villarreal, 2002).

Agrega Villarreal (2002) que México es el país más abierto del mundo, mantiene acuerdos con 46 países (SE, 2010) en tres continentes, sin embargo, es uno de los países menos competitivos.

De acuerdo con Aregional en el documento Planeación Sistémica para impulsar la Competitividad y el Desarrollo Regional en México (s/f), menciona que el problema de la competitividad se debe ubicar desde sus causas, es decir, la falta de

condiciones competitivas integrales y sistémicas necesarias para generar un entorno certero, confiable y estable a las inversiones, como lo son la inseguridad pública, la falta de financiamiento, la corrupción, la opacidad en los procesos, los déficit en infraestructura, la baja coordinación entre actores, y la existencia de rezagos importantes en materia de capital humano, infraestructura e instituciones, han dado lugar a una baja competitividad de las empresas, lo que ha limitado el atractivo nacional a los capitales extranjeros.

Esta incapacidad de competir exitosamente en la globalización y captar inversiones, se ha traducido en una reducida habilidad para generar empleos, ingresos y elevar el bienestar social. De la misma forma, se ha reflejado en una reducida cohesión social y regional.

En este sentido, las condiciones que presentan algunas medianas empresas mexicanas han detenido el avance y la consolidación de las empresas en materia de competitividad, ya que han estado sumergidas en la crisis económica y en las consecuencias que de ésta se derivaron, como el incremento en los precios de las materias primas, el alza en los costos logísticos, la baja calidad de los productos, la disminución del nivel de ventas, decremento en la producción estimada, disminución de la fuerza laboral y, aunado a ello, el desinterés del gobierno en atenderlas y fortalecerlas, a través de programas o estímulos fiscales, son factores que permanentemente, detienen el progreso de las empresas.

En el rubro de la industria alimentaria, la entrada al país de compañías extranjeras del mismo ramo ha impactado significativamente, en algunos casos, son grupos empresariales o monopólicos que al posicionarse en el país, absorben a las empresas nacionales para hacerlas parte de su grupo corporativo, sin que las empresas tengan la opción de evitar esa situación, debido a su bajo nivel competitivo y a la ausencia del respaldo gubernamental.

La industria alimentaria, es una de las más afectadas por las políticas en materia de salud, por las estrategias fiscales y por la propia globalización económica, lo que ha conducido a las empresas a diferentes situaciones que han detenido su

crecimiento, como el cese de empleados, cierre de empresas, cambio de actividad económica, elaboración de productos de baja calidad y precios altos.

Por otro lado, en Michoacán, el sector industrial (minería, manufacturas, construcción y electricidad, gas y agua) se registró un aumento en la producción manufacturera del 5.3% en el año 2007 y del 1.5% en el 2008, sin embargo, en el 2009, registró una caída del 19.8%, según datos del INEGI (2010). Durante todo el año 2009, excepto el mes de diciembre, se registraron descensos en la producción, lo cual significa que la crisis económica afectó en mayor medida durante el último año y, si a ello se agregan las condiciones propias de las empresas, se refleja una repercusión en el nivel de competitividad y la situación se vuelve más compleja.

El Índice de Competitividad Sistémica de las Entidades Federativas (A regional, 2008) señala que en materia de competitividad, durante 2007 y 2008 Michoacán obtuvo un índice de 27 y 28 puntos de un total de 100, lo que ubica al estado en el sitio de baja competitividad.

En el 2008, Michoacán registró un avance desde el enfoque de la competitividad sistémica de Aregional (2008, p. 28), la principal mejora se registró en el entorno macroeconómico; la estabilidad económica del estado le redituó en una mayor captación de inversión extranjera directa: en 2006 recibió flujos cercanos a los 100 millones de dólares, pero para 2007 ingresaron más de 1,600 millones de dólares, ocupando las primeras posiciones en cuanto a captación de este tipo de flujos a nivel nacional.

Estos hechos impactaron en una mayor generación de empleo y por tanto en un mejor entorno laboral, a este resultado también contribuye la evolución en los parámetros de gobernabilidad (transparencia y corrupción) y el fortalecimiento del Estado de Derecho. Sin embargo, Michoacán se mantuvo en el grupo de entidades con grado bajo de competitividad, ya que prevalecen rezagos históricos en distintos niveles y factores de la Competitividad Sistémica.

Asimismo, buena parte de los beneficios que generó la entrada de inversiones se concentraron en Lázaro Cárdenas, Morelia y Uruapan, por lo que la empresa Aregional (2008) señaló que era necesario incentivar el flujo de inversiones a otras regiones del estado, con infraestructura (carreteras, parques industriales), capital humano capacitado, políticas de fomento tecnológico, y programas de desarrollo social eficientes que incrementen las ventajas competitivas del estado desde un enfoque sistémico.

De manera particular, en la ciudad de Morelia, Michoacán, las medianas y pequeñas empresas del ramo alimenticio, presentan desde hace años, un bajo nivel de competitividad e ingresos por ventas, y le resulta difícil competir con países de bajos costos como China, país que desplazó a México como segundo socio comercial de Estados Unidos desde 2003. (Aregional, 2010).

Parte de la problemática actual de estas empresas es resultado de múltiples factores, tales como: desatención del gobierno, programas de apoyo no coordinados, personal poco calificado, escasez de recursos, falta de financiamiento, desconocimiento administrativo, escasa innovación de sus productos, el cambio tecnológico y el deterioro o la desarticulación de la cadena productiva.

Tener competitividad es un imperativo que exige el ambiente mundial, las organizaciones requieren mantener un nivel competitivo que les permita continuar dentro del mercado, dicho nivel puede ser alcanzado mediante diversas estrategias, entre las que se encuentran las fusiones o adquisiciones de empresas, las alianzas estratégicas, *Joint ventures* o escisiones, con ellas, las medianas empresas se fortalecen y crean las condiciones para enfrentar el entorno que demanda empresas competitivas.

Las alianzas son una estrategia para enfrentarse a la demanda de la internacionalización y competitividad internacional de las empresas, con la cual se

pretende compartir conocimiento de países 'anfitriones', aquellos donde la empresa desea operar.

Aregional (2010) señala que existen empresas de gran trayectoria comercial que colocan exitosamente sus productos en mercados internacionales y registran un impacto favorable en la región y en su país de origen, además de brindar un mayor bienestar a la comunidad, situación que logran como resultado del nivel de competitividad internacional que presentan.

Si el entorno mundial demanda empresas competitivas, se requiere continuar diseñando y proponiendo diversas estrategias que permitan a las empresas de la región incrementar su competitividad, de tal manera que disminuya sus costos, ofrezca un mejor precio y posicione sus productos en el mercado internacional, con el objetivo de que la empresa aumente sus ingresos y beneficie a su entorno.

Los motivos por los que conviene tomar la decisión de la formación de alianzas pueden ser, entre otros: la facilidad de acceso a otros mercados, cooperación en actividades de investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, así como el compartir los riesgos en un ambiente de incertidumbre, lo que permitirá incrementar la competitividad a nivel internacional, siendo que, de manera individual, algunas empresas no estarían en condiciones de lograrlo.

Mientras los objetivos de los socios sean la cooperación complementaria y el aumento de la competitividad a nivel empresa, las actividades productivas de las empresas pueden ser distintas. En estas asociaciones, la formación depende de la actitud de cada uno de los socios y de los administradores responsables de las actividades relacionadas con la alianza; las relaciones entre socios como capital está basada en la confianza y respeto mutuo (Zerón, 2007).

Las alianzas estratégicas representan una oportunidad para las empresas medianas, porque al reunirse bajo estos esquemas, pueden enfrentar y compartir riesgos y acciones. También se sabe que una alianza en términos de un contrato presenta la oportunidad de la venta de los productos en otro país o continente y el

empresario tenga una ventaja sustancial en el grado de confiabilidad y certeza de la negociación.

Los objetivos de las alianzas se dirigen hacia el fortalecimiento interno y logran enfrentar a su competencia con mejores productos, estrategias empresariales novedosas y ventajas distintivas.

1.2 Pregunta de investigación

De acuerdo con la situación problemática descrita, es posible plantear el problema en la siguiente pregunta:

¿De qué manera las alianzas estratégicas contribuyen al incremento de la competitividad internacional de las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán?

1.3 Objetivo de la investigación

Los objetivos son los puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos (Rojas, 2006), y para esta investigación es el siguiente:

Identificar los factores que permiten a las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán, establecer alianzas estratégicas para incrementar su competitividad a nivel internacional y proponer una solución al problema planteado.

1.4 Justificación

El conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el mayor porcentaje de empresas en el país, las cuales son el motor de la economía y brindan empleo a un gran número de personas.

Instituciones nacionales, organismos internacionales como la Organización y Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE, 2002) y el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID, 2002), han manifestado la importancia que tienen las mipymes en el desarrollo de los países. Particularmente, las medianas empresas tienen la posibilidad de establecer diferentes estrategias que les ayuden a mantenerse en el mercado, frecuentemente imitando a sus competidores o adaptando los procesos de otras empresas en la suya.

Las medianas empresas también se encuentran en posibilidades de competir con productos provenientes del extranjero, aplicando estrategias de calidad, servicio, reducción de costos o estableciendo alianzas con otras empresas, que les permita afianzarse como grupo, unión o consorcio.

Esta investigación se centra exclusivamente en las medianas empresas manufactureras del ramo alimenticio y propone que pueden establecer alianzas estratégicas, -con características particulares-, con quienes establezcan planes a largo plazo, para crear, desarrollar y diversificar sus productos o servicios. El estudio se realizará durante los siguientes tres años.

Este conjunto de empresas integran diferentes conocimientos y habilidades, a través de sus capacidades técnicas y creativas, siempre orientadas a idear un producto útil, funcional y estético, que pueda llegar a producirse en serie y esté en condiciones de reducir costos, manteniendo la calidad del producto.

Es imperante que las medianas empresas enfrenten la competencia de productos de baja calidad y bajo precio, provenientes de países asiáticos, lo cual pueden lograr fortaleciéndose desde el interior y en colaboración con otras empresas, todo ello para tomar la oportunidad de ser parte de la apertura comercial y vender sus productos en México y en otros países, lo que se traducirá en una mejor posición competitiva, en términos de calidad, servicio y precio.

La calidad de los productos representa la ventaja comparativa de las medianas empresas contra los productos asiáticos, si bien, cierto tipo de consumidores

tienen la posibilidad de pagar determinada cantidad por productos de baja calidad, existen otros consumidores cuyo ingreso económico les da la oportunidad de pagar más por un producto.

En ese sentido las empresas deben fortalecerse y orientar sus resultados hacia la calidad de sus productos sin descuidar los costos; condiciones que lograrán al trabajar en conjunto, en redes, alianzas, franquicias o integrando agrupaciones empresariales (cluster) con apoyo estatal o sin él.

Este estudio es un aporte a las medianas empresas, como alternativa para incrementar su competitividad internacional mediante la formación de alianzas estratégicas con empresas extranjeras; orientado a formular un modelo de gestión, en donde se integren los elementos de la alianza, forma de operación y resultados en la empresa. En consecuencia, la formación de alianzas permitirá que consoliden la participación de sus productos en el mercado internacional.

La investigación es factible, ya que al ser estudiante de tiempo completo, se cuenta con la disponibilidad para involucrarse en totalmente en la búsqueda de información en bases de datos, centros de información y documentación, hasta culminar la misma.

También se cuenta con experiencia en el trato con empresarios y conocimiento de sus necesidades, intereses y la problemática particular de las medianas empresas, ya que se han prestado servicios de diversa índole durante más de 15 años; por lo tanto, existe una mayor posibilidad de que la empresa permita el acceso a las instalaciones y recolectar los datos mediante el uso de instrumentos como encuestas, entrevistas o reportes de observación. Los recursos financieros representan una fortaleza para dar continuidad a la investigación y los aspectos técnicos, de *software*, de información, de banco de datos, en algunos casos podrán ser indagados en el Instituto de Investigaciones Económicas (ININEE) y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) o en otros centros de información del país.

El presente estudio es una referencia para estudios posteriores, en donde el tema de las alianzas, medianas empresas o la competitividad sean una línea de investigación para las personas interesadas, además de incrementar el acervo documental del ININEE, con datos particulares de la ciudad de Morelia, en el estado de Michoacán.

1.5 Hipótesis de la investigación

Una hipótesis es un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables (Kerlinger, 2002). La hipótesis es una explicación tentativa del fenómeno investigado (Hernández, 2006), por tanto, la hipótesis formulada para esta investigación se define en los siguientes términos:

Si las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán, establecen alianzas estratégicas pueden incrementar su competitividad a nivel internacional.

1.6 Identificación de variables

Variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, 2006). A las variables se les asignan valores o números (Kerlinger, 2002); una variable independiente es la causa supuesta de la variable dependiente y ésta, el efecto supuesto. La variable dependiente es el antecedente, la dependiente es el consecuente.

Dentro de esta investigación las variables identificadas son:

Variable independiente: Alianzas estratégicas.

Variable dependiente: Competitividad internacional.

1.6.1 Operacionalización de las variables

Las variables pueden ser definidas de dos formas: conceptual y operacional.

La definición conceptual trata a la variable con otros términos. Se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, se les denomina definiciones reales; éstas constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación (Hernández, 2006).

En esta investigación, las variables están conceptualizadas de la siguiente forma:

Alianzas estratégicas. Es un acuerdo cooperativo entre dos o más empresas independientes que, uniendo parte de sus capacidades y/o recursos, se interrelacionan para mejorar su posición competitiva, su desempeño y lograr objetivos estratégicos. (Das y Teng, 2002; Hill, 2007).

Competitividad internacional. Es la habilidad de una industria o país para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios que son mejores o de un precio menor que aquellos de otras industrias o países. (Porter, 2006).

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para medir una variable. (Hernández, 2006). La definición operacional se presenta cuando se aporta el significado al especificar las actividades u operaciones necesarias para medir y evaluar el constructo (Kerlinger, 2002).

Por consiguiente, la operacionalización de variables de este estudio, se da en la siguiente forma:

Para la variable independiente, Alianzas Estratégicas, se tienen las siguientes dimensiones: Prestigio del Socio en alianzas, con tres indicadores, i) Conocimiento de la operatividad de las alianzas estratégicas, ii) Tres años de experiencia del socio en integrar alianzas estratégicas exitosas a la fecha de integración de la alianza; iii) Ninguna empresa adquirida por el socio en cinco años y iv) Cinco referencias favorables de socios de alianzas anteriores en los últimos tres años.

La siguiente dimensión es la Solvencia Financiera cuyos indicadores son: i) valuación de los recursos del socio en un trienio y ii) revisión de los estados financieros del socio en un trienio. En cuanto a la dimensión Cultura Empresarial, le corresponden los indicadores: i) Cumplimiento efectivo del código de ética de la empresa del socio en el último trienio, ii) Clima laboral satisfactorio en un 80 % en los últimos tres años y iii) 90% de los conflictos se han solucionado en los últimos seis meses.

Para la dimensión Capital Social, le corresponde el indicador Adquisición del 50% de acciones de la alianza a la fecha del acuerdo. En la dimensión Socios, se tienen los indicadores: i) Son necesarios de dos a cinco socios para integrar la alianza, ii) El socio tiene tres nexos con proveedores, distribuidores o clientes desde hace tres años y iii) Toma de decisiones de los directores de ambas empresas en proporción a su inversión o a su conocimiento.

Por último, a la dimensión Condiciones del País para integrar la alianza, le corresponde el indicador: Número de leyes, decretos o programas en el país que respaldan la integración de alianzas estratégicas.

En la variable dependiente, competitividad, se identifican las siguientes dimensiones: Producto, con los indicadores: i) Tres años del producto en el mercado con 80% de aceptación de los clientes, ii) Producto 100% de consumo básico desde el último trienio, iii) El producto se compra de tres a cinco veces por semana desde el último año, iv) El producto es de compra una vez por semana desde el último año, v) El producto ha satisfecho de un 50 % a un 90% las necesidades del consumidor en el último año.

Para la dimensión Precio se tienen los indicadores siguientes: 10% de disminución de costos de producción sin decremento en ventas en el último año y Precio del producto superior al de la competencia desde el último año.

Otra dimensión es el Personal Capacitado a la que le corresponden los indicadores: i) Un plan de capacitación anual basado en una oportuna Detección

de Necesidades de Capacitación (DNC), ii) Tres cursos de capacitación anuales acordes con el plan anual, iii) 80% del personal capacitado en un año y iv) El clima laboral de la empresa es satisfactorio en un 80%.

Respecto a la dimensión Maquinaria cuenta con el indicador 60% de la maquinaria nueva en tres años; para la dimensión Calidad , el indicador es 80% de los procesos de la empresa certificados en la norma de calidad que le corresponda y para la dimensión Cadena de abastecimiento le concierne el indicador 90% del nivel de eficacia en la cadena de abastecimiento.

En la dimensión Procesos se tienen los indicadores: i) 60% de los procesos se han estandarizado durante el último año y ii) Tres procesos, servicios o productos eficientes diseñados en la empresa durante el último año.

En cuanto a la dimensión Apoyos Gubernamentales le competen los siguientes indicadores: i) Dos políticas públicas para el fomento a la competitividad en tres años, ii) Aplicación de al menos dos leyes, programas o estrategias para impulsar la competitividad de las empresas en los últimos tres años y iii) Aplicación de al menos dos estrategias fiscales para apoyar a las empresas competitivas durante los últimos tres años.

La conceptualización y operacionalización de variables se muestra en la tabla no. 4. Los indicadores de cada dimensión se determinaron con base en diferentes autores que señalan el grado de influencia de cada elemento. Mismos que se incluyen en el marco teórico.

TABLA No. 4

CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Definición conceptual</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Es un acuerdo cooperativo entre dos o más empresas independientes que, uniendo parte de sus capacidades y/o recursos, se interrelacionan para mejorar su posición competitiva, su desempeño y lograr objetivos estratégicos. (Das y Teng, 2002; Hill, 2007).</p>	Conocimiento de alianzas estratégicas.	Conocimiento de la operatividad de las alianzas estratégicas.	1, 2, 44 y 45.
	Prestigio del socio en alianzas.	Tres años de experiencia del socio en integrar alianzas estratégicas exitosas a la fecha de integración de la alianza.	3, 4
		Ninguna empresa absorbida por el socio en cinco años.	5
		Cinco referencias favorables de socios de alianzas anteriores en los últimos tres años.	6
	Solvencia financiera	Valuación de los recursos del socio en un trienio.	7
		Revisión de los estados financieros del socio en un trienio.	8
	Cultura empresarial	Cumplimiento efectivo del código de ética de la empresa del socio en el último trienio.	9
		Clima laboral satisfactorio en un 80% en los últimos tres años.	10
		90% de los conflictos se han solucionado en los últimos seis meses.	11
	Capital social	Adquisición del 50% de acciones de la alianza a la fecha del acuerdo.	14, 15, 16, 17
	Socios	Dos a cinco socios necesarios para integrar la alianza.	12, 13
		El socio tiene tres nexos con proveedores, distribuidores o clientes desde hace tres años.	18

		Toma de decisiones de los directores de ambas empresas en proporción a su inversión.	19, 20
	Condiciones del país para integrar la alianza	Número de leyes, decretos o programas en el país que respaldan la integración de alianzas estratégicas.	21, 22

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Definición conceptual Competitividad Internacional La habilidad de una industria o país para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios que son mejores o de un precio menor que aquellos de otras industrias o países. (Porter, 2006).	Producto	Tres años del producto en el mercado con 80% de aceptación de los clientes.	23
		El producto es 100% de consumo básico desde el último trienio.	24
		El producto se compra de tres a cinco veces por semana desde el último año.	25
		El producto se compra una vez por semana desde el último año.	26
		El producto ha satisfecho en un 90% las necesidades del consumidor en el último año.	27, 28
	Precio	10% de disminución de costos de producción sin decremento en ventas en el último año.	29
		El precio del producto comparado con el de la competencia desde el último año.	30, 31
	Personal capacitado	Un plan de capacitación anual basado en una detección de necesidades de capacitación.	32
		Tres cursos de capacitación acordes con el plan anual.	33
		80% del personal capacitado en un año.	34

		El clima laboral de la empresa es satisfactorio en un 80%.	35
	Maquinaria	60% de maquinaria nueva en tres años.	36
	Calidad	80% de los procesos de la empresa certificados en la norma de calidad que le corresponda.	37
	Cadena de abastecimiento	90 % del nivel de eficiencia en la cadena de abastecimiento.	38
	Procesos	60% de los procesos se han estandarizado durante el último año.	39
		3 procesos o productos eficientes diseñados en la empresa durante el último año.	40
	Apoyos gubernamentales	Dos políticas públicas para el fomento a la competitividad en tres años.	41
		Aplicación de al menos 2 leyes, programas o estrategias para impulsar la competitividad de las empresas en los últimos tres años.	42
		Aplicación de al menos 2 estrategias fiscales para apoyar a las empresas competitivas durante los últimos tres años.	43

Fuente: Elaboración propia.

1.7 Método de investigación

Señala Pierce (citado por Kerlinger, 2002, p. 7) que existen cuatro formas generales de conocer o de establecer creencias, uno de ellos es el método de la ciencia. El enfoque científico tiene como característica la autocorrección. Hay puntos de verificación intrínsecos a lo largo de todo el camino del conocimiento científico. Estos controles están concebidos y se utilizan de manera tal que dirigen y verifican las actividades científicas y las conclusiones con el fin de obtener conocimiento del que se pueda depender.

Por su parte, Bunge (1975, p. 63) comenta que para elaborar conocimiento fáctico no se conoce mejor camino que el de la ciencia, la variedad de habilidades y de información que exige el tratamiento científico de los problemas, ayuda a explicar la extremada división del trabajo prevaleciente en la ciencia contemporánea, esa variedad se aprecia al exponer la pauta general de la investigación científica –es decir, el método científico-, la cual es la siguiente:

1. Planteo del problema.
2. Construcción de un modelo teórico.
3. Deducción de consecuencias particulares.
4. Prueba de las hipótesis
5. Introducción de las conclusiones en la teoría.

De manera particular, la presente investigación se ha apoyado en el método científico, a través de las siguientes fases de acuerdo con los elementos que plantea Mario Bunge:

1) Análisis del contexto empresarial en la ciudad de Morelia, observación de las empresas con el fin de señalar las diferentes situaciones en las que están inmersas y elección del problema de investigación, el cual se planteó en términos de una pregunta.

2) Se definieron las hipótesis centrales y se separaron las variables.

3) Se realizó un búsqueda de los soportes racionales (Bunge, 1975), es decir, se consultaron las teorías que estuvieran relacionadas con las variables definidas y que hayan sido o no verificadas en el mismo campo o en áreas similares.

También se consultaron modelos, investigaciones previas y análisis realizados en el país y en el extranjero, acerca de la misma rama económica como las realizadas por la consultora Deloitte, el Banco Interamericano para el Desarrollo y la OCDE.

4) Se definió el diseño de la investigación, se elaboró el instrumento de recolección de información y se aplicó en las empresas, para posteriormente evaluar los resultados.

5) Se contrastaron los resultados con las hipótesis y la teoría, para precisar si éstas pueden ser confirmadas o disconfirmadas y proceder a realizar la propuesta de solución.

PARTE II. MARCO TEÓRICO.

Capítulo 1 Internacionalización de empresas

1.1 Aspectos generales sobre globalización de las empresas

La economía global suscita una multitud de cuestiones para los negocios tanto grandes como pequeños. Crea oportunidades para que las empresas aumenten sus ingresos, disminuyan sus costos y eleven sus ganancias, además de establecer negocios en todo el mundo y también, causa retos y amenazas a los empresarios, quienes deben decidir la mejor manera de expandirse a los mercados extranjeros. (Hill, 2007).

En las siguientes líneas se muestran las aportaciones de algunos estudiosos de los negocios internacionales, cuyos textos representan una base en la comprensión de la dinámica de las operaciones de las empresas en el ambiente global.

Hill (2007) comenta que los dirigentes de las organizaciones deben responder a preguntas como: ¿Es conveniente exportar a ese mercado a partir del lugar de origen?, ¿se requiere invertir en instalaciones productivas en ese mercado fabricando localmente?, o bien, ¿en un tercer país en el que el costo de producción sea favorable y exportar a partir de esa base hacia otros mercados extranjeros? y, finalmente, deben decidir la mejor manera de enfrentar la amenaza que representa la entrada de competidores extranjeros eficientes al mercado de su propio país.

La globalización es el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia y tiene dos elementos principales:

- 1) La globalización de mercados (fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un sólo e inmenso mercado global)
y

- 2) la globalización de la producción (abastecimiento de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción).

Al hacerlo, las empresas esperan reducir la estructura general de costos y mejorar la calidad o funcionalidad de sus productos facilitando una competencia más efectiva. (Hill, 2007). La dispersión global de actividades productivas no se limita a grandes empresas, muchas otras organizaciones pequeñas empiezan a actuar de la misma manera.

Una de las tendencias dentro de los negocios internacionales ha consistido en el crecimiento de multinacionales de dimensión mediana y pequeña llamadas mini multinacionales. (Hill, 2007, p. 22).

Para Sánchez (2007), hay directrices claras sobre lo que deben hacer los agentes activos de la nación para aumentar la productividad y rentabilidad de estos estratos empresariales (medianas empresas), para convertirlos en un instrumento real de política económica que coadyuve a incrementar el empleo bien remunerado y permanente, aprovechando que las medianas empresas están distribuidas en todo el territorio nacional. El comercio y la inversión internacional, la participación de muchas empresas de menor tamaño, es cada vez activa, situación que es consecuencia de auge del internet, el cual reduce las barreras a las que las pequeñas empresas se enfrentan al llevar a cabo ventas internacionales.

La dirección estratégica en el contexto de la pequeña empresa

Afirma Hill (2007) que los negocios internacionales no son exclusivos de las grandes empresas, los de menor dimensión también los conducen. Es probable que las pequeñas empresas actúen en un único mercado o en un limitado número de mercados, probablemente con una limitada gama de productos o servicios. El

alcance de las operaciones será, por tanto, una cuestión estratégica menos importante que en las organizaciones más grandes.

Es improbable que las empresas pequeñas tengan servicios centrales para realizar complejos análisis y estudios de mercado. Por el contrario es posible que sean los altos directivos o los fundadores de la empresa, los que tengan contacto directo con el mercado y cuya experiencia sea, por tanto, muy influyente.

En las pequeñas empresas los valores y las expectativas de los altos ejecutivos, serán muy importantes, incluso cuando la dirección actual no sea ejercida por los propietarios, es posible que prevalezcan los valores y las expectativas de los fundadores, también es probable que la empresa esté sujeta a fuertes presiones competitivas. (Hill, 2007).

Normalmente, las pequeñas empresas tendrán que encontrar oportunidades que se ajustan bien a los recursos y competencias particulares de la empresa. También es probable que sean sociedades no reconocidas, lo que afecta significativamente a su capacidad de obtener capital. Junto con el legado de la influencia del fundador en cuanto a la elección del producto y mercado, esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas.

Puede que la empresa considere que su papel consiste en consolidar su posición en un mercado en particular. Si no lo hace y busca crecer, la obtención de financiamiento será crucial, por lo que la creación y mantenimiento de relaciones con organismos de financiación, se convierten en cuestiones estratégicas clave. (Hill, 2007).

1.2 Sobre la internacionalización de medianas empresas

Dentro de los enfoques para comprender el proceso de internacionalización de las empresas, se encuentran:

1) El enfoque teórico de las fases. Chen y Huang (citado por Vázquez, 2007) proponen cuatro formas de cómo una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización:

- a) Alianzas de servicios después de la venta,
- b) Alianzas para la distribución de sus productos,
- c) Alianzas para desarrollar productos y
- d) Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales;

2) El enfoque de la internacionalización o internalización. Las empresas buscan internacionalizar su capital en forma de inversión extranjera bajo dos condiciones:

La primer condición es que el activo tenga ciertas características de un bien representativo en la empresa, como el procedimiento *-know how-* para la producción de un bien; de forma que deje un rendimiento positivo sobre los costos directos en el mercado donde fue descubierto por primera vez, puede en potencia, hacer lo mismo en otros sitios sin necesidad de incurrir en los costos incluidos del descubrimiento inicial.

La segunda condición, que el rendimiento atribuible a tal activo debe depender en cierta medida de la producción local; lo anterior en el sentido de que el empresario local siempre goza de cierta ventaja frente al extranjero - ventaja obtenida de la acumulación de experiencia en las condiciones del mercado local-. Agrega Vázquez (2007) que de esta forma el empresario extranjero ha de pagar por el conocimiento del mercado que el empresario obtuvo a un diferente costo.

Por otra parte, un aspecto relevante de considerar al establecer negocios internacionales es la elección de países (Daniels, 2008), las empresas deben determinar dónde vender y producir, una empresa debe buscar países que posean las condiciones económicas, políticas, culturales y geográficas que concuerden con sus fortalezas. También necesita determinar el orden de ingreso a países

potenciales y establecer la distribución de los recursos, así como la tasa de expansión entre ellos.

Para comparar a los países, los gerentes usan técnicas de detección basadas en variables extensas que indican oportunidades y riesgos, al llevar a cabo la detección, los gerentes tomarán en cuenta el clima ambiental, es decir, las condiciones externas de una país anfitrión que podrían afectar de manera significativa a una empresa de negocios extranjera en cuanto a su éxito o fracaso. (Daniels, 2008). Los gerentes toman decisiones de inversión después de evaluar las oportunidades frente a los riesgos, las cuales están determinadas por los ingresos menos los costos. Los factores que más influyen son el tamaño del mercado, la facilidad y compatibilidad de las operaciones, los costos y la disponibilidad de recursos.

En cuanto a los riesgos, Daniels (2008) considera que es preferible la certeza a la incertidumbre y, particularmente, el riesgo político puede ocasionar tomas de control de la propiedad, así como daños en la misma alteración de las operaciones y cambios en las reglas que rigen los negocios, además de realizar ajustes operativos costosos.

Las empresas deben elegir un modo operativo internacional para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, muchas de las formas entre las que pueden elegir implican la colaboración con otras empresas. Cuando los esquemas de colaboración cobran importancia estratégica para una o más de las empresas (al tener un gran impacto en el rendimiento total), se les conoce como alianzas estratégicas, este término describe una amplia gama de mecanismos de colaboración, ya sea que tengan o no relevancia estratégica real. (Daniels, 2008, p. 413).

Todos los negocios internacionales tienen por objetivo expandir ventas, adquirir recursos y minimizar riesgos. Afirma Daniels (2008) que de manera general, entre los motivos para establecer acuerdos de colaboración se encuentran: diseminar y reducir costos, especializarse en sus capacidades o fortalezas, evitar o

contrarrestar a la competencia, asegurar vínculos verticales u horizontales y aprender de otras empresas. De forma particular, los motivos para establecer acuerdos de colaboración en el ámbito internacional son: obtener activos de ubicación específicos, superar los obstáculos gubernamentales, diversificación geográfica y minimizar su exposición en ambientes de riesgo.

A continuación, se explican cada una de las razones por las que, de acuerdo con Daniels (2008), las empresas colaboran con otras organizaciones, tanto en sus operaciones domésticas como en el extranjero:

Diseminar y reducir costos. Para producir o vender en el extranjero, una empresa debe incurrir en ciertos costos fijos. Dado un volumen pequeño de negocios, puede ser más barato para la empresa subcontratar a un especialista para que lleve a cabo el trabajo en vez de realizarlo internamente o bien, una empresa puede tener un excedente de capacidad productiva o de ventas que puede usar para producir o vender a otra empresa. (Daniels, 2008). La empresa que realiza la producción o las ventas puede ir reduciendo sus costos promedio, cubriendo sus costos fijos de manera más completa.

El uso de la capacidad del excedente también podría reducir el tiempo de arranque de la empresa que se abastece externamente, proporcionándole un flujo de efectivo más rápido.

En conclusión, las empresas que usan esquemas de subcontratación pueden carecer de los recursos propios para hacerlo por cuenta propia; al sumar esfuerzos con otras empresas, pueden realizar actividades que de otro modo estrían más allá de sus posibilidades. Esto es especialmente importante para las empresas pequeñas y nuevas cuando el costo por el desarrollo o la inversión es muy alto.

Especializarse en sus capacidades o fortalezas. El enfoque empresarial basado en recursos afirma que cada empresa posee una combinación única de capacidades. Una empresa puede tratar de mejorar su rendimiento

concentrándose en las actividades que concuerden mejor con sus fortalezas y dependiendo de otras empresas para que la abastezcan con productos, servicios o actividades de apoyo para las cuales sea menos eficiente. Las empresas grandes y diversificadas ajustan constantemente sus líneas de productos para centrarse en sus fortalezas, este ajuste puede hacer que se queden con productos, activos o tecnologías que no pueden explotar por sí mismas, pero que es posible transferir en forma rentable a otras empresas. (Daniels, 2008).

Las empresas también pueden aumentar su potencial por medio de la coinversión por lo que obtienen mayores beneficios de los que lograrían actuando por sí mismas.

Evitar o contrarrestar a la competencia. En ocasiones, los mercados no son tan grandes como para concentrar a muchos competidores, por ello, las empresas se pueden unir para no tener que competir entre sí, también pueden combinar sus recursos para enfrentar a un líder del mercado.

Asegurar vínculos verticales u horizontales. La integración vertical genera ahorros de costos y seguridad en el abastecimiento. No obstante, las empresas carecen de la capacidad o de los recursos necesarios para poseer y dirigir toda la cadena de valor de actividades. (Daniels, 2008).

La integración horizontal puede proporcionar productos terminados o componentes. Para los productos terminados, pueden darse economías de escala en la distribución; también, puede haber un incremento de los ingresos debido a la diversificación de productos, cuyas ventas fluctúan en diferentes momentos.

Una de las áreas de crecimiento más rápido para los acuerdos de colaboración se da en las industrias con proyectos demasiado grandes para ser realizados por una sola empresa. Para alcanzar un acuerdo de este tipo, diferentes empresas (a veces de distintos países) acuerdan afrontar los altos costos y riesgos del trabajo para desarrollarlos componentes que se requieren para el producto final.

Aprender de otras empresas. Muchas empresas buscan las coinversiones para conocer la tecnología, los métodos operativos o los mercados domésticos de su socio para que sus propias habilidades se extiendan o profundicen, haciéndolas más competitivas en el futuro. (Daniels, 2008).

En el ámbito internacional, las empresas también establecen acuerdos de colaboración, la causas de estos acuerdos, sólo se aplican a las operaciones internacionales.

Obtener activos de ubicación específicos. Las diferencias culturales, políticas, competitivas y económicas entre países crean barreras para las empresas que desean operar en el extranjero Cuando se sienten mal equipadas para manejar estas diferencias, dichas empresas pueden tratar de colaborar con empresas locales que las ayuden a manejar las operaciones en ese país. (Daniels, 2008).

Superar los obstáculos gubernamentales. Muchos países limitan la propiedad extranjera. Las empresas tienen que colaborar si desea penetrar en ciertos mercados extranjeros. Otros factores legales pueden influir en la decisión de la empresa; entre ellos, están las diferencias en las tasas fiscales y el monto máximo de la repatriación de ganancias que la empresa puede remitir a su país de origen. (Daniels, 2008).

Las compras gubernamentales, en particular las de naturaleza militar, constituyen otra área que puede obligar a las empresas a colaborar. De hecho, los gobiernos dan preferencia a acuerdos que incluyan a compañías nacionales. (Daniels, 2008).

La colaboración puede ser un medio para proteger un activo. Muchos países proporcionan poca protección a los derechos de propiedad intelectual (como marcas comerciales, patentes y derechos de autor) a menos que se insista a las autoridades constantemente. Para impedir la piratería de estos productos, las empresas han establecido acuerdos de colaboración con las firmas locales, las cuales vigilan a sus socios locales para asegurarse de que nadie más use el activo en dicha zona. Además, algunos países proporcionan protección sólo si el activo

en cuestión registrado internacionalmente se explota a nivel local durante un periodo específico.

Diversificación geográfica. Al operar en diversos países, una empresa puede mejorar sus ventas e ingresos debido a que los ciclos del negocio ocurren en diferentes momentos en los distintos países. (Daniels, 2008). Los acuerdos de colaboración ofrecen un medio inicial rápido para ingresar a múltiples mercados. Más aún, si las condiciones del producto favorecen una estrategia de diversificación más que una estrategia de concentración.

Minimizar su exposición en ambientes de riesgo. Las empresas se preocupan de que los cambios políticos o económicos afecten la seguridad de sus activos e ingresos de sus operaciones extranjeras. Una manera de minimizar la pérdida ocasionada por acontecimientos políticos en el extranjero consiste en reducir al mínimo la base de activos ubicados en el exterior o compartirlos. (Daniels, 2008). Un gobierno estará menos dispuesto a realizar alguna acción en contra de una operación conjunta por el temor de enfrentar la oposición de más de una empresa, sobre todo si éstas son de diferentes países y pueden conseguir el apoyo de sus gobiernos.

1.3 La estrategia en el ambiente global

Una alternativa para que los productos de las medianas empresas participen en los mercados extranjeros, es estableciendo acuerdos de colaboración entre diferentes empresas, con la intención de dispersar y reducir los costos, incrementar las ventas en el exterior, enfrentar la competencia internacional y adquirir conocimientos específicos.

Para Hill y Jones (2004), existen estrategias globales que las empresas pueden seguir para obtener una ventaja competitiva en el mercado global, lo que les permite aumentar su rentabilidad en formas no disponibles para las empresas totalmente nacionales.

Al producir bienes o brindar servicios en otros países, las organizaciones, además de reducir sus costos, pueden establecer una diferenciación de productos e incrementar su volumen de ventas, así como aprovechar las ventajas de costos que fluyen de mayores economías de escala. Los países se pueden distinguir en diversas dimensiones, incluso en las diferencias en costos y en la calidad de los factores de producción, lo que implica que algunos lugares son más adecuados para fabricar determinados bienes o prestar algún servicio.

Para Hill y Jones (2004) los países pueden definirse de acuerdo con lo señalado en los siguientes incisos:

A) Economías de ubicación o localización. Son los beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en la ubicación óptima para esa actividad, sin importar de qué parte del mundo se trate –siempre y cuando lo permitan los costos de transportación y las barreras comerciales-.

La localización de una actividad para la creación de valor en el lugar óptimo para esa actividad puede tener uno de dos efectos: (1) puede reducir los costos de crear valor, con lo que ayuda a la compañía a lograr una posición de costos bajos o (2) puede permitirle a la empresa diferenciar su oferta de productos, lo que le da la opción de pedir un precio superior o de mantener un precio bajo y utilizar la diferenciación como una forma de incrementar su volumen de ventas.

