

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL EN MÉXICO Y POLÍTICA SOCIAL RESTRINGIDA EN LA ALDEA GLOBAL

*Adalberto Cabello Chávez**
*Rafael Reyes Avellaneda**
*Pedro Constantino Solís Pérez**

RESUMEN

La aldea global es un mundo sin fronteras, sin límites, sin residencia, donde circulan libremente individuos, mercancías y capital. Las instituciones de la aldea global son: el Estado regional, la empresa transnacional y el mercado global. La institución que se acopla y domina a la aldea global es la empresa transnacional, que utiliza estrategias competitivas diversas para controlar el mercado global y minimizar el papel del Estado-nación en la economía. Las estrategias competitivas de la empresa transnacional son: la organización multinacional con «gestión centralizada y descentralizada» y la organización global con «gestión desconcentrada».

Palabras clave: Aldea global, empresa transnacional y estrategia competitiva.

* Profesores investigadores del Área en formación “Sustentabilidad, Gobernabilidad y Empresa”. Departamento de Economía de la UAM-I.

INTRODUCCIÓN

Este ensayo tiene como propósito identificar y describir la forma en que se manifiesta el funcionamiento de la aldea global. ¿Cómo lograr este objetivo? A través de una revisión bibliográfica rigurosa, que permita identificar o encontrar las categorías conceptuales que orienten la descripción económica y social de la aldea global. Con este método, se logró identificar y emplear tres categorías: Estado regional, empresa transnacional y mercado global.

El acercamiento realizado al funcionamiento de la aldea global buscó también describir y explicar el comportamiento de la empresa transnacional, a través de un ejercicio lúdico que juega con tres conceptos:

1. Estrategia «concepto de la empresa»;
2. Ser competitivo «posición ventajosa»; y
3. Estrategia competitiva «integración de los dos primeros conceptos».

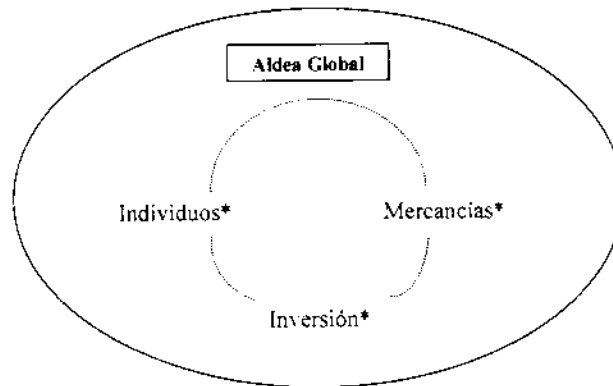
Por medio de este método, se aplicaron los tres conceptos a tres casos de empresas transnacionales que operan en México: CEMEX, Coca-Cola FEMSA, y en bloque se trató a las tres grandes transnacionales del sector automotriz: General Motors, Ford y Chrysler. Se logró identificar y explicar las distintas «formas de organización» de las cinco transnacionales. En la empresa CEMEX se identificó una forma de «organización multinacional», con una «gestión centralizada». En la empresa Coca-Cola FEMSA se encontró el modelo de “organización multinacional” y una “gestión descentralizada”. En las tres grandes General Motors, Ford y Chrysler se percibió un modelo de “organización global”, con una “gestión desconcentrada”.

La hipótesis de trabajo que se manejó implícitamente, entre líneas o veladamente, es: «identificar a la empresa transnacional como reguladora y ordenadora de la sociedad global». A lo largo del ensayo se trató de probar esta afirmación, explicando las estrategias que usa la empresa transnacional para regular o controlar el mercado global «sistema-mundo» destacando sus repercusiones sociales.

LA ALDEA GLOBAL Y LA NECESIDAD DE LA GRAN EMPRESA DE ORIENTARSE HACIA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La aldea global bien puede ser considerada como un mundo sin fronteras, un mundo sin residencia, un mundo sin límites, donde circulan libremente: individuos, mercancías e inversión. La residencia de los participantes se sitúa donde se obtengan los máximos beneficios, esto es, su lugar de residencia es indefinido o indistinto. Si la inversión¹ obtiene mayores frutos o ganancias, de un día para otro, en un lugar distinto, la inversión cambia de residencia. Si los individuos obtienen mejores condiciones de trabajo, trasladan su residencia sin ningún titubeo. En este mundo sin fronteras, el mercado se ensancha, el mercado es global (sistema-mundo), y las mercancías se venden en los lugares más recónditos o subrepticios del mundo, al mejor postor, al que ofrece más de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda.

MAPA CONCEPTUAL 1 Aldea global: Un mundo sin fronteras



* Libre tránsito.