En teoría, una empresa que lleva a cabo economías de ubicación, dispersa cada una de sus actividades para la creación de valor a los sitios óptimos, la cual debe tener una ventaja competitiva sobre una compañía que basa todas sus actividades para creación de valor en una sola ubicación. Debe ser capaz de diferenciar su oferta de productos y de reducir su estructura de costos, contra lo que hace su competidor de una sola ubicación (Hill y Jones, 2007), sin embargo, es importante considerar algunos aspectos desfavorables en este sentido, por ejemplo, los costos introductorios de transportación y las barreras comerciales: un país puede tener ventajas comparativas en los costos de mano de obra, pero los elevados

costos de transportación la convierten en una ubicación poco económica para atender a los mercados globales. También si el gobierno es totalitario o inestable o si maneja políticas económicas y sociales inadecuadas, es mejor no basar la producción en ese lugar.

B) Transferencia de habilidades distintivas. Las habilidades distintivas son recursos y habilidades específicas de una empresa que le permiten lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o respuesta a los clientes y con ello lograr una ventaja competitiva. Agregan Hill y Jones (2007) que tales fortalezas se encuentran en bienes y servicios nuevos o mejorados, que otras compañías encuentran difícil de igualar o imitar. Los bienes y servicios le permiten a la empresa reducir su estructura de costos o desempeñar actividades para la creación de valor de manera que conduzcan a la diferenciación, la fijación de precios superiores y el aumento en la demanda. Las empresas con habilidades distintivas valiosas pueden obtener grandes ingresos al utilizarlas y al vender los productos que resulten de ellas en mercados extranjeros, donde los competidores locales carecen de habilidades y productos similares.

Elección de una estrategia global

El propósito fundamental de cualquier empresa consiste en obtener ganancias, las cuales obtiene cuando el precio que puede cobrar por su producción es mayor que los costos para producirla, por ello, es necesario fabricar un producto que el consumidor valore, se dice que las empresas se comprometen con la creación de valor, el cual es el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto, es una medida del valor que ese producto tiene para dichos consumidores.

Existen diferentes estrategias que siguen las empresas cuando compiten internacionalmente: la estrategia internacional, la estrategia multinacional, la estrategia global y la estrategia transnacional, con sus respectivas ventajas y desventajas. La idoneidad de cada estrategia depende del grado de las presiones para las reducciones de los costos y la obtención de sensibilidad local.

a) Estrategia internacional

Las empresas que buscan este tipo de estrategia, intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a los mercados extranjeros, donde los competidores locales carecen de ellos.

La mayoría de las empresas internacionales, han creado valor a través de la transferencia de ofertas de productos diferenciados que han desarrollado en su país de origen hacia los mercados extranjeros. Tienden a centralizar las funciones de desarrollo de productos localmente y conservan un control estrecho sobre la comercialización y la estrategia de productos.

b) Estrategia multinacional

En este caso, las empresas desarrollan un modelo de negocios que les permita lograr la máxima respuesta a nivel local. La característica distintiva clave de las empresas multinacionales, es que adaptan ampliamente tanto su oferta de producto, como su estrategia de comercialización para igualar las distintas condiciones de cada nación.

De igual manera, establecen un conjunto completo de actividades para la creación de valor, las cuales incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo en cada mercado nacional con el cual hacen negocios.

Sin embargo, muchas empresas multinacionales tienen una estructura de costos muy elevados, por lo que pocas empresas son capaces de seguir esta estrategia en una situación de intensa competencia como en la época actual.

c) Estrategia global

Las compañías se centran en aumentar la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos a escala global. Las actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables.

Las empresas intentan no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales, porque la adaptación que implica corridas más cortas de producción y la duplicación de funciones, eleva los costos; por lo que prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo para que puedan aprovechar los máximos beneficios de las economías de escala; también utilizan sus ventajas de costos para apoyar la fijación agresiva de precios en los mercados mundiales.

d) Estrategia transnacional

La empresa busca la reducción de costos en forma simultánea (economías de costo basadas en la experiencia y en las economías de ubicación, transferir las capacidades distintivas) y dan respuesta a los consumidores a nivel local. Estas organizaciones desarrollan un modelo de negocios que logra ventajas de costos bajos y de diferenciación.

Decisiones de entrada a otros mercados

De todas las naciones-estados en el mundo, no todas representan el mismo potencial de ganancia para una firma que está contemplando llevar a cabo una expansión extranjera. Al final, la elección debe basarse en una valoración del potencial de ganancia a largo plazo del país en cuestión.

Este potencial está en función de factores políticos, económicos, del balance de los beneficios, costos y riesgos asociados, que determinan la atracción de un mercado extranjero para ejecutar negocios en ese país.

Los beneficios económicos a largo plazo están asociados con los negocios en un país, considerando factores como: tamaño del mercado, poder adquisitivo de los consumidores y su probable ingreso futuro. Una empresa puede clasificar a los países en función de su atractivo y su potencial de ganancia a largo plazo, por lo que se da preferencia a los países de mayor grado.

Otro hecho es el valor que un negocio internacional puede crear en un mercado extranjero. Esto depende de la idoneidad de su oferta de producto en el mercado y la naturaleza de la competencia local.

Si el negocio internacional puede ofrecer un producto que no ha estado disponible en ese mercado y que atiende a una necesidad no satisfecha hasta el momento, el valor de ese producto para los consumidores es probable que sea mayor, que si el negocio internacional simplemente ofrece el mismo tipo de producto que los competidores locales y otros participantes extranjeros están ofreciendo.

Una vez que los mercados atractivos han sido identificados, es necesario considerar el momento de penetración al mismo. Una penetración es temprana cuando la firma entra en un mercado extranjero antes de que los hagan otras empresas extranjeras y tardía cuando una firma entra después de que otras se han establecido en el mercado.

Las ventajas están asociadas con la entrada temprana en un mercado. Una de ellas es la capacidad para apropiarse del mercado por derecho de prioridad y capturar la demanda mediante el establecimiento de un fuerte nombre de marca.

Otra ventaja es la capacidad de construir un volumen de ventas en ese país y rebasar a los rivales, lo que le otorga una ventaja de costos sobre los que entran en forma tardía. Además se que crean costos cambiantes que atan a los clientes a sus productos o servicios.

La cuestión final que una empresa internacional debe considerar al contemplar la penetración en un mercado, es la escala de entrada.

La entrada a gran escala en un mercado extranjero implica el compromiso de recursos significativos. No todas las firmas cuentan con los recursos necesarios para hacer una penetración a gran escala e incluso algunas firmas prefieren entrar en los mercados extranjeros a pequeña escala e ir creciendo lentamente, a la par de su familiarización con el mercado (Hill, 2007).

Formas de ingreso a mercados extranjeros

Una vez que la firma decide entrar en un mercado extranjero, la pregunta que surge gira en torno a la mejor manera de hacerlo.

Las empresas utilizan diversas formas de penetración distintas para entrar al mercado internacional: exportación, proyectos “llave en mano”, concesión de licencias, concesión de franquicias, establecimiento de *Joint ventures* con alguna firma del país anfitrión, establecimiento de subsidiarias con propiedad absoluta en ese país, cada una de ellas con sus correspondientes ventajas y desventajas, según Hill (2007).

Exportaciones. La empresa fabrica un producto en un sitio centralizado y después lo exporta a otros mercados internacionales; la exportación tiene dos ventajas: evita los costos de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión y puede ser consistente con lograr economías de costos de la curva de experiencia en la fabricación de un producto y de economías de localización.

Al fabricar el producto en una ubicación centralizada y luego exportarlo a otros mercados extranjeros, la empresa debe lograr economías de escala importantes a partir de su volumen global de ventas.

Permisos de uso. El otorgamiento de permisos a nivel internacional, consiste en un acuerdo por el cual el permisionario extranjero compra los derechos para producir el producto de una compañía en su país por una cuota negociada (pago de regalías por la cantidad de unidades vendidas).

El permisionario pone la mayor parte del capital necesario para hacer funcionar la operación en el extranjero. La ventaja de otorgar un permiso de uso es que la empresa no tiene que soportar los costos de desarrollo y los riesgos que se derivan de abrir un mercado extranjero. Esta puede ser una alternativa muy atractiva para las empresas que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero.

Franquicia. Es una forma especializada de otorgamiento de permisos de uso o licencia, en el cual el franquiciario no solamente le vende propiedad intangible al franquiciatario (generalmente una marca registrada), sino que también insiste en que éste último acepte en cumplir reglas estrictas de respeto a la manera en que hace negocios.

En la forma más compleja, comprende un segmento completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

Subsidiarias propias. La compañía matriz posee el 100% de las acciones, la empresa puede establecer una operación completamente nueva o adquirir una empresa establecida en el país y utilizarla para promover sus productos en ese mercado.

Para John Daniels (2008), las formas de ingresar a otro país pueden ser:

Licenciamiento internacional. Es un convenio en el que un licenciado extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía de su país por una tarifa negociada (pagos de regalías con base en la cantidad de unidades vendidas); entonces el licenciado aporta la mayor parte del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera.

Contratos. Una compañía puede utilizar una parte de su personal para que realice labores de asistencia a favor de una compañía extranjera durante un periodo específico, a cambio de una cuota por el servicio.

Alianzas estratégicas. La forma más común es la conocida como *Joint Venture* - Empresa conjunta-. Es una empresa propiedad de 2 partes, en la que cada una toma el 50 % de la propiedad accionaria y el control de la operación es compartido por un equipo de gerentes de ambas empresas.

Alianzas de participación accionaria. Adoptan por parte de las empresas una posición accionaria minoritaria para consolidar la colaboración.

Alianzas estratégicas con proveedores. Diversos negocios internacionales intentan obtener beneficios de la integración vertical sin los problemas organizacionales implícitos al establecer alianzas estratégicas con sus proveedores esenciales, en la que se comprometen en una relación de largo plazo. (Hill, 2007, p. 573). Las alianzas estratégicas crean confianza entre la empresa y sus proveedores, la confianza se manifiesta cuando una empresa hace un compromiso confiable de continuar con un proveedor en condiciones razonables.

Las formas de internacionalización brindan una amplia variedad de posibilidades para que las empresas evalúen y elijan aquella que representa la oportunidad de ingresar a los mercados extranjeros. Le corresponde a cada organización decidir cuál es la estrategia más conveniente a sus objetivos e intereses, que le brinde la seguridad para ingresar o ampliar el mercado y diversificar productos.

Los acuerdos de colaboración

Los acuerdos de colaboración impiden que las empresas no asociadas roben el activo. Los diversos tipos de operaciones en el exterior son diferentes entre sí por el monto de recursos que empresa compromete en sus operaciones extranjeras y en la proporción de recursos ubicados en el país de origen en relación a los ubicados en el extranjero.

Daniels (2008) comenta que cuando una empresa posee un recurso deseado, único y difícil de duplicar, está en una buena posición para elegir la forma operativa que desee. Esta forma preferida podría ser la exportación, la venta desde una inversión directa o la participación en un acuerdo colaboración. Sin embargo, cuando una empresa carece de esta fuerza de negociación, entre posibilidad de tener competencia y tendrá que buscar un mecanismo que ocupe un lugar más bajo en su lista de prioridades, de otro modo, un competidor puede tomar la delantera en el mercado.

Otra limitación que enfrentan los gerentes es encontrar un socio adecuado. Por ejemplo, si la alianza implica una transferencia de tecnología, puede ser imposible encontrar una empresa local suficientemente familiarizada con la tecnología, o que posea valores y prioridades muy similares a los de la empresa que transfiere dicha tecnología.

Entre los principales objetivos que se persiguen con la cooperación se pueden mencionar los siguientes:

- Desde el ámbito productivo y tecnológico se pretende compartir *know-how*, tecnología y crear economías de escala.
- En materia de finanzas, se procura la reducción del riesgo y la búsqueda de apoyo financiero.
- Desde el punto de vista comercial, permite el acceso a nuevos mercados y la reducción de la competencia si se coopera con las empresas competidoras.

Señala Daniels (2008) que existen dos variables que influyen en la elección que hacen los gerentes sobre un tipo u otro de acuerdo: su deseo de controlar las operaciones extranjeras y la expansión previa de sus empresas en el extranjero, lo cual explica de acuerdo a lo contenido en los siguientes párrafos:

Control. Cuanto más dependa una empresa de los acuerdos de colaboración, más probabilidades tendrá de perder el control sobre las decisiones, incluyendo las relacionadas con la calidad, las orientaciones de productos nuevos y dónde expandir la producción. Esto se debe a que cada socio tiene voz en estas decisiones y el rendimiento global de cada uno puede mejorar de manera diferente.

Los acuerdos externos también implican compartir los ingresos, un aspecto relevante que se debe considerar en el caso de empresas con grandes utilidades potenciales, porque una empresa podría desear conservarlas todas para sí misma. Estos acuerdos también son riesgosos en el sentido de que la información puede llegar más rápido a los posibles competidores (Daniels, 2008). Agrega el autor que

la pérdida del control sobre la flexibilidad, los ingresos y la competencia son variables importantes que una empresa debe considerar al momento de elegir las formas de operar en el extranjero.

Expansión previa de la empresa. Cuando una empresa ya tiene operaciones en un país extranjero, algunas de las ventajas de asociarse con otra empresa para manejar la producción o las ventas, ya no son tan importantes. La empresa sabe cómo operar en el país extranjero y puede tener una capacidad excedente que usará en incrementar la producción o ventas. Sin embargo, todo depende de si la operación extranjera existente está en una línea de negocios o realiza una función muy relacionada con el nuevo producto o servicio o con la actividad que inicia en el extranjero.

Daniels (2008) señala también que cuando hay similitud de productos, es más probable que la nueva producción se maneje internamente. En empresas altamente diversificadas o cuando las operaciones son limitadas, la instalación extranjera existente podría estar manejando bienes o funciones de manera tan diferente a lo planeado que sea más fácil tratar con una empresa extranjera experimentada.

Manejo de los acuerdos extranjeros

El mismo especialista en Negocios internacionales, Daniels (2008) comenta que si la colaboración logra mejorar los objetivos estratégicos de la empresa que operar de manera autónoma, ésta debe descartar tomar responsabilidades por sí misma. Sin embargo, a medida que el arreglo evoluciona, los socios deberán reajustar decisiones. Aunado a que el ambiente externo cambia, puede ser que cierta ubicación se vuelva económicamente riesgosa o que el gobierno anfitrión prohíba la propiedad extranjera en áreas donde la asociación preferiría efectuar negocios en el futuro. Debido a estos cambios, una empresa necesita revalorar continuamente la confluencia entre la colaboración y su estrategia.

En los siguientes párrafos se mencionan el tratamiento que debe darse a los acuerdos, la forma de encontrar socios y el proceso de negociación, que Daniels (2008) sugiere.

Dinámica de los acuerdos de colaboración. La colaboración con una empresa local ofrece la oportunidad de aprender del socio, permitiendo a la empresa hacer con confianza un compromiso más profundo. Al mismo tiempo, el aprendizaje en un mercado permite a una empresa ingresar a otro mercado con un nivel de compromiso más alto. No obstante, la capacidad para transferir lo aprendido de un mercado a otro es estimulada por la similitud cultural entre mercados.

La tensión organizacional se puede desarrollar internamente a medida que las operaciones internacionales de una empresa cambian y crecen. Diversos centros que generan utilidades pueden percibir que tienen derecho a vender en un país donde la empresa está a punto de ingresar. El personal legal, técnico y de marketing puede tener perspectivas totalmente distintas sobre los contratos. Bajo estas circunstancias, puede funcionar un enfoque de equipo para evaluar las decisiones y el rendimiento.

Una empresa también debe desarrollar mecanismos para un lugar el rendimiento, separando lo que el personal puede y lo que no puede controlar en los diferentes centros que generan utilidades.

Al mismo tiempo, existe evidencia de que conforme las empresas participan en más acuerdos de colaboración, obtienen de ellos un mejor rendimiento. Señala Daniels (2008) que en esencia, pueden elegir mejor a sus socios y aprenden a lograr mayores sinergias como consecuencia del vínculo entre sus socios y sus propias operaciones.

Búsqueda de socios compatibles. Una empresa puede buscar un socio para sus operaciones extranjeras o reaccionar a la propuesta de una empresa para que colabore con ella. En cualquier caso, es necesario evaluar a socio potencial no sólo por los recursos que pueda proporcionar, sino también por su motivación y

compatibilidad. Una empresa puede identificar a socios potenciales revisando revistas especializadas y asistiendo a conferencias técnicas.

Los socios también pueden conocerse en actividades sociales. Después de que una empresa establece contacto y se relaciona con los gerentes de una empresa local, dichos gerentes pueden ofrecer presentar a gerentes de otras empresas.

Una empresa puede aumentar su propia visibilidad participando en ferias comerciales, distribuyendo folletos y estableciendo contactos en el lugar de la posible colaboración, aumentando así, la probabilidad de que la empresa sea considerada como un socio por otras firmas.

La capacidad comprobada para manejar tipos similares de colaboración es una calificación profesional clave. Debido a una buena trayectoria, uno puede basarse más en la confianza que en otros mecanismos de control costosos para tener la seguridad de que sus intereses no sean usurpados. Una vez dentro de un acuerdo de colaboración, los socios también tienen la posibilidad de fomentar la confianza a través de sus acciones en el acuerdo de colaboración. Sin una trayectoria comprobada, una empresa tendrá que negociar más duro con un socio para hacer más concesiones.

Proceso de negociación. Los contratos incluyen provisiones para que se protejan las partes que firman el contrato, de tal forma que la empresa socia no divulgue información confidencial. Algunas empresas han mantenido la propiedad y la producción de componentes específicos, de tal manera que los socios no conocen totalmente el producto ni tienen la capacidad de producir una copia exacta.

Otra área de negociación, se refiere al secreto que rodea a los términos financieros del acuerdo.

Finalmente agrega Daniels (2008, p. 450) que conforme las empresas crecen en tamaño, dependen cada vez más de las operaciones extranjeras y sus líneas de productos aumentan en número, el control se vuelve más complejo, por lo que las

estructuras organizacionales siguen evolucionando para enfrentar esa complejidad, como las organizaciones de red, en las cuales, ninguna empresa es totalmente independiente, cada una es cliente y proveedora de otras empresas, esta interdependencia se conoce como alianza de red.

1.4 El ambiente interno de las empresas

Conocer la trama interna de las organizaciones, permite identificar los factores que tienen mayor influencia en ella, tales como el personal, relaciones internas, valores o códigos de ética, niveles de satisfacción, grupos informales, conflictos, niveles de decisión, cultura organizacional, entre otras, que constituyen el ambiente organizacional o clima laboral.

El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar adecuado para trabajar, si es cordial, frío, de trabajo duro, despreocupado, etcétera. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales, en los sistemas y los procedimientos organizacionales, son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización. (French, 1995).

El ambiente organizacional influye en los resultados de la empresa de tal forma que puede ser determinante para brindar un servicio excelente o fabricar un producto de alta calidad. Es importante que este ambiente propicie y fomente la calidad, productividad o competitividad, lo cual siempre será un aspecto fundamental para el logro de las metas de las empresas.

Cultura organizacional

La cultura organizacional refuerza la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para ser efectiva en su entorno y analiza la función de la cultura en el aprendizaje organizacional y el alto desempeño; además de considerar la forma en que los administradores implementan las estructuras y los sistemas que influyen en el comportamiento socialmente responsable y ético. (Daft, 2007, p. 360).

Las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden provenir de cualquier lado dentro de la organización, por lo general, la cultura organizacional comienza con un fundador o con un líder inicial que articula e implementa ideas y valores particulares en forma de una visión, una filosofía o una estrategia de negocios; cuando estas ideas y valores conducen a la empresa hacia el éxito, se institucionalizan y en consecuencia surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o líder. (Daft, 2007, p. 361).

La cultura ayuda a la organización a adaptarse al entorno. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva. Esta es la cultura que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que la gente se comunica con la organización, qué comportamiento es aceptable o no aceptable y cómo se distribuye el poder y el estatus. Daft, (2007, p. 362).

La ética es el código de principios morales y valores que rigen el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que está bien o mal. Estos valores establecen estándares en lo que respecta a lo que está bien o mal en una conducta y en la toma de decisiones.

En muchas ocasiones, la cultura organizacional tiene una influencia profunda en las elecciones individuales y puede apoyar y fomentar las acciones éticas o promover un comportamiento no ético e irresponsable dentro de la sociedad.

De acuerdo con Daft (2007, p. 375-376), la ética en los negocios está conformada por principios que guían las decisiones y los comportamientos de los directivos con respecto a si están haciendo algo bien o mal.

Por otro lado Daniels (2008, p. 458) menciona que todas las empresas poseen ciertos valores que sus empleados comunes comparten, los cuales constituyen su cultura corporativa y conforman un mecanismo implícito de control que ayuda a hacer cumplir los medios de control explícitos de la empresa. La incompatibilidad de las culturas organizacionales es un impedimento para aceptar el conocimiento

que las multinacionales necesitan transferir de las operaciones de un país a otro para obtener y una ventaja competitiva. Para superar este problema, muchas empresas promueven una cultura corporativa mundial fomentando un contacto más estrecho entre los gerentes de los diferentes países.

Menciona Sorensen (2002), que estudios recientes reportan evidencia de una relación positiva entre una cultura fuerte y el desempeño, generalmente se define la cultura fuerte en términos del contenido de los valores y normas organizacionales. En otros estudios se definió la fuerza de la cultura en términos del grado de acuerdo y compromiso con los valores y las normas de organización, en los cuales, se encontró evidencia a favor de establecer esta vinculación.

El desempeño de algunas compañías aumenta en la medida en que hay un consenso alrededor de los valores culturales (Denison, 1990 citado por Sorensen, 2002, p. 73), usando evidencias cualitativas y cuantitativas, también sugirió que el consenso que rodea los valores de la organización aumenta la eficacia organizativa.

Clima laboral

Es importante observar y entender las actitudes de los empleados, los empresarios o administradores están particularmente interesados en actitudes como involucramiento en el trabajo, satisfacción laboral y compromiso con la empresa. (Newstrom, 2007).

La insatisfacción puede conducir a un creciente ausentismo o distintas conductas indeseables como conflictos, alcoholismo, violencia, robos, sabotaje, entre otras, es por ello que las empresas tienen especial interés en incrementar la satisfacción de sus empleados.

Por otro lado, una fuerte dedicación al trabajo por parte de los empleados, conduce a altos niveles de productividad. Un elevado desempeño y premios equitativos estimulan una alta satisfacción mediante el ciclo desempeño-satisfacción- esfuerzo. Una alta satisfacción en el trabajo está asociada con el

nivel de compromiso de los empleados y propicia que adopten los valores y creencias de la compañía. (Newstrom, 2007, p. 221)

Es posible obtener información valiosa sobre actitudes por medio de cuestionarios y entrevistas que reflejan el nivel del clima laboral que impera en la empresa.

Capacitación de los empleados

Cuando la competencia global se incrementa, las organizaciones saben que necesitan nuevas estrategias para competir; ya sea adoptar nuevos procesos de fabricación y automatización, desarrollar habilidades de comercialización y negociación multicultural, entre otras.

Como complemento, las estrategias empresariales también requieren de otras habilidades de los trabajadores, quienes en muchas ocasiones, tienen que participar como miembros de un equipo, desempeñar una función activa en los esfuerzos de la planta para alcanzar la calidad y adaptarse a las nuevas tecnologías.

Por consiguiente, se requiere un gran esfuerzo de capacitación y desarrollo que enfatice el trabajo en equipo, la capacidad de manejar e interpretar datos estadísticos y aquellos conocimientos específicos que se necesiten para que las personas sean más competentes y esto permita incrementar la competitividad de la empresa.

Todas las empresas se han tenido que adaptar a los cambios tecnológicos, a mejorar la calidad de sus productos y servicios e incrementar la productividad para seguir siendo competitivos. (Dessler, 2001).

La capacitación para los negocios internacionales

A medida que son más las empresas que compiten en los mercados globales, éstas han tenido que instituir programas especiales para la capacitación global. Las razones para hacerlo van desde no perder negocios debido a la falta de

sensibilidad cultural, pasando por mejorar la satisfacción del personal y la retención del personal extranjero. (Dessler, 2001).

El proceso de capacitación inicia con detectar las necesidades de capacitación en la empresa. Una necesidad de capacitación puede definirse como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona (Mendoza, 2005). Al hablar de necesidades de capacitación se dice que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización (Mendoza, 2005).

La determinación de necesidades de capacitación (DNC) es la primera etapa del proceso de capacitación y proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes, por lo tanto, es conveniente precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Si la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas de las variables de la organización y del personal, debe elaborarse un informe. (Mendoza, 2005).

La detección de necesidades de capacitación es una evaluación hecha por la empresa acerca de cuáles son las necesidades de los empleados en su trabajo (Harris, 1997). Un análisis de las necesidades de capacitación es usado para responder a preguntas como: ¿Qué conocimientos o habilidades necesitan los empleados?, ¿algunos empleados tienen deficiencias en estas habilidades?, ¿la capacitación resolverá esas deficiencias?

La Ley Federal del Trabajo (2002) vigente en el país, establece que las empresas están obligadas a presentar los planes de capacitación que contienen los programas y cursos a impartir dentro de la empresa, en éstos se incluyen los objetivos, el contenido, equipo, tiempo, instalaciones y estructura (Vaughn, 2006). Esto permite tener una mayor garantía en el logro de los objetivos de capacitación.

El hecho de que algunas medianas empresas desconozcan los procesos de capacitación o consideren poco importante el clima interno de la empresa, provoca que no se logren los objetivos, estrategias planteadas o las mismas operaciones diarias, a pesar de que estén diseñados adecuadamente.

El capital humano es una parte esencial en cualquier organización, quien de no estar convencido y comprometido con las metas empresariales, será quien detenga o retrase las actividades que han de realizarse para cumplir con los objetivos. Es indispensable atender el aspecto cultural y de estabilidad de los empleados para evitar un alto nivel de insatisfacción que puede ser nocivo para la empresa, en términos de resultados.

Capítulo 2 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se refieren a los acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales y pueden constituirse por un acuerdo formal, en la que dos o más empresas tienen intereses en el capital, hasta los acuerdos contractuales de corto plazo, en los que dos compañías acuerdan cooperar en una tarea particular (como el desarrollo de un nuevo producto). La colaboración entre competidores está de moda; las últimas décadas atestiguaron una explosión de alianzas estratégicas. (Hill, 2007, p. 499).

También se conoce a las alianzas estratégicas como acuerdos entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Alianzas estratégicas globales. Son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales; van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en donde dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular, como el desarrollo de un nuevo producto. (Hill, 2007).

Constelaciones de alianzas. Das y Teng, (2002) consideran que las constelaciones de alianzas, son alianzas estratégicas formadas por múltiples compañías para competir contra otros como grupo, contra compañías tradicionales independientes.

Las alianzas estratégicas actualmente son ínter compañías cooperativas cuyos acuerdos se orientan al logro de los objetivos estratégicos de los propietarios. El rápido crecimiento de las alianzas ha sido resultado del desarrollo tecnológico y la globalización de la competencia.

De acuerdo con Das y Teng (2002), las constelaciones constituyen un mayor y complejo tipo de alianzas estratégicas, ellas han convertido a bastantes lugares en la arena de la competitividad. Los tipos de constelación más comunes incluyen la formación de un consorcio de investigación y desarrollo o licitaciones conjuntas.

Por otro lado, existen también dos tipos de asociaciones entre compañías: alianzas estratégicas y redes estratégicas. A pesar de que ambas representan asociaciones inter-organizacionales encaminadas a generar ventajas competitivas, las diferencias no están del todo claras. (Louffat, 2004).

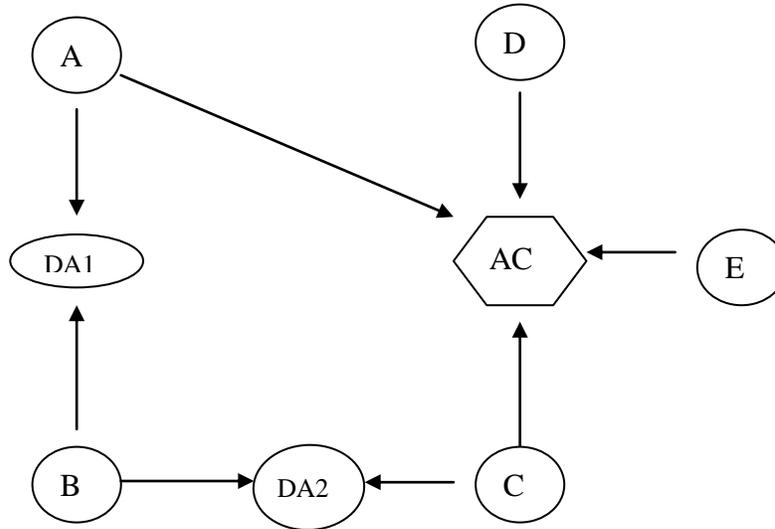
Una red de alianzas es simplemente un conjunto de numerosas alianzas, donde una alianza estratégica es un acuerdo cooperativo que incluye dos o más empresas, tal como *joint ventures*, investigación y desarrollo conjunto (*R&D joint*) y producción conjunta. Una alianza estratégica es un acuerdo individual que incluye dos o más compañías y una red de alianzas incluye varias alianzas (Das y Teng, 2002).

Considerando que las redes de alianzas son colecciones de alianzas, las constelaciones son un tipo particular de alianzas estratégicas. Por definición, las constelaciones son alianzas formadas por lo menos por tres compañías o alianzas multi-compañías. Existen a su vez, las alianzas diádicas, las cuales se realizan entre dos empresas.

La Figura No.1, ilustra las diferencias entre las alianzas diádicas, constelaciones de alianzas y las redes. Se observan dos alianzas diádicas, DA1 (A & B) y DA2 (B & C). La alianza constelación (AC) está formada por cuatro empresas (A, C, D, E). Todas estas entidades y las relaciones en conjunto constituyen una red (A, B, C, D, E, DA1, DA2, AC).

FIGURA No. 1

ALIANZAS DIÁDICAS, CONSTELACIONES Y REDES



Fuente: Das y Teng, 2002.

Las constelaciones surgen cuando la escala global es crítica, cuando los estándares técnicos necesitan ser establecidos y las industrias requieren enlazarse por nuevas tecnologías. (Das y Teng, 2002).

En algunos casos existe tensión en las constelaciones de alianzas por las ventajas competitivas de la empresa y la ventaja competitiva de la constelación.

Existen otros factores importantes de señalar en cuestión del manejo de alianzas multilaterales lo que incluye la composición, tamaño, la trayectoria de crecimiento, las fortalezas de los competidores, el gobierno y la empresa que le dan una ventaja específica.

2.1 Razones para formar alianzas estratégicas

De acuerdo con Zerón, (2007), actualmente las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios encontrándose cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones.

Existen simultáneamente acuerdos de colaboración en una relación vertical como puede ser el un centro de un canal de distribución y, por otra parte, las alianzas estratégicas son con frecuencia horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales.

La globalización convierte en un factor esencial a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, puesto que al cliente le interesa el producto o servicio por sus características y calidad, en ocasiones, sin importar quien lo diseñe, produzca, distribuya y venda, ni el país de su procedencia.

Las alianzas proporcionan una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta la entrega del producto o prestación del servicio.

Una razón para incorporarse a las alianzas, es el potencial para aprender de sus socios los puntos importantes de lo que significan las alianzas, en primer instancia, la relación que se tiene con el socio. Los estudiosos de las redes sociales han observado que los lazos sociales proveen un acceso a la información con la que cada socio cuenta.

Los motivos por los que se forman alianzas, pueden ser resumidos en varias razones: ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el *Know-How*, más allá de la frontera de las empresas, llegar a

economías de escala y compartir el riesgo o la incertidumbre con sus socios. (Zerón, 2007).

Las alianzas estratégicas tienen varias ventajas:

- 1) Una empresa puede considerar que se puede beneficiar de los conocimientos de un socio local o de las condiciones de la competencia en un país anfitrión, así como de su cultura, lenguaje, sistema político y sistema de negocios;
- 2) Cuando los costos de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar a compartir costos fijos y riesgos con un socio local, o los riesgos asociados al desarrollar nuevos productos o procesos;
- 3) En algunos países, las consideraciones políticas convierten a las empresas conjuntas en la única modalidad factible de entrar al mercado, al facilitar la entrada en un mercado extranjero. Por ejemplo, las empresas sienten que si entran exitosamente al mercado chino, necesitan un socio local que entienda las condiciones del negocio y que tenga buenas conexiones.

Las empresas se unen con los competidores actuales y potenciales por dos razones estratégicas adicionales a las que se han mencionado, según Hill (2007, p. 499). Una alianza es la forma de reunir capacidades complementarias y activos que una empresa no podría desarrollar por sí sola. Las alianzas se forman para alcanzar los estándares tecnológicos de la industria.

Se estima que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr el crecimiento a nivel internacional, a través de cooperaciones con empresas de los países anfitriones, para el intercambio de recursos y facilitar su introducción a dicho mercado.

Las empresas también pueden formar alianzas estratégicas con las empresas que compiten con ellas, para lograr diversos objetivos estratégicos:

- 1) Las alianzas pueden ser una manera de facilitarle la entrada a un mercado extranjero;
- 2) Se comparten los costos fijos y riesgos asociados que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos;
- 3) Muchas alianzas pueden considerarse como una manera de agrupar habilidades y activos complementarios que ninguna compañía podría desarrollar fácilmente por su cuenta;
- 4) Si la alianza ayuda a la empresa a establecer estándares tecnológicos para su industria y si tales estándares benefician a su empresa.

Otra razón clara para formar alianzas es la incertidumbre del ambiente, la percepción de un ambiente inestable en aspectos como el mercado de determinados productos, cambios con respecto a barreras arancelarias sobre inversión extranjera y un rápido cambio en las economías de escala; así como en el campo de la tecnología, la falta de habilidad de poder predecir sobre las acciones de los competidores o de la demanda de los clientes.

De igual forma, la creciente demanda de la internacionalización y la carente confianza en las habilidades del administrador clave para predecir el acceso a un mayor crecimiento y utilidades, son causas que generan la formación de alianzas.

Es importante resaltar los procedimientos previos a la formación de las alianzas y la investigación de los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación, son de gran utilidad para lograr el éxito en la formación de las alianzas.

Por lo que al referirse a las empresas conjuntas y corporaciones de investigación, de acuerdo con (Zerón, 2007), se trata de las combinaciones de los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas; las ganancias y pérdidas son normalmente compartidas de acuerdo con equidad de la inversión.

Al saber qué tipo y el porqué se forma una alianza, se determina un arreglo contractual desde acuerdos de compras a largo plazo, acuerdos para el uso de licencias y cooperación de mercados, y colaboración como equipo de investigación y desarrollo, hasta la unión como empresas.

El establecer la forma de organización como cooperación entre socios se pretende lograr una coordinación adecuada en actividades tanto de mercadotecnia, de técnicas y aspectos administrativos.

A pesar de ello, las alianzas estratégicas pueden ser difíciles de establecer y de operar por dos desventajas principales:

1) Una organización que participa en una empresa conjunta, se arriesga a perder el control de su tecnología en favor de su socio. Para minimizar este riesgo, puede buscar una participación accionaria mayoritaria, pues como socio dominante, puede ejercer un mayor control sobre su tecnología. El problema con esta estrategia es que puede ser difícil encontrar un socio extranjero que pueda estar dispuesto a aceptar ser propietario minoritario;

2) Una alianza estratégica no le da a una compañía un control estrecho sobre sus subsidiarias, el cual quizá necesite para obtener los efectos de la curva de la experiencia o economías por localización, como intentan las empresas globales o transnacionales con el fin de participar en ofensivas globales coordinadas en contra de los competidores.

Sin embargo, no siempre se alcanzan estos objetivos, fracasando en ocasiones este tipo de acuerdos. Existen numerosas razones que dan lugar a que no se consiga el éxito esperado, considerando siempre que cada alianza en particular requiere de un análisis de las ventajas e inconvenientes y no es posible generalizar el resultado.

Además de que las alianzas permiten compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir o mejorar competencias, ganar poder, movilidad de mercado y crear

opciones para futuras inversiones, son la tendencia actual debido a la fuerte competencia global y el cambio tecnológico, también representan un excelente mecanismo para que las pequeñas y medianas empresas puedan desarrollarse y mejorar su competitividad (Hoffmann y Schlosser, 2001, citado por Camargo, F., 2006).

2.1.1 La formación de una alianza estratégica

Las alianzas pueden surgir en una empresa como fortalecimiento de estrategias hasta el alcance de sus metas (Zerón, 2003), en ocasiones, son vistas como un mecanismo para entender y hacer frente a la incertidumbre de cierto negocio. Las empresas forman alianzas por razones ofensivas y defensivas.

Las alianzas de origen ofensivo son dirigidas a penetración y creación de mercados, definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas.

Las alianzas de formación defensiva se enfocan hacia la protección en la participación de mercado existente, compartiendo el riesgo financiero de tecnología de alto costo o ganando economías de escala, a menudo, mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas.

Las alianzas estratégicas crean valor agregado, el cual se forma a través de la sinergia que los socios generan, al alcanzar mutuamente ganancias que no lograrían individualmente.

Por ejemplo, dos compañías pueden establecer una alianza cuando cada una de ellas posee un eslabón dentro de la cadena de valor de producto, una de ellas es experta en manufactura y la otra tiene control de los canales de distribución. Bien puede ser que dos empresas se alíen para disminuir los costos de cada una de las partes o compartir el riesgo, ya sea cuando se asumen proyectos de costos elevados o una estrategia muy especulativa. (Zerón, 2003).

Al definir los puntos clave con los que cada empresa va a participar dentro de la alianza, otorga el valor agregado que va tener su integración. Sin embargo, frecuentemente los socios forman una alianza con diferentes niveles de habilidades y diferentes expectativas, esto les permite diferenciar la medida de su valor en la integración de la alianza.

Zerón (2003) señala que el equilibrio de la alianza puede no ser alcanzado puntualmente en tiempo; sin embargo, se debe confiar que se llegará a la equidad sobre la marcha. Por lo que es indispensable, que queden acordados claramente los beneficios tanto económicos como de status, que tendrán cada uno de los socios, lo cual es fundamental para ambas empresas.

Lograr el funcionamiento de las alianzas

Menciona Hill (2007) que el porcentaje de fracaso de las alianzas estratégicas parece muy elevado. Cita el ejemplo de un estudio de 49 alianzas estratégicas internacionales, en el que se descubrió que dos terceras partes sufren conflictos administrativos y financieros graves durante los dos primeros años de su formación, y aunque muchos de estos problemas se resuelven, 33 por ciento de las alianzas se considera, para las partes involucradas, un fracaso.