Fuente: Elaboración propia.

¹ La inversión es propiedad privada, tiene un dueño, persona física o moral, y tiene distintas opciones en el sistema-mundo (mercado global) para invertir, tiene distintos portafolios o fondos financieros. En la aldea global, las transacciones financieras son electrónicas y cambian en cuestión de segundos de un lugar de residencia a otro, el chiste es

La aldea global o sociedad global se nos presenta como una totalidad, una aparente sociedad monolítica, sin diferencias, integrada a un sistema abierto², a un sistema-mundo (mercado global). El sistema-mundo, entendido como un suprasistema, está formado por subsistemas, áreas regionales, que se encuentran interrelacionadas y a través de su integración se explica un todo funcional. Las áreas regionales son zonas libres para hacer transacciones³ con inversión, mercancías o individuos⁴.

La aldea global, un mundo sin fronteras, una sociedad monolítica, regulada por el sistema-mundo (mercado global), tiende a organizarse bajo esta filosofía de mercado, que trae implícita una cultura cosmopolita, universal, propia del sistema-mundo, interpretada como la integración de lo global y lo local. Las élites del sistema-mundo, con su cultura global, aportan su estilo de vida: televisión con antena parabólica, computadora personal, con pantalla de cristal líquido, sistema de internet integrado: alámbrico e inalámbrico, biblioteca multilingüe, etc.; y los

obtener la máxima ganancia para el cliente, quien se trasladará al lugar que ofrezca más y dé más, sin ninguna restricción para mover el dinero.

² El sistema es entendido como un todo unitario-organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, con su ambiente o suprasistema (Kast y Rosenzweig, 1979). La relación entre los subsistemas se entiende a partir del funcionalismo, que es entendido como: "(...) los sistemas de interrelaciones y la integración de las partes o subsistemas en un todo funcional" (Kast y Rosenzweig, 1979: 110).

³ La transacción es entendida, en términos de la economía, como un proceso de negociación entre las partes, con costos *ex ante* y *ex post*. Según Suárez Núñez (2001), tomando en cuenta a Oliver Williamson, los primeros son los costos de negociación, redacción y salvaguarda del contrato. Los segundos son los costos de mala adaptación en que se incurre cuando la transacción se sale de lo convenido. Los costos de regateo son los esfuerzos bilaterales por corregir las desviaciones del contrato. Y los costos de administración son asociados a las estructuras de gobernación (que a menudo no son los tribunales) a las que se envían las disputas, en las que puede participar un tercero como árbitro.

⁴ En las áreas regionales las transacciones son de todo tipo, no sólo de inversión o mercancías, se comercializa también con personas, que pueden ser niños y mujeres. Estos casos se conocen en la aldea global, las transacciones son ilegales, pero se realizan y se comercializa a las personas. A manera de ejemplo: en mayo de 2005, en la ciudad de México, se descubrió a una banda de húngaros que invitaban a sus paisanas a ser modelos en México, y más bien las empleaban como bailarinas en antros de *Table dance*, pero todo indica que muchas de ellas veían como mejor opción a México que a su propio país.

nativos, con su cultura local, contribuyen al estilo de vida de las élites y sus residencias, como en el caso de México, con: mobiliario colonial o rústico, vajillas artesanales y exquisitos alimentos de gastronomía local, como el tlacoyo y el mole. Esto es lo que García Canclini (1990) llama cultura híbrida, la unificación de la cultura global de las élites y la cultura local de los indios, que se transfieren a los distintos estratos sociales de México como una cultura constituida⁵. El individuo global de las élites tiende a ser cosmopolita y universal, es el prototipo de persona en el que todos los estratos deben reflejarse, ser como él⁶. En México los CIOs de la élite son personas reconocidas por su éxito en los negocios, algunos calificados de individualistas y banales, como ejemplo: Jorge Vergara, dueño en México de la marca Omnilife y del equipo de fútbol *soccer* Guadalajara, reconocido como comunicador y promotor de excelencia de sus productos, que busca construir su complejo comercial y deportivo en Guadalajara, solicitando a los individuos financiamiento, a cambio del cual obtendrán el reconocimiento de su nombre, grabado en una loseta. Los individuos deben pagar \$2,000.00, y se mantendrá su nombre por siempre.