De acuerdo con Hill (2007), el éxito de una alianza está en función de tres factores principales: selección de socios, estructura de la alianza y la manera en que se maneja ésta:

1. Selección de socios. Una clave para que una alianza estratégica funcione consiste en elegir un aliado adecuado. Un buen socio tiene tres características principales:

- a) Le ayuda a la empresa a alcanzar metas estratégicas, tales como lograr el acceso al mercado, compartir los costos y riesgos de desarrollo de nuevos productos u obtener acceso a capacidades centrales críticas. El socio debe contar con capacidades que la empresa carece y las cuales valora;

b) Comparte la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza. Si dos empresas se acercan a una alianza con planes radicalmente diferentes, las probabilidades que las relaciones no sean armónicas, no prosperen y terminen en divorcio son elevadas.

c) Un buen socio no intentará explotar la alianza en forma oportunista para sus propios propósitos, es decir, expropiar los conocimientos tecnológicos de la compañía mientras le da poco a cambio. Al respecto, las empresas con reputaciones como "jugadores limpios" quizá sean el mejor aliado.

Para elegir un socio con estas tres características, la empresa necesita una investigación extensa sobre los candidatos potenciales. Para incrementar la probabilidad de elegir un buen socio, la empresa debe:

- Recabar la mayor información pública disponible sobre los aliados potenciales.
- Recabar datos a partir de terceras partes bien informadas, como empresas que han tenido alianzas con los socios potenciales, banqueros que han tenido convenios con ellos y antiguos empleados.
- Conocer al socio potencial tan bien como sea posible antes de comprometerse en una alianza. Esto debe incluir reuniones personales entre gerentes de primer nivel y tal vez de nivel medio, para garantizar a empatía ente los mismos.

2. Estructura de la alianza. Sugiere Hill (2007, p. 501) que la alianza se debe estructurar de tal manera que los riesgos de la empresa de dar demasiado al socio, se reduzcan a un nivel aceptable. Existen cuatro salvaguardas en contra del oportunismo por parte de los socios de las alianzas:

a) Oportunismo: incluye el robo de tecnología o de mercados. Es posible diseñar alianzas que imposibiliten o dificulten la transferencia de tecnología que no debe transferirse. De manera específica, el diseño, desarrollo, manufactura y servicio de un producto manufacturado por una alianza se puede estructurar en forma tal,

que pueda dejar fuera a tecnologías sensibles para evitar fugas hacia otro participante.

b) Es posible incluir salvaguardas contractuales dentro del contrato de alianza para protegerse del riesgo de un socio oportunista.

c) Los participantes en una alianza pueden acordar con anticipación intercambiar habilidades y tecnologías, con lo cual aseguran la posibilidad de una ganancia equitativa.

d) El riesgo del oportunismo por parte de uno de los socios de la alianza puede reducirse si la empresa logra con anticipación un compromiso creíble y significativo de su socio.

3. Manejo o administración de la alianza. Una vez que se ha seleccionado al socio y que se ha acordado una estructura adecuada para una alianza, la tarea que enfrenta la empresa es maximizar los beneficios de ésta. Un ingrediente importante es la sensibilidad a las diferencias culturales.

Las diferencias en el estilo administrativo solamente se pueden atribuir a las distintas culturas. Implica también la consolidación de relaciones interpersonales entre los gerentes de distintas compañías.

Muchas diferencias en el estilo administrativo son atribuibles a diferencias culturales, y los administradores necesitan considerarlas al hacer tratos con su socio. Más allá de esto, la maximización de los beneficios a partir de la alianza parece implicar la construcción de confianza entre socios y el aprendizaje a partir de los mismos.

Hill (2007), señala que administrar una alianza de manera exitosa parece requerir la construcción de relaciones interpersonales entre los administradores de las empresas, o lo que en ocasiones se conoce como capital relacional.

La idea es que las amistades resultantes generen confianza y faciliten las relaciones armónicas entre las dos empresas. Las relaciones personales también fomentan una relación administrativa informal. Esta red también sirve para resolver problemas en contextos más formales (como juntas de comité entre el personal de las dos empresas).

Los académicos estadounidenses sugieren que un factor determinante del aprendizaje que obtiene una empresa de una alianza es su capacidad de aprender del socio. Para maximizar los beneficios de aprendizaje de una alianza, una empresa debe aprender de su socio y después aplicar este conocimiento a su propia organización. Se sugiere que todos los empleados operativos deben conocer los puntos fuertes y débiles del socio, y entender en qué medida la adquisición de habilidades particulares fomentará la posición competitiva de la empresa.

Para que tal aprendizaje sea de valor, debe difundirse a través de la organización, para lograrlo, los directivos de la alianza deben educar a sus colegas sobre las habilidades de su socio.

La afiliación personal puede ayudar a consolidar la confianza y facilitar relaciones armoniosas entre ambas empresas; un factor fundamental que determina cuánto gana una empresa a partir de una alianza, es su capacidad de aprender de sus socios y cómo este competidor potencial hace negocios. Resalta Hill (2007) que una empresa que participa en una alianza, debe tomar algunas medidas para asegurarse de que aprenda de su socio y de que luego use esos conocimientos dentro de su propia organización.

2.2 Factores que inciden en el éxito de las alianzas estratégicas

De acuerdo con Camargo (2006) algunos autores destacan que el éxito de las alianzas está determinado por tres aspectos: 1) Factores relacionados con los atributos del socio, 2) Factores relacionados con la alianza propiamente o bien, 3) Ambos factores, los cuales se señalan a continuación:

1) Éxito o desempeño relacionado con los atributos del socio. Significa que los factores tienen una incidencia directa en el éxito o buen desempeño de la alianza, tales como: experiencia previa del socio en alianzas, variedad de acuerdos del socio, cultura corporativa del socio, confianza previa en el socio antes del acuerdo, recursos y capacidades aparentes del socio futuro.

Se considera también el análisis del socio, previo a la conformación de la alianza, adquisición de habilidades del socio, orientación al aprendizaje del socio, capacidad de absorción del socio, construcción de nuevo conocimiento por parte del socio, canales de adquisición del conocimiento utilizados por el socio y los lazos directos e indirectos del socio en la red social.

2) Los relacionados con la propia alianza. Se refiere a los atributos ideales para que la alianza funcione: gestión del conflicto en la alianza, cooperación, compromiso y confianza mutua, equilibrio de poder, prácticas organizacionales, dependencia mutua, normas, capital relacional, número de socios, antigüedad de la alianza, adquisición de habilidades y orientación al aprendizaje.

De la misma forma, la construcción de nuevo conocimiento y canales de adquisición de conocimiento, administración de la alianza, composición, características y motivos de la alianza, régimen de propiedad, tipo de alianza, control formal y social en ella, redes sociales, calidad y tipología de los recursos tangibles e intangibles de la alianza (Camargo, 2006).

3) Factores relacionados con el socio y los asociados con la alianza. En esta parte se incluye una combinación de dos o más de los factores que tienen relación con el socio y aquellos que se relacionan con la operación de la alianza, como han sido mencionados en los párrafos anteriores.

Elementos previos al establecimiento de la alianza

Es posible señalar algunos aspectos a considerar previos a la decisión de establecer una alianza, si se desea que ésta sea fructífera:

1. Realizar un examen de la empresa para identificar aquellos puntos fuertes que otorgan ventajas frente a la competencia, así como detectar en qué aspectos otras empresas del mercado nos superan.

2. Una vez realizado este análisis, se deben desarrollar las competencias distintivas y buscarse la complementariedad de otras compañías que estén especializadas en los aspectos en los que nosotros estemos menos preparados, con el fin de reducir costos y conseguir mayores beneficios.

3. Igualmente, es importante la elección del socio, teniendo en cuenta aspectos tales como la solvencia y prestigio, el clima de confianza y la cultura empresarial similar o al menos no antagónica entre las compañías cooperantes, el equilibrio en la relación entre los beneficios y los costos que cada organización va a obtener con la alianza para que ambas partes muestren el mismo interés en la cooperación.

De acuerdo con lo que señala Camargo (2007), algunos autores manejan dos enfoques diferentes acerca de lo que el desempeño y el éxito de las alianzas significan, lo que explica de la siguiente manera:

a) Enfoque subjetivo del desempeño

Logro de los objetivos en diferentes áreas de operación de la alianza, por ejemplo: desempeño general, incremento en las ventas, mejoramiento de la participación de mercado, ventaja competitiva, aprendizaje, innovación, calidad tecnológica, éxito de productos, desarrollo de recursos humanos, desempeño financiero, entre otras.

b) Enfoque objetivo del desempeño

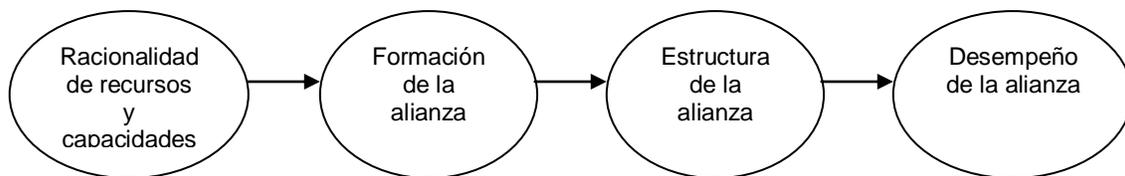
Creación de valor para el accionista, mediante la obtención de utilidades extraordinarias por el anuncio de la empresa conjunta, resultados de innovación, longevidad y supervivencia, participación de mercado, beneficios, ventas y retornos sobre inversiones, activos y finalmente, productividad. (Camargo, 2007).

Es importante señalar que no hay un marco teórico definido para analizar la creación de alianzas y su éxito como tal, a pesar de ello, varios autores han utilizado algunos de los siguientes para tratar el tema: Teoría de Costos de Transacción, Teoría de Redes Sociales, Disciplina del Comportamiento Organizativo, Escuela del Aprendizaje Organizativo y la Teoría de Recursos y Capacidades.

Se debe puntualizar que las alianzas estratégicas son una figura diferente a la compañía principal, por lo tanto, en su estudio deben tomarse en cuenta sus propias características. Das y Teng (2000) ofrecen un marco de trabajo específico para el tratamiento de las alianzas estratégicas basados en la Teoría de Recursos y Capacidades y especifican el siguiente proceso general de conformación de la alianza (Ver Figura No. 2):

FIGURA No. 2

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA ALIANZA



Fuente: Das y Teng, 2000.

De acuerdo con lo anterior se destaca que la lógica de la Teoría de los Recursos y Capacidades explica la contribución de los activos e impulsa la formación de alianzas estratégicas, seguida de la estructura que la dirija y que mediante la operación conjunta y eficaz, se traducirá en el desempeño que esperan sus socios.

2.3 Surgimiento de conflictos en la alianza

Por definición una alianza estratégica requiere interacción de cooperación entre dos organizaciones distintas y separadas. Estas interrelaciones ocurren y son administradas en los límites de cada firma. La definición del límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas, por ejemplo, la parte en la cual los miembros de la alianza permiten el flujo de tecnología, información, habilidades de una firma a otra. (Zerón, 2007).

Al enfrentar las diferencias entre las diversas formas organizacionales de cooperación, contra las formas arraigadas de gobierno interorganizacional y contra la estructura de la alianza estratégica, es necesario definir claramente las relaciones cliente proveedor y la dirección en que fluye la tecnología socio – socio.

Existe una necesidad de establecer los límites de cooperación, hasta dónde cada socio va a participar en las actividades para el logro de los objetivos de la alianza, referente a los elementos que cada uno va a aportar, sean recursos económicos, investigación y desarrollo, posicionamiento en determinado mercado, no creando una dependencia de un socio sobre otro, sino teniendo claro que se trata de una cooperación para lograr el éxito de la alianza. (Zerón, 2007). Es reconocido que las alianzas no son un suceso natural del fenómeno de negocios. Algunos administradores preferirían no compartir sus ventajas en la toma de decisiones. Sin embargo, el alto nivel en la formación de las alianzas debe surgir como algo deseado por los participantes; es probablemente más confiable que las alianzas sean un resultado de realidades competitivas, altamente impredecibles y no son la opción preferida por la administración.

La simultánea naturaleza competitiva y cooperativa de la relación de la alianza provoca en los socios un conjunto de tensiones. Por lo que algunos académicos han sugerido que promulgar una relación construida en armonía y aprendizaje está rodeada de complicaciones debido a las contradicciones inherentes a causa de los diferentes objetivos de las firmas con respecto a la alianza. (Zerón, 2007). Las tensiones pueden ser producto de una pobre planeación que ocurre

como resultado de una inapropiada selección de socios, incompatibilidad de las metas estratégicas, diferencias en las expectativas de valor y/o sinergias esperadas que nunca se materializan.

Por otra parte, las *joint venture*, en estudios de Porter (2006) de empresas norteamericanas de distintos giros, revelaron una tasa de disolución del 50% durante el periodo de 1950-86. Este índice es muy alto para la tasa de fusiones y adquisiciones de nuevas industrias (53.4%), y ésta es más alta que la disolución de filiales internas (44%) y recompra de corporaciones (21.4%).

Más allá de las altas tasas de la disolución de las *joint venture*, existen otros efectos adversos que han sido notados, entre los cuales son la pérdida involuntaria de la rentabilidad, la incompensada transmisión de tecnología, los problemas y conflictos operacionales, desacuerdos y ansiedad sobre la pérdida de la propiedad de la información.

Se puede concluir que las alianzas deben estar fundamentadas en el compromiso de cada socio en la solución de posibles conflictos que surjan de la desconfianza provocada por las diferencias administrativas, ya sean estructurales o de cultura.

Las alianzas puedan ser altamente ventajosas incluso cuando no pueden alcanzar los objetivos estratégicos que condujeron a su formación. La razón de esto es que la reputación de una organización puede ser aumentada simplemente porque ha sobrevivido a la actividad generada por el socio estratégico prominente, particularmente si la una de las empresas es joven o pequeña. (Zerón, 2007). Las alianzas deben considerar un proceso de evaluación del socio con el que tienen las mejores expectativas dentro de un ambiente de incertidumbre, para lograr una cooperación que cumpla con los objetivos por los que decidieron aliarse.

Capítulo 3 Competitividad internacional

El término competitividad tiene diversos conceptos y, para algunos autores se identifica en tres niveles diferentes: de una nación, de la industria o a nivel empresa. Describe la fortaleza económica de una entidad con respecto a sus competidores en la economía global de mercado, en el cual, los bienes, servicios, personal, habilidades e ideas se mueven libremente a través de las fronteras geográficas.

Las teorías iniciales acerca de la competitividad, se centraban en explicar los beneficios del comercio y su estructura; el éxito de una nación estaba siempre sujeto a las ventajas comparativas y a las diferentes dotaciones de factores entre los socios comerciales.

Las nuevas teorías de competitividad se acercan hacia la diferenciación de los factores determinantes de la competitividad de una nación, donde específicamente, el entorno nacional y la innovación empresarial juegan un papel primordial en la competitividad de las empresas y, por consiguiente, en la competitividad de una nación.

La competitividad está vinculada a la capacidad de conseguir este bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o empresa, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital (Porter, 2006).

Los países han buscado incrementar su nivel de competitividad en el mercado global, apoyados en sus propios consejos consultivos o agencias especiales de gobierno que se encargan del fenómeno de la competitividad.

3.1 Competitividad a nivel empresa

Mencionan Ambastha, A. y Momaya, K. (2004), que las naciones pueden competir, sólo si sus empresas son competitivas, tal como lo señala Porter (2006): son las

empresas, no las naciones quienes compiten en los mercados internacionales. Los factores externos son más o menos uniformes para las empresas competidoras.

La varianza en la rentabilidad puede ser atribuida a las características y acciones de las empresas. En otros casos, se centran en cada empresa y en sus estrategias para las operaciones globales, además de la posición de los recursos como fuentes de su competitividad.

Las fuentes de la competitividad pueden ser categorizadas en: activos, procesos y desempeño, en el espectro de los niveles operacionales y estratégicos, como se observa en la tabla no. 5.

TABLA No. 5

SIGNIFICADOS DE COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESA

ACTIVOS	DESEMPEÑO	PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Reputación • Cultura • Sistemas • Recursos Humanos • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Productividad • Distribución del mercado • Costo • Precio • Utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Relaciones • Desarrollo de talentos • Estrategia • Innovaciones • Calidad • Adaptabilidad • Poder de persuasión • Aplicaciones de Mercadotecnia • Producción • Aplicación de tecnologías de la información.

Fuente: Ambastha, A. y Momaya, K., 2004.

3.2 Teoría de la ventaja competitiva

Para Michael Porter (2006), el primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar las reglas y modificarlas a su favor.

En toda industria,- nacional o internacional- , las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: 1) la entrada de más competidores, 2) la amenaza de los sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y, 5) la rivalidad entre los competidores actuales.

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. La fuerza varía de un sector a otro, pudiendo cambiar a medida que evolucionan.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en la inversión, porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro.

El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y de otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: plantas, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes.

La fuerza de los cinco factores de la competencia, depende de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas de un sector

industrial. La estructura de la industria es relativamente estable, pero puede cambiar a medida que evoluciona el sector industrial.

El cambio estructural modifica la solidez global y relativa de las fuerzas de la competencia y por tanto, puede ejercer un influjo positivo o negativo en la rentabilidad. Las tendencias más importantes de la industria para las estrategias son las que afectan su estructura.

Si los cinco factores de la competencia y sus determinantes estructurales dependieran sólo de las características intrínsecas de la industria, la estrategia competitiva consistiría principalmente en escoger el sector adecuado y conocerlos mejor que a los rivales.

Las compañías, a través de sus estrategias están en condiciones de influir en los cinco factores. Si pueden moldear la estructura, podrán también cambiar de manera radical el atractivo de la industria. Es así como muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia.

En un caso específico, los cinco factores no tendrán la misma importancia y diferirán los que no son importantes. Toda industria es única y posee su propia estructura. Las estrategias que modifican la estructura de una industria es a veces una espada de dos filos, porque una organización puede destruir la estructura y la rentabilidad de un sector industrial, con la misma facilidad con que puede mejorarlas.

De esta manera, el diseño de un nuevo producto que reduce las barreras contra el ingreso o aumenta la volatilidad de la competencia, puede aminorar la rentabilidad a largo plazo de una industria, pero el creador puede obtener ganancias mayores de manera temporal. Un periodo sostenido de reducción de precios puede menoscabar la diferenciación.

A nivel empresa, la competitividad puede ser definida como la capacidad de la organización para diseñar, producir y comercializar en el mercado, productos

superiores a aquellos que ofrecen los competidores, considerando el precio y sus cualidades. (Porter, 2006).

Los procesos competitivos son aquellos que ayudan a identificar la importancia y el rendimiento actual de los procesos centrales, tales como procesos de dirección estratégica, procesos de recursos humanos, operaciones y procesos de gestión de tecnología.

El proceso de la competitividad puede considerarse como un proceso de equilibrio, que complementa a los procesos tradicionales, tal como la dirección de operaciones y la gestión de capital humano. Esto incrementa la capacidad de la empresa para competir de manera efectiva.

El origen de la competitividad son aquellos activos y procesos dentro de la organización que proporcionan una ventaja competitiva. Éstos pueden ser tangibles o intangibles.

3.3 *Model of the Institute for Management Development*

El *Institute for Management Development* (IMD), emite en el *World Competitiveness Yearbook* (WCY), un informe anual sobre la competitividad de las naciones, la clasificación y el análisis de cómo el ambiente de una nación crea y sostiene la competitividad de sus empresas.

En la tabla no. 6 se muestran los principios de competitividad mundial contenidos en el *World Competitiveness Yearbook* (2008), en el cual aparecen parámetros de micro y macro de competitividad.

TABLA No. 6

PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL

I. Actividad económica

1. La prosperidad de un país refleja su actividad económica pasada.
2. La competencia gobernada por las fuerzas del mercado mejora la actividad económica de un país.
3. Cuanta más competencia exista en la economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas en el exterior.
4. El éxito de un país en el comercio internacional refleja la competitividad de su economía doméstica (siempre que no existan barreras comerciales).
5. La apertura hacia actividades económicas internacionales incrementa la actividad económica del país.
6. La inversión internacional asigna de forma eficiente los recursos económicos a nivel mundial.
7. La competitividad de las exportaciones a menudo está asociada con la orientación al crecimiento en la economía doméstica.

II. Eficiencia del gobierno

1. La intervención estatal en las actividades empresariales debería ser minimizada, aparte de crear las condiciones competitivas para las empresas.
2. El Gobierno debería, sin embargo, proporcionar las condiciones macroeconómicas y sociales que hagan previsible y de esta forma, minimicen los riesgos externos para las empresas.
3. El Gobierno debería ser flexible en adaptar sus políticas económicas a un entorno internacional cambiante.

III. Eficiencia de la empresa

1. La eficiencia en la actividad económica y la capacidad para adaptarse a los cambios en un entorno competitivo son atributos directivos cruciales para la competitividad de las empresas.

2. Las finanzas facilitan las actividades de valor añadido.
3. En un país, un sector financiero bien desarrollado e integrado internacionalmente apoya su competitividad internacional.
4. Mantener un elevado estándar de vida requiere integración con la economía internacional.
5. La capacidad emprendedora es crucial para la actividad económica en sus etapas iniciales.
6. Una mano de obra capacitada incrementa la competitividad de un país.
7. La productividad refleja el valor añadido a corto plazo.
8. La actitud de la mano de obra afecta a la competitividad de un país.

IV. Eficiencia de la empresa

1. Una infraestructura bien desarrollada, que incluya sistemas empresariales funcionales, apoya la actividad económica.
2. Una infraestructura bien desarrollada también incluye desarrollos en Tecnología de Información y una eficiente protección del entorno.
3. La ventaja competitiva se puede construir sobre la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías existentes.
4. La inversión en investigación básica y la actividad innovadora que crea nuevo conocimiento es crucial para un país en una etapa más madura de desarrollo económico.
5. La inversión a largo plazo en Investigación y Desarrollo es probable que incremente la competitividad de una empresa.
6. La competitividad tiende a incrementar el nivel de expectativa por la calidad de vida.

Fuente: Institute for Management Development, 2008.

3.4 El modelo del Foro Económico Mundial

Por su parte el *World Economic Forum (WEF, 2007)*, clasifica sus datos en once factores determinantes de la competitividad: economía doméstica, gobierno, instituciones, infraestructura, recursos humanos, tecnología, finanzas, apertura, competencia, estrategia y operaciones y medio ambiente.

El Foro Económico Mundial es una organización independiente comprometida a informar sobre el estado del mundo, el foro actúa con espíritu empresarial en los intereses públicos globales del crecimiento económico y del progreso social.

El Reporte Global de Competitividad, elaborado en colaboración con el *Center for International Development* de la Universidad de Harvard, es producto de la investigación del Foro Económico Mundial (FEM), el cual es concebido como una herramienta gerencial a nivel internacional, que determina la potencial realización de inversiones y negocios alrededor del mundo.

En la tabla no. 7, se muestra que el Reporte Global de Competitividad se divide en tres subíndices, subdivididos a su vez en doce pilares:

TABLA No. 7

REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

Subíndice A: Requerimientos Básicos.

- Primer Pilar: Instituciones.
- Segundo Pilar: Infraestructura.
- Tercer Pilar: Estabilidad Macroeconómica.
- Cuarto Pilar: Salud y Educación Primaria.

Subíndice B: Mejoras a la Eficiencia.

- Quinto Pilar: Educación Superior y Capacitación.
- Sexto Pilar: Eficiencia del Mercado de Bienes.
- Séptimo Pilar: Eficiencia del Mercado Laboral.
- Octavo Pilar: Sofisticación de los Mercados Financieros.
- Noveno Pilar: Capacidad Tecnológica.
- Décimo Pilar: Magnitud del Mercado.

Subíndice C: Innovación y Factores de Sofisticación.

- Decimoprimer Pilar: Sofisticación de los Negocios.
- Decimosegundo Pilar: Innovación.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2007.

3.5 Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), publicó en el año 2005, el documento denominado: 'Situación de la Competitividad de México 2004: Hacia un pacto de competitividad', en el que considera 10 factores de competitividad integrado por distintos índices, que permiten medirla, tanto en el corto como en el largo plazo.(Véase tabla no. 8).

TABLA No. 8

MODELO DEL INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD

Factores	Subíndices
<p>1. Sectores Económicos con Potencial.</p> <p>El crecimiento de una economía, a partir de procesos y servicios de alto valor agregado, es más sostenible que aquel cuyos sectores están basados en la producción de mercancías, donde los márgenes son bajos y hay pocas barreras de entrada. Un país que se dedica a producir bienes con mayor valor agregado, y que invierte más en investigación y tecnología, es aquel que con mayor rapidez y eficiencia puede desplazar su frontera de posibilidades de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura. • Manufacturas. • Servicios. • Investigación y Desarrollo. • Exportaciones de Alta Tecnología.
<p>2. Relaciones Internacionales benignas.</p> <p>En una economía globalizada como la actual, la competitividad de un país también depende de la generación de riqueza a través del comercio internacional, para lo cual, es fundamental tener relaciones internacionales benignas. Además, los convenios comerciales y diplomáticos que los países tienen con sus socios o aliados, garantizan, en muchos casos, la paz social. Dicho aspecto, puede llegar a ser decisivo en la evaluación de ser o no competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo. • Comercio exterior. • Investigación Extranjera Directa. • Gasto Militar.
<p>3. Gobierno eficiente y eficaz.</p> <p>La eficiencia con la que el Gobierno interviene en la economía, tanto en sus funciones de prestador de servicios públicos como de regulador de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas para la competitividad. • Impuestos.

<p>sectores productivos y de la sociedad en general, es clave para promover tanto la inversión nacional como la extranjera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto social. • Regulación. • E-gobierno.
<p>4. Sectores precursores de clase mundial. El transporte, las telecomunicaciones y el sector financiero, -al igual que los factores de producción-, no generan competitividad en sí mismos, pero, sin ellos, no es posible ser competitivos. Las telecomunicaciones influyen, desde muchos puntos de vista, en la competitividad ya que disminuyen costos y aumentan la productividad, tanto de la mano de obra, como de los mercados de capital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones. • Infraestructura Carretera, portuaria, aeroportuaria y férrea. • Penetración, calidad y nivel del sistema financiero.
<p>5. Mercado de factores eficientes. La eficiencia (menor costo y mayor productividad) de los factores de producción (mano de obra, capital, tierra y energía) que un país pueda ofrecer a sus empresas, es la base a partir de la cual se crea riqueza. Mejores precios, mayor acceso y mejor calidad de los factores de producción, son los elementos que llevan a un país a producir más eficientemente de acuerdo con sus posibilidades, y por ende, a ser más competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo por hora de mano de obra del sector manufacturero. • Productividad de la mano de obra. • Costo unitario de la energía eléctrica. • Infraestructura y eficiencia energética. • Productividad agropecuaria. • Mecanización del campo. • Tasas bancarias.

<p>6. Sistema político estable y funcional.</p> <p>Es por ello que las perspectivas de crecimiento y de competitividad, en el medio y largo plazo, que un país puede tener, están ligadas al nivel de continuidad del régimen de gobierno y a la forma en la que acceden y se suceden sus gobernantes. Entre más transparente y equilibrado sea el proceso político, más atractivo será un país para los inversores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política. • Corrupción. • Libertad política. • Interferencia militar.
<p>7. Macroeconomía estable.</p> <p>Una economía que ofrezca estabilidad en sus principales variables macroeconómicas (como son: la inflación, la tasa de interés, el riesgo-país y el empleo), contribuye a atraer inversiones de largo plazo y a mantener el poder adquisitivo de los ciudadanos, clave para poder mantener y aumentar la competitividad de un país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento promedio del Producto Interno Bruto. • Inflación. • Riesgo país. • Deuda externa. • Cobertura de la banca.
<p>8. Sociedad incluyente preparada y sana.</p> <p>Es indispensable medir el grado de salud, riqueza, educación e igualdad de sus habitantes. Esta es la fuente de riqueza, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, ya que promueve la innovación que puede hacer crecer la economía y atraer inversión en el largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Desarrollo Humano. • Población Económicamente Activa. • Alfabetismo y Educación. • Salud.
<p>9. Manejo sustentable del medio ambiente.</p> <p>Dado que la competitividad es un concepto de largo plazo, el consumo del stock de recursos naturales en el presente, representa un costo en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agua. • Suelos. • Biodiversidad.

<p>desarrollo futuro. Si un país se desarrolla consumiendo simultáneamente recursos naturales o, por el contrario, está contribuyendo a que sus fuentes de riqueza se preserven o incrementen a lo largo del tiempo, podrá hacer que su actividad económica sea sostenible en el largo plazo.</p>	
<p>10. Sistema de Derecho Confiable y Objetivo. El grado de aplicabilidad del derecho y la garantía de seguridad jurídica y física que disfrutaran las empresas y personas en un país. Diversos estudios muestran que la ausencia o deficiencia de ellos inhibe la inversión nacional e internacional y es una de las principales causas de falta de crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción y buen gobierno. • Presencia de mercados informales. • Libertad de competir. • Libertades civiles. • Estado de derecho. • Piratería informática. • Derechos de propiedad. • Poder judicial.

Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad, 2005.

El IMCO considera que la adecuada integración de los 10 factores anteriores mejorará la competitividad de un país y le permitirá alcanzar un desarrollo económico sostenible.

3.6 Modelo Nacional para Mipymes Competitivas

El Modelo Nacional para Mipymes Competitivas, está conceptualizado como una herramienta de reflexión, para que las organizaciones identifiquen con claridad su situación actual y puedan efectuar una definición estratégica de su rumbo, la forma en que va a competir y las ventajas competitivas necesarias a desarrollar.

Incluye la estrategia para identificar las capacidades clave de la organización y la forma en que serán desarrolladas o fortalecidas; la ejecución de la estrategia y la implementación de las ventajas competitivas y por último, la evaluación de desempeño y el nivel de sustentabilidad de la organización, (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C., 2008), tal como se refleja en la tabla no. 9.

TABLA No. 9

MODELO NACIONAL PARA MIPYMES COMPETITIVAS 2010

Factores	Descripción
Liderazgo Estratégico	Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para identificar oportunidades, entender los retos del entorno y establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.
Logro de Resultados	El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.
Enfoque al Cliente	Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como se relacionan con el cliente, conocen y anticipan sus necesidades y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.
Calidad de la Operación	La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.
Responsabilidad por la Gente	El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad de la organización.

<p>Impulso a la innovación</p>	<p>Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.</p>
<p>Construcción de Alianzas</p>	<p>Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades clave, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.</p>
<p>Corresponsabilidad Social</p>	<p>El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.</p>

Fuente: Instituto para el Fomento a la Calidad Total, 2010.

3.7 Modelo de competitividad sistémica

La competitividad sistémica se entiende de acuerdo al nivel en que se analiza: la empresa (nivel micro), la industria o región (nivel meso), el país (nivel macro), cultura (nivel meta) y la interacción que estos niveles tienen el uno con el otro (Abdel, 2004).

La competitividad sistémica se distingue por dos elementos: (1) la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), y (2) la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos del debate sobre gestión económica desarrollado en el plano de la ciencia política en torno a la política de redes. (CEPAL, 2001).

El concepto de competitividad sistémica, se caracteriza y distingue, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas, refiriéndose al nivel meso. (CEPAL, 2001).

Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta). Como se aprecia en la figura número tres, la CEPAL (2001) menciona que los cuatro niveles mantienen una constante interacción e incluyen lo siguiente:

a) Nivel meta: gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Incluye las condiciones institucionales básicas (por ejemplo, el sistema nacional de innovación) y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales.

b) Nivel macro: vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación. Compuesto por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local;

Menciona Abdel (2004) que la competitividad a nivel macro o país ha enfrentado diversos debates, sin embargo, la competitividad de un país se define con respecto a la capacidad de incrementar su productividad. En este sentido, los dos indicadores de mayor referencia para medir la competitividad de las naciones son el Foro Económico Mundial y el *Institute for Management Development*.

c) Nivel meso: apoyo a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales).

La competitividad a nivel meso comprende tanto a la industria como a la región. A nivel industria, la competitividad se fundamenta en una productividad superior, ya sea, enfrentando menores costos en términos comparativos a los de sus similares internacionales u ofreciendo productos con un valor más elevado. A nivel región, se cimienta en la capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida de la población.

d) Nivel micro: requerimientos tecnológicos e institucionales. Constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades. La competitividad a nivel empresa se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria. Existen tres estrategias genéricas para lograr este objetivo: liderazgo en costos, diferenciación y nicho o enfoque.

Afirma la CEPAL (2001) que los cuatro niveles de la competitividad sistémica están directa e intrínsecamente relacionados, la ventaja que ofrece el concepto

heurístico de competitividad sistémica para analizar las pymes radica en que es lo bastante abierto como para incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades local y regional de desarrollo.

Agrega que trata de capturar los determinantes políticos y económicos de un desarrollo industrial exitoso, centrándose en los aspectos de creación de redes (*networking*) entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas de desarrollo para la creación deliberada de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido y de mayor competitividad nacional. La competitividad en este sentido es sistémica al menos por tres razones:

1) Una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. El aprendizaje por interacción (*learning-by-interacting*) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.

Si bien la competitividad de la empresa se refiere a la capacidad de mantener una posición en el mercado, el concepto de competitividad sistémica aquí presentado se refiere a países, regiones, sectores o subsectores industriales, más que a empresas individuales.

El concepto de competitividad nacional en términos generales se refiere a la capacidad que tiene un país, en condiciones de libre mercado, para producir bienes y servicios demandados en mercados internacionales y, simultáneamente, mantener y expandir el ingreso real por habitante en el largo plazo.

La perspectiva de largo plazo implica reducir la degradación ecológica y ambiental y la intensidad en el uso de los recursos, para alcanzar un nivel que sea al menos equivalente a la capacidad de absorción de los ecosistemas del país.

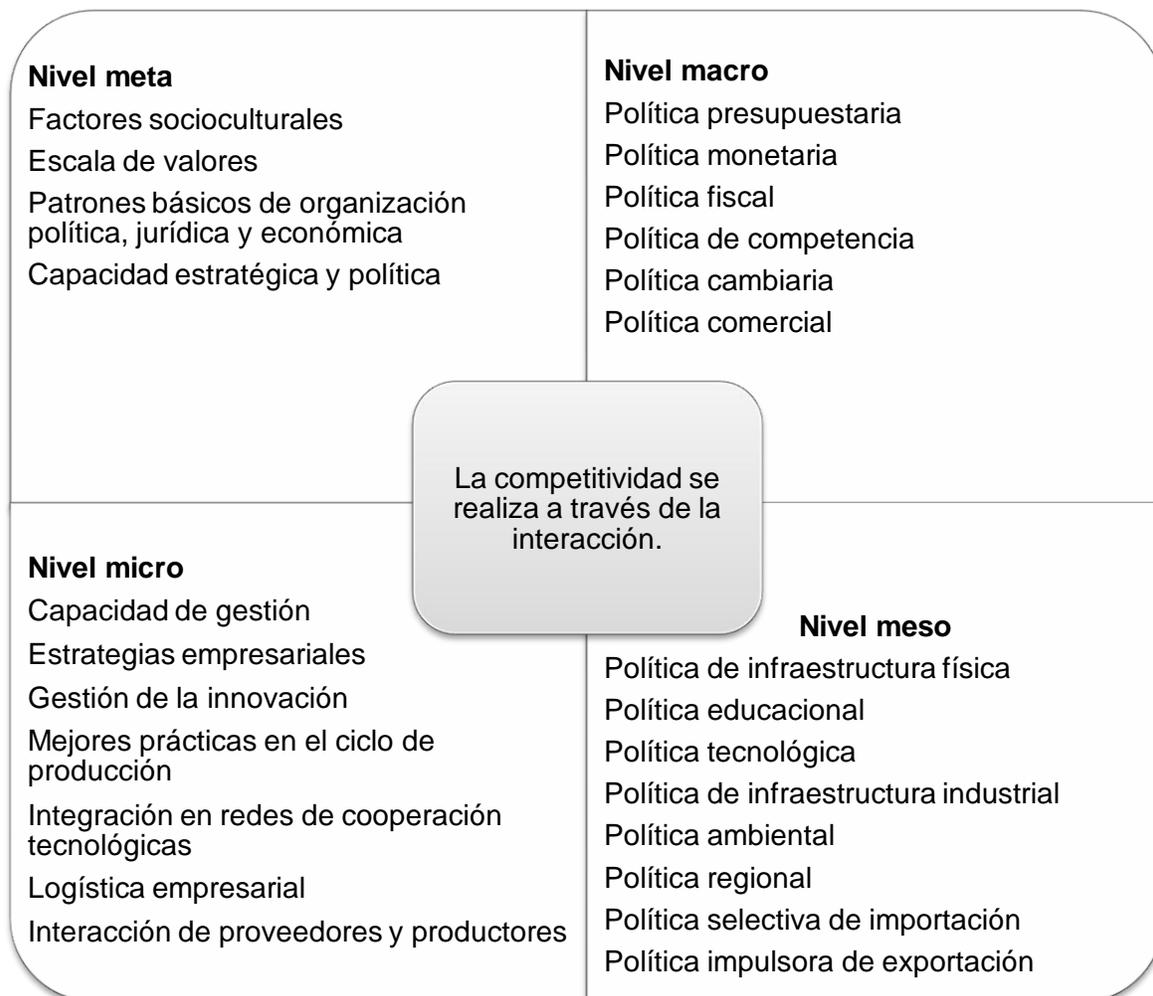
2) Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.

3) El Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad.

A medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, la naturaleza sistémica de la competitividad adquiere más importancia, aunque esa característica no es igualmente relevante para todo tipo de industria, por ejemplo, las industrias maduras típicas (*blueprint industries*) en zonas francas (maquila de confección, ensamble de aparatos electrónicos) no requieren formas tácitas de conocimiento, ya que por lo general no desarrollan actividades de investigación y desarrollo ni producen cambios tecnológicos incrementales.

Figura No. 3

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA



Fuente: CEPAL, 2001.

3.8 Modelo de competitividad sistémica de Aregional.

De acuerdo con Aregional (2010) el concepto de competitividad sistémica reconoce que la competitividad de un determinado ámbito es el resultado de la acción conjunta de una serie muy amplia de factores públicos, privados, sociales y personales que actúan de forma simultánea en un territorio determinado.

El enfoque considera que para que las empresas -que son las que finalmente enfrentan la competencia internacional- tengan éxito en la nueva economía globalizada y de cambio continuo, es fundamental no sólo desarrollar sistemas productivos flexibles y eficientes al interior de las mismas, sino también un entorno competitivo favorable en todos los niveles de la competitividad.

Un aspecto fundamental de la competitividad sistémica es que considera que las inversiones captadas por una región deben traducirse en mayores niveles de empleo, ingresos y, por tanto, bienestar. Para lograrlo, se requiere que el marco de actuación de la empresa, sea dentro de un grupo empresarial organizado en redes de colaboración en donde se intercambien insumos, tanto en sentido físico y tradicional, como aquellos intangibles (información, tecnología, habilidades y conocimientos), elementos que permiten reducir costos dentro del proceso productivo del agregado territorial, es decir, economías de aglomeración o de red.

En consecuencia, el entorno global debe facilitar la interacción dinámica entre la capacidad organizativa de las empresas con la sociedad, el Estado y las instituciones intermedias; es decir, de forma conjunta, armónica y congruente entre distintos niveles de un sistema nacional.

Aregional (2010) propuso seis niveles de análisis de la competitividad sistémica, los cuales surgen de los cuatro niveles propuestos por el Instituto Alemán para el Desarrollo que introdujo el concepto de *Competitividad Sistémica* y afirma que la interacción de los factores políticos, económicos y sociales incide en el desempeño industrial de una nación. De esta manera, los aspectos clave para alcanzar un desarrollo industrial exitoso son:

- En el nivel meta: los valores sociales orientados hacia el desarrollo; un consenso básico acerca de la necesidad del desarrollo industrial y la integración competitiva a los mercados mundiales; y la habilidad de los actores sociales de formular visiones y estrategias para implementar políticas.

- En el nivel macro: un marco macroeconómico estable y predecible; ello debe incluir una política realista de tipo de cambio y una general de comercio exterior que estimule la industria local.

- En el nivel meso: políticas específicas e instituciones para crear ventajas competitivas; las políticas se refieren a aquellas orientadas a moldear industrias y su entorno (institutos de tecnología, centros de capacitación, financiamiento de exportaciones, etcétera). Las instituciones que actúan en este nivel pueden ser en principio entidades de gobierno, asociaciones empresariales, organizaciones sin fines de lucro o empresas.

- En el nivel micro: empresas capaces y en continuo proceso de mejora, así como redes de empresas generadoras de externalidades positivas.

La Competitividad Sistémica hace referencia a naciones, regiones, sectores industriales o subsectores, más que a empresas individuales; a diferencia de la competitividad de las empresas que posee un límite inferior claro, en el sentido en que si son no competitivas salen del mercado, en el caso de las naciones una pérdida de competitividad se traduce no en su desaparición, sino en el empeoramiento de las condiciones sociales. (Aregional, 2010).

A los cuatro niveles anteriores, Aregional adiciona dos niveles: Empresario, precedente al nivel Micro, e Internacional posterior al nivel Meta.

En la tabla no. 10 se explican los conceptos que involucran cada uno de los niveles considerados en la medición de la competitividad sistémica de Aregional:

TABLA No. 10

COMPONENTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA REGIONAL

Nivel Empresario. Se determina por la vocación emprendedora del individuo, cuya cultura, formación, mentalidad previsor y con sentido del riesgo, propician, desde dicho nivel, la creación de empresas a partir de las ventajas competitivas del territorio en donde reside.

De esta forma, en una determinada zona es posible que existan potencialidades y proyectos rentables que, para ejecutarlos, se requiere de empresarios eficaces, capaces y con visión de negocios.

Nivel Empresa. Se conforma por cada una de las empresas en lo individual, como unidades productivas flexibles y eficientes, con sistemas de calidad total y que dedican esfuerzos importantes a las actividades de investigación y desarrollo. De igual forma, la capacidad de las empresas para formar encadenamientos hacia atrás y adelante (relaciones cliente-proveedor) de elevado valor agregado. En este nivel influye tanto la eficiencia interna de cada empresa en cuanto a sus procesos productivos, como la habilidad gerencial de las mismas para innovar e integrarse a las diversas formas de asociación horizontal, con el objetivo de reducir los costos de producción y distribución a partir de las actividades que desarrollan para subsistir, crear y desarrollar ventajas competitivas.

Nivel Sectorregional. Las empresas se entienden como parte de conglomerados industriales; es decir, grupos de empresas organizadas en redes cuya dinámica de desarrollo depende del potencial de cada región en particular. Existen dos áreas a nivel Sectorregional que influyen en la capacidad de las empresas para desarrollarse exitosamente: las *mesoinstituciones*, que ofrecen servicios específicos a las empresas industriales; y las *mesopolíticas*, que dan forma al marco regulatorio para lograr incentivar el desarrollo industrial.

Las *mesoinstituciones* deben proveer en cada nivel de desarrollo industrial los llamados “*factores generalizados*” como un sistema carretero eficiente, una oferta adecuada de crédito a las empresas y el entrenamiento de personal. Una vez instalados estos factores, se recomienda pasar a la implementación de los llamados “*factores avanzados*” y “*factores especializados*” que contemplan infraestructura en sistemas de información

digital, instituciones de conocimiento e investigación altamente especializadas, y procesos gerenciales sofisticados que permiten la interacción de las empresas.

Las *mesopolíticas* incluyen las políticas regulatorias; los instrumentos financieros; y las actividades de gobierno. El objetivo central de estas políticas es corregir aquellas fallas de mercado que impidan incrementar la productividad y competitividad de la planta productiva.

Nivel Nacional. Este nivel busca establecer una conexión efectiva entre los procesos de liberalización y estabilización económica con la capacidad de transformación de la industria en cada región. Para lograrlo es necesario tener una visión que contemple todos los aspectos de política económica que comprenden las áreas fiscal, presupuestaria monetaria, cambiaria y comercial.

El nivel Nacional se representa mediante las políticas macro, en los contextos económico, financiero y social, las cuales están dirigidas a propiciar la estabilidad y la certidumbre del entorno en el que se desenvuelven las empresas. En este nivel, es importante que la intermediación financiera facilite el acceso al financiamiento para las actividades productivas; una política fiscal que incentive el pago voluntario de las contribuciones y, a su vez, dote de bienes y servicios públicos eficientes a los ciudadanos y empresas; y una política comercial que potencie las oportunidades de la globalización de los mercados.

Nivel Valores Sociales (meta). Existen tres grandes objetivos que se deben de cumplir en una sociedad para permitir la exitosa adaptación de actitudes competitivas en toda región.

1º Debe existir una cultura de valores enfocada al desarrollo económico. Dentro de estos valores se encuentran: el reconocimiento social del éxito económico; la prioridad de la inversión de largo plazo en educación y capacitación; y la aceptación general de que una actitud predatoria pone en peligro el desarrollo.

2º. Se refiere a la existencia de un consenso básico entre los gobiernos y empresarios acerca de la necesidad del desarrollo industrial y la integración competitiva en el mercado mundial. De esta manera, las empresas deben buscar cumplir los estándares de calidad y eficiencia internacional.

3º Se refiere a la habilidad de los actores sociales para formular conjuntamente una visión y estrategia de implementación de las políticas. Para lo que se requiere de consensos sobre los objetivos a seguir en la división internacional del trabajo, las ventajas comparativas que deben ser desarrolladas en el largo plazo y la forma en que deben ser distribuidas entre los grupos sociales las ganancias y las pérdidas de la integración de mercado.

En el nivel Valores Sociales se considera, el modelo general de organización de la vida política, jurídica, económica y cultural de la sociedad en cada región; el conjunto de elementos de valor, ética, cohesión y responsabilidad sociales; los acuerdos explícitos e implícitos sobre los grandes propósitos nacionales y estatales en el mediano y largo plazo; y la capacidad de organización y gestión de la sociedad para movilizar los recursos y las capacidades (habilidades) creativas hacia las prioridades de la nación y los estados.

Nivel Internacional. La capacidad del entorno de enfrentar la competencia internacional respecto a acciones de *dumping*, proteccionismo, subsidios y tipo de cambio por parte de otras naciones, así como también de contrabando. En este nivel se considera la estabilidad política nacional, que permita minimizar la vulnerabilidad de la planta productiva local ante eventos exógenos.

Fuente: Aregional, 2010.

A continuación, dentro de la tabla no. 11, se realiza una comparación de los modelos citados en este capítulo y de los elementos que se consideran determinantes de la competitividad de una empresa o nación.

En la tabla puede apreciarse que cada modelo toma en cuenta diferentes números de elementos y utiliza términos distintos para identificar uno mismo. Tal es el caso del modelo de competitividad a nivel empresa cuyo elemento *Activos*, es coincidente con *Infraestructura*, ubicado en el Modelo del Foro Económico Mundial, con *Infraestructura* del *Institute for Management Developmenty* con el *Nivel Empresa* del modelo de Competitividad Sistémica de Aregional.

Un elemento presente en todos los modelos es la eficiencia ya sea a nivel empresa, región o nación, la cual se manifiesta en la productividad, innovación, calidad, educación y en responsabilidad de la empresa o de los países.

Algunos modelos presentan elementos como el liderazgo estratégico, el enfoque al cliente, la construcción de alianzas, optimización de procesos y el desempeño como aquellos que brindan competitividad a las empresas, estos mismos factores están incluidos en el nivel micro, así como en el nivel empresario y empresa de los modelos de competitividad sistémica.

Esta esquematización de los modelos de competitividad permite visualizar de forma general a los elementos que las integran y evaluar cuáles de éstos son útiles para la investigación. En consecuencia y considerando a la teoría de Michael Porter (2006), que señala que los costos, la publicidad, el nivel de ventas, la maquinaria, producto y precio determinan la competitividad de la empresa. Se eligió el modelo de competitividad sistémica como referente para la presente investigación, debido a que incluye elementos que permiten hacer un análisis general de la competitividad, en el cual se explica que no sólo la empresa debe ser competitiva sino requiere incluir al resto de los actores como la sociedad y el gobierno para mantener la competitividad de las empresas.

TABLA No. 11

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD

CNE	IMD	FEM	IMCO	MNMC	MCS	MCS Aregional
Activos	Actividad económica	Instituciones	Sectores Económicos con Potencial	Liderazgo Estratégico	Nivel meta	Nivel Empresario
Desempeño	Eficiencia del gobierno	Infraestructura	Relaciones Internacionales benignas	Logro de Resultados	Nivel macro	Nivel Empresa
Procesos	Eficiencia de la empresa	Estabilidad Macroeconómica	Gobierno eficiente y eficaz	Enfoque al Cliente	Nivel meso	Nivel Sector regional
	Infraestructura	Salud y Educación Primaria	Sectores precursores de clase mundial	Calidad de la Operación	Nivel micro	Nivel Nacional
		Educación Superior y Capacitación	Mercado de factores eficientes.	Responsabilidad por la Gente		Nivel Valores Sociales (meta)
		Eficiencia del Mercado de Bienes	Sistema político estable y funcional	Impulso a la innovación		Nivel Internacional
		Eficiencia del Mercado Laboral	Macroeconomía estable	Construcción de Alianzas		
		Sofisticación de los Mercados Financieros	Sociedad incluyente preparada y sana	Corresponsabilidad Social		
		Capacidad Tecnológica	Manejo sustentable del medio ambiente			
		Magnitud del Mercado	Sistema de Derecho Confiable y Objetivo			
		Sofisticación de los Negocios				
		Innovación				

Abreviaturas:

CNE. Competitividad a nivel empresa.

IMD. Institute for Management Development.

FEM. Foro Económico Mundial.

IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad.

MNMC. Modelo Nacional para Mipymes Competitivas.

MCS. Modelo de Competitividad Sistémica. (Villarreal).

MCS. Modelo de Competitividad Sistémica (Aregional).

Fuente: Elaboración propia con base en los modelos de competitividad.

PARTE III. TRABAJO DE CAMPO.

Capítulo 4 Diseño de la investigación

4.1 Diseño de la investigación

El diseño constituye el plan concebido para obtener la información que se desea y analizar la certeza de las hipótesis (Hernández, 2006) y de acuerdo con éstas, establecer la estructura de la investigación.

Para Kerlinger (2002) el diseño de investigación constituye el plan y la estructura de la investigación y se concibe de determinada manera para obtener respuestas a las preguntas de investigación. Un diseño de investigación expresa tanto la estructura del problema de investigación como el plan de investigación utilizado para obtener evidencia empírica sobre las relaciones del problema.

Para la presente investigación y, de acuerdo con Hernández (2006), se estableció que el diseño es del tipo no experimental, con la característica de ser transversal, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, el cual se ha concretado de la siguiente manera:

No experimental

El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas. (Pardinas citado por Tamayo, 2003, p. 47), de acuerdo con este concepto, en el presente trabajo no se han manipulado las variables de estudio, por lo tanto, no se realizaron experimentos, siendo una investigación de tipo no experimental.

Según Hernández (2006) en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas. En la investigación no

experimental, no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación.

En este tipo de investigaciones se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa y su propósito es estudiar relaciones entre fenómenos. (Kerlinger, 2002).

De acuerdo con estos conceptos, la presente investigación tiene la característica de ser no experimental, porque no se manipulará la variable alianzas estratégicas, ni la variable competitividad, debido a que éstas ya han sucedido; sólo se observarán los fenómenos tal y como existen en el contexto actual, además de que no hay intención de influir en los efectos de la variable.

Transversal

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, 2006).

Esta investigación se clasifica como transversal, ya que se describen las variables y se recolectaron datos e información para analizar su incidencia durante un momento definido, es decir, se ha indagado acerca de los elementos que permiten establecer alianzas estratégicas a las medianas empresas alimenticias de la ciudad de Morelia de tal manera que esto represente una forma de incrementar su competitividad a nivel internacional.

Para Hernández (2006) los diseños transversales se dividen en tres: exploratorio, descriptivo y correlacional-causal. Para este estudio, se consideró que el diseño se apoyaba en los tres tipos, debido a que en el diseño transversal exploratorio, se inicia por conocer una variable o un conjunto de variables, es una exploración primaria en un momento específico.

Particularmente, se indagó acerca de las medianas empresas de la industria alimenticia en el país y en Morelia, Michoacán; también de los elementos que brindan competitividad a las empresas y las formas de establecer alianzas estratégicas.

En el diseño transversal descriptivo se tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, en esta parte, la investigación buscó identificar las condiciones y factores que las empresas considerarían para establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones.

En lo que respecta a los diseños transversales correlacionales-causales buscan describir relaciones recíprocas entre variables, en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores, en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto (Hernández, 2006).

4.2 Universo de estudio

El concepto de universo de estudio, conocido también como población, se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros. (Rojas, 2006).

Las unidades de análisis son los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (Hernández, 2006) en quienes se recolectará la información

Para el presente estudio, el universo se ha constituido por las medianas empresas alimenticias ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán, cuyo número de empleados oscile de 51 a 250 y el nivel de ingresos sea menor a nueve millones de pesos anuales.

En esta investigación, para efectos de tipificación de las empresas, se toma como referencia la clasificación hecha por el SCIAN, en la cual, se ubican las empresas pertenecientes al sector denominado industria manufacturera, cuyos índices respectivos son: 31, 32 y 33, a este último le corresponde el subsector número

311 -Industria Alimentaria-, con sus correspondientes ramas, subramas y clasificaciones que integran este sector.

Para identificar el número de empresas que operan en la ciudad de Morelia y determinar el tamaño del universo o población de estudio, se procedió a consultar distintas fuentes de información empresariales, asociaciones privadas y gubernamentales que brindaran los datos necesarios para cuantificar a las organizaciones que son objeto de estudio, las cuales se describen en los siguientes párrafos.

Dentro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se encontraron registros de 5766 empresas del ramo alimenticio en Morelia, pero no se brinda una clasificación por tamaño, por lo que se decidió consultar otras fuentes de información que brindaran mayor especificidad en cuanto al número y ubicación de las empresas del ramo alimenticio en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Se consultó a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) delegación Michoacán, quienes proporcionaron información general acerca de las empresas que tienen registradas en su base de datos por tipo de actividad y número de trabajadores, similarmente se realizó una búsqueda en los registros del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI).

También se asistió al Fideicomiso de Parques Industriales de Michoacán (FIPAIM) y a la Asociación de Ciudadanos Industriales de Morelia (ACIMO), quienes brindaron información sobre las empresas que operan dentro del complejo industrial ubicado en Morelia llamado Ciudad Industrial.

Se obtuvieron informes de la Asociación de Industriales del Estado de Michoacán (AIEMAC) y de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), quienes concentran la información actualizada de las empresas industriales que operan en la entidad.

Cabe señalar que la información reunida de las distintas fuentes fue bastante heterogénea, lo cual se debe a que los nombres de los propietarios, las razones sociales de la empresa, domicilio, número de empleados y volumen de ventas, eran distintos en cada una de las fuentes mencionadas.

Posteriormente, se integró una base de información de las empresas clasificadas como medianas, del sector manufacturero, correspondientes al subsector industria alimentaria, localizadas en Morelia, Michoacán, en donde finalmente, se identificaron un total de 63 medianas empresas con estas características y se realizó una depuración de los datos, al notar que varias de ellas, tenían distintas razones sociales, pero integran una misma empresa.

4.3 Muestra del estudio

Muestrear significa tomar una porción de la población o de un universo como representativa de esa población o universo (Kerlinger, 2008). En el presente estudio, la muestra se integra por el total de empresas, ya que el universo está formado por un número pequeño de empresas. Al haberse identificado que el objeto de estudio lo integran pocas organizaciones, se decidió ejecutar un censo, ya que, como señala Hernández (2006), realizar un censo implica la inclusión de todos los sujetos o casos del universo, dentro del estudio.

Inicialmente, se localizó y asistió de manera personal a las empresas elegidas, con el fin de aplicar una prueba piloto del instrumento, sin embargo, se encontró con el escenario de que algunas de ellas habían cerrado sus instalaciones, cambiaron de ciudad, modificaron su razón social, el giro o bien, ya no eran medianas empresas sino pequeñas o micro.

Esta situación aunada a la falta de coincidencia entre las diferentes bases de datos, obligó a realizar una nueva depuración de la lista de empresas, hecho que se concretó aún más, al conversar con algunos de los empresarios, quienes señalaron haber formado un grupo empresarial, integrado por las pequeñas organizaciones, pero en conjunto, constituyen una mediana empresa. Finalmente,

la muestra de estudio se constituyó por veinte empresas, mismas que se ubican en el anexo número dos.

4.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio, se refiere a la estrategia de investigación que habrá de utilizarse. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

En caso de que se desee investigar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, 2006), como en esta investigación, el tipo de estudio permite un acercamiento al fenómeno estudiado y obtener información para profundizar en la investigación.

Los estudios descriptivos buscan medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables, es decir, describe las tendencias en un grupo o población (Hernández, 2006). Por su parte, los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En lo que respecta a esta investigación, el estudio es de tipo descriptivo, una vez que se han definido las variables del problema estudiado, y se han medido de manera independiente.

Es un estudio correlacional, debido a que se mide el grado de relación que existe entre las variables, es decir, se ha investigado acerca de las condiciones actuales de las medianas empresas del ramo alimenticio y si éstas han establecido alianzas estratégicas o están en condiciones de hacerlo.

4.5 Instrumento para recolectar datos

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández, 2006), el plan se nutre de diversos elementos como: 1. Las variables, conceptos o atributos a medir (lo cuales están contenidos en las hipótesis); 2. Las definiciones operacionales; 3. La muestra y 4. Los recursos disponibles.

De acuerdo con Hernández (2006), la medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, lo cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y cuantificar los datos disponibles en los términos que el investigador tiene en mente. En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central. Sin él no hay observaciones clasificadas.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador considera. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández, 2006).

En esta investigación, una vez identificadas y conceptualizadas las variables, se delimitaron las dimensiones, se integraron los indicadores y se definieron los ítems para elaborar el instrumento de investigación y aplicarlo en las medianas empresas del ramo alimenticio.

El instrumento de investigación se constituyó por 47 ítems, empleando una escala tipo Likert, la cual es una medición formada por enunciados que califican al objeto que se está midiendo y con éstos se solicita al entrevistado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Hernández, 2010). A cada punto se le asigna un valor numérico.

La escala tipo Likert utilizada en la investigación, se muestra en la tabla no. 12, la cual se integró por cinco enunciados y se le asignó un valor numérico a cada uno,

además, con fines de interpretación, se han agregado oraciones equivalentes a cada punto de la escala:

TABLA No. 12

ESCALA UTILIZADA EN EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Alternativa de respuesta	Valor numérico	Equivalencia
Totalmente de acuerdo	5	Muy importante
De acuerdo	4	Importante
Indiferente	3	Medianamente importante
En desacuerdo	2	Poco importante
Totalmente en desacuerdo	1	Nada importante

Fuente: Elaboración propia

Se concluyó el diseño y elaboración del instrumento preliminar y se procedió a realizar la prueba piloto, el cual consistió en administrar el instrumento a una pequeña muestra del universo.

En esta fase resulta importante someter a prueba las condiciones de aplicación y los procedimientos que se involucran. Se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada, se evalúa el lenguaje y la redacción. Los datos se usan para calcular la confiabilidad inicial y de ser posible la validez del instrumento. (Hernández, 2006).

En esta fase no se pretende obtener significación estadística sino conocer cómo funcionan las preguntas en forma individual y en conjunto (Rojas, 2006).

Para realizar la prueba piloto, se visitaron doce organizaciones que representaban el 19 % de las empresas medianas del ramo alimenticio -consideradas para realizar el censo-, mostrando una carta de presentación extendida por el Director

del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) y el Director de tesis.

A los empresarios o administradores de las empresas, se les explicó la razón de ser y el objetivo de la aplicación del cuestionario, además de solicitarles el apoyo para responderlo.

En aquel primer acercamiento, sólo nueve de las doce empresas accedieron a responder el cuestionario en el momento de la visita, las otras tres, se comprometieron a enviarlo por correo electrónico, pero al no suceder así, se calculó la confiabilidad del instrumento, con el número de empresas citadas.

Para evaluar la confiabilidad y validez lograda por el instrumento de medición se utilizan diferentes métodos, uno de ellos es la medida de coherencia interna, con el coeficiente alfa de Cronbach, el cual oscila entre 0 y 1 (cero y uno), donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Un alfa de 0.25 en la correlación indica baja confiabilidad, si supera el 0.75 es aceptable. (Hernández, 2006, p. 439).

Kerlinger (2002, p. 600) menciona que no existe una respuesta rápida y rigurosa a la pregunta ¿qué tan alto se requiere que sea el coeficiente de confiabilidad?, sino que diversos investigadores han establecido 0.70 como el límite entre confiabilidades aceptables y no aceptables, aunque la mayoría de autores de libros sobre medición, no establecen dicho valor.

Se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para determinar la confiabilidad y validez del instrumento, a través del cual se aplicó la prueba alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.774.

Durante la aplicación del instrumento piloto, se observó que había cuatro afirmaciones que no estaban claras y, por lo tanto, generaban confusión entre los entrevistados.

En el anexo número uno se muestra el instrumento de investigación definitivo en el que se incluyeron 45 ítems, se modificaron las afirmaciones confusas en cuanto a la redacción y se utilizaron diferentes términos para una mejor comprensión. Para el instrumento definitivo, se aplicó nuevamente la prueba alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.778. El instrumento se incluye en el anexo número uno.

Los 45 ítems están distribuidos dentro del cuestionario, en los siguientes apartados:

- i. Conocimiento de la operación de las alianzas estratégicas. Cuatro afirmaciones definen el conocimiento acerca de las alianzas estratégicas y su interés por integrarse en alguna.
- ii. Evaluación previa del socio. Trece afirmaciones evalúan la importancia de que la empresa socia tenga prestigio, cuente con un historial intachable, tenga solvencia financiera y una cultura organizacional sólida. Elementos como el capital social y las acciones de la empresa, se consideran antes de establecer la alianza.
- iii. Consideraciones al establecer la alianza. Cinco afirmaciones incluyen aspectos como el número de socios, redes empresariales y sociales, además de la toma de decisiones. Se cuenta con dos afirmaciones que especifican si el país tiene las condiciones para establecer una alianza estratégica.
- iv. Análisis de la empresa. Dieciocho afirmaciones especifican el nivel de competitividad de la empresa, además de tres afirmaciones para señalar las condiciones del país para respaldar la competitividad de las empresas.

Durante el tiempo de espera a la aplicación del cuestionario en cada empresa, se recurrió a la técnica llamada observación ordinaria, debido a que en esta técnica de investigación, el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información al

investigador, quien recoge los datos de las conductas observadas. (Eyssautier, 2002).

El investigador se encuentra fuera del grupo que observa, no participa en los sucesos de la vida de grupo estudiado. La técnica de observación ordinaria puede emplearse en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de trabajo. (Rojas, 2006).

A través de esta técnica fue posible recopilar información para contrastarla con las respuestas vertidas en el instrumento, específicamente en aspectos como clima laboral, maquinaria empleada y certificaciones de los procesos.

4.6 Análisis de datos

El analista de la investigación descompone los datos en sus partes constituyentes para obtener respuestas a preguntas de investigación y para probar hipótesis de investigación, menciona Kerlinger (2002), el análisis de los datos de investigación no provee por sí mismo las respuestas a las preguntas de investigación, sino que se requiere de la interpretación de los datos.

El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. (Rojas, 2006).

En los siguientes párrafos se realizará el análisis de los datos obtenidos de la investigación de campo a través del instrumento aplicado a las medianas empresas del ramo alimenticio en Morelia, Michoacán, mediante el cual se han obtenido datos cuantitativos de las dimensiones que influyen en la formación de alianzas estratégicas y de la competitividad de este tipo de empresas.

Cabe señalar que la interpretación de los resultados, tablas y medidas de tendencia central presentadas en este apartado, se incluye en el subíndice 5.7 llamado *interpretación de resultados*.

Dentro de la Tabla no. 13, se presenta la matriz de los datos provenientes de las respuestas a los 45 ítems de cada instrumento, en la cual se muestran las variables, dimensiones e ítems y, de éstos, los números de afirmación que les correspondieron dentro del instrumento de investigación.

En el cruce de cada uno de los ejes que se forman de las columnas que incluyen los ítems y de los renglones de las veinte las empresas, se localizan las respuestas que cada una de ellas brindó en el instrumento de investigación, las cuales corresponden a las alternativas de respuesta y valores numéricos: Totalmente de acuerdo 5; De acuerdo 4; Indiferente 3; En desacuerdo 2 y Totalmente en desacuerdo 1.

Se tiene como ejemplo la columna que incluye el ítem número 1 y el renglón correspondiente a la empresa número 1, en el cruce del eje se localiza el número 4, esto significa que la empresa consideró estar *de acuerdo* con la afirmación número 1 del instrumento de investigación.

Un ejemplo más puede verse en la columna que incluye el ítem número 24 y el renglón de la empresa número 7, en la intersección de los ejes se ubica el número 1, lo que significa que la empresa estuvo *totalmente en desacuerdo* con la afirmación número 24 del instrumento de investigación.

De esta manera es posible identificar las respuestas vertidas por las empresas a cada uno de los ítems.

Asimismo, se muestra en cada columna, las sumas de las respuestas correspondientes a cada ítem, así como la suma global de los ítems, por cada una de las variables y la suma total de respuestas del instrumento.

Las sumas parciales de los ítems de cada variable son útiles para determinar el promedio de las opiniones de los empresarios acerca de cada variable.

En la tabla No. 14, se muestran las respuestas obtenidas para las dimensiones que corresponden a la variable alianzas estratégicas.

TABLA No. 14
MATRIZ DE DATOS OBTENIDOS PARA LA VARIABLE
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Matriz de datos obtenidos de los instrumentos de investigación para la variable alianzas estratégicas																										
Por ítem y dimensión																										
Dimensión	Operatividad de alianzas e interés en establecerlas				Prestigio del socio en alianzas				Solvencia financiera		Cultura empresarial			Capital social				Socios					Condiciones del país		Suma	
	Ítem	1	2	44	45	3	4	5	6	7	8	9	10	11	14	15	16	17	12	13	18	19	20	21		22
Empresas	1	4	2	2	2	4	4	2	2	5	5	5	5	5	2	2	5	1	2	2	4	5	4	2	2	78
	2	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
	3	5	4	2	2	3	3	5	5	5	5	5	3	4	1	2	5	1	5	2	3	5	4	3	5	87
	4	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	2	5	5	5	3	4	98
	5	4	4	4	2	5	5	1	4	5	5	5	4	4	2	4	4	2	4	3	5	5	4	5	5	95
	6	4	3	4	1	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	1	5	1	5	3	3	91
	7	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	1	2	3	4	3	5	96
	8	4	4	2	2	5	4	2	5	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	5	89
	9	1	1	3	3	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	1	4	62
	10	5	4	1	1	3	2	2	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	2	3	4	2	4	3	4	82
	11	4	4	4	2	3	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	1	4	4	87
	12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	4	5	5	3	5	97
	13	5	5	2	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	5	1	3	2	4	3	3	77
	14	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2	4	2	5	2	4	2	4	79
	15	4	1	5	5	5	2	4	4	3	4	5	5	5	4	2	5	4	4	2	5	5	5	2	5	95
	16	4	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	2	5	4	4	4	5	103
	17	4	5	5	1	4	4	2	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	4	2	5	5	5	3	5	98
	18	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	5	82
	19	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	4	2	5	4	4	3	3	103
	20	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	5	4	3	5	104
Sumas	85	74	72	57	76	68	55	83	87	90	93	86	83	67	49	85	70	76	47	84	79	80	61	86	1793	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Dentro de la tabla No. 15, se muestran los datos recopilados de los ítems para las dimensiones de la variable Competitividad.

TABLA No. 15
MATRIZ DE DATOS OBTENIDOS PARA LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Matriz de datos obtenidos de los instrumentos de investigación para la variable competitividad																							
Por ítem y dimensión																							
Dimensión	Producto						Precio			Personal capacitado				Maquinaria	Calidad	Cadena de Abast.	Procesos		Apoyos gubernamentales			Suma	
	Ítem	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		43
Empresas	1	5	3	3	3	5	1	2	1	3	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	2	2	71
	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	66
	3	4	1	1	4	4	1	1	2	4	4	5	5	4	5	4	5	5	2	3	3	1	68
	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	71
	5	4	3	3	4	5	2	5	2	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	3	2	2	77
	6	5	2	2	5	4	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	71
	7	5	1	5	1	5	1	2	2	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	3	76
	8	5	5	5	2	5	2	2	2	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	85
	9	4	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	72
	10	3	4	2	4	4	2	2	4	2	5	2	4	2	4	2	5	4	1	5	5	1	67
	11	4	3	2	4	4	2	1	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	67
	12	4	2	4	4	4	2	4	5	2	5	2	2	4	2	4	4	4	1	3	3	3	68
	13	4	5	2	2	5	1	3	2	4	1	2	2	4	2	2	4	4	3	1	1	1	55
	14	5	2	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	87
	15	5	5	5	1	5	2	1	1	5	4	2	4	5	4	2	5	5	2	3	4	3	73
	16	5	4	5	2	5	2	4	1	5	2	2	2	5	5	1	4	5	5	5	5	4	78
	17	4	2	2	5	5	2	1	1	5	4	2	5	4	2	2	5	4	5	4	4	1	69
	18	4	2	2	3	4	4	2	5	1	4	5	5	4	2	5	5	5	3	5	5	3	78
	19	5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	2	5	5	3	3	3	3	82
	20	5	5	5	5	5	4	1	2	4	2	1	1	4	4	1	5	4	5	3	3	2	71
Sumas		88	64	66	66	91	43	48	47	73	76	65	76	85	70	63	90	89	68	67	67	50	1452

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Para fines de interpretación, se realizó una agrupación por dimensiones, la cual se muestra en la tabla no. 16, en ella, se observa la suma de ítems e indicadores que corresponden a cada una de las dimensiones de la variable alianzas estratégicas. En la parte baja de la tabla, se localiza la suma total y algunas medidas de tendencia central de cada dimensión.

TABLA No. 16
DATOS CONCENTRADOS POR DIMENSIÓN PARA LA VARIABLE ALIANZAS
ESTRATÉGICAS

Datos concentrados por dimensión para la variable alianzas estratégicas								
Dimensiones	Variable alianzas estratégicas							Suma
	Operatividad de alianzas e interés en establecer las	Prestigio del socio en alianzas	Solvencia financiera	Cultura empresarial	Capital	Socios	Condiciones del país	
No. ítems Empresa	4	4	2	3	4	5	2	24
1	10	12	10	15	10	17	4	78
2	16	10	9	12	14	20	9	90
3	13	16	10	12	9	19	8	87
4	12	16	10	15	17	21	7	98
5	14	15	10	13	12	21	10	95
6	12	15	10	15	16	17	6	91
7	18	17	10	15	13	15	8	96
8	12	16	8	14	12	19	9	90
9	8	4	5	12	11	16	5	61
10	11	11	10	13	15	15	7	82
11	14	12	9	12	16	16	8	87
12	18	16	8	12	14	21	8	97
13	14	13	6	11	12	15	6	77
14	19	14	8	8	7	17	6	79
15	15	15	7	15	15	21	7	95
16	19	15	10	14	17	19	9	103
17	15	15	9	14	16	21	8	98
18	14	11	8	12	12	17	8	82
19	20	19	10	13	16	19	6	103
20	14	20	10	15	17	20	8	104
Sumas	288	282	177	262	271	366	147	1793
Media	14.40	14.10	8.85	13.10	13.55	18.30	7.35	89.7
Mediana	14	15	9.5	13	14	19	8	90.5
Moda	14	15	10	15	12	21	8	90
Desv. Esta	3.202	3.508	1.496	1.804	2.874	2.227	1.496	10.801

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

De la misma forma, para la variable competitividad, se realizó una agrupación por dimensiones, la cual se muestra en la tabla no. 17, en la que se ubica la suma de ítems e indicadores que corresponden a cada dimensión. En la parte baja de la tabla, se encuentra la suma de valores y las medidas de tendencia central de cada dimensión.

TABLA No. 17
DATOS CONCENTRADOS POR DIMENSIÓN PARA LA VARIABLE
COMPETITIVIDAD

Datos concentrados por dimensión para la variable competitividad									
Dimensiones	Variable competitividad								Suma
	Producto	Precio	Personal capacitado	Maquinaria	Calidad	Cadena de abastecimiento	Procesos	Apoyos gubernamentales	
No. ítems Empresa	6	3	4	1	1	1	2	3	21
1	20	6	20	2	5	5	7	6	71
2	18	8	12	2	2	4	8	12	66
3	15	7	18	5	4	5	7	7	68
4	21	12	13	5	3	3	6	8	71
5	21	11	18	2	5	5	8	7	77
6	19	8	13	4	4	4	10	9	71
7	18	8	20	3	4	4	10	9	76
8	24	8	17	4	5	5	10	12	85
9	22	8	16	4	3	4	7	9	73
10	19	7	13	4	2	5	5	11	66
11	19	7	15	4	2	4	6	10	67
12	20	11	13	2	4	4	5	9	68
13	19	9	9	2	2	4	7	3	55
14	24	9	20	5	5	5	10	9	87
15	23	7	15	4	2	5	7	10	73
16	23	10	11	5	1	4	10	14	78
17	20	7	15	2	2	5	9	9	69
18	19	8	18	2	5	5	8	13	78
19	25	10	18	5	2	5	8	9	82
20	29	7	8	4	1	5	9	8	71
Sumas	418	168	302	70	63	90	157	184	1452
Media	20.90	8.40	15.10	3.50	3.15	4.50	7.85	9.20	72.60
Mediana	20	8	15	4	3	5	8	9	71
Moda	19	8	18	2	2	5	7	9	71
Desv. Esta	3.110	1.635	3.567	1.235	1.424	0.607	1.663	2.505	7.373

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

La escala de medición

Para realizar el procesamiento de la información de forma estadística, se utilizó el programa SPSS, a través del cual se obtuvieron correlaciones, medidas de tendencia central, frecuencias y desviación estándar.

La codificación de los datos obtenidos de los instrumentos se realizó a través de una matriz de datos. Los resultados fueron mostrados mediante la codificación numérica de la escala tipo Likert. De acuerdo con Hernández (2006), las puntuaciones de este tipo de escalas se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase contenida en el cuestionario.

En una escala tipo Likert el puntaje máximo es igual al número de ítems multiplicado por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta. (Navarro, Pedraza y López, 2004).

Dentro de esta escala, el uso de un escalograma permite ubicar el valor de los ítems o de las variables dentro de ella, considerando para los valores intermedios, el procedimiento siguiente:

- Restar el puntaje menor al puntaje mayor.
- Dividir el resultado entre el número de intervalos contenidos.
- El resultado será el ancho del intervalo.

Con el fin de realizar un análisis general de los datos de la investigación, se utilizaron cuatro escalas en las que se ubicaron los resultados por ítem, por dimensión, por variable y por objeto de estudio:

1) Escala para medir los indicadores

Utilizando el procedimiento para asignar valores a los segmentos de cada una de las afirmaciones y cuyos valores oscilan de uno a cinco, se resta el valor mínimo al valor máximo (1, 5).

$$5 - 1 = 4.$$

$$4 / 5 = 0.8.$$

Ancho del intervalo: 0.8

Los segmentos para cada indicador, se ubican en la siguiente recta.

Figura No. 4 Escala tipo Likert para cada indicador.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
5	4.2	3.4	2.6	1.8	1

Fuente: Elaboración propia.

2) Escala para medir las dimensiones de las variables

Derivado de que cada dimensión incluye un número diferente de indicadores e ítems, se utilizaron escalas distintas para medir cada uno, es decir, una dimensión puede contener uno o varios indicadores, dependiendo de la cantidad en que se hayan dividido.

Para obtener los puntajes de cada dimensión y ubicarlos en la escala, se multiplican los valores en cada alternativa de respuesta por el número de ítems o indicadores que forman la dimensión, con lo que se obtienen los valores de cada segmento.

Como ejemplo se tiene el caso de la dimensión prestigio del socio en alianzas, la cual consta de cuatro ítems o afirmaciones, el valor máximo de la escala es de 5 puntos y el valor mínimo es 1, por lo tanto, al multiplicar cuatro ítems por los 5 puntos del valor más alto (4×5), se obtiene como resultado el puntaje de 20 puntos y, al multiplicar el uno como valor mínimo por los cuatro ítems (4×1), se obtiene el resultado de 4 puntos. Por consiguiente, la escala se integra de los valores 4 a 20.

A continuación, sólo se ejemplifica la escala de la dimensión prestigio del socio en alianzas y el resto de escalas se incluyen en la parte del análisis de datos.

Figura No. 5 Escala de la dimensión prestigio del socio en alianzas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	16.8	13.6	10.4	7.2
				4

Fuente: Elaboración propia.

3) Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Esta escala considera a la primera parte del cuestionario para su medición, se integra por 24 afirmaciones, empleando los valores del 5 al 1 en cada ítem, por consiguiente, el puntaje mayor es de 120 ($24 * 5$) y el puntaje menor es de 24 ($24 * 1$), por lo tanto, el escalograma queda integrado por los valores 24 a 120 y los correspondientes intervalos son de 19.2.

$$120 - 24 = 96$$

$$96 / 5 = 19.2$$

Ancho del intervalo 19.2

Figura No. 6 Escala de la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
				24

Fuente: Elaboración propia.

4) Escala para medir la variable competitividad

Esta escala considera a la segunda parte del cuestionario para su medición, se integra por 21 afirmaciones, empleando los valores del 5 al 1 en cada ítem, por consiguiente, el puntaje mayor es de 105 ($21 * 5$) y el puntaje menor es de 21

(21 * 5), por lo tanto, el escalograma queda integrado por los valores 21 a 105 y los correspondientes intervalos son de 19.2.

$$105 - 21 = 84$$

$$84 / 5 = 16.8$$

Ancho del intervalo 16.8

Figura No. 7 Escala de la variable competitividad

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
105	88.2	71.4	54.6	37.8	21

Fuente: Elaboración propia.

Coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, se simboliza con la letra r . Señala Hernández (2006) que el coeficiente de correlación puede variar de (-1.00) a (+1.00), lo que significa (-1.00) correlación negativa perfecta y (+1.00) correlación positiva perfecta.

En la tabla no.18 se muestran los valores negativos, intermedios y positivos de la correlación de Pearson y su interpretación:

TABLA No. 18
VALORES DE LA CORRELACIÓN DE PEARSON

Valor	Interpretación
(-1.00)	Correlación negativa perfecta
(-0.90)	Correlación negativa muy fuerte
(-0.75)	Correlación negativa considerable
(-0.50)	Correlación negativa media
(-0.10)	Correlación negativa débil
(0.00)	No existe correlación alguna entre las variables
(+0.10)	Correlación positiva débil
(+0.50)	Correlación positiva media
(+0.75)	Correlación positiva considerable
(+0.90)	Correlación positiva muy fuerte
(+1.00)	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, 2006.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva y negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Es importante puntualizar que en la matriz del coeficiente de correlación de Pearson, las correlaciones aparecen dos veces porque en la tabla se hacen las comparaciones posibles entre las dimensiones y al hacerlo genera un eje diagonal, representado por las correlaciones de las dimensiones contra ellas mismas, por ejemplo: “operatividad” con “operatividad”; “prestigio” con “prestigio”; etcétera y por encima del eje, se muestran todos los coeficientes y se repiten por debajo del eje.

Para la presente investigación, los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson en las dimensiones de la variable alianzas estratégicas, se localizan en la Tabla no.19:

TABLA No. 19
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA LA
VARIABLE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Matriz de correlación de Pearson								
	Operatividad de alianzas e interés en integrar las	Prestigio del socio en alianzas	Solvencia financiera	Cultura empresarial	Capital social	Socios	Condiciones del país	Alianzas estratégicas
Operatividad de alianzas	1.000	0.530	0.211	-0.244	0.141	0.233	0.332	0.589
Prestigio del socio en alianzas	0.530	1.000	0.564	0.356	0.328	0.441	0.304	0.840
Solvencia financiera	0.211	0.564	1.000	0.435	0.338	0.204	0.283	0.628
Cultura empresarial	-0.244	0.356	0.435	1.000	0.598	0.267	0.064	0.494
Capital social	0.141	0.328	0.338	0.598	1.000	0.310	0.259	0.661
Socios	0.233	0.441	0.204	0.267	0.310	1.000	0.456	0.637
Condiciones del país	0.332	0.304	0.283	0.064	0.259	0.456	1.000	0.549
Alianzas estratégicas	0.589	0.840	0.628	0.494	0.661	0.637	0.549	1.000

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo a través del programa SPSS.

Cuando el coeficiente de Pearson se eleva al cuadrado (r^2), el resultado indica la varianza de factores comunes, llamado también **coeficiente de determinación**, esto es el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de otra variable y viceversa (o cuanto explica o determina una variable la variación de la otra). (Hernández, 2010).

Para la presente investigación, los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de determinación, son los mostrados en la Tabla no.20:

TABLA No. 20
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN PARA LA VARIABLE
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Matriz del coeficiente de determinación (r^2)								
	Operatividad de alianzas e interés en integrarlas	Prestigio del socio en alianzas	Solvencia financiera	Cultura empresarial	Capital social	Socios	Condiciones del país	Alianzas estratégicas
Operatividad de alianzas	1.000	0.281	0.044	0.060	0.020	0.054	0.110	0.347
Prestigio del socio en alianzas	0.281	1.000	0.319	0.127	0.108	0.194	0.092	0.706
Solvencia financiera	0.044	0.319	1.000	0.189	0.114	0.042	0.080	0.394
Cultura empresarial	0.060	0.127	0.189	1.000	0.358	0.071	0.004	0.244
Capital social	0.020	0.108	0.114	0.358	1.000	0.096	0.067	0.437
Socios	0.054	0.194	0.042	0.071	0.096	1.000	0.208	0.406
Condiciones del país	0.110	0.092	0.080	0.004	0.067	0.208	1.000	0.301
Alianzas estratégicas	0.347	0.706	0.394	0.244	0.437	0.406	0.301	1.000

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo a través del programa SPSS.

Para las dimensiones de la variable competitividad, los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson en las dimensiones de la variable competitividad, se muestran en la Tabla no.21:

TABLA No. 21
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN PEARSON PARA LA
VARIABLE COMPETITIVIDAD

Matriz de correlación de Pearson									
	Pro ducto	Precio	Personal capacita do	Maquina ria	Calidad	Cadena de Abasteci miento	Procesos	Apoyos guberna mentales	Competi tividad
Producto	1	.143	-.203	.342	-.258	.251	.323	.118	.496 [*]
Precio	.143	1	-.115	.104	.086	-.477 [*]	-.074	-.033	.193
Personal capacitado	-.203	-.115	1	.012	.722 ^{**}	.389 [*]	.162	.015	.588 ^{**}
Maquinaria	.342	.104	.012	1	-.224	-.070	.141	.204	.393 [*]
Calidad	-.258	.086	.722 ^{**}	-.224	1	.213	.143	-.112	.427 [*]
Cadena de abasteci miento	.251	-.477 [*]	.389 [*]	-.070	.213	1	.182	.035	.353
Procesos	.323	-.074	.162	.141	.143	.182	1	.248	.574 ^{**}
Apoyos guberna mentales	.118	-.033	.015	.204	-.112	.035	.248	1	.461 [*]
Competiti vidad	.496 [*]	.193	.588 ^{**}	.393 [*]		.353	.574 ^{**}	.461 [*]	1

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo a través del programa SPSS.

Para las dimensiones de la variable competitividad, los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de determinación, son los mostrados en la Tabla no.22:

TABLA No. 22
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN PARA LA VARIABLE
COMPETITIVIDAD

Matriz del coeficiente de determinación (r^2) bivariado									
	Produc to	Precio	Perso nal capaci tado	Maqui naria	Calidad	Cadena de Abasteci miento	Proce sos	Apoyos guberna mentales	Competiti vidad
Producto	1	.020	.041	.117	.066	.063	.104	.014	.246
Precio	0.020	1.000	.013	.011	.007	.228	.005	.001	.037
Personal capacitado	0.041	.013	1.000	.000	.521	.151	.026	.000	.346
Maquinaria	0.117	.011	.000	1.000	.050	.005	.020	.042	.154
Calidad	0.066	.007	.521	.050	1.000	.045	.021	.013	.182
Cadena de abastecimiento	0.063	.228	.151	.005	.045	1.000	.033	.001	.124
Procesos	0.104	.005	.026	.020	.021	.033	1.000	.061	.329
Apoyos gubernamentales	0.014	.001	.000	.042	.013	.001	.061	1.000	.213
Competitividad	0.246	.037	.346	.154	.182	.124	.329	.213	1.000

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo a través del programa SPSS.

Medidas de tendencia central

En este apartado se presentan por variable las medidas de tendencia central y la distribución de frecuencias y enseguida, para las dimensiones de cada variable, se encuentran las medidas de tendencia central, así como sus correspondientes distribuciones de frecuencias.

A continuación, se muestra el análisis de cada dimensión que integra la variable alianzas estratégicas, mismo que se realizó con la finalidad de medir la influencia que presentan en la variable.

En la Tabla no.23, se localizan las medidas de tendencia central de la variable alianzas estratégicas.

TABLA No. 23
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LA VARIABLE
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Medidas de tendencia central	
N	20
Media	89.7
Mediana	90.5
Moda	92.0
Desviación estándar	10.8
Varianza	116.7
Rango	43
Valor mínimo	61
Valor máximo	104
Suma de los valores de respuestas obtenidas	1793

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En la Tabla no. 24, se encuentra la distribución de frecuencias de la variable alianzas estratégicas.

TABLA No. 24
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE ALIANZAS
ESTRATÉGICAS

Distribución de frecuencias de la variable alianzas estratégicas					
	Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	61	1	5.0	5.0	5.0
Indiferente	77	1	5.0	15.0	10.0
	78	1	5.0		15.0
	79	1	5.0		20.0
De acuerdo	82	2	10.0	65.0	30.0
	87	2	10.0		40.0
	90	2	10.0		50.0
	91	1	5.0		55.0
	95	2	10.0		65.0
	96	1	5.0		70.0
	97	1	5.0		75.0
	98	2	10.0		85.0
Totalmente de acuerdo	103	2	10.0	15.00	95.0
	104	1	5.0		100.0
Total		20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En la Tabla no. 25, se muestran las medidas de tendencia central de las dimensiones de la variable alianzas estratégicas.

TABLA No. 25

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

	Operatividad de las alianzas e interés en integrarlas	Prestigio del socio en alianzas	Solven- cia finan- ciera	Cultura empresarial	Capital social	Número de socios	Condicio- nes del país	Alian- zas Estraté- gicas
No. de empresas	20	20	20	20	20	20	20	20
Media	14.4	14.1	8.85	13.10	13.55	18.30	7.35	89.7
Mediana	14.0	15.0	9.5	13.0	14.0	19.0	8.0	90.5
Moda	14	15	10	12	12	21	8	92
Desviación estándar	3.202	3.508	1.496	1.804	2.874	2.227	1.496	10.8
Varianza	10.253	12.305	2.239	3.253	8.261	4.958	2.239	116.7
Asimetría	0.066	-1.084	-1.288	-1.062	-0.649	-0.166	-0.463	-0.901
Curtosis	-0.439	2.581	1.026	1.820	-0.287	-1.463	-0.045	1.023
Rango	12	16	5	7	10	6	6	43
Valor mínimo	8	4	5	8	7	15	4	61
Valor máximo	20	20	10	15	17	21	10	104
Suma	288	282	177	262	271	366	147	1793

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Respecto a la dimensión operatividad de alianzas e interés en establecerlas, la distribución de frecuencias se desprende de los ítems números 1, 2, 44 y 45, siendo la que se presenta a continuación:

TABLA No. 26
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN OPERATIVIDAD DE ALIANZAS E INTERÉS
EN ESTABLECERLAS

Operatividad de alianzas e interés en establecerlas					
Puntos		Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	1	5.0	10.0	5.0
	10	1	5.0		10.0
Indiferente	11	1	5.0	25.0	15.0
	12	3	15.0		30.0
	13	1	5.0		35.0
De acuerdo	14	5	25.0	40.0	60.0
	15	2	10.0		70.0
	16	1	5.0		75.0
Totalmente de acuerdo	18	2	10.0	25.0	85.0
	19	2	10.0		95.0
	20	1	5.0		100.0
	Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Referente al prestigio del socio en alianzas estratégicas, la distribución de frecuencias se integra de los ítems número 3 al número 6.

TABLA No. 27

FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PRESTIGIO DEL SOCIO EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Prestigio del socio en alianzas estratégicas					
Puntos		Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1	5.0	5.0	5.0
En desacuerdo	10	1	5.0	5.0	10.0
Indiferente	11	2	10.0	25.0	20.0
	12	2	10.0		30.0
	13	1	5.0		35.0
De acuerdo	14	1	5.0	50.0	40.0
	15	5	25.0		65.0
	16	4	20.0		85.0
Totalmente de acuerdo	17	1	5.0	15.0	90.0
	19	1	5.0		95.0
	20	1	5.0		100.0
	Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En relación con la dimensión solvencia financiera, la distribución de frecuencias se forma por los ítems número 7 y número 8.

TABLA No. 28
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOLVENCIA FINANCIERA

Solvencia financiera					
Puntos		Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	1	5.0	5.0	5.0
Indiferente	6	1	5.0	5.0	10.0
De acuerdo	7	1	5.0	25.0	15.0
	8	4	20.0		35.0
Totalmente de acuerdo	9	3	15.0	65.0	50.0
	10	10	50.0		100.0
	Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

La distribución de frecuencias para la dimensión cultura empresarial está integrada por los ítems número 9 al número 11.

TABLA No. 29

FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CULTURA EMPRESARIAL

Cultura empresarial				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Indiferente 8	1	5.0	5.0	5.0
De acuerdo 11	1	5.0	35.0	10.0
12	6	30.0		40.0
Totalmente de acuerdo 13	3	15.0	60.0	55.0
14	3	15.0		70.0
15	6	30.0		100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En relación con la dimensión capital social, le corresponden los ítems número 14 al número 17, quedando la distribución de frecuencias como sigue:

TABLA No. 30
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CAPITAL SOCIAL

Capital social				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	1	5.0	5.0
En desacuerdo	9	1	10.0	10.0
	10	1	5.0	15.0
Indiferente	11	1	30.0	20.0
	12	4	20.0	40.0
	13	1	5.0	45.0
De acuerdo	14	2	40.0	55.0
	15	2	10.0	65.0
	16	4	20.0	85.0
Totalmente de acuerdo	17	3	15.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Para la dimensión socios, cuyos ítems son los números 12, 13 y 18 al 20, se conforma la distribución de frecuencias de la manera siguiente:

TABLA No. 31
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOCIOS

Socios					
Puntos		Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Indiferente	15	3	15.0	25.0	15.0
	16	2	10.0		25.0
De acuerdo	17	4	20.0	50.0	45.0
	19	4	20.0		65.0
	20	2	10.0		75.0
Totalmente de acuerdo	21	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Por último, referente a la dimensión condiciones del país para integrar la alianza, con los ítems número 21 y número 22, se conforma la distribución de frecuencias como se muestra enseguida:

TABLA No. 32
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CONDICIONES DEL PAÍS PARA INTEGRAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Condiciones del país para integrar alianzas estratégicas				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1	5.0	10.0
	5	1	5.0	10.0
Indiferente	6	4	20.0	30.0
De acuerdo	7	3	15.0	50.0
	8	7	35.0	80.0
Totalmente de acuerdo	9	3	15.0	95.0
	10	1	5.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Enseguida, se muestra el análisis de cada dimensión que integra la variable competitividad, mismo que se realizó para medir la influencia que presenta cada una en dicha variable.

En la Tabla no. 33, se localizan las medidas de tendencia central de la variable competitividad.

TABLA No. 33
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Medidas de tendencia central	
N	20
Media	72.60
Mediana	71.00
Moda	71
Desviación estándar	7.373
Varianza	54.358
Rango	32
Valor mínimo	55
Valor máximo	87
Suma de los valores de respuestas obtenidas	1,452

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En la Tabla no .34, se encuentra la distribución de frecuencias de la variable competitividad.

TABLA No. 34
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Distribución de frecuencias de la variable competitividad				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Competitividad	55	1	5.0	5.0
media	66	2	10.0	15.0
	67	1	5.0	20.0
	68	2	10.0	30.0
	69	1	5.0	35.0
	71	4	20.0	55.0
Alta	73	2	10.0	45.0
competitividad	76	1	5.0	70.0
	77	1	5.0	75.0
	78	2	10.0	85.0
	82	1	5.0	90.0
	85	1	5.0	95.0
	87	1	5.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En la Tabla no.35, se muestran las medidas de tendencia central de las dimensiones de la variable competitividad.

TABLA No. 35
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE
COMPETITIVIDAD

	Producto	Precio	Personal capacita do	Maqui naria	Calidad	Cadena de Abasteci miento	Proce sos	Apoyos gubern amentales	Compe titividad
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Media	20.90	8.40	15.10	3.50	3.15	4.50	7.85	9.20	72.60
Mediana	20.00	8.00	15.00	4.00	3.00	5.00	8.00	9.00	71.00
Moda	19	7	13	2	2	5	7	9	71
Desv. típ.	3.110	1.635	3.567	1.235	1.424	.607	1.663	2.505	7.373
Varianza	9.674	2.674	12.726	1.526	2.029	.368	2.766	6.274	54.358
Asimetría	.756	.799	-.338	-.186	.073	-.785	-.118	-.297	-.043
Curtosis	1.272	-.213	-.683	-1.640	-1.510	-.213	-1.005	1.062	.824
Rango	14	6	12	3	4	2	5	11	32
Mínimo	15	6	8	2	1	3	5	3	55
Máximo	29	12	20	5	5	5	10	14	87
Suma	418	168	302	70	63	90	157	184	1452

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Respecto a la dimensión producto, la distribución de frecuencias se desprende de los ítems número 23 al número 28, siendo la que se presenta a continuación:

TABLA No. 36
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PRODUCTO

Producto				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Regular competitividad	1	5.0	55.0	5.0
18	2	10.0		15.0
19	5	25.0		40.0
20	3	15.0		55.0
Alta competitividad	2	10.0	40.0	65.0
22	1	5.0		70.0
23	2	10.0		80.0
24	2	10.0		90.0
25	1	5.0		95.0
Muy alta competitividad	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Referente a la dimensión precio, la distribución de frecuencias se integra de los ítems número 29 al número 31.

TABLA No. 37
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PRECIO

Precio				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Baja competitividad	1	5.0	35.0	5.0
7	6	30.0		35.0
Regular competitividad	6	30.0	50.0	65.0
9	2	10.0		75.0
10	2	10.0		85.0
Alta competitividad	2	10.0	15.0	95.0
12	1	5.0		100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En relación con la dimensión personal capacitado, la distribución de frecuencias se forma por los ítems número 32 al número 35.

TABLA No. 38
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PERSONAL CAPACITADO

Personal capacitado				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Baja competitividad	1	5.0	10.0	5.0
9	1	5.0		10.0
Regular competitividad	1	5.0	30.0	15.0
12	1	5.0		20.0
13	4	20.0		40.0
Alta competitividad	3	15.0	20.0	55.0
16	1	5.0		60.0
Muy alta competitividad	1	5.0	40.0	65.0
18	4	20.0		85.0
20	3	15.0		100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

La distribución de frecuencias para la dimensión maquinaria está integrada por el ítem número 36.

TABLA No. 39
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN MAQUINARIA

Maquinaria				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Baja competitividad	7	35.0	35.0	35.0
Regular competitividad	1	5.0	5.0	40.0
Alta competitividad	7	35.0	35.0	75.0
Muy alta competitividad	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

En relación con la dimensión calidad, le corresponden los ítems número 37, quedando la distribución de frecuencias como sigue:

TABLA No. 40
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CALIDAD

Calidad				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Muy baja competitividad	2	10.0	10.0	10.0
Baja competitividad	7	35.0	35.0	45.0
Regular competitividad	2	10.0	10.0	55.0
Alta competitividad	4	20.0	20.0	75.0
Muy alta competitividad	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Para la dimensión cadena de abastecimiento, le corresponde el ítem número 38, la distribución de frecuencias se conforma de la manera siguiente:

TABLA No. 41
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CADENA DE ABASTECIMIENTO

Cadena de Abastecimiento				
	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Regular competitividad	1	5.0	5.0	5.0
Alta competitividad	8	40.0	40.0	45.0
Muy alta competitividad	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

La distribución de frecuencias para la dimensión procesos, está integrada por los ítems número 39 y 40.

TABLA No. 42
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PROCESOS

Procesos				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Regular competitividad	2	10.0	20.0	10.0
6	2	10.0		20.0
Alta competitividad	5	25.0	45.0	45.0
8	4	20.0		65.0
Muy alta competitividad	2	10.0	35.0	75.0
10	5	25.0		100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Para la dimensión apoyos gubernamentales, cuyos ítems son del número 41 al 43, se conforma la distribución de frecuencias de la forma siguiente:

TABLA No. 43
FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN APOYOS GUBERNAMENTALES

Apoyos gubernamentales				
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Suma parcial	Porcentaje acumulado
Muy baja competitividad	1	5.0	5.0	5.0
Baja competitividad	1	5.0	15.0	10.0
7	2	10.0		20.0
Regular competitividad	2	10.0	55.0	30.0
9	7	35.0		65.0
10	2	10.0		75.0
Alta competitividad	1	5.0	15.0	80.0
12	2	10.0		90.0
Muy alta competitividad	1	5.0	10.0	95.0
14	1	5.0		100.0
Total	20	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo realizado de los datos de la investigación de campo, a través del programa SPSS.

Una vez concluido el análisis de datos, mismo que se ha mostrado en esta parte del capítulo, mediante las escalas tipo Likert que se utilizaron, los coeficientes de correlación y determinación, así como las medidas de tendencia central, se realiza en el siguiente apartado, la interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo.

4.7 Interpretación de resultados

Interpretar es explicar, encontrar significado. Resulta difícil explicar datos brutos; se debe primero analizar los datos y entonces se podrán interpretar los resultados del análisis. En la interpretación, se toman los resultados del análisis, se hacen las inferencias pertinentes a las relaciones de investigación estudiadas y se sacan relaciones de estas relaciones. (Kerlinger, 2002).

La interpretación, es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada (Rojas, 2006).

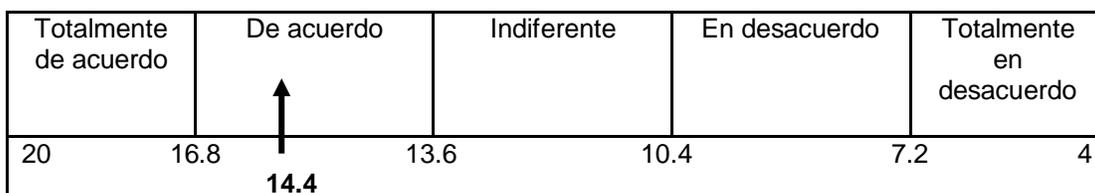
En esta parte, se examinan los resultados obtenidos en la investigación de campo y provenientes de los ítems de las variables, para brindar una interpretación que oriente hacia la propuesta de solución. Se inicia con cada dimensión para observar su comportamiento y se finaliza con la explicación de la variable completa.

4.7.1 Dimensiones de la variable alianzas estratégicas

Dimensión: operatividad de alianzas e interés en establecerlas

Para medir cada una de las dimensiones, se emplean diferentes escalas, dependiendo del número de indicadores que la conformen, tal como se indicó en el apartado de la escala de medición, inciso número 2.

Para la dimensión operatividad de alianzas e interés en establecerlas, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 14.4 unidades (tabla no. 24), ubicándose en el segmento *de acuerdo* dentro del escalograma:



Esto significa que el promedio de empresas, consideraron estar de acuerdo con los indicadores de la dimensión operatividad de alianzas e interés en establecerlas, es decir, las empresas conocen la forma en que operan las alianzas estratégicas y estar o haber estado interesadas en establecer alianzas.

Dentro de las medidas de tendencia central ubicadas en la tabla no. 24, el rango detectado fue de 12 y los valores mínimo y máximo fueron de 8 y 20, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *en desacuerdo* y otras en *totalmente de acuerdo*. La desviación estándar fue de 3.2. La puntuación de la mediana y la moda es de 14, las cuales siguen ubicándose en el rango *de acuerdo*.

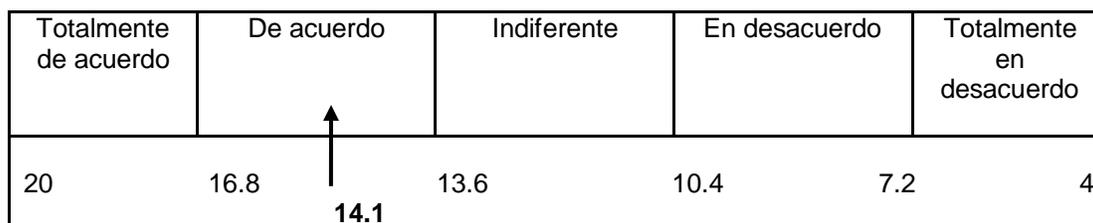
Como se muestra en la tabla no. 25, el 25% de las empresas está totalmente de acuerdo con los indicadores de esta dimensión, es decir conocen la forma y lineamientos para integrar alianzas estratégicas, mientras que un 40% opinó estar de acuerdo, un 25% le parecieron elementos indiferentes y el 10% consideró estar en desacuerdo; lo que refleja que la mayoría de las empresas (65%) conoce los elementos que se necesitan para integrar una alianza estratégica, además de tener interés en establecer una alianza con una empresa extranjera.

La correlación entre la dimensión conocimiento en la operatividad de las alianzas y su influencia en la variable alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 8) es del 0.589, lo que indica que existe una correlación positiva media entre la dimensión y la variable.

El coeficiente de determinación es de 0.347 (tabla no. 19), esto significa que la formación de alianzas estratégicas, se explica en un 35% por parte de la dimensión conocimiento en la operatividad de las alianzas.

Dimensión: prestigio del socio en alianzas estratégicas

En esta dimensión, el resultado que se obtuvo de la media fueron de 14.1 unidades, ubicándose dentro del escalograma en el segmento *de acuerdo*:



El puntaje significa que las empresas consideran importante evaluar el prestigio del socio y experiencias en alianzas estratégicas precedentes, así como tener referencias de otras empresas con quienes el socio haya integrado alianzas y si la empresa socia absorbió o no esas alianzas anteriores.

El rango detectado fue de 16 puntos y los valores máximo y mínimo fueron de 20 y 4, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*. La desviación estándar fue de 3.508, es decir, las respuestas se desviaron de la media aritmética hacia el segmento *totalmente de acuerdo* y hacia *en desacuerdo*.

En la tabla no. 26, se observa que el 15% de las empresas está *totalmente de acuerdo* en considerar esta dimensión como un elemento muy importante de tomar en cuenta para establecer la alianza, mientras que un 50% considera estar *de acuerdo*, al 25% le parecieron elementos indiferentes y el 10% opinó estar *en desacuerdo*.

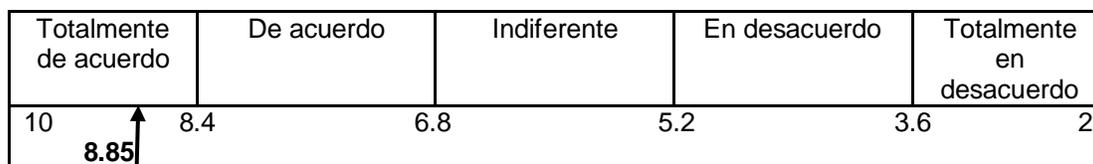
Se muestra que el 65% de las empresas, que representa a la mayoría de ellas, considera que el prestigio, las referencias y los años de experiencia de los socios en formar alianzas estratégicas, son factores importantes o muy

importantes de valorar ante la decisión de establecer o no una alianza estratégica.

La correlación entre la dimensión prestigio del socio en alianzas y su influencia en la variable alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 18), es del 0.840, lo que indica que existe una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación (tabla no. 19) es de 0.706, esto significa que las alianzas estratégicas se explican en un 71% por parte de la dimensión prestigio del socio en alianzas.

Dimensión: solvencia financiera

Para esta dimensión, se obtuvo como resultado de la media en 8.85 unidades, mismas que se localizan en el segmento *totalmente de acuerdo* dentro del escalograma:



El rango detectado fue de 5 puntos y los valores mínimo y máximo fueron de 5 y 10, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *en desacuerdo* (casi en *indiferente*), hasta *totalmente de acuerdo*. La desviación estándar fue de 1.496, la cual señala que la dispersión de respuestas estuvo en los segmentos *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*.

En la tabla no. 27, se observa que el 65% de las empresas está *totalmente de acuerdo* en considerar esta dimensión como un elemento muy importante para establecer una alianza estratégica, mientras que un 25% opinó estar *de acuerdo*, a un 5% le parecieron elementos *indiferentes* y el 5% restante opinó estar *en desacuerdo*.

Se refleja por lo tanto, que un 90% de las empresas consideran que revisar los estados financieros, valorar los recursos y la solvencia del socio, son factores importantes de valorar para establecer una alianza estratégica.

La relación entre la dimensión solvencia financiera y su influencia en las alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 18), es del 0.628, lo que indica que existe una correlación positiva media. El coeficiente de determinación es de 0.394 (tabla no. 19), esto significa que las alianzas estratégicas se explican en un 39% por parte de la solvencia financiera.

Dimensión: cultura empresarial

En lo referente a esta dimensión, el resultado que se obtuvo de la media fue de 13.1 unidades, mismas que se localizan en el segmento *totalmente de acuerdo* dentro del escalograma:



El rango detectado fue de 7 puntos y los valores máximo y mínimo fueron de 15 y 8 puntos, lo que significa que algunas respuestas se situaron en los segmentos *totalmente de acuerdo* y en *indiferente*.

En la tabla no. 28, se observa que el 60% de las empresas están *totalmente de acuerdo* en considerar esta dimensión como un elemento muy importante para establecer la alianza, mientras que un 35% opinó estar *de acuerdo*, a un 5% de las empresas, le parecieron elementos *indiferentes*.

Es evidente que la mayoría de las empresas entrevistadas (95%), considera que el cumplimiento del código de ética en la empresa del socio, un clima

laboral satisfactorio, además de dar solución a los conflictos en una alta proporción, son elementos muy importantes y que las empresas evaluarían en el socio, antes de integrar la alianza estratégica.

La correlación entre la dimensión cultura empresarial y su influencia en la variable alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 18), es del 0.494, lo que indica que existe una correlación positiva débil, acercándose a media. El coeficiente de determinación (tabla no. 19) es del 0.244, esto significa que la variable alianzas estratégicas se explica en un 24% por parte de la cultura empresarial.

Dimensión: capital social

En lo referente a la dimensión capital social, la media que se obtuvo como resultado fue de 13.55 unidades, mismas que se localizan en el segmento *totalmente de acuerdo* dentro del escalograma:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	16.8	13.6	10.4	7.2
		13.55		4

Esto significa que el promedio de empresas, piensa que es importante el capital social que se invierta en la alianza, es decir, el porcentaje de acciones que se invierta o en su caso, compartir recursos de ambas empresas.

El rango detectado fue de 10 puntos y los valores mínimo y máximo fueron de 7 y 17, esto significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*. La desviación estándar fue de 2.87, lo que explica que las respuestas se ubicaron

En la tabla no. 29, se aprecia que el 15% de las empresas está totalmente de acuerdo en considerar esta dimensión como un elemento muy importante de valorar para establecer alianzas estratégicas, mientras que un 40% opinó estar

de acuerdo, a un 30% de las empresas, le parecieron elementos indiferentes, al restante 15% se ubican en los segmento en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Los porcentajes anteriores muestran que al 55% de las empresas les parece importante o muy importante, tomar en cuenta a esta dimensión antes de decidir formar una alianza estratégica.

La relación entre la dimensión capital social y su influencia en las alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson, (Tabla no. 18) es del 0.661, lo que indica que existe una correlación positiva media. El coeficiente de determinación es del 0.437 (Tabla no. 19), esto significa que las alianzas estratégicas se explican en un 44% por parte de la dimensión capital social.

Dimensión: socios

En lo referente a la dimensión socios, la media que se obtuvo como resultado fue de 18.3 unidades, mismas que se localizan en el segmento *de acuerdo* dentro del escalograma:



El rango detectado fue de 6 puntos y los valores mínimo y máximo fueron de 15 y 21, esto significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *indiferente* y *de acuerdo*, no hubo respuestas en *totalmente de acuerdo* ni en las dos que corresponden a los segmentos *en desacuerdo*.

En la tabla no. 30, se aprecia que el 25% de las empresas está totalmente de acuerdo en considerar esta dimensión como un elemento muy importante para

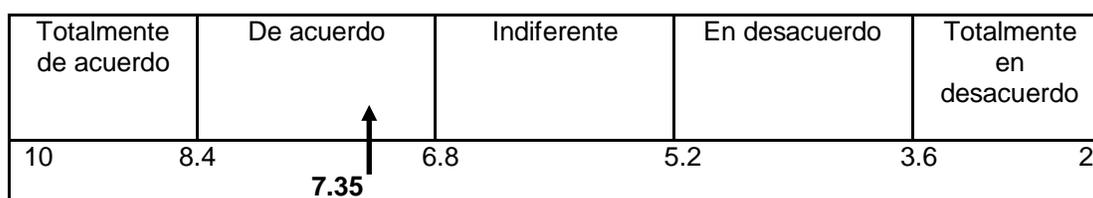
establecer alianzas estratégicas, mientras que un 50% opinó estar de acuerdo, al 25% restante, le parecieron elementos indiferentes de considerar.

Los resultados de la frecuencia de variables de la dimensión socios, muestra que un 75% de las empresas, considera muy importante o importante valorar si la alianza debe integrarse por más de dos socios o menos de cinco, también evaluaría las redes comerciales del empresario y si la toma de decisiones en la empresa, debe ser por el nivel de conocimiento o por el monto de la inversión del socio.

La relación entre la dimensión socios y su influencia en la variable alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 19), es del 0.637, lo que indica que existe una correlación positiva media. El coeficiente de determinación es del 0.406 (tabla no. 19), esto significa que las alianzas estratégicas se explican en un 41% por parte de la dimensión socios.

Dimensión: condiciones del país

En lo referente a la dimensión condiciones del país, la media que se obtuvo como resultado fue de 7.35 unidades, mismas que se localizan en el segmento *de acuerdo* dentro del escalograma:



El rango detectado fue de 6 puntos y los valores mínimo y máximo fueron de 4 y 10, lo cual representa que algunas respuestas se situaron en el segmento en desacuerdo y totalmente de acuerdo, no hubo respuestas ubicadas en totalmente en desacuerdo.

En la tabla no. 31, se observa que el 20% de las empresas está totalmente de acuerdo en que esta dimensión es un elemento importante para establecer alianzas estratégicas, mientras que un 50% opinó estar de acuerdo, al 20% restante, le parecieron elementos indiferentes de considerar y un 10% estuvo en desacuerdo.

Es notorio que para el 70% de las empresas, las leyes, decretos y programas en el país o en el extranjero (en el caso de alianzas con empresas extranjeras), que brinden respaldo y certidumbre a la integración de alianzas estratégicas, son elementos muy importantes que influyen en la decisión de conformar o no una alianza estratégica.

La relación entre la dimensión condiciones del país y su influencia en la variable alianzas estratégicas, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 18), es del 0.549, lo que indica que existe una correlación positiva media. El coeficiente de determinación es del 0.301 (tabla no. 19), esto significa que las alianzas estratégicas se explican en un 30% por parte de la dimensión condiciones del país.

4.7.2 Interpretación de la variable alianzas estratégicas

La variable alianzas estratégicas se mide al considerar los 24 ítems del instrumento de investigación y las 20 empresas entrevistadas, en este caso, se utilizó la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		89.7		24

En la tabla no. 22, se muestra que el promedio del puntaje de la variable alianzas estratégicas es de 89.7 unidades, ubicándose dentro de la escala en el segmento correspondiente a *de acuerdo*.

El puntaje de la media refleja que las empresas consideraron importante establecer alianzas estratégicas, y que factores como el prestigio del socio en formar alianzas estratégicas, la solvencia financiera y la cultura empresarial del socio, así como el capital social, el número de socios y las condiciones del país para integrar alianzas estratégicas, son elementos importantes de evaluar antes de integrar una alianza estratégica.

Aunado a lo anterior, las empresas señalaron que es necesario e importante conocer la operatividad de las alianzas y tener interés en establecerlas.

La desviación estándar se ubica en 10.8, lo que representa que las respuestas se ubicaron en el segmento *de acuerdo* e *indiferente*, en este último, muy cerca del segmento *de acuerdo*. El puntaje de la mediana fue de 90.5 y de la moda se ubicó en 92, ambos se ubican en el segmento *de acuerdo*.

El rango para esta variable fue de 43 unidades y los valores máximo y mínimo fueron de 104 y 61, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento totalmente de acuerdo y en desacuerdo, muy cerca al segmento de *indiferente*.

Ninguna empresa ubicó sus respuestas en *totalmente en desacuerdo* con los elementos que integran las dimensiones de la variable alianzas estratégicas, sino que, en su opinión, es importante valorarlos antes de tomar una decisión.

En la Tabla no. 23, se observa que es un 15% de las empresas, quienes están totalmente de acuerdo en que las dimensiones señaladas, son elementos muy importantes en considerar para establecer la alianza, mientras que un 65% de ellas, opinaron estar de acuerdo, es decir, las dimensiones utilizadas, son factores importantes de valorar antes de integrar una alianza estratégica.

Por otra parte, a un 15% de empresas les parecieron elementos indiferentes de valoración y un 5% estuvo en desacuerdo, esto refleja que la mayoría de las

empresas -16 de ellas-, evaluaría todos los factores de la dimensión, por considerarlos importantes.

4.7.3 Dimensiones de la variable competitividad

De la misma forma que se realizó con la primera variable, el análisis de las dimensiones y de la variable competitividad, se ejecutó con base en los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación y los cálculos realizados a través del programa SPSS.

Para esta variable y sus correspondientes dimensiones, se muestran las equivalencias con el fin de realizar una interpretación más precisa:

TABLA No. 44

ESCALA EMPLEADA EN LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Alternativa de respuesta	Escala	Equivalencia
Totalmente de acuerdo	5	Muy alta competitividad
De acuerdo	4	Alta competitividad
Indiferente	3	Regular competitividad
En desacuerdo	2	Baja competitividad
Totalmente en desacuerdo	1	Muy baja competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión: producto

Para la dimensión producto, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 20.9 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *alta competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
30	25.2	20.4	15.6	10.8
		20.9		6

El rango detectado fue de 14 y los valores máximo y mínimo fueron 29 y 15, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *muy alta competitividad* y en *baja competitividad*, muy cerca del segmento *regular competitividad*. La mediana y la moda se ubican en *regular competitividad*.

En la tabla no. 35, se observa que el 5% de las empresas considera tener una muy alta competitividad y el 40% una alta competitividad, el 55% restante considera tener una regular competitividad como consecuencia de sus productos, no hubo respuestas relacionadas con la baja competitividad.

La mayoría de empresas (11 del total, que representa un 55%) consideran que sus productos les han permitido contar con niveles de competitividad regulares, al tener más de tres años en el mercado y, en algunos casos, ser un producto de consumo básico, el cual se compra de tres a cinco veces por semana o bien, una vez por semana, además de que ha satisfecho en un 90% las necesidades del consumidor.

En lo que respecta a las nueve empresas restantes, que representan el 45% de las entrevistadas, opinaron que esos mismos factores, les han brindado niveles altos de competitividad.

La relación entre la dimensión producto y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es del 0.496, lo que indica que existe una correlación positiva débil, aproximándose a media, entre esta dimensión y la variable. El coeficiente de determinación es de 0.246 (tabla no. 21), esto significa que la competitividad en estas empresas, se explica en un 25% por parte de la dimensión producto.

Dimensión: precio

Respecto a la dimensión precio, los resultados que se obtuvieron en la media fueron 8.4 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *regular competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
15	12.6	10.2	7.8	5.4
		8.4		3

El rango detectado fue de 6 y los valores máximo y mínimo fueron 12 y 6, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento de *alta competitividad* y en el de *baja competitividad*, muy cerca del segmento de *muy alta competitividad*.

En la tabla no. 36, se observa que el 15% de las empresas considera que el precio les ha generado muy alta competitividad y el 50% una regular competitividad, el 35% restante considera tener una baja competitividad como consecuencia del precio del producto.

Sólo en el 15% de empresas ubicadas en el segmento alta competitividad, señalaron que sus precios son inferiores al de sus competidores.

La relación entre la dimensión precio y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es de 0.193, lo que indica que existe una correlación positiva débil entre estas dimensiones. El coeficiente de determinación es de 0.037 (tabla no. 21), esto significa que la competitividad, se explica en un 4% por parte de la dimensión precio, para este grupo de empresas.

Los datos reflejan que la mayor parte de empresas, no están en posibilidades de disminuir los costos de producción que impacte en la reducción de precios, algunas de las empresas, mantienen el precio del producto superior al de la

competencia. En consecuencia, los precios altos, no son un factor que brinde competitividad a las empresas en estudio.

Dimensión: personal capacitado

Referente a la dimensión personal capacitado, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 15.1 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *alta competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
20	16.8	13.2	10.8	7.2
	↑ 15.1			4

El rango detectado fue de 12 y los valores máximo y mínimo fueron 20 y 8, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento correspondiente a *muy alta competitividad* y en *baja competitividad*.

En la tabla no. 37, se observa que el 40% de las empresas considera contar con muy alta competitividad como consecuencia de tener capacitado a su personal y un 20% cuenta con una alta competitividad, el 40% restante considera tener un nivel de competitividad entre regular y bajo, ya que no tienen implementado un programa de capacitación anual, ni llevan a cabo acciones de formación, lo que genera que el personal no esté capacitado en las áreas que la empresa requiere.

En suma, el 60% de empresas se ubica en *alta* y *muy alta competitividad*, dicho porcentaje corresponde a las empresas que mantienen planes y programas de formación al personal, mismas que tienen capacitado al 80% de su personal y en cuya empresa, el clima laboral es satisfactorio en un 90%.

La relación entre la dimensión personal capacitado y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es del 0.588, lo que indica que existe una correlación positiva media entre la dimensión y la

variable. El coeficiente de determinación es de 0.346 (tabla no. 21), esto significa que para las empresas consultadas, la competitividad se explica en un 35% por parte de la dimensión personal capacitado.

Dimensión: maquinaria

En la dimensión maquinaria, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 3.5 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *alta competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
5	4.2	3.4	2.6	1.8
3.5				

El rango detectado fue de 3 y los valores máximo y mínimo fueron 5 y 2, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento *muy alta competitividad* y *baja competitividad*.

En la tabla no. 38, se observa que el 25% de las empresas considera tener muy alta competitividad, el 35% alta competitividad, un 5% regular competitividad y otro 35% afirma tener una baja competitividad como resultado de la maquinaria utilizada.

Los datos del análisis de frecuencias muestran que un grupo de empresas (60%) consideran que la maquinaria con la que cuentan ha propiciado un nivel *alto* o *muy alto de competitividad*, ya que cuentan con máquinas nuevas.

Por otro lado, el mismo análisis de frecuencias muestra que un 35% de empresas (7 unidades del total), presenta un bajo nivel de competitividad, ya que no cuenta con maquinaria nueva.

Es notorio que la maquinaria nueva genera mayor competitividad en las empresas, porque ayuda en la fabricación de un alto número de productos en

menor tiempo, además de disminuir los costos de mano de obra y la optimización de la materia prima.

La relación entre la dimensión maquinaria y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 18) es del 0.393, lo que indica que existe una correlación positiva débil entre esta dimensión y la variable. La correlación es baja, como consecuencia de que parte de la maquinaria con la que operan estas empresas no es nueva.

El coeficiente de determinación (tabla no. 19) es de 0.154, esto significa que la competitividad, se explica en un 15% por parte de la dimensión maquinaria para estas empresas.

Dimensión: calidad

Referente a la dimensión calidad, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 3.15 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *regular competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
5	4.2	3.4	2.6	1.8
3.15				

El rango detectado fue de 4 y los valores máximo y mínimo fueron 5 y 1, lo que significa que algunas respuestas se situaron en los segmentos correspondientes a *muy alta competitividad* y *muy baja competitividad*.

En la tabla no. 39, se observa que el 25% de las empresas considera tener *muy alta competitividad*, un 20% cuenta con *alta competitividad* y un 10% *regular competitividad*, como consecuencia de manejar niveles adecuados de calidad en sus productos; por otro lado, el 35% considera tener un nivel de *baja competitividad* y un 10% *muy baja competitividad*.

Las empresas que se situaron en los segmentos de baja competitividad, fueron aquellas que no cuentan con certificaciones de calidad en sus procesos. Por el contrario, el 55% de empresas ubicadas en los segmentos regular, alta y muy alta competitividad, mantienen sus procesos internos certificados en alguna norma de calidad.

La relación entre la dimensión calidad y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es del 0.427, lo que indica que existe una correlación positiva débil aproximándose a media entre la dimensión y la variable.

El coeficiente de determinación es de 0.182 (tabla no. 21), esto significa que la competitividad de estas empresas, se explica en un 18% por parte de la dimensión calidad, lo cual es muy bajo, con este dato, se explica también que al no existir certificaciones en los procesos, que aseguren la calidad de los mismos y del producto, no se genera competitividad, por no ser un producto aceptado en el mercado.

La calidad es uno de los aspectos principales que se deben cuidar en la industria alimenticia, es un elemento buscado por los clientes y por el cual, se identifican y distinguen los productos. Por lo tanto, ya que estas empresas no cuentan con mecanismos –como la certificación-, que aseguran la calidad del producto, entonces, se tiene una correlación muy baja de esta dimensión con la variable.

Dimensión: cadena de abastecimiento

Referente a la dimensión cadena de abastecimiento, los resultados que se obtuvieron en la media fueron de 4.5 unidades, ubicándose en el segmento identificado como *muy alta competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
5	4.2	3.4	2.6	1.8
4.5				

El rango detectado fue de 2 y los valores máximo y mínimo fueron 5 y 3, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento correspondiente a *muy alta competitividad* y *regular competitividad*.

En la tabla no. 40, se observa que el 55% de las empresas considera contar con *muy alta competitividad* como consecuencia del nivel de eficacia en la cadena de abastecimiento, el 40% de las empresas refieren una *alta competitividad* y el 5% restante considera que le ha brindado una *regular competitividad*.

Es destacable que el 95% de las empresas (19 de las 20 entrevistadas), afirma tener niveles altos de competitividad, como resultado de la eficacia en la cadena de abastecimiento.

La relación entre la dimensión cadena de abastecimiento y la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es del 0.353, lo que indica que existe una correlación positiva débil entre la dimensión y la variable. El coeficiente de determinación (tabla no. 21) es de 0.124, esto significa que la competitividad de este grupo de empresas, se explica en un 12% por parte de la dimensión cadena de abastecimiento.

Sin embargo, a pesar de que el mayor número de empresas entrevistadas señala ser eficiente en la cadena de abastecimiento, el coeficiente de correlación muestra que no hay una correlación importante entre esta dimensión y la variable, por lo tanto, no es un factor relevante en la competitividad de este grupo de empresas.

Dimensión: procesos

En lo referente a la dimensión procesos, la media que se obtuvo como resultado fue de 7.85 unidades (tabla no. 34), mismas que se localizan en el segmento *alta competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
10	8.4	6.8	5.2	3.6
	7.85			2

El rango detectado fue de 5 puntos y los valores mínimo y máximo fueron de 5 y 10, lo que representa que algunas respuestas se situaron en el segmento *muy alta competitividad* y *baja competitividad*, muy aproximada a regular competitividad.

En la tabla no. 41, se observa que el 35% de las empresas afirma tener *muy alta competitividad* y un 45% alta competitividad, como consecuencia de la estandarización, eficiencia de sus procesos e innovación de sus productos, mientras que un 20% opinó que estos factores le han generado *regular competitividad*.

Los porcentajes anteriores reflejan que el 80% de las empresas, ubican su competitividad en niveles altos como resultado de la estandarización de sus procesos y de la innovación de procesos o productos.

La relación entre la dimensión procesos y su influencia en la competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20), es del 0.574, lo que indica que existe una correlación positiva media. El coeficiente de determinación es del 0.329 (tabla no. 21), lo que significa que la competitividad en estas empresas se explica en un 33%, por parte de la dimensión procesos.

Dimensión: apoyos gubernamentales

Respecto a la dimensión apoyos gubernamentales, los resultados que se obtuvieron en la media fueron 9.2 unidades (tabla no. 34), ubicándose en el segmento identificado como *regular competitividad* dentro del escalograma:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
15	12.6	10.2	7.8	5.4
		↑ 9.2		3

El rango detectado fue de 11 y los valores máximo y mínimo fueron 14 y 3, lo que significa que algunas respuestas se situaron en el segmento de muy alta competitividad y muy baja competitividad.

En la tabla no. 42, se observa que hubo respuestas ubicadas en los cinco segmentos, lo más destacable es que el 55% de las empresas considera que los apoyos gubernamentales han generado una *regular competitividad* de la empresa, mientras que un 10% señala tener *muy alta competitividad* y el 15% *alta competitividad* al existir en el país, apoyos gubernamentales para fomentar la competitividad de las empresas.

El restante 20% de empresas, señala tener baja competitividad, quienes mencionaron desconocer si se cuenta o no con apoyos gubernamentales y, de existir en el país, no hacen uso de ellos.

Los porcentajes indican también que no todas las empresas tienen acceso a la información que emite el gobierno en materia de impulso a las empresas competitivas o fomento a la competitividad, ya que en opinión de los empresarios, en el país no se han generado políticas públicas, leyes o programas para impulsar la competitividad de las empresas y tampoco se han aplicado estrategias fiscales para apoyar a aquellas que son competitivas.

La correlación entre la dimensión apoyos gubernamentales y la variable competitividad, obtenida del coeficiente de correlación de Pearson (tabla no. 20) es del 0.461, lo que indica que existe una correlación positiva débil entre la dimensión y la variable. El coeficiente de determinación es de 0.213 (tabla no. 21), esto significa que la competitividad en estas empresas, se explica en un 21% por parte de la dimensión apoyos gubernamentales.

4.7.4 Interpretación de la variable competitividad

Para el caso de la variable competitividad, ésta se mide al tomar en cuenta sus dimensiones correspondientes, incluye 21 ítems y 20 empresas entrevistadas.

En la tabla no. 32, se muestra que el resultado de la media es de 72.6 unidades, las cuales, al ubicarlas en el escalograma, refleja que, en opinión de las empresas, éstas cuentan con un nivel *alto de competitividad*.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	72.6			21

Los puntos de la media muestran que las empresas opinan tener *alta competitividad*, misma que ha sido generada en diferentes proporciones, por elementos como: producto, precio, personal capacitado, maquinaria, calidad, cadena de abastecimiento, procesos y apoyos gubernamentales.

La desviación estándar se ubica en 7.37, lo que representa que las respuestas se ubicaron en el segmento *alta competitividad* y *regular competitividad*. El puntaje de la mediana y de la moda se ubicó en 71, los cuales se ubican en el segmento *regular competitividad*, muy cerca de *alta competitividad*.

El rango en las respuestas es de 32, el cual resulta de la diferencia de 87 y 55, obtenidos como valores máximos y mínimos en los niveles de respuestas, esto

indica que hubo empresas que opinaron tener *muy alta competitividad* y otras *baja competitividad*, muy cerca de *regular competitividad*.

Cabe mencionar que ninguna empresa se calificó con *muy baja competitividad*. Las puntuaciones se ubicaron en valores medios y elevados, es decir, en *regular* y *alta competitividad*.

En la tabla no. 33, se observa que el 45% de las empresas está por encima del valor de la mediana con 71 puntos, lo que significa que este porcentaje de empresas se ubica en *alta competitividad*. El restante 55% de las empresas considera contar con *regular competitividad*.

Una vez realizada la interpretación de las variables y sus dimensiones, se realizaron las correlaciones mediante las medidas de tendencia central. Se muestra a continuación, la interpretación de datos de cada una de las empresas objeto de estudio.

4.7.5 Resultados por empresa

En esta parte, se realiza un análisis por empresa con la finalidad de observar la opinión de cada una de las organizaciones entrevistadas, lo que permite identificar las diferencias individuales y el estado particular en el que se encuentran. El análisis global permite obtener datos del universo de estudio y el análisis individual brinda la oportunidad de detenerse a examinar las particularidades de cada objeto de estudio.

Los datos para realizar este análisis, se obtienen de la tabla no. 13, en la cual se concentran las respuestas que las empresas dieron a cada ítem, así mismo, se utilizan las escalas tipo Likert para medir las variables, mismas que se señalaron en las figuras número 6 y número 7, (la escala para la variable competitividad, se adecuó con fines de interpretación como se muestra en la tabla no. 43).

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
120	100.8	81.6	62.4	43.2	24

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
105	100.8	81.6	62.4	43.2	21

Empresa No. 1

Las respuestas de la empresa número uno, con respecto a la variable alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento de *indiferente*, cercanas a *de acuerdo*, lo que significa que algunos de los elementos que se han utilizado para evaluar la variable alianzas estratégicas, les han parecido de importancia regular.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
120	100.8	81.6	62.4	43.2	24
78					

En esta empresa se destaca que consideraría importante evaluar el número de socios que integre la alianza, la solvencia financiera y la cultura empresarial antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica, pero no le son relevantes las condiciones del país ni el capital que aporte cada empresa.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		71		21

En la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento *regular competitividad*, muy cerca de *alta competitividad*, lo que indica que la empresa considera tener competitividad media (casi alta) en los aspectos que se evaluaron como fueron: precio, costos, maquinaria, productos, cadena de abastecimiento y personal capacitado.

Esta organización tiene 46 años de operación y es una de las empresas que brinda el mayor número de empleos en Morelia, se aprecia que es una organización que a pesar de tener varias décadas en operación, es un factor que no implica que cuente con los factores que le brinden un nivel alto de competitividad.

Empresa No. 2

Las respuestas de la empresa número dos, se ubicaron en el segmento *de acuerdo* con respecto a la variable alianzas estratégicas, esto representa que las dimensiones que se han considerado para integrar las alianzas estratégicas, en su mayoría les han parecido importante de valorar antes de la formación de una alianza, por ejemplo, se destaca que consideraría importante evaluar el número de socios que conformen la alianza, la solvencia financiera y la cultura empresarial antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica, sin embargo, para esta empresa, no son relevantes las condiciones del país ni el capital que aporte cada empresa.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 90		
				24

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 66		
				21

En la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento *regular competitividad* en relación con las dimensiones que se consideraron para medir la variable, tales como producto, precio, personal capacitado, maquinaria, calidad, cadena de abastecimiento y procesos.

Es importante señalar que la empresa tiene 19 años de operación y ha cambiado de diferentes razones sociales. En el momento en que se realizó la entrevista, señaló pertenecer a un grupo de empresas quienes se asociaron para incrementar su competitividad a través de la reducción de costos, disminución y mantenimiento de precios, diversificar productos y de esta forma, abarcar un mayor mercado.

Empresa No. 3

Las respuestas de la empresa número tres, referente a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, lo que significa que algunos de los elementos que se han considerado como relevantes para establecer alianzas estratégicas, les han parecido los adecuados, esto es, que el prestigio del socio en alianzas previas, la solvencia financiera y la cultura empresarial, así como el número de socios que integre la alianza, son factores importantes de valorar antes

de decidir la formación de una alianza estratégica, e igualmente considerar las condiciones que existen en el país para integrar la alianza.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		87		24

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		68		21

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento de regular competitividad, es decir, los empresarios consideran que las dimensiones a través de las que se midió la competitividad, les han permitido ser una organización medianamente competitiva. La empresa tiene 20 años de operación y constantemente lanza productos nuevos al mercado, el cual es el factor que le genera mayor competitividad, además de ser una empresa que exporta su producto al extranjero.

Empresa No. 4

En relación con las alianzas estratégicas, las respuestas de la empresa número cuatro, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, muy cerca de *totalmente de acuerdo*.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	98			24

Esto significa que la mayor parte de los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, le han parecido importantes, como por ejemplo, la solvencia financiera, la cultura empresarial, el capital social y las condiciones del país, representan los factores que esta empresa considera que deben valorarse antes de conformar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 71		
			37.8	21

Dentro de la variable competitividad, la empresa se coloca en el segmento de *regular competitividad* respecto a las dimensiones con las que se evaluó el nivel de competitividad como producto, precio, personal capacitado, maquinaria, calidad, procesos y apoyos gubernamentales. A pesar de que la empresa tiene 25 años de antigüedad, no implica que deban contar con alta competitividad.

Empresa No. 5

Las respuestas de la empresa número cinco en relación con la variable alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, esto señala que algunas de las dimensiones que se consideraron para establecer alianzas estratégicas, les han parecido importantes.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	↑ 95			
			62.4	43.2
				24

Para esta empresa, el prestigio del socio en alianzas previas, la solvencia financiera y la cultura empresarial, así como el número de socios que integre la

alianza y las condiciones que existen en el país para formar alianzas, debieran evaluarse antes de formar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	77			21

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento de *alta competitividad* en las dimensiones correspondientes a: producto, precio, personal capacitado, maquinaria, calidad, procesos y apoyos gubernamentales.

Esta empresa tiene 20 años de operación y es evidente que la antigüedad en el mercado, no es condición para que una empresa sea más competitiva ni para que incrementen sus ventas o el tamaño de la empresa, sino que existen otros factores que no le han permitido incrementar su competitividad.

En esta empresa era notoria la indiferencia y el desinterés del empresario, quien señalaba que en el país, no están las condiciones adecuadas para que las organizaciones sean competitivas, además, la empresa no cuenta con capital suficiente para invertir y no tiene el nivel de ventas o de utilidades necesario para reinvertir y fortalecer a la empresa para que sea competitiva.

Empresa No. 6

En relación con las alianzas estratégicas, las respuestas de la empresa número seis, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, esto significa que los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, han sido importantes para esta empresa, mismos que evaluaría antes de decidir integrar una alianza estratégica, tal es el caso del prestigio del socio en alianzas previas, la solvencia financiera, la cultura empresarial, el capital social y el número de socios que integren la alianza.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 91		24

En la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento de *regular competitividad*, cabe señalar que para esta empresa tiene 20 años de operación y en la cual, la innovación de productos es el elemento que le brinda una mayor competitividad.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 71		21

Empresa No. 7

Las respuestas de la empresa número siete, con respecto a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, es decir, parte de los elementos que se consideraron para valorar las alianzas estratégicas, les han resultado importantes de evaluar antes de integrar la alianza estratégica, en este caso, evaluarían tanto el prestigio del socio en la alianza y la solvencia financiera, como la cultura empresarial y las condiciones del país.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 96		24

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	76 ↑			

En la variable competitividad, la empresa se coloca en el segmento *alta competitividad*, lo que permite observar que la apreciación del administrador es que la empresa es altamente competitiva de acuerdo con las dimensiones que se consideraron para medir la variable.

Empresa No. 8

La empresa no. 8 se colocó en el segmento *de acuerdo* en la variable alianzas estratégicas, dijo desconocer la forma en que operan las alianzas estratégicas o las condiciones para establecerlas.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	90 ↑			

En términos generales, la empresa evaluó como importantes las dimensiones o los factores para integrar una alianza estratégica, la esta empresa consideraría el prestigio del socio, el número de socios que integrarían la asociación, la solvencia financiera, la cultura empresarial del socio y las condiciones del país, si en algún momento integrara una alianza, siendo éstas dimensiones los segmentos con mayor puntuación.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	85 ↑			

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento *alta competitividad*, lo que evidencia que la empresa se encuentra en un nivel aceptable de competitividad, la cual tiene 29 años de operación y es una de las tres empresas líderes en su ramo en la ciudad de Morelia.

Empresa No. 9

Las respuestas de la empresa número nueve, relativas a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *en desacuerdo*, esto significa que los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, les han parecido inadecuados, ya que los resultados se ubican en los segmentos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, a excepción de la cultura empresarial y socios.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
			↑ 61	

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	↑ 73			

Dentro de la variable competitividad, las opiniones de la empresa la ubican en el segmento *alta competitividad*. Esta es una empresa con 40 años de operación, misma que señaló que ha cuidado los elementos que le generan competitividad.

Empresa No. 10

Respecto a las alianzas estratégicas, las respuestas de la empresa número diez, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, muy cerca de *indiferente*, lo que significa

que algunos de los elementos considerados para evaluar la integración de una alianza estratégica, les han parecido ser importantes y otros medianamente importantes.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 82		
				24

En este caso, se destaca que la empresa tomaría en cuenta la solvencia financiera, la cultura empresarial, el capital social y las condiciones del país, antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 66		
				21

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento de *regular competitividad*, en relación con las dimensiones que la mide la variable, mismas que han generado ese nivel en la organización.

Empresa No. 11

Para la empresa número once, las respuestas de la variable alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, esto indica que los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, les han parecido adecuados, por ejemplo, destaca la importancia de la solvencia financiera, la cultura empresarial, el capital social y las condiciones del país, para conformar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 87		24

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento de *regular competitividad*, lo cual significa que la empresa considera tener una competitividad media, es decir, que los factores que miden la variable han apoyado para generar ese nivel de competitividad de la empresa.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 67		21

Empresa No. 12

Las respuestas de la empresa número doce, con respecto a las alianzas estratégicas, se ubican en el segmento *de acuerdo*, lo que significa que algunos de los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, les han parecido los adecuados, en este caso, se destaca que la empresa evaluaría todos los factores para decidir o no, la integración de la alianza estratégica.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	↑ 97			24

La empresa se manifestó totalmente de acuerdo en conocer la forma en que operan las alianzas estratégicas y las condiciones para integrarlas, de forma

similar, estuvo de acuerdo con el hecho de que la empresa se ha interesado por establecer alianzas estratégicas con empresas del país y del extranjero.

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en *regular competitividad*, particularmente, la empresa coincidió con la dimensión producto y dijo estar de acuerdo con que el producto principal de la empresa, tiene un 80 % de aceptación en el mercado desde hace tres años.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 68		
				21

Empresa No. 13

Las respuestas de la empresa número trece con respecto a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *indiferente*, lo que implica que algunos de los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, no les han parecido del todo adecuados, de hecho todos los elementos le parecieron indiferentes, a excepción de la cultura empresarial.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 77		
				24

La dimensión que se destaca es la cultura empresarial del socio, es decir, la empresa evaluaría el cumplimiento del código de ética del socio, el clima laboral y el porcentaje en que se solucionan los conflictos surgidos en la empresa, si decidiera integrar una alianza estratégica.

Para la variable competitividad, esta empresa se ubica en *baja competitividad*, ya que las dimensiones que incluye la variable, no han sido explotadas del todo por la empresa y esto ha generado que se ubique en ese nivel de competitividad.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
			↑ 55	
				21

Empresa No. 14.

Las respuestas de la empresa número catorce, con respecto a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento de *indiferente*, lo que representa que algunos de los elementos considerados para formar alianzas estratégicas, resultaron ser medianamente importantes para la empresa.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 79		
				24

La empresa señaló que es relevante evaluar el número de socios que integrará la alianza, al igual, la revisión de los estados financieros, los recursos del socio, el prestigio del socio, las referencias y la experiencia del socio en alianzas previas, antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica

Respecto a la variable competitividad, la empresa se ubica en *alta competitividad*, siendo las dimensiones que corresponden a esta variable, los elementos que le han permitido a la empresa ubicarse en ese segmento.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	87			

Empresa No. 15

Con respecto a las alianzas estratégicas, las respuestas de la empresa número 15, se ubicaron en el segmento de acuerdo, esto refleja que los elementos que se han utilizado para evaluar la formación de alianzas estratégicas, les han parecido importantes.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	95			

En esta empresa se destaca que antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica, consideraría importante evaluar todas las dimensiones de la variable, como el prestigio del socio en alianzas previas, el número de socios que integre la alianza, la solvencia financiera, la cultura empresarial, el capital social y las condiciones del país.

La variable competitividad para esta empresa se ubica en el segmento *alta competitividad*, lo que implica que las dimensiones consideradas para medir la variable, le han permitido a la empresa contar una alta competitividad como consecuencia del manejo de estos factores.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		73		

Empresa No. 16

Las respuestas de la empresa número 16, en cuanto a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *totalmente de acuerdo*, esto significa que los elementos que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, les han parecido adecuados en su totalidad y aquellos que considerarían si la empresa decidiera establecer una alianza estratégica.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
103				

Esta empresa se distinguió por ser una de las tres que ubicó sus respuestas a cada dimensión, en los segmentos totalmente de acuerdo, es decir, considera que antes de establecer una alianza estratégica, es importante evaluar el prestigio, la experiencia y las referencias del socio en alianza previas.

Es importante para la empresa evaluar la solvencia financiera, reflejada en los recursos y estados financieros de la empresa; la cultura empresarial en cuanto al cumplimiento del código de ética, el clima laboral y la solución de conflictos en la empresa del socio; que la alianza se integre por menos de tres empresas, el socio adquiera menos del 50% de acciones y comparta sus recursos, además que la toma de decisiones se concentre en ambas empresas, de acuerdo a su experiencia.

Respecto a la variable competitividad, la empresa considera contar con *alta competitividad*, misma que ha obtenido como consecuencia del cuidado de los factores de brindan competitividad a las empresas.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	↑ 78			
				21

Empresa No. 17

Las respuestas de la empresa número 17 en lo que respecta a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *de acuerdo*, muy cerca de totalmente de acuerdo, ello significa que las dimensiones incluidas para evaluar las variable, les han parecido importantes de considerar, antes de integrar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	↑ 98			
				24

Al estar totalmente de acuerdo, esta empresa considera que las dimensiones prestigio del socio en alianzas, solvencia financiera, cultura empresarial, capital, socios y las condiciones del país para integrar alianzas, son factores importantes para evaluar en la empresa socia, antes de tomar la decisión de integrar una alianza.

De acuerdo con el párrafo anterior, la experiencia, las referencias de otros socios; la revisión de los estados financieros y la valuación de los recursos de la empresa, al mismo tiempo que se verifica si la empresa socia cumple con el código de ética

y se evalúe el clima laboral, son elementos que requieren valorarse antes de integrar una a alianza estratégica.

Se obtuvieron en esta empresa, respuestas unánimes ubicadas en los segmentos altos, para cada una de las dimensiones.

Referente a la variable competitividad, la empresa considera tener un nivel *regular* como resultado de la coordinación de los factores que generan competitividad en las empresas.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 69		
				21

Empresa No. 18

La respuestas de la empresa número 18, se colocaron en el segmento de *indiferente*, esto en la variable alianzas estratégicas, esto implica que algunas de las dimensiones utilizadas en esta variable, les han parecido importantes y otras medianamente importantes, por ejemplo, se destaca que la empresa opina que deberían existir leyes, decretos o programas que respalden la formación de alianzas estratégicas.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
		↑ 82		
				24

La empresa considera estar de acuerdo en evaluar el resto de las dimensiones, sin embargo, a ninguna de ellas la considera más importante que otras para

evaluar. El número de socios que integre la alianza, la solvencia financiera, el capital social y la cultura empresarial tienen el mismo nivel de importancia.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 78		
				21

Para la variable competitividad, la empresa se ubica en el segmento *alta competitividad*, ya que afirmó tener un adecuado control de los costos de producción, maquinaria nueva y ofrecer precios competitivos a los clientes, los cuales son elementos que han ubicado a la empresa en ese nivel, teniendo 14 años en operación.

Empresa No. 19

Las respuestas de la empresa número 19, con respecto a las alianzas estratégicas, se ubicaron en el segmento *totalmente de acuerdo*, lo cual señala que los factores que se han utilizado para valorar las alianzas estratégicas, son adecuados y muy importantes de valorar antes de tomar la decisión de integrar una alianza estratégica.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
	↑ 103			
				24

La empresa no. 19 consideró estar *totalmente de acuerdo* en conocer la forma en que operan las alianzas estratégicas y cuáles son las condiciones para integrarlas. Por otra parte, expresó también estar *totalmente de acuerdo* con el hecho de que la empresa se ha interesado por establecer alianzas estratégicas con empresas del país y del extranjero.

Para la dimensión prestigio del socio, solvencia y cultura empresarial, la empresa está *totalmente de acuerdo* en que son elementos fundamentales de considerar antes de tomar la decisión de establecer una alianza estratégica.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
	↑ 82			

Dentro de la variable competitividad, la empresa se ubica en *alta competitividad*, esta empresa es una de las más grandes en Morelia, al brindar un alto porcentaje de empleos directos e indirectos, además de contar con 20 años en operación. La empresa señaló que los elementos que la han posicionado en ese nivel de competitividad, es el producto, la calidad, el precio y la capacitación constante a su personal.

Empresa No. 20

Las respuestas de la empresa número veinte se ubicaron en el segmento *totalmente de acuerdo* con respecto a las alianzas estratégicas, esta organización, es una de las tres cuyas respuestas se situaron en el segmento más alto.

Escala para medir la variable alianzas estratégicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
120	100.8	81.6	62.4	43.2
↑ 104				

La empresa consideró estar de acuerdo en conocer la forma en que operan las alianzas estratégicas y las condiciones que se requieren para establecerlas, asimismo, la empresa se ha interesado en establecer alianzas estratégicas con empresas del país o del extranjero.

La empresa respondió que es muy importante evaluar el prestigio del socio en alianzas, la solvencia financiera, la cultura empresarial y las condiciones del país como elementos que evaluaría en primera instancia, para integrar una alianza estratégica y, en segunda las dimensiones socios y capital social.

Escala para medir la variable competitividad

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
105	88.2	71.4	56.4	37.8
		↑ 71		
				21

Respecto a la variable competitividad, la empresa considera contar con *regular competitividad*, muy cerca del segmento *alta competitividad*, misma que ha sido generada por el producto, la satisfacción de las necesidades del cliente, el precio, la calidad y los procesos.

Finalmente, se observa que los resultados obtenidos para comprobar la tesis de esta investigación que enuncia que si las medianas empresas alimenticias en Morelia, Michoacán establecen alianzas estratégicas pueden incrementar su competitividad a nivel internacional, muestran inicialmente que la relación que guardan los elementos que influyen en la competitividad, tienen un coeficiente de correlación de Pearson entre 0.193 y 0.588, -correlaciones positivas débiles y medias- y en cada una de ellas, los coeficientes de determinación explican su incidencia en los porcentajes ya mencionados. (Tablas número 20 y 21).

En cuanto a las alianzas estratégicas se reflejó que los elementos que las empresas considerarían en gran medida para integrar una alianza y que a través de ella se incrementara la competitividad son: el prestigio del socio en alianzas previas, el capital social a invertir y el número de socios que se integren; las correlaciones fluctúan desde positiva media hasta positiva considerable y los coeficientes de determinación la explican en diferentes proporciones. (Tablas números 18 y 19). Las respuestas de cada empresa se presentan también en la tabla no. 45, de cuyos resultados se genera el gráfico no. 1, en el que se refleja

que estas empresas estuvieron de acuerdo con establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras, para lo cual, atenderían los elementos mencionados, antes de tomar la decisión de establecer una alianza estratégica.

Estos datos reflejan que las empresas en estudio cuentan con un nivel medio de competitividad, en las cuales, el personal capacitado, los procesos internos y el producto que elaboran, son las dimensiones que se destacan por su alta incidencia.

Se observa en la tabla no. 46, cuyos resultados se muestran en el gráfico no. 2 que las condiciones de cada empresa en materia de competitividad son similares, al ubicarse en el nivel de regular competitividad. Algunas de las empresas son líderes en su ramo y se han mantenido durante años en ese nivel de liderazgo, competitividad y tamaño de la empresa, otras desde hace algunos años han alcanzado la categoría de mediana empresa y se han enfocado de manera incipiente, en incrementar la competitividad al considerarla un factor que les permitirá mantenerse en el mercado.

TABLA NO. 45

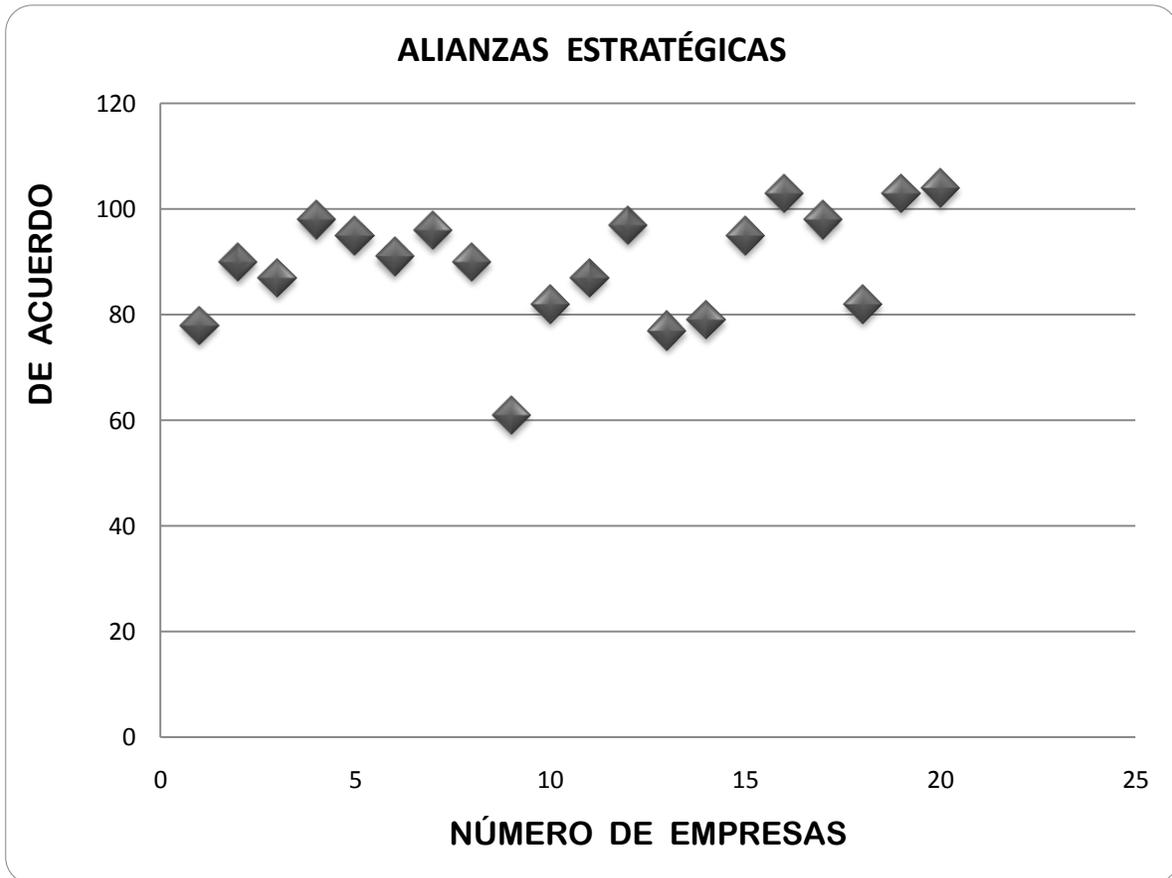
NIVEL DE APRECIACIÓN HACIA LA INTEGRACIÓN DE ALIANZAS
ESTRATÉGICAS

Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Empresa	120	100	81.6	62.4	43.2	24
1			78			
2		90				
3		87				
4		98				
5		95				
6		91				
7		96				
8		90				
9				61		
10		82				
11		87				
12		97				
13			77			
14			79			
15		95				
16	103					
17		98				
18		82				
19	103					
20	104					

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

GRÁFICO NO. 1

NIVEL DE INTERÉS HACIA LA INTEGRACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

TABLA NO. 46

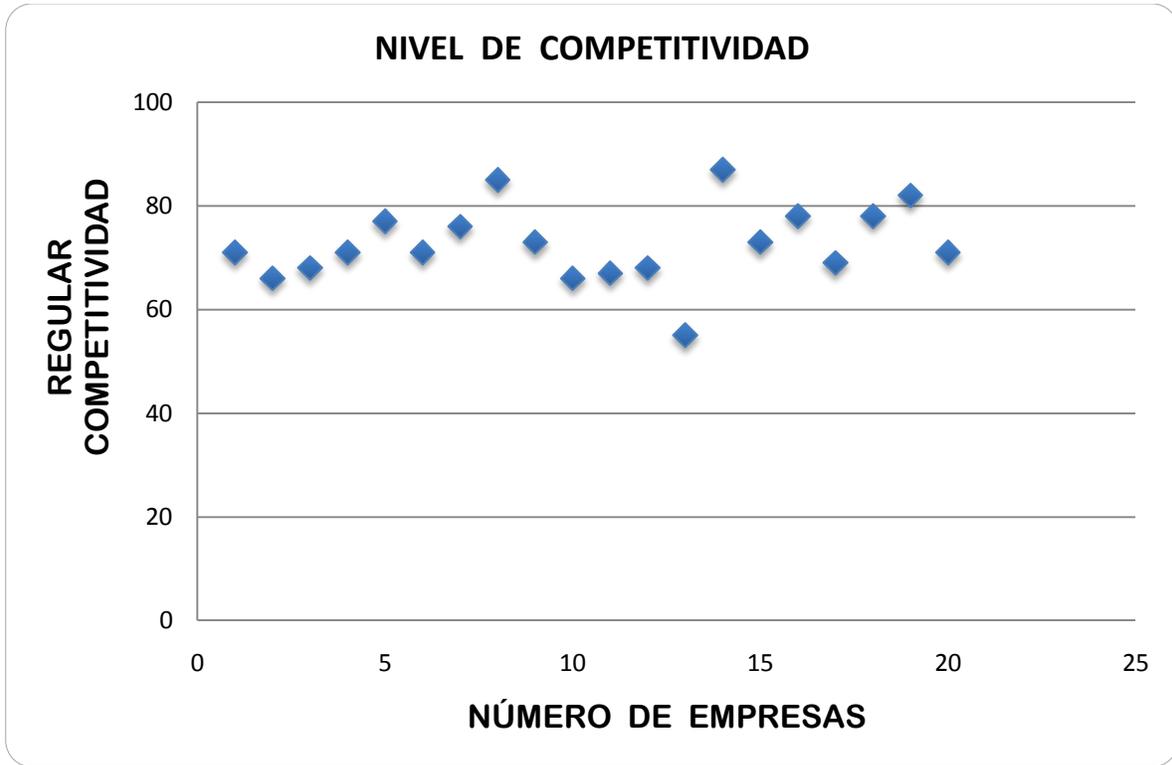
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS ALIMENTICIAS

Respuesta /Empresa	Muy alta competitividad	Alta Competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
	105	88.2	71.4	56.4	37.8	21
1				71		
2				66		
3				68		
4				71		
5		77				
6				71		
7		76				
8		85				
9		73				
10				66		
11				67		
12				68		
13					55	
14		87				
15		73				
16		78				
17				69		
18		78				
19		82				
20				71		

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

GRÁFICO NO. 2

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS ALIMENTICIAS



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

4.8 Conclusiones del trabajo de campo

A través del análisis del marco teórico, se identificó que, para que una empresa decida establecer una alianza estratégica, debe realizar un análisis previo de la empresa socia, en cuanto a la experiencia, solvencia, relaciones comerciales, cumplimiento del código de ética y clima laboral, además del número de socios que integran la alianza y la correspondencia en la toma de decisiones, además de ser idóneo que en el país exista un respaldo legal o programas que impulsen y garanticen la integración de las alianzas estratégicas.

En cuanto a la competitividad, se realizó un análisis de frecuencias de las variables para identificar aquellas que tuvieran una mayor repetición, las cuales fueron: precio, producto, calidad, cadena de abastecimiento, procesos, maquinaria y capacitación del personal.

Se incorporaron estas referencias teóricas en los instrumentos de recopilación de información, para cuestionar a las empresas acerca de los factores que influirían en su decisión de establecer una alianza estratégica. Las respuestas de las empresas fueron completamente heterogéneas para ambas variables.

El promedio de empresas coincidieron en conocer de forma general la manera en que operan las alianzas estratégicas, pero desconocen específicamente las condiciones para establecerlas, es decir, las cuestiones contractuales, las salvaguardas que deben incluirse en los contratos para protección de las empresas que integran la alianza o los periodos de duración de la alianza.

Entre los comentarios que hicieron dos empresas, que no han realizado alianzas o no se han interesado en ellas, fue que éstas son riesgosas y los socios son oportunistas, ya que en algún momento hacen a un lado a alguno de los socios y plagian los procedimientos o les quitan a los clientes potenciales, lo que -en su opinión- es parte de la cultura oportunista de algunos empresarios mexicanos.

Un elemento que se destaca, es la coincidencia de las empresas en la importancia de que en el país se cuente con leyes, programas o políticas públicas que respaldan la integración de alianzas estratégicas y que fomenten la competitividad internacional de las organizaciones.

De forma similar, las políticas y estrategias fiscales que promueva el gobierno son elementos fundamentales a través de los cuales, las empresas tendrían un respaldo legal para integrar alianzas y por otro lado, permitirían impulsar la competitividad internacional de las empresas.

En algunas de las empresas entrevistadas fue notorio el desconocimiento que tenían acerca de su producto, en cuanto a si éste es o no de consumo básico, lo cual puede estar repercutiendo en la empresa, en el sentido de que éstas no le brindan el impulso y la difusión necesaria, basados en las características del producto, de tal forma que se incremente su aceptación en el mercado.

Esto implica que, si no se sabe que el producto que la empresa fabrica está identificado como de consumo básico en el país, entonces no se brinda el respaldo necesario para su posicionamiento en el mercado, lo cual incide en la periodicidad de la compra del producto y la satisfacción de las necesidades del cliente. El desconocimiento acerca de las características de los productos impide que puedan ser aprovechados en forma positiva para proyectarlos en el mercado.

Se observó una fuerte resistencia de la mayoría de las empresas para acceder a realizar las entrevistas, porque consideraban que tendrían que brindar información confidencial. A pesar de presentar los documentos oficiales que respaldaban la aplicación del instrumento de investigación, las empresas dudaban de brindar información acerca de su empresa. Se considera que esto es resultado de la inseguridad prevaleciente en la zona de estudio y de la desconfianza de los empresarios.

Se considera importante comentar que en el momento actual, donde la afectación económica a causa de la crisis mundial es uniforme, algunas empresas han reducido su tamaño y volumen de ventas.

Parte de las situaciones relevantes en el trabajo de campo fue el cierre o cambio de domicilio de las empresas que estaban registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en la cámaras y asociaciones de empresarios, siendo que eran datos actualizados al año 2008 y la integración de la base de datos fue en el año 2009 y, en muy poco tiempo, las empresas cambiaron su razón social, se fueron de la ciudad o suspendieron sus operaciones.

Realizar el trabajo de campo permite aproximarse al objeto de estudio para conocer sus características y realizar mediciones cuantitativas; también es importante recopilar información de tipo subjetivo y evaluar los aspectos cualitativos del objeto, ya que tienen el mismo nivel de relevancia que los elementos cuantitativos (Haidar, 1998).

En este sentido, es necesario comentar que de acuerdo al tipo de medición, en la que valoraron aspectos subjetivos provenientes de la opinión de los empresarios, se manifiesta que los datos obtenidos incluyen un nivel de subjetividad mismo que se ha tratado de eliminar al utilizar la escala tipo Likert cuyo propósito es convertir los datos subjetivos en datos objetivos. La subjetividad siempre está presente en las investigaciones sociales porque el objeto de estudio es una persona, aunado al mismo investigador que interviene.

De esta forma, como menciona Haidar (1998) las palabras escritas directamente por los entrevistados y las palabras transcritas, son interpretadas desde la óptica del investigador, la cual puede estar limitada, influenciada o tener parcialidad en la interpretación, y puede contener un sesgo en la forma en que el investigador las dio a conocer, ya que en ella se manifiestan apreciaciones personales y se interpreta de diferentes formas tanto las respuestas como la forma en que lo dicen y por qué lo dicen.

En ocasiones algunos de los discursos son selectivos ya que el entrevistado piensa durante un lapso lo que podría decir y puede estar determinado por lo que él cree que el oyente quiere escuchar. (Haidar, 1998).

En esta investigación las personas entrevistadas son empresarios de la industria alimentaria de la ciudad de Morelia cuya perspectiva acerca de un hecho o un problema difiere del enfoque de un empresario del mismo ramo, ubicado en una ciudad grande del país en donde las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta, están inmersas en un entorno socio económico distinto. O bien, en una ciudad donde factores como la transparencia de información o la vinculación empresa-universidad son elementos cotidianos y por lo tanto, permiten la apertura, confianza y disponibilidad de las empresas en investigaciones de este tipo.

La investigación de campo se realizó en un periodo durante el cual los niveles de violencia y extorsión estaban incrementando en la ciudad, por lo que también debe señalarse que estos factores influyeron tanto en las respuestas del empresario como en el número de empresas que accedieron a contestar el mismo, y quienes respondieron, los factores mencionados pudieron haber incidido en la decisión de brindar u omitir datos importantes o reales.

En la hipótesis de la presente investigación, se enunció que si las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán establecen alianzas estratégicas, pueden incrementar su competitividad a nivel internacional, misma que ha sido comprobada al interpretar los datos de la matriz de correlación para la variable competitividad (tabla no. 20), donde se muestran los elementos que le brindan a las medianas empresas alimenticias una competitividad media, lo que refleja inicialmente que las empresas tienen los elementos internos necesarios para ser competitivas y que esto represente un atractivo inicial para que una empresa extranjera elija aliarse con una empresa local.

De la misma forma, para la variable alianzas estratégicas, los resultados arrojan los aspectos que una mediana empresa de Morelia analizaría antes de establecer

una alianza estratégica con una empresa extranjera, tal como se muestra en la tabla no. 18.

Esto refleja que las medianas empresas alimenticias de la ciudad de Morelia cuentan con los factores internos que le permitirían integrar una alianza estratégica con empresa extranjeras, cuidando algunos elementos y características del socio que le brinden seguridad y confianza, de tal forma que el resultado en el corto y largo plazo, sea un relación benéfica para ambas partes.

PARTE IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO

En el presente, las empresas medianas del ramo alimenticio de Morelia, cuentan con un nivel de competitividad medio, el cual es necesario incrementar con el fin de mantenerse en el mercado. Uno de los medios para lograrlo es la formación de alianzas estratégicas, a través de las cuales incrementará la competitividad a nivel internacional y no sólo en el ámbito local.

Con base en el trabajo de campo, la interpretación de resultados y los fundamentos teóricos presentados en los apartados correspondientes, se presenta una propuesta teórica para solucionar el problema planteado, fundamentada en el modelo de competitividad sistémica, el cual establece que existen cuatro niveles de actuación de la competitividad: nivel meta, macro, meso y micro, los cuales corresponden a la gobernabilidad y competitividad industrial; la vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación; el apoyo a los esfuerzos de las empresas; y los requerimientos tecnológicos e institucionales, respectivamente.

Se eligió este modelo debido a su propuesta central que señala que la competitividad no surge de la empresa de forma independiente, sino de la articulación de otros actores involucrados en el desarrollo de las empresas, de la industria, de la región y del país, tales como las cámaras, asociaciones, universidades, política pública, fiscal y comercial, programas de desarrollo económico, estabilidad económica y cambiaria, valores sociales y participación ciudadana.

Se considera que las empresas no lograrán ser competitivas si continúan realizando esfuerzos independientes, asincrónicos y sin objetivos establecidos. El Estado y la Federación tendrán que asumir la responsabilidad que les corresponde en este sentido; si fomentan la competitividad internacional de las empresas también lograrán hacer competitivo al Estado y al país, como señalaba Porter (2006) que son las empresas y no las naciones quienes compiten en los mercados internacionales.

Se aborda inicialmente el **nivel meta** de la competitividad que incluye los valores sociales orientados hacia el desarrollo; un consenso básico acerca de la necesidad del desarrollo industrial y la integración competitiva a los mercados mundiales; además la habilidad de los actores sociales de formular visiones y estrategias para implementar políticas.

El nivel meta considera que en la gestión gubernamental, las políticas y el Estado de derecho, son determinantes en el entorno de la competitividad de las empresas. Se requiere proveer los servicios públicos, el fomento económico y social a través de políticas públicas eficientes, en un esquema desburocratizado y transparente.

En ese aspecto es importante el establecimiento de las políticas públicas adecuadas que propicien que, tanto la industria alimentaria como sus productos sean difundidos en el extranjero, además de orientar las políticas hacia el fortalecimiento, desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, en particular de las medianas empresas, quienes son las que ofrecen mayor número de empleos a la población.

Es necesario definir políticas de apoyo a las exportaciones y la articulación de cadenas productivas con el objetivo de integrar sus fortalezas y fabricar mejores productos, acompañado de otras políticas internas que generen competitividad internacional en la industria alimentaria, de tal manera que se logre una integración competitiva en los mercados mundiales.

Por otra parte, también la sociedad tiene un papel esencial, debe ser consciente de la necesidad del desarrollo industrial de la ciudad y que las empresas deben ser competitivas en el mercado mundial. Los valores sociales requieren orientarse hacia el desarrollo empresarial, lo que incluye el consumo de productos regionales o nacionales y la exigencia de que éstos tengan una calidad mayor, es urgente limitar el consumo de productos extranjeros o la adquisición de productos en las cadenas comerciales extranjeras.

Al dejar de comprar en las tiendas o mercados tradicionales de la ciudad o de la región, el nivel de ventas disminuye hacia todos los sectores involucrados: la tienda, el distribuidor, los fabricantes y proveedores, a quienes el perjuicio es inmediato pues no cuentan con capital ni con utilidades para reinvertir en la empresa, en el producto, en la maquinaria o en la mejora continua y en consecuencia, el nivel de competitividad se mantiene estancado.

Una sociedad organizada y responsable cuyos integrantes actúen en beneficio de sus empresas y de los empleos que éstas generan, marcan la pauta del nivel de responsabilidad, exigencia y compromiso que deben asumir los propios empresarios, las instituciones públicas o privadas y los centros educativos.

En lo que respecta al **nivel macro** está integrado por un cuadro macroeconómico estable, lo que debe incluir una política realista del tipo de cambio y una general de comercio exterior que estimule la industria local.

La política de comercio exterior presente en México, y su relación con el crecimiento económico ha estado determinada en parte por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Los términos del Tratado pactados por el gobierno de México han limitado el desarrollo económico del país con los consecuentes efectos adversos para el nivel de vida de la población, en contraste con las eufóricas declaraciones oficiales que afirmaron que el TLCAN encauzaría al país hacia un rápido y sostenido crecimiento económico por la vía de la liberación comercial.

Situación que no se ha logrado debido a la falta de fortalecimiento del país, es necesario que a nivel macro, las políticas comerciales establecidas, sean aplicadas en beneficio de la industria, en este caso, de la alimentaria, ya que es competencia del Estado generar las políticas adecuadas para el desarrollo óptimo de la industria y su mercado, así como garantizar la estabilización de la moneda y la economía.

Esto ha sido ampliamente expuesto y comentado por diferentes actores de la política y economía nacional, sin embargo, es uno de los principales focos rojos que, en materia de competitividad ha señalado el Foro Económico Mundial, como un elemento que retrasa la competitividad de las empresas en el país.

Tampoco es posible pensar en una política económica independiente, ésta requiere coordinarse con otras políticas sociales y educativas que, en conjunto, generen un impacto económico y social sostenido, de tal manera que, por un lado, la política educativa apoye en la creación de programas académicos donde se formen profesionistas con las características y perfiles que la industria alimenticia está requiriendo de acuerdo con las demandas y especificaciones del mercado.

Y por su parte, la política social contemple los beneficios y oportunidades que la empresa generará al ser más competitiva, tales como la distribución de la riqueza, generación de empleos, consumo de materias primas, certificación de proveedores, integración hacia atrás con empresas medianas o grandes.

El **nivel meso** de la competitividad sistémica incluye el apoyo a los esfuerzos de las empresas, formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, integrado también por el entorno y las instituciones, tales como institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional o instituciones financieras especializadas.

En este sentido, para lograr la competitividad meso económica se requieren de políticas específicas y de diferentes instituciones que generen ventajas competitivas. De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, las empresas en estudio coincidieron que las estrategias y leyes gubernamentales en materia de competitividad han generado un desarrollo lento a las empresas, mismas que les han ayudado a lograr una competitividad media en los últimos años.

En consecuencia, se propone que tanto las empresas, las cámaras y asociaciones como el Estado formulen políticas industriales o empresariales acordes con las

necesidades de las organizaciones y del entorno, de tal manera que el beneficio en materia de competitividad internacional sea directo para la industria y la región.

Es necesario que el grupo de medianas empresas alimentarias de Morelia se organice para crear uno o varios grupos empresariales que negocien con los proveedores la compra de productos en grandes volúmenes, de tal manera que el precio sea más bajo y el costo de fabricación sea menor, tal como se ha realizado en otros estados del país de forma exitosa y ha repercutido de forma positiva directamente en las empresas del sector.

La organización interna de este grupo empresarial, además de estar fundamentada en la confianza y en la transparencia representaría un factor de confianza y seguridad para las empresas extranjeras que busquen realizar inversiones en el Estado, ya que este grupo empresarial, brindaría una imagen positiva y la certidumbre que una empresa extranjera busca en un socio comercial.

Políticas económicas en las que la trascendencia o el impacto sea sostenido, cuyo periodo de operación sea con enfoque de largo plazo, en el que el beneficio además de económico repercuta en el ámbito social, a través de la generación de empleos como un elemento primordial y con ello se propicie el desarrollo de los habitantes de la región. De no cambiar esa óptica económica de fines inmediatos, la sostenibilidad de la industria no será posible.

El papel de las universidades es importante en esta parte, en el sentido de que la formación y el aprendizaje puede ser desarrollado por los estudiantes en el interior de las empresas, es decir, la transferencia de conocimiento adquirido en las aulas, en particular de las universidades públicas, debe ser diseminado en las organizaciones, de tal manera que se apoye en el crecimiento y fortalecimiento de su competitividad internacional.

La intervención de las universidades debe partir del diagnóstico situacional de la empresa, que incluya los distintos segmentos de la empresa, identificando las fortalezas, las áreas de que requieren fortalecimiento, así como las oportunidades

y riesgos externos, lo cual permitiría a las instituciones de educación superior y a las empresas, diseñar las estrategias y las acciones que deben realizarse para el incremento de la competitividad internacional, de tal manera que si la empresa presenta debilidad en el diseño, en los procesos o en la calidad del producto, los estudiantes de las disciplinas de ingeniería en alimentos, producción, calidad u otras licenciaturas, estén en posibilidad de aportar sus conocimientos y proponer adecuaciones al producto o al proceso.

Las empresas tendrán que ofrecer productos con un valor agregado, es decir, con mayor calidad o elaborados con ingredientes de una calidad superior. Algunas ocasiones el cliente está dispuesto a pagar un precio mayor por el valor adicional del producto o servicio, sin embargo, es fundamental que en esa búsqueda de la reducción de costos, las organizaciones se alíen con un socio internacional especializado con quien estén en posibilidades de reducir sus costos de operación y ofrezcan un precio atractivo al consumidor final.

Es importante la búsqueda de asesoría por parte de los administradores, ingenieros en investigación de operaciones o ingeniería en transportes, para analizar la parte de logística y la cadena de distribución, así como el cálculo de los costos de producción y de operación, lo que dará pauta para analizar y establecer las estrategias de reducción de costos del producto y optimización logística.

En la misma idea de la vinculación de los centros educativos y las empresas, los alumnos de estas instituciones cuentan con los elementos teórico-prácticos para brindar apoyo en la parte de eficiencia de la maquinaria o la capacitación al personal, elementos que a las empresas en estudio les ha generado una alta competitividad y es importante mantenerla en el mismo nivel para optar posteriormente por el incremento de ésta a nivel internacional.

Finalmente, los administradores de las empresas medianas han comentado que no cuentan con el capital para pagar los servicios de un profesionista o del especialista que les brinde asesoría, también por ello, se considera la alternativa

de recurrir a las universidades para que a través de sus programas de apoyo o servicio social, los alumnos desarrollen nuevos proyectos para las empresas.

La competitividad a nivel meso comprende además de la industria a la región, la cual se cimienta en la capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida de la población. En este sentido, las políticas estatales deben centrarse en la atracción de la inversión extranjera, de tal manera que las empresas del exterior tengan la certeza de que en el país encontrarán las condiciones de seguridad social y laboral, además de que su inversión económica será hecha en un ambiente de confianza y tranquilidad nacional. Por lo tanto, se debe reconocer que en este sentido, el Estado tiene enormes debilidades, por el clima de incertidumbre e inseguridad que impera en él desde hace algunos años.

El **nivel micro** de la competitividad sistémica incluye a las empresas, su continuo proceso de mejora y las redes de empresas generadoras de oportunidades, el cual se constituye por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua, y asociaciones y redes de empresas con fuertes vínculos externos. La competitividad a nivel empresa es la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria.

La competitividad micro económica es el punto de partida de la competitividad sistémica, porque las empresas enfrentan diariamente la competencia global en su mercado local o regional, y requieren un desarrollo competitivo sustentable, en el cual las organizaciones aumenten su inteligencia y adaptabilidad, esto como consecuencia de que en la nueva economía predomina el conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercados.

Conviene resaltar la necesidad de que la competitividad micro económica debe estar vinculada a las políticas de nivel meso y macro, si las empresas actúan de forma independiente, no lograrán ser competitivas, requieren el respaldo del Estado para enfrentar la competencia global. Las organizaciones internacionales que han trabajado el tema de la competitividad insisten que para que ésta se desarrolle en la industria, debe arraigarse en un sistema nacional de normas,

reglas, valores e instituciones que establecen los estímulos que modelan el comportamiento de las empresas.

Con base en el análisis de resultados, en los que se observa que, en opinión de los empresarios, los apoyos gubernamentales no han sido los adecuados para el fomento e impulso a la competitividad de las empresas, es necesario que el Estado debiera generar una política pública en materia económica, donde apoye la competitividad internacional de todas las empresas de país, sin diferenciar tamaño, antigüedad, ingreso, ubicación o actividad comercial.

De esta política, se desprenderían los lineamientos que habrán de regir en cada uno de los Estados del país, en los cuales, se reflejan los aspectos que en materia de competitividad habrán de atenderse, tales como: almacenamiento de materias primas y auxiliares, con el fin de adquirirlas a un menor precio y disminuir los costos y de esta forma impactar en el precio.

Como se señalaba, las políticas deben interrelacionarse y vincularse con los lineamientos del resto de las políticas, de esta forma, una política de educación en la que se incluya la capacitación a los trabajadores por medio de universidades o de institutos de capacitación técnica para el trabajo, puede apoyar a las organizaciones en la documentación de los procesos internos, desarrollo del capital intelectual, estandarización de procesos, innovación y desarrollo de productos, de tal forma que estos elementos perfeccionen la calidad de los procesos y productos.

La calidad es un elemento que se refleja de manera formal en los certificados de calidad de los procesos y productos, y ésta es un imperante de las empresas de la industria alimentaria, quienes se encuentran en constante búsqueda de insumos bajos en grasa, naturales u orgánicos, características que exigen en el presente, los consumidores y la sociedad, y requieren ser incorporadas a los ingredientes y procesos internos de las empresas.

Por otra parte, es recomendable que el desarrollo industrial esté orientado a establecer redes empresariales entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas de desarrollo para la creación de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido y de mayor competitividad nacional e internacional. El desarrollo industrial se crea a través de la inversión, la innovación, investigación y tecnología, en la cual la participación del Estado, los inversionistas, las cámaras empresariales y la sociedad tienen una participación importante.

Las medianas empresas tienen la oportunidad para promover el desarrollo, independientemente de que algunas de ellas son heterogéneas en muchos aspectos, deben ser tratadas de forma diferenciada para que sus resultados sean positivos.

Se requiere que sean consideradas como grupos que pueden acceder con facilidad a las entidades financieras para implementar proyectos a través de un mayor esfuerzo para organizarlas y formalizarlas, lo cual puede darse a través de redes de empresas articuladas de acuerdo con su capacidad instalada, herramientas, procesos de mejora continua, respaldadas por las cámaras y asociaciones, además de la estabilidad económica, políticas comerciales, y las políticas específicas para la industria, del tal manera que las empresas estén en posibilidades de diseñar estrategias de crecimiento y competitividad, para que la industria resulte un atractivo para las empresas extranjeras.

Las empresas no pueden ser competitivas de manera independiente ni surge la competitividad de manera espontánea, se requieren estrategias y estímulos de fomento y apoyo a la competitividad local e internacional, en donde estén involucrados los proveedores, los servicios orientados a la producción, a la certificación de productos y procesos, así como a la formación del personal.

La competitividad en el nivel micro surge de la interacción diaria de los integrantes de la organización. El aprendizaje por interacciones central en el proceso de innovación, ya que el intercambio de ideas, propuestas y obtención de conclusiones de los miembros de la empresa es esencial, en particular, cuando se

constituyen ventajas competitivas dinámicas, mismas que mantienen a la empresa a la vanguardia de sus competidores y es, en esta parte, donde radica el capital intelectual de las empresas: en los empresarios, los empleados y su interrelación diaria a través de grupos que gestionen el cambio, las estrategias y las mejoras de la organización.

Las empresas requieren aumentar su capacidad de respuesta y su adaptabilidad al cambio, apoyadas con trabajadores del conocimiento que sean multivalentes o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continua en la empresa. Los empleados con habilidades múltiples tienen la capacidad técnica para llevar a cabo una o varias funciones distintas. En este sentido se requiere atender la formación de los empleados ya que la mejora de los conocimientos y la especialización deben convertirse en una constante que respalde el dinamismo de la empresa.

El capital intelectual es un factor de competitividad en la era del conocimiento y no sólo en el sentido del desarrollo científico y tecnológico, sino en la capacidad creativa para innovar en diferentes áreas.

Es conveniente hacer referencia al fundamental papel de los empresarios en el país, tanto en la creación de nuevas empresas como en el incremento de la competitividad y en la integración de alianzas, ya que ellos movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. El motor capaz de hacer transitar a las localidades, de una situación estacionaria hacia el desarrollo está representado por el empresario innovador. La función del empresario es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, es decir, innovar. (BID, 2002).

El nacimiento de nuevas empresas es vital para fortalecer y aumentar la economía, sin embargo, en México existen una serie de barreras culturales, de mercado, legales y del sistema educativo, que dan como resultado un reducido porcentaje de creación de empresas. Por ello, resulta importante fomentar la empresariedad desde las aulas, con el objetivo de aumentar las capacidades

empresariales para crear, conducir y desarrollar nuevas empresas o formas de asociación.

Algunas de las acciones que pueden desarrollarse para promover la empresarialidad son: 1) campañas de comunicación que contribuyan al cambio cultural y a la valorización social del empresario; 2) cambios en los sistemas educativos para fomentar la vocación y las habilidades empresariales; 3) fomento de estadías en empresas para exponer a los estudiantes al ambiente de negocios; 4) apoyo al proceso de identificación de oportunidades de negocios; mediante tutorías, concursos y foros de jóvenes emprendedores, 5) mejora de las condiciones del entorno y las redes de servicios empresariales para nuevos empresarios. (BID, 2002).

Se sugiere que los movimientos de apoyo a la mediana empresa que se han realizado en las últimas décadas a través de asesorías y capacitación patrocinados por la Federación, universidades y organizaciones privadas, se orienten hacia el cambio de paradigmas administrativos, en los que se muestren las ventajas de las diferentes formas de asociacionismo, así como el origen, funcionamiento y factores de éxito. Es importante concientizar a los empresarios acerca del compromiso, la confiabilidad y la importancia de establecer redes o alianzas con otras empresas en un entorno de transparencia y confianza.

Es conveniente aclarar que las empresas se enfrentan a serias dificultades para identificar y conocer a los socios potenciales, así como a la complejidad de ponerse de acuerdo sobre los objetivos del trabajo conjunto, además de resolver la forma de distribuir las utilidades y las responsabilidades, por lo que podrían terminar sin establecer una alianza o participar en acciones conjuntas, debido a la desconfianza mutua de algunos empresarios, producto de la autosuficiencia, el individualismo y del temor a las conductas oportunistas, por esto, se requiere un cambio paulatino en la idiosincrasia y prácticas de algunos empresarios del país.

En la medida en que factores como responsabilidad y actitud empresarial, calidad, productos atractivos, la innovación continua, optimización de procesos, la

formación del personal o la inversión en maquinaria, sean evidentes en las empresas medianas de Morelia, resultará más atractivo para los inversionistas extranjeros establecer una alianza estratégica, aquellas quienes aprovechen la oportunidad de incrementar sus ingresos y prestigio, sin perder de vista, la competitividad internacional de la propia alianza.

Con la integración de alianzas de empresas, la reducción de costos y el mejoramiento del precio tendrán un impacto positivo, lo cual es importante para este grupo de empresas, al ubicarse estos factores en regular competitividad. Enfrentar estos desafíos de manera independiente es difícil, por ello se propone que a través de las alianzas estratégicas, es posible apoyar la disminución de costos, precio y el aumento de la calidad y con ello enfrentar a las grandes empresas extranjeras que operan en el país ya los competidores ubicados a nivel internacional.

Es deseable que esta serie de acciones esté integrada en una política pública emitida por el gobierno federal, que surja de una iniciativa de las empresas o bien, de la asociación de empresas del sector alimentario de Morelia. Dicha política deberá ser financiada con los recursos públicos ya que su objetivo es generar un beneficio social.

Integración de alianzas con empresas extranjeras

La unión de esfuerzos y recursos con otras empresas, constituye un elemento interesante de valorar, sobre todo si la empresa considera que es el momento adecuado para asociarse con otras organizaciones con la intención de complementar habilidades, ampliar mercados y líneas de productos, a pesar de que en algún momento las empresas socias hayan sido competidores directos.

De tal forma que las alianzas estratégicas pueden establecerse con proveedores, trabajadores de la propia empresa, clientes reales o potenciales, rivales,

representantes del gobierno o de la sociedad civil y empresas internacionales de desarrollo, ya que cualquiera de ellos, puede ser un prospecto fuerte para establecer una alianza, siempre y cuando, cumpla con los requerimientos y objetivos de ambas empresas.

Las alianzas pueden formarse por dos o más empresas para una determinada actividad, no necesariamente para el conjunto de operaciones. Una misma empresa puede mantener diversas alianzas respecto a sus diferentes áreas.

De acuerdo al análisis de resultados, en lo que respecta a la integración de las alianzas estratégicas, las empresas del ramo alimenticio señalaron que para elegir un socio, en primer término se enfocarían en investigar la solvencia del socio y su cultura empresarial, por lo tanto, la indagación debiera enfocarse en aspectos como:

- Analizar si la empresa socia dispone de los recursos y capacidades básicos para explotar de forma rentable y rutinaria las oportunidades del mercado, tanto a corto como a largo plazo. Asimismo los activos tangibles e intangibles, que incluyen las habilidades de dirección de una empresa, sus rutinas y procesos organizativos, así como la información y el conocimiento, ya que la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles.
- Valorar si representa una ventaja desarrollar nuevos productos a través de acuerdos de cooperación con otras empresas, incluso con competidores directos. Considerando los factores de costo, rapidez y acceso al conocimiento del socio en términos de facilidades o mercados, se pueden fortalecer o descubrir nuevas capacidades de negocio al formar alianzas con otras organizaciones que ya posean los recursos requeridos.
- Identificar la habilidad de la organización para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva como capacidades dinámicas, es decir, la capacidad de la organización de renovar las competencias actuales y mantenerse en un entorno cambiante.

Respecto al aspecto de la cultura del socio, se busca que posea ciertos valores que sus empleados comunes compartan, los cuales constituyen su cultura corporativa.

La incompatibilidad de las culturas empresariales puede ser un impedimento para realizar de forma exitosa las operaciones de las empresas de diferentes países, para superar este problema, se promueve una cultura corporativa mundial fomentando un contacto más estrecho entre los representantes de las empresas.

Existe una relación positiva entre una cultura fuerte y el desempeño, es decir si la empresa tiene fuertes valores y normas organizacionales, cumple con los acuerdos y compromisos, el desempeño de la compañía aumentará en la medida en que hay una aceptación de los valores culturales.

Esto se reflejará en los empleados mediante un incremento del nivel de involucramiento en el trabajo, la satisfacción laboral y compromiso con la empresa, quienes al tener una alta satisfacción en el trabajo aumentará también el nivel de compromiso y propiciará que adopten los valores y creencias de la compañía, lo que repercute en una mayor productividad e involucramiento, es decir, se manifiesta en una relación de satisfacción-compromiso-productividad.

Es importante no perder de vista que, integrar una alianza estratégica no debe ser una decisión arbitraria sino debe estar basada en distintos análisis que permitan tomar la decisión acerca de si es o no oportuna la formación de una alianza.

Como en cualquier organización, antes de que se integre una alianza, se requiere diseñar un plan estratégico que contemple los elementos administrativos, recursos, personas y capital, que oriente y dirija la alianza hacia el logro de sus objetivos. Integrar a los equipos necesarios que coordinen las actividades y operaciones de la empresa formados por el personal de ambas empresas, de manera equitativa, considerando que el socio que tenga más inversión, le corresponderá un margen más amplio de participación en la toma de decisiones.

De la misma manera, se requiere realizar el análisis interno de la organización, para establecer si se encuentra en posibilidad de integrar una alianza con otras empresas o con los líderes del sector; además, analizar la industria y la idea de negocio que se realizará con la alianza; en esta fase es recomendable presentar un proyecto de inversión o un plan de negocios para determinar la viabilidad de la alianza estratégica.

Es fundamental investigar las necesidades de los socios potenciales y evaluar si éstas serán satisfechas por la alianza, en qué periodo y bajo qué condiciones o circunstancias de la economía; de esta forma, valorar si al socio le resulta conveniente asociarse con la empresa y considerar si las áreas de oportunidad identificadas pueden mejorarse de manera individual o sólo a través de una alianza estratégica.

De igual importancia es la elección de un tipo de financiamiento acorde a los requerimientos y situación de cada una de las empresas socias, estimar las inversiones, los resultados económicos y en caso de que sea necesario, solicitar el financiamiento para integrar la alianza y ponerla en operación, cuidando que se mantenga un control económico y objetivo.

Lo mismo sucede con el uso de la protección intelectual y legal de la idea de negocio, de los nuevos productos o marcas creados durante la alianza, lo que permite delimitar las condiciones y beneficios que la empresa obtendrá de éstos.

Para realizar una alianza exitosa, en la cual se disminuya la posibilidad de fracaso o de hacer una elección errónea acerca del socio, se propone una forma en la que se consideran los elementos que deben analizarse antes de integrar una alianza estratégica.

El proceso llamado *due diligence* de las operaciones, es la investigación que realiza la parte inversionista o sus asesores para determinar el carácter exacto y completo del negocio de la compañía objetivo. El objetivo puede ser un candidato

para adquisición, un socio para formar una asociación en participación o una alianza estratégica. (Rosenbloom, 2005).

Se considera el *due diligence* como la revisión integral o proceso de auditoría que se realiza a la empresa objetivo -aquella con la que se pretende establecer una alianza estratégica-, con el fin de constatar si dicha empresa es una alternativa viable para integrar una alianza.

El proceso de auditoría debe estar ligado a la estrategia corporativa del inversionista. Implica investigar la situación legal de la empresa objetivo, desde que tenga autorización legal para operar hasta la valoración de sus pasivos reales o contingentes. Involucra el análisis de los estados financieros históricos, actuales y proyectados de la empresa objetivo. Comprende un escrutinio de la empresa objetivo en su conjunto y de sus filiales, divisiones o subsidiarias corporativas.

La auditoría de las operaciones no es un asunto que incumbe de manera exclusiva al inversionista. La empresa objetivo debe realizar a su vez la auditoría de las operaciones del inversionista, especialmente si la oferta de éste considera algo más que efectivo. Aún en una operación que se pretende realizar en efectivo, una empresa objetivo debe investigar en qué medida una alianza con el inversionista le ayudaría a hacer crecer su propio negocio, y agregado a esto, la cuestión fundamental acerca del acoplamiento de las culturas corporativas en una alianza estratégica.

En lo que respecta a la parte económica, implica realizar una auditoría legal y financiera exhaustiva y hacer la revelación de información antes de firmar cualquier acuerdo. La negociación se plasma íntegramente en los documentos, que establecen con detalle las reglas a las que quedan sujetas las partes, sus derechos y obligaciones.

Enseguida se presentan las partes que deben cuidarse en los diferentes aspectos que se evalúan en la auditoría:

a. Aspectos legales. Ya sea que se trate de una operación local o internacional, la auditoría debe cubrir ciertas cuestiones legales fundamentales. Dentro de las cuestiones básicas de derecho corporativo se encuentra saber si los valores de deuda y acciones privadas, que se identifican en el Certificado de Designación de la empresa objetivo, han sido emitidos válidamente y si la empresa objetivo tiene buena reputación en los lugares en los que conduce sus negocios.

También se debe revisar el nivel de cumplimiento con las obligaciones fiscales de la empresa objetivo en todas las jurisdicciones en las que opera y si es la propietaria legal de todos sus activos. De la misma manera, examinar las prácticas fiscales de la empresa objetivo, desarrollar la planeación fiscal tanto de la operación como del cierre de la operación.

Igualmente, las cuestiones de seguridad del lugar de trabajo, prestaciones a los empleados, las pensiones, posibles violaciones del principio de igualdad de oportunidades y las regulaciones ambientales.

En caso de que la empresa objetivo se encuentre fuera del país, se considera también las leyes de la nación anfitriona que regulan la inversión extranjera, los límites en el porcentaje de propiedad extranjera de una empresa, las restricciones a la transferencia de acciones o la regulación de los precios que pueden fijar las compañías. Los aranceles, los impuestos, los requerimientos de aprobaciones por parte del gobierno o de los sindicatos de trabajadores y las implicaciones de los tratados fiscales, son tan sólo algunos de los elementos que entran en juego en una auditoría.

b. Aspectos financieros. Una auditoría financiera implica considerar los resultados de operación históricos, actuales y proyectados de la empresa objetivo, tal como se encuentran revelados en sus estados financieros, declaraciones de impuestos, bitácoras y otros documentos históricos, actuales y proyectados. Con base en esta información, la revisión del estado de resultados puede establecer tendencias en los ingresos y utilidades, retorno de inversión tasas compuestas de crecimiento. La revisión del costo de ventas; de los gastos de ventas, generales y administrativos;

de gastos extraordinarios, intereses y otros gastos fijos e impuestos, son útiles para hacer un análisis cuidadoso del margen de utilidad.

La auditoría financiera abarca también la revisión del balance general, desde efectivo y valores realizables, cuentas por cobrar, inventarios, gastos pagados por anticipado y otros activos circulantes, hasta el valor de los activos fijos. Del lado del pasivo, se deben revisar cuidadosamente las cuentas e impuestos por pagar y las obligaciones de deuda.

En muchas empresas el flujo de efectivo es el que rige las operaciones. Por lo tanto, se deben revisar seriamente las fuentes de ingreso y aplicaciones de la compañía objetivo, para determinar la capacidad del flujo generado internamente para financiar el crecimiento futuro de la empresa. También se debe hacer un escrutinio cuidadoso del presupuesto de capital y sus proyecciones.

c. Aspectos operativos. En una auditoría operativa puede ser necesario consultar con expertos ambientales acerca de los daños que la empresa pudiera estar generando al entorno; con actuarios para asuntos de pensiones y reparto de utilidades o con expertos en seguros para asuntos de administración de riesgos.

Entre los asuntos que surgen en la auditoría operativa, se encuentran:

- Creación de nuevos productos o nuevos servicios. La auditoría exige entender cómo la compañía objetivo crea los nuevos productos o servicios que vende; revisa si el proceso es estandarizado o intermitente; evaluar quién o qué equipo de trabajo conoce la operación del proceso; la cantidad o porcentaje que se invierte en investigación y desarrollo y si ésta responde a las necesidades del cliente, revisar los derechos de propiedad intelectual de la compañía objetivo y la existencia de un know-how real.
- Mercados. En esta parte se revisa la segmentación del mercado si es por tipo de cliente, producto, geografía, canales de distribución o precios, además del tipo de clientes de la compañía objetivo; si el mercado está en crecimiento o en madurez y cuál es la participación de la compañía objetivo

en el mercado. También analizar los factores que afectan la demanda como las condiciones de negocio, cambios en la población, nuevos productos o servicios, disponibilidad de energía eléctrica, consideraciones ecológicas, entre otras.

- Una auditoría cuidadosa le permite a las compañías evitar errores costosos en lo que pueden ser opiniones equivocadas de la globalización. Por eso se debe ser cauteloso cuando se intenta establecer una alianza con una empresa extranjera, porque en ocasiones resulta que no hay consistencia en las reglas legales, fiscales y contables de los países cuyas empresas ofrecen pensiones, reparto de utilidades o planes de opción de compra de acciones.
- Competencia. La auditoría debe investigar a la competencia para identificar a los competidores y su participación en el mercado; delimita sobre qué bases se mide la competencia: precio, servicio, calidad, tamaño del mercado actual y proyectado; finalmente, si el mercado está sujeto a regulaciones importantes ya sean federales, estatales o locales.
- Ventas. En esta parte se revisa quién vende los productos o servicios de la empresa, ya sean los empleados, agentes independientes, los directivos, la organización de la fuerza de ventas y el esquema de compensaciones del personal de ventas.
- Capital humano. A ese respecto, se cuantifica el número de empleados y sus funciones; la oferta de trabajo en las áreas geográficas donde opera la compañía y si éstas atraen una fuerza de trabajo capacitada (de acuerdo a la red de transporte, la calidad de las escuelas, las oportunidades culturales).

Es importante determinar qué tipo de fuerza de trabajo está adquiriendo un inversionista con la compañía objetivo, por tanto, se investiga si existen puestos clave que se encuentren vacantes y se evalúa el clima laboral. Aunado a ello, se verifica el ausentismo y su frecuencia, la duración de las incapacidades, la rotación de personal, los reportes de falta de seguridad laboral y las huelgas; sin

descuidar la parte contractual, salarial y de las prestaciones (vacaciones, incapacidades, aguinaldo y seguros).

d. Auditoría estratégica. Las integraciones de alianzas que tienen éxito, ya sean transnacionales o en un mismo país, comparten un elemento común: las negociaciones coinciden en gran medida con el objetivo estratégico del comprador. Para asegurarse de que dos compañías en una negociación pueden lograr y mantener una alineación de largo plazo, se debe realizar un auditoría estratégica, también conocida como "evaluación comercial" o "revisión comercial", la cual comienza con la planeación estratégica o corporativa de una empresa.

Aspectos estratégicos. Las operaciones para integrar una alianza se deben llevar a cabo únicamente, cuando mejoran la posición estratégica de la empresa del inversionista o cuando complementan sus habilidades (capacidades) principales.

Para averiguarlo se requiere considerar cinco aspectos:

1. Formulación de la estrategia. Evaluar si es necesario efectuar una operación de adquisición, asociación en participación, alianza estratégica para cumplir con la estrategia corporativa o de una unidad de negocio.
2. Selección de la empresa objetivo. Revisar cuál empresa es la mejor postulante según sus atractivos y disponibilidad.
3. Objetivos y metas. Considerar si la negociación en particular cumple con los objetivos estratégicos del inversionista.
4. Valuación de la empresa objetivo. Determinar si es posible llevar a cabo la negociación a un precio adecuado.
5. Integración. Reflexionar si la empresa puede llevar a cabo los planes de integración o reestructuración después de la operación para obtener el valor máximo.

Por lo tanto, es importante que las empresas tengan un conocimiento muy claro de su posición estratégica actual, antes de tratar de incorporar una alianza a su estrategia.

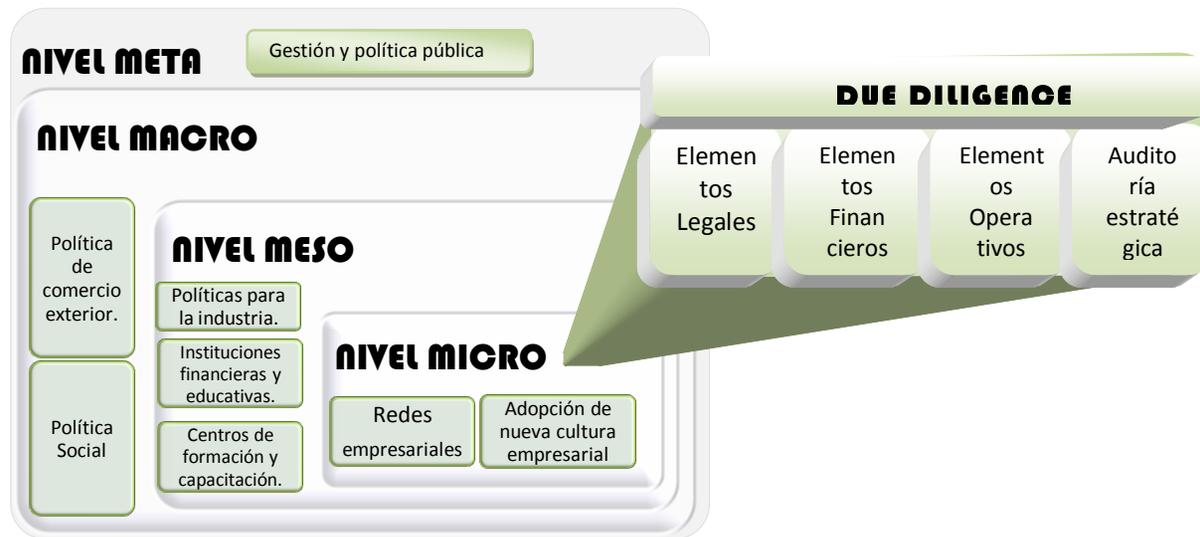
De este modo, después de realizar una auditoría como la que se ha descrito, las medianas empresas tendrán los elementos para decidir si integran o no una alianza estratégica con otras organizaciones, siempre y cuando les brinde la posibilidad de incrementar su posición competitiva en el mercado internacional.

Un aspecto final y no menos importante, es el desarrollo de las competencias distintivas y la complementariedad de las otras compañías que estén especializadas en los aspectos en los que la empresa está menos preparada, con el fin de reducir costos y conseguir mayores beneficios.

En la figura número 8 se muestra una representación gráfica de esta propuesta de solución, en la que se incluyen los elementos que se han explicado a lo largo de este apartado.

Figura No. 8

PROPUESTA DE SOLUCIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA



233

Fuente: Elaboración propia con base en Villarreal y Roosenbloom.

Conclusiones

De acuerdo con el trabajo realizado, se comprueba la hipótesis de la investigación que menciona que si las medianas empresas alimenticias de Morelia, Michoacán, establecen alianzas estratégicas pueden incrementar su competitividad a nivel internacional.

A lo largo del trabajo de campo se ha reflejado que existen elementos que permiten demostrar que las empresas entrevistadas, del ramo alimenticio de Morelia, tienen una alta competitividad, como consecuencia, en primera instancia, de la eficiencia en la cadena de abastecimiento, el tipo de producto, el personal capacitado, la maquinaria y los procesos, y una competitividad media que es resultado del precio, la calidad y los apoyos del gobierno.

Se refleja también que los elementos que permiten formar alianzas estratégicas, están basados, en primer lugar, en la solvencia del socio, la cultura empresarial y el capital social de la empresa socia, es importante no perder de vista que las empresas deben conocer íntegramente, la forma en que opera una alianza estratégica, es decir, las condiciones, los contratos y los resultados esperados al conformar la alianza.

Es importante también, revisar el prestigio del socio, el número de socios que integrará la alianza y particularmente, estudiar las condiciones del país en materia de estrategias, sobre todo, para incrementar la competitividad de las organizaciones, es decir, los gobiernos podrían proponer diversos mecanismos que ayuden a que las empresas aumenten los niveles de competitividad a nivel local e internacional.

Ahora bien, se destaca la importancia de considerar que las empresas no son homogéneas y su tipo de atención debe ser diferenciado, las empresas que fueron entrevistadas tienen necesidades particulares en cuanto a competitividad se refiere, es decir, requieren apoyos de diferente índole para lograr que sean competitivas, para algunas es apremiante un esquema de financiamiento, para

otras, es una prioridad capacitar a su personal o adquirir materia prima a un menor costo, en ciertos casos, requieren sustituir la maquinaria actual por ser obsoleta, por lo que demandan maquinaria y herramientas nuevas.

En otros casos, se han convertido en elementos prioritarios para la empresa la estandarización de los procesos de producción, la adecuación del proceso al tipo de maquinaria, la fabricación de una máquina específica para determinado tipo de producto o para diversificar productos, siempre en constante armonía con la mejora de la calidad de los procesos y productos mismos.

En el rubro de los apoyos gubernamentales, es importante destacar que las empresas señalaron que esta dimensión ha generado una regular competitividad de la empresa, por lo tanto, si el gobierno estableciera programas de apoyo orientados a las necesidades de las medianas empresas, que promuevan la inversión, el fomento a la calidad y el desarrollo global de las organizaciones, se pudiera generar una alta competitividad, porque las políticas y programas diseñados hasta ahora, no han sido propicios para conseguir tal fin.

En opinión de los empresarios, a nivel nacional y estatal debieran existir reglas claras y estrategias sólidas que ayuden al fortalecimiento de las empresas, con incentivos fiscales, leyes y normas en materia de competitividad, de formación de alianzas, sociedades, clúster y redes de empresas.

Los programas debieran ser congruentes con las estrategias que las empresas definen para un periodo. Todas las organizaciones formulan estrategias de manera formal o informal, las cuales están orientadas hacia la reducción de costos, la permanencia del producto en el mercado o el incremento de la competitividad, además de ser congruentes con la realidad del entorno, por consiguiente, es deseable que los programas de apoyo se encuentren en consonancia con las estrategias primarias de la empresa, con la finalidad de brindar apoyos directos y adecuados a la empresa.

De acuerdo con los párrafos anteriores, es necesario señalar que los programas de apoyo gubernamentales no pueden ser generalizados o estandarizados para todas las empresas, sin tomar en cuenta su tamaño o actividad económica, ya que cada una presenta necesidades distintas y requieren de apoyos específicos.

En lo referente al municipio de Morelia, Michoacán, también se requiere fortalecer a las empresas de la industria alimentaria, a través de estrategias fiscales, programas económicos y políticas públicas, de tal forma que ayuden al incremento de su competitividad local e internacional, la cual no es posible alcanzar si se trabaja, como hasta ahora, de forma no coordinada e intermitente por parte de las empresas, centros educativos y el gobierno.

En cuanto a las alianzas estratégicas, éstas representan una oportunidad para las empresas medianas, porque al reunirse bajo estos esquemas, pueden enfrentar y compartir riesgos y acciones, además de existir diversas modalidades de asociación que brindan certidumbre para ambas empresas. Esto representa la oportunidad de la venta de los productos en otro país o continente, en la cual, el empresario tiene una ventaja sustancial por el grado de confiabilidad y certeza de la negociación.

Un hecho real es que algunas de las medianas empresas de la ciudad de Morelia, se encuentran en posibilidades de establecer alianzas con otras organizaciones que les permita afianzarse como grupo, unión o consorcio, esto les permitiría competir con productos provenientes del extranjero, aplicando estrategias para el incremento de la calidad, la reducción de costos, la diversificación de productos y aplicando programas de capacitación del personal para especializarlo y en caso de ser necesario, certificarlo en competencias laborales.

Lo mismo sucede con el precio del producto, una alianza estratégica permite, a través de la reducción de costos y la ubicación de economías de escala, ofrecer un precio más competitivo, factor que de acuerdo a los resultados de esta investigación, genera una regular competitividad para las empresas en estudio.

Es indispensable promover la integración de alianzas estratégicas entre las empresas con el fin de fortalecerse. Existen casos en diferentes países, en donde se han formado redes de alianzas, las cuales se han convertido en la base económica de las regiones. El Estado puede enfocar sus esfuerzos en la permanencia, consolidación y expansión de las empresas, por su parte, los propios empresarios deben evaluar a las alianzas estratégicas como una alternativa para mantenerse en el mercado local y mundial.

También hay que considerar que existen esquemas que el fisco aun no toma en cuenta, como las empresas integradoras, las alianzas o los corporativos y falta definir los lineamientos en esta materia, para brindar una mayor certeza a los empresarios e inversionistas.

Se ha mostrado que para ser competitivos, existen diversas formas de competir en los mercados internacionales, hasta ahora se ha visto que exclusivamente la promoción de las exportaciones, la reducción salarial o la eliminación de prestaciones sociales no son los mejores medios, hacen falta nuevos esquemas para la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, desarrollo de empresas o de integración empresarial en las cuales los intereses económicos no sean en detrimento de la sociedad o del entorno.

La contratación temporal y la precariedad del trabajo son elementos que los esquemas de competitividad han fomentado, con ello se ha limitado la formación y el compromiso de los trabajadores, lo que provoca accidentes laborales y la desigualdad social y esto reduce la productividad en las empresas.

Por su parte, el consenso de los cuatro niveles de la competitividad sistémica deben garantizar un marco económico estable y predecible, que provea infraestructura moderna, establezca programas de educación que enriquezcan el capital humano, constituya las políticas para proteger los derechos de propiedad y un marco normativo empresarial que aplique las mejores prácticas de administración, para reducir sus costos y ofrezca precios competitivos, lo cual respaldará e incrementará la competitividad internacional.

En el estado de Michoacán a través de sus diferentes instancias requiere realizar inversiones y canalizar esfuerzos de la profesionalización de sus habitantes, así como fomentar y facilitar el acceso de las empresas a los programas de innovación y apoyo para que impacte en el nivel de preparación de los trabajadores en las empresas y repercuta en mayor productividad, innovación, desarrollo de productos.

De igual forma, se requiere promover la integración productiva, para que las empresas adquieran materias primas e insumos a mejores precios, de mayor calidad además de generar mayor valor agregado. La integración productiva se logra a través de la unión de las medianas empresas alimenticias constituidas como grupo empresarial, a través del cual se realicen negociaciones con los proveedores o distribuidores de materias primas en términos de calidad, precio, volumen y fechas de entrega.

De igual importancia es la necesidad de gestionar el financiamiento a las medianas empresas para que tengan la posibilidad de acceder a los servicios financieros y sustituir la maquinaria, herramientas y el equipo obsoleto, lo cual aumentará la probabilidad de realizarse, si las empresas están integradas y respaldadas como grupo empresarial.

La presente investigación brinda la posibilidad de recurrir a una herramienta alternativa para el fortalecimiento de las empresas medianas de la Cd. de Morelia, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. La competitividad de las empresas alimenticias de esta ciudad puede incrementarse y estar en posibilidades de realizar ventas en el exterior con nuevos productos, de mayor calidad y mejor precio.

Por otra parte, es oportuno comentar que la investigación presenta como limitante su aplicación local y, debido a que la ciudad de Morelia en el estado de Michoacán no es una ciudad representativa a nivel nacional por sus industrias del ramo alimenticio, la investigación no refleja lo que sucedería con el resto de las empresas nacionales, si éstas desean establecer alianzas con otras empresas.

Otra limitante la constituye el enfoque en las empresas medianas empresas y deja fuera a las micro y pequeñas que representan el 90.9% y 6% respectivamente a nivel nacional, es decir, casi el 97% de empresas, donde se ubica el potencial de organizaciones que brindan empleo del 89% de la población.

En este sentido, cabe señalar que la investigación no se realizó para las micro y pequeñas empresas, por considerar que éstas no cuentan con las capacidades y recursos necesarios para establecer una alianza estratégica, quienes, posiblemente, no pudieran ser seleccionadas como empresas socia para integrar una alianza, salvo aquellas cuyo nivel de competitividad sea aceptable.

Recomendaciones

Así como en el país hay un número reducido de grandes empresas nacionales o multinacionales, con un alto dinamismo en los mercados internacionales, se encuentran también un gran número de empresas medianas y pequeñas con problemas de productividad, que adolecen de acceso a los mercados financieros, personal capacitado y recursos tecnológicos necesarios para su competitividad.

Para que las empresas compitan en los mercados internacionales, es necesario que se establezcan esquemas que fortalezcan su estructura interna, tanto en activos fijos, procesos, y capital humano.

Las estrategias de las empresas requieren contemplar el mejoramiento de su posición competitiva y considerar las alternativas de transición hacia actividades productivas realizadas en conjunto con otras organizaciones.

Esto requiere de un mayor nivel de especialización y una mayor integración en cadenas productivas globales, lo cual permitirá un mejor avance en el logro de la competitividad internacional de las empresas.

Un entorno macroeconómico estable provoca un desarrollo de la productividad y competitividad, lo que es esencial para hacer atractiva la inversión privada nacional y extranjera.

Cualquier estrategia de competitividad requiere un enfoque sistémico en el cual todos los actores involucrados en las distintas áreas deben asumir la responsabilidad que les corresponde y crear los planes o programas necesarios para ejecutar las estrategias.

La disminución del exceso de impuestos, regulaciones y esquemas burocráticos dejaría de ser un fuerte obstáculo para el desarrollo de las empresas, sobre todo de las medianas y pequeñas, quienes cuentan con menores recursos para enfrentar estas imposiciones.

Es crucial aprovechar las oportunidades que brinda el comercio internacional, pero las medianas empresas no pueden mantener sus operaciones en forma aislada, es necesario que incursionen en un ambiente de colaboración, la cual puede realizarse por medio de alianzas estratégicas, redes o integraciones verticales y horizontales.

De igual forma es importante establecer un ambiente de confianza recíproca entre las empresas quienes, además de e integrar alianzas estratégicas, pueden establecer redes de empresas para complementar aún más sus recursos y capacidades.

El gobierno tiene un papel fundamental, requiere atender y establecer las políticas públicas necesarias y mantener el clima de confianza adecuado para los inversionistas, de tal manera que esto permita incrementar la competitividad internacionalde las empresas y de la región.

La cooperación y asociatividad permite a las medianas empresas alcanzar niveles de eficiencia que no lograrían si actuaran de forma independiente. Los esfuerzos aislados de las medianas empresas no inciden en la competitividad, porque están involucradas diferentes variables del ámbito meta, macro, meso y micro, por lo que las estrategias deben ser integrales.

Bibliografía

Libros

Andriani, S., Biasca, E. y Rodríguez M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las medianas empresas*. México: Norma Ediciones.

Bunge, Mario. (1975). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.

Consejo de Normalización y Certificación. (2000). *Análisis sectorial de la agroindustria alimentaria*. México: Limusa.

Daft, Richard. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

Daniels, J., Radebaugh, L y Sullivan, D. (2008). *Negocios internacionales*. México: Pearson.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.

Durkheim, E. (1991). *Las reglas del método sociológico*. México: Premiá.

Echarri A., Pendás, A. y Quintana, A. (2002). *Joint Venture*. España: FC Editorial.

Eyssautier de la Mora, Maurice. (2002). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. (5ª ed.). México: Cengage Learning.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.

Haidar, J. (1998). Análisis del discurso. En J. Galindo (coord.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson educación.

Harris, M. (1997). *Human resource management. A practical approach*. USA: Dryden Press.

Hernández Sampieri, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R. y otros. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Hill, Charles. (2007). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. México: Mc Graw-Hill.

Hill, Ch. y Jones, G. (2004). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw-Hill.

Jones, G. y George, J. (2003). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.

Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Mendieta, A. (2003). *Métodos de investigación y manual académico*. México: Porrúa.

Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Phillips, E. y Pugh, D. (2008). *La tesis doctoral*. España: Bresca.

Popper y otros (2008). *La lógica de las ciencias sociales*. México: Colofón.

Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. (5ª reimp). México: CECSA.

Rojas Soriano, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (30ª ed). México: Plaza y Valdés.

Rueda, I. (1997). *Las empresas integradoras en México*. México: UNAM.

Rueda, I. (2001). *Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa*. México: UNAM.

Rosenbloom, A. (2005). *Due diligence: La guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación y alianzas estratégicas*. México: Limusa.

Sánchez Barajas, G. (2007). *Perspectiva de las micro y pequeña empresas como actores del desarrollo económico de México*. México: CEDEN.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

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

Torres, Z. y Navarro, J. (2007). *Conceptos y principios fundamentales de epistemología y metodología*. México: UMSNH

Vaughn, R. (2006). *El formador profesional*. México: CECSA.

Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002). *México competitivo 2020*. México: Océano.

Artículos

Amaldoss, W. y otros. (2000). Collaborating to Compete. *Marketing Science*, 19 (2), 105-126. Consultado el 14 de noviembre de 2008 desde la base de datos Ebscohost.

Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*. 26 (1), 45-61. Consultado el 01 de diciembre de 2008 desde la base de datos Ebscohost.

Berry, A. (2002). *Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional*. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Calderón, C. y Martínez, G. (2005). La ley de Verdoom y la industria manufacturera regional en México en la era del TLCAN. *Colegio de la fontera norte*. (17) 34, 103-137. Consultado el 31 de marzo del 2008 a las 20:35 horas desde la base de datos: ebscohost,

http://aplicaciones.colef.mx:8080/fronteranorte/articulos/FN34/4-f34_Ley_vendoorn_industria_manufacturera_Mexico.pdf

Camargo, F. (2007). *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas*. Departamento de Economía de la Empresa. España: Universidad Autónoma de Barcelona, consultado el 20 de junio de 2008 a las 11:18 desde <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf>

Das, T. y Teng, B. (2002). Alliance constelations: a social exchange perspective. *The Academy of Management Review*, 27 (3), 445-456. Consultado el 04 de septiembre de 2008 desde la base de datos J Store.

Das, T. y Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61. Consultado el 20 de agosto de 2008 desde la base de datos J Store.

Dussel E. (2005). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*, consultado el 16 de agosto del 2008 desde <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0206.pdf>.

Dyer, J. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*. 23 (4),660-679. Consultado el 8 de diciembre de 2009 a las 11:05 horas desde <http://www.jstor.org/pss/259056>.

Galván Sánchez, Inmaculada. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. España:Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, consultado el 25 de mayo del 2008 a las 18:15 desde <http://www.eumed.net/tesis/igs/index.htm>

Grant, R. y Baden-Fuller, Ch. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84. Consultado el 28 de octubre de 2008 desde la base de datos Ebscohost.

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, (4) 19. Consultado desde la base de datos J Store <http://www.jstor.org/stable/3094067>, el 08 de diciembre de 2009 a las 14:52 horas.

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y*

problemática, consultado el 16 de agosto de 2008 a las 12:59 desde <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2005). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. *Censos Económicos 2004*, consultado el 2 de enero de 2008 a las 9:45 horas desde http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf.

Jiménez, L.; Garza, M.A. y Bocanegra, M.A. (2007). La aplicación de un modelo de cooperación empresarial, estrategia competitiva en la globalización. Caso: pymes en el sur de Tamaulipas. (Problemática en la aplicación de los modelos de asociación). En M.C. Montemayor, F. Bijarro, P. Hernández y P. Estrada (comp.), *Políticas y gestión pública para el estudio municipal: óptica académica*. 48-71. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Consultado el 12 de julio de 2009 a las 22:40 desde <http://www.eumed.net/libros/2008a/356/index.htm>

Lall, S. (2002). Strengthening small and medium enterprises for international competitiveness en S. Fawzy (ed.), *Globalization and firm competitiveness in the middle East and North Africa Region*. Washington, D.C: World Bank.

Louffat, E. (2004). *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. Un estudio multicaso*. Perú: ESAN. Consultado el 20 de agosto de 2008 a las 15:39 desde <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/Louffat.pdf>

Mansour, A. (2002). Support services and the competitiveness of small and medium enterprises in the MENA region en S. Fawzy (ed.), *Globalization and firm competitiveness in the middle East and North Africa Region*. Washington: World Bank. Consultado el 14 de mayo de 2008 a las 14:45 desde la base de datos ebscohost.com.

Martínez, S. (2001). *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*. Universidad de Cádiz. Consultado el 10 de septiembre de 2008 a las 13:28 desde <http://biblioteca.uca.es/sbuca/bibcsoc/doctrab/ful01-1.pdf>.

Montes, A. y Sabater, R. (2002). Alianzas Estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación. *Revista de empresa*. No. 2. Universidad de Murcia. Consultado el 16 de mayo de 2008 a las 18:10 desde la base de datos ebscohost.com.

Morello, G. (2001). El proceso de internacionalización. *Economía y desarrollo*. (129) 2, 178-192.

Murths, T. y otros. (1998). Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies. *Strategic Management Journal*, (15) 2, 113-119. Consultado el 8 de mayo de 2008 a las 09:40 desde la base de datos ebscohost.com.

Navarro Arancegui, M. (s/f). *El análisis y la política de clusters*. Consultado el 30 de noviembre de 2007, desde <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27.pdf>

Navarro, J., Pedraza, O. y López, C. (2004). Eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica de la División Centro Occidente en México. *Revista Ciencia Nicolaita*, 37, 39-59.

Organization for economic co-operation and development. (2002). *Small and medium enterprise outlook*. Consultado El 7 de marzo de 2008 desde http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi_1GOCDE_SME_2002.pdf

Organization for economic co-operation and development. (2001). *Enhancing SME Competitiveness. The OECD Bologna Ministerial conference*, consultado El 24 de septiembre de 2008 desde http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi_1FOCDE_BOLOGNA.pdf

Pérez-Escatel, A., y Pérez Veyna, O. (2009). Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. *Investigación Económica*, (LXVIII), 159-187. Consultado el 18 de junio de 2008 a las 16:30 desde [http://www.economiamexicana.cide.edu/num_antteriores/V-2/02_ARJONA_\(187-220\).pdf](http://www.economiamexicana.cide.edu/num_antteriores/V-2/02_ARJONA_(187-220).pdf)

Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance Administrative. *Science Quarterly*, 47 (1), 70-91. Consultado desde la base de datos Jstor <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28200203%2947%3A1%3C70%3ATSocca%3E2.0.CO%3B2-F>

Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 791-811. Consultado el 29 de enero de 2009, desde la base de datos Business Source Premier.

Varela, R. y Palacio, J. (2008). Empleo regional y externalidades dinámicas en la industria alimentaria de México. *Economía mexicana. Nueva época*, (XVII) 2, consultado el 20 de enero de 2009 a las 11:25 desde http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XVII-2/03_VARELA_203-219.pdf.

Vázquez Núñez, S. y Vázquez López, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de pymes. *Contaduría y Administración*, (222), 41-57.

Zerón, M. y Mendoza, G. (2007). Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva. *Contribuciones a la Economía*. Consultado el 19 de enero del 2008 desde Textos completos de economía: <http://www.eumed.net/ce/2007b/zfmc.htm>

Documentos

Abdel, G. (2004). *Serie de Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad, Instituto Tecnológico Autónomo de México Consultado el 13 de enero del 2011 a las 12:44 hrs. desde www.cec.itam.mx.

Aregional. (s/f.) *Planeación Sistémica para impulsar la Competitividad y el Desarrollo Regional en México*. Obtenido el 12 de enero de 2011 a las 12:21 hrs., de <http://www.aregional.com/mexico/docs/publicaciones/Planeacion.pdf>

Aregional. (2010). *Índice de Competitividad Sistémica de las Entidades Federativas ICsar, 2009*. Obtenido el 7 de marzo de 2010 a las 14:49 hrs., de <http://www.aregional.com>.

Aregional. (2011). *Índice de Competitividad Sistémica de las Entidades Federativas ar, 2010*. Serie competitividad. 10 (30). Obtenido el 12 de enero de 2011 a las 12:06 hrs., de <http://www.aregional.com>.

Banco de México. (2007). *Reporte sobre el sistema financiero*. México: Banco de México.

Banco Interamericano de Desarrollo (2003). *Competitividad: documento de estrategia*. Consultado el 23 de octubre del 2008 a las 10:45 a.m. desde <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=369082>.

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. BID, Washington, D. C. Consultado el 22 de septiembre del 2008 a las 14:32 desde www.idisc.net/en/DocumentArticle.38437.html.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Observatorio PyME México. *Primer Reporte de Resultados 2002*. Secretaría de Economía consultado el 3 de marzo de 2008 desde <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>.

Diario Oficial de la Federación. 3 de diciembre de 1993.

Diario Oficial de la Federación. Viernes 21 de diciembre de 2007. *Séptimo Acuerdo por el que se dan a conocer los números de programas para la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación*. Secretaría de Economía.

Foro Económico Mundial. (2007). *Reporte Global de Competitividad*. Consultado el 2 de diciembre de 2008 a las 11:39 a.m. desde <http://www.weforum.org/issues>.

Gobierno de México (2010). *¿Qué es un agrupamiento empresarial?*. Consultado el 20 de diciembre del 2010 a las 14:25 horas desde http://www.gob.mx/wb/egobierno/egob_que_es_un_agrupamiento_empresarial_cluster.

Institute for Management Development. (2008). *World competitiveness yearbook*. Consultado el 20 de marzo de 2009 desde www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2005). *Situación de la Competitividad de México 2004: Hacia un pacto de competitividad*. México: IMCO.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2005). *Censos económicos 2004*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2005). *Industrias manufactureras. Resultados generales. Censos Económicos 2004*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2005). Michoacán de Ocampo. Resultados generales. *Censos Económicos 2004*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2002). *Sistema de clasificación industrial de América del Norte*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2007). *Producto interno bruto por entidad federativa 2001-2006*. Sistema de Cuentas Nacionales. México.

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2008). *Modelo Nacional para la Competitividad*. México: IFCT.

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2010). *Modelo Nacional para mipymes competitivas*. México: IFCT.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (s/f). *Reporte de la Competitividad de los Estados*. México: ITESM.

Ley Federal del Trabajo. (2002). México: Editores Mexicanos Unidos.

Organización de las Naciones Unidas. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo centroamericano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Consultado el 13 de enero del 2011 a las 11:55 hrs. desde <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/01046.pdf>

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (1991). *Acuerdo por el que se modifican las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana contenidas en el Apartado I denominado Definiciones del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana*. Publicado el 11 de abril de 1991. México: SECOFI.

Secretaría de Economía. (2002). *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. México: SE.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Sistema de Administración Tributaria. (2008). *Pequeños contribuyentes*. México: SHCP.

World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. Switzerland: WEF.

World Economic Forum. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009–2010*.

Switzerland: WEF.

World Economic Forum. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. Switzerland: WEF.

World Economic Forum. (2007). *The Global Competitiveness Report 2007–2008*. Switzerland: WEF.

Páginas Web

<http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf>

<http://www.eumed.net/tesis/igs/Referencias.pdf>

<http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/2000/jul/20000725.html>

<http://www.iberpymeonline.org/Documentos/Zevallos.pdf>

www.inegi.gob.mx. Instituto de Estadística Geografía e Informática.

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10202>

<http://links.jstor.org/sici?sici=0732-2399%28200021%2919%3A2%3C105%3ACTC%3E2.0.CO%3B2-G>

Sistema de Información Empresarial Mexicano. Estadísticas por sector.
www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas

<http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27.pdf>

Anexos

Anexo no. 1

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Cuestionario para medianas empresas del ramo alimenticio	
Sr. Empresario y/o administrador: Como parte de una investigación realizada por un estudiante del Doctorado en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, se está realizando una encuesta para conocer el panorama de la competitividad y de las alianzas estratégicas en las empresas de Morelia, Mich., motivo por el cual le solicitamos sea tan amable en responder al siguiente cuestionario, con el fin de recabar información para la investigación. Le garantizamos total confidencialidad en los datos, los cuales serán de carácter anónimo y utilizados exclusivamente para fines académicos. Agradecemos de antemano su participación.	
Nombre de la empresa (Opcional) _____	Años de operación _____
Giro de la empresa _____	Años de operación _____
Domicilio (Opcional) _____	
Número de empleados directos _____	Indirectos _____
Cargo de la persona a quien se entrevista _____	
Nivel de escolaridad _____	

Responda a las oraciones que encontrará a lo largo del cuestionario, de acuerdo con lo que usted considere, usando la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 Conozco la forma en que operan las alianzas estratégicas.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2 Conozco las condiciones para establecer una alianza estratégica.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Antes de establecer una alianza estratégica es importante evaluar lo siguiente:

3 **La empresa socia tiene tres años de experiencia en la formación de alianzas estratégicas exitosas a la fecha de integración de la alianza.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

4 **Representa un impedimento que la empresa socia no tenga experiencia en la formación de alianzas estratégicas, a la fecha en que se integra la alianza.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

5 **Representa un impedimento que la empresa socia haya absorbido empresas o alianzas formadas en los cinco años anteriores.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

6 **La empresa socia tiene cinco referencias favorables de otros socios de alianzas en los últimos tres años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

7 **Valuar los recursos que ha tenido la empresa socia en los últimos tres años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

8 **Revisar los Estados Financieros de la empresa socia de los tres años anteriores.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

9 **Verificar si la empresa socia cumple con el código de ética.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

10 **Evaluar que el clima laboral en la empresa del socio sea satisfactorio en un 80%.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

11 **Conocer si los conflictos surgidos en la empresa del socio, se han solucionado en un 90% durante los últimos seis meses.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

Una vez establecida la alianza estratégica es importante considerar los siguientes elementos:

12 **Para integrar la alianza, se necesitan menos de 3 empresas socias.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

13 **Para integrar la alianza, se necesitan más de 4 empresas socias.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

14 **Al constituir la alianza, el socio adquiere menos del 50% de las acciones de la empresa.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

15 **Al constituir la alianza, el socio adquiere más del 50% de las acciones de la empresa.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

16 **Al crear la alianza, el socio adquiere el porcentaje de acciones, de acuerdo al monto de su inversión.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

17 **El socio no adquiere acciones de la empresa, sólo comparte recursos.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

18 **La empresa socia tiene al menos 3 nexos o conexiones con otros proveedores, distribuidores o clientes de ramas similares, desde hace tres años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

19 **La toma de decisiones le correspondería a los directores de ambas empresas socias, en proporción a su inversión.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en
desacuerdo

20 **La toma de decisiones le correspondería a los directores de ambas empresas, en proporción a su experiencia o conocimiento.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

21 **Desde 3 años, en México existen al menos 2 leyes, decretos o programas que respaldan la integración de alianzas estratégicas.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

22 **Si la empresa socia fuera del extranjero, considera que para integrar la alianza en el país de origen, deben existir al menos 2 leyes, decretos o programas que respalden la integración de alianzas estratégicas.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

En relación con su empresa considera que:

23 **El producto principal tiene un 80 % de aceptación en el mercado desde 3 años atrás.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

24 **El producto principal es 100% de consumo básico desde los últimos tres años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

25 **El producto se compra de 3 a 5 veces por semana.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

26 **El producto se compra 1 vez por semana.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

27 **El producto ha satisfecho las necesidades del consumidor en un 90 % desde hace 3 años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

28 **El producto ha satisfecho las necesidades del consumidor en un 50 % desde hace 3 años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

29 **En el último año, los costos de producción se han reducido al menos en un 10 % sin que disminuyan las ventas.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

30 **El precio del producto es superior al precio de la competencia desde el último año.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

31 **El precio del producto es inferior al precio de la competencia desde el último año.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

32 **La empresa tiene un plan de capacitación anual, basado en una detección de necesidades de capacitación.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

33 **El recurso humano recibe tres cursos de capacitación al año, de acuerdo al plan anual.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

34 **80 % del personal ha recibido capacitación efectiva en el último año.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

35 **El clima laboral en la empresa es satisfactorio en un 80%.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

36 **6 de cada 10 máquinas empleadas en la fabricación del producto tienen 3 años de antigüedad.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

37 **80 % de los procesos de la empresa están certificados en alguna norma de calidad.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

38 **Se tiene un 90 % de eficacia en la cadena de abastecimiento.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

39 **El 60 % de los procesos de la empresa se han estandarizado durante el último año.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

40 **La empresa ha diseñado 3 procesos, servicios o productos durante el último año.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

41 **En el país se han generado por lo menos 2 políticas públicas para el fomento a la competitividad, en los últimos tres años.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

42 **En los últimos tres años, en México se han establecido por lo menos 2 leyes, programas o estrategias para impulsar la competitividad de las empresas.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

43 **En los últimos tres años, en México se han aplicado 2 estrategias fiscales para apoyar a las empresas competitivas.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

44 **La empresa se ha interesado en establecer alianzas estratégicas con empresas del país para incrementar su competitividad.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo en desacuerdo

45 **La empresa se ha interesado en establecer alianzas estratégicas con empresas del extranjero para incrementar su competitividad.**

Totalmente de De Indiferente En Totalmente
acuerdo acuerdo Indiferente desacuerdo en
desacuerdo desacuerdo

Comentarios adicionales

Agradecemos su tiempo y disponibilidad para responder al presente cuestionario.
Le reiteramos que la información será confidencial y se usará exclusivamente para fines académicos.

Anexo no. 2

DIRECTORIO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

Nombre	Actividad	Domicilio
1. QUIMIC, S.A.	Fabricación de productos químicos de aceites vegetales.	Santa María de los Urdiales No. 175, col. Industrial.
2. PATYLETA, S.A.	Elaboración de dulces.	Norte 6 no. 61, Cd. Industrial.
3. AFRIMA DE MICHOACAN, S.A.	Elaboración de frituras.	Benito Juárez no. 1205 col. Granjas del Maestro.
4. ALIMENTA, S.DE R.L.	Elaboración de insumos para la industria alimenticia.	Carr. México-Gdl. s/n. col. Avícola.
5. AVOPLUS	Productora de aceite de aguacate.	Oriente 4, Cd. Industrial.
6. BOTANAS ANITA	Elaboración de frituras.	Oriente 4 no. 369, Cd. Industrial.
7. CONGELADORA Y EMPACADORA NACIONAL, S.A.	Empacadora y congeladora de fruta.	Calz. La Huerta no. 714.
8. MOLINOS MORELIA, S.A.	Molino de trigo y arroz.	Oriente 4 no. 62, Cd. Industrial.
9. FRIGORÍFICO Y RASTRO DE MORELIA, S.A.	Rastro e industria.	Calz. La Huerta no. 2112-A, Col. Cosmos.
10.HARINERA MICHOACANA, S.A.	Molino de trigo y arroz.	Prolongación Guadalupe Victoria no. 510.
11.NUTRAM MEXICANA	Nutrición animal.	Rubén Sotelo no. 80, col. Nueva Isaac Arriaga.
12.MOLINO SAN LÁZARO, S.A. DE C.V.	Molino de trigo.	Francisco I. Madero Oriente no. 1080, col. Centro.
13.TRON HERMANOS, S.A.	Fabricación de aceites y manteca.	Eje Norte Sur no. 451, Cd. Industrial.
14.HIELOS LAURITA, S.A.	Venta de carnes, vísceras, hielo en barra.	Av. Oriente 4 no. 389, Cd. Industrial.
15.INDUSTRIAL TRINIDAD, S.A.	Tostador y molienda de café.	García Pueblita no. 118.
16.INDUSTRIAS CARI, S.A.	Elaboración de galletas finas.	Calle norte 14 no. 69, Cd. Industrial.
17.PRODUCTOS NATURALES LA LIBERTAD, S.A.	Elaboración de productos naturales y alimenticios.	Antimonio no. 157, col. Industrial.
18.DE FRUT, S.A.	Procesamiento y deshidratación de alimentos.	Carr. México-Gdl, col. Avícola.
19.TEAM FOODS, S.A.	Fabricación de aceites y manteca.	Eje norte sur 451, Cd. Industrial.
20.TRICO MORELIA	Fabricación de pan y charcutería.	Av. Ventura Puente no. 1044, col. Ventura Puente.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por las instituciones privadas y gubernamentales.