En la aldea global se han acortado las distancias y los tiempos, y los participantes (inversionistas, comerciantes e individuos) se encuentran todos dentro de la localidad. La comunicación entre los individuos es virtual «e-business», se comunican en un instante, en espacios diferentes, en tiempos con horarios distintos, y hacen negocios de compra-venta. El avance tecnológico de las telecomunicaciones (fibra óptica), unido a la tecnología de la información (hardware y

⁵ Esta posición unificadora, conciliadora, de García Canclini (1990) ha traído consigo polémica. Por algunos ha sido aceptada, pues es la forma de funcionamiento de la aldea global. Pero para los radicales, no deja de ser una posición interpretativa de la realidad sin una conciencia social o de clase de lo que está sucediendo, que es —dicen— la pulverización de la cultura local, de las tradiciones y costumbres del hacer histórico de las culturas locales, para imponer un estilo de vida de las élites de la cultura global, de ese liderazgo natural que impone el occidentalismo y las clases dominantes a las clases dominadas, terminando con su historia y su identidad de clase.

⁶ Este individuo global de las élites, en términos formales o de nomenclatura, es reconocido como: **CIO (Chief Information Officer)**. Según la página de la red de información: www.cio.com, la habilidad más reconocida para el éxito como **CIO** es la capacidad de comunicarse con eficacia. De 500 **CIOs** que participaron en el examen, 70% escogieron la comunicación como una de sus tres habilidades más importantes, 58% eligieron entender el proceso y las operaciones del negocio, y 46% pusieron el pensamiento estratégico.

software), lo ha permitido, la realidad virtual es cotidiana y común en la aldea global. La infraestructura de las metrópolis o ciudades se caracteriza por autopistas y puentes que comunican a las mismas; puertos automatizados para descarga y carga; aeropuertos internacionales con servicios de cambio de divisas, salas de informática y zonas de vuelos nacionales e internacionales; servicios de luz, agua, drenaje y telefonía. Esto hace a las ciudades o metrópolis competitivas y atrae las inversiones directas a la producción. Los medios de comunicación: televisión, radio, periódicos, transmiten la información vía satélite o vía internet. La aldea global es entendida como una localidad o poblado con distancias muy cortas, en donde en cuestión de segundos o minutos entran en contacto los lugareños de la comunidad.

Dentro de esta aldea global tienden a desdibujarse, o ser una desilusión, instituciones⁷ como el Estado-nación, delimitadas a un territorio, a una población y a un gobierno común, donde sus fronteras tienden a ser permeables y su tendencia es integrarse a la aldea global: en el aspecto económico (mercado global⁸), político (Estado regional⁹) y cultural (cultura global), es decir, integrarse a la sociedad global o sociedad mundo.

El Estado-nación, fruto de la historia dentro de un territorio, se crea y recrea con el tiempo y se obtiene una identidad nacional. Ahora, en la sociedad global, se diluye esa identidad y tiende a convertirse en un parámetro, agente o realidad, pero también simplemente como una ilusión que es o fue (Arellanes, 1997: p. 83). Las fronteras del Estado-nación son continua o periódicamente rotas, rehechas, rebasadas o disueltas¹⁰.

⁷ Se comprenderá por institución la organización permanente o no perenne, de orden público o privado, que regula —según sea el caso— a la sociedad civil (gobierno federal, estatal y municipal), o en su caso el mercado (empresas transnacionales).

⁸ El mercado global es el sistema-mundo o economía-mundo, sin reglas para circular dentro de él, desregulado, donde participan las empresas transnacionales (en el sector industrial, comercio y servicios).

⁹ El Estado regional, en este primer acercamiento, es entendido como: macroestado al cual se integran los Estados-nacionales, responsable de regular económica y políticamente a un área o bloque regional.

¹⁰ En el caso de México, las fronteras continuamente han sido rotas. En el 2004, con el pretexto de actos terroristas hacia Estados Unidos, el aeropuerto internacional de la ciudad de México «Benito Juárez» ha sido permanentemente vigilado por policías de Estados Unidos, que literalmente desnudan a los pasajeros y sus pertenencias. Además de la nece-

El Estado-nación es una ilusión dentro del mundo contemporáneo (siglo XXI). En esta perspectiva nos dice Hernández (1997: 121), de acuerdo con Weber, que la definición del Estado-nación es: aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio, reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física legítima. Es así, para Weber, que el Estado-nación es una relación de control y monopolio del poder político, que se ejerce a través de distintas instituciones como: ejércitos, tanto de carácter militar como administrativo, que legitiman el ejercicio del poder a través del derecho. Esta perspectiva de Estado-nación, que choca y se diluye ante el embate de la sociedad global (última década del siglo XX hasta el momento actual), nos ubica dentro de una perspectiva sistémica, en la cual se opta por la sociedad-mundo frente a las sociedades nacionales. El Estado-nación ya no constituye la más alta autoridad dentro de un territorio, sino que es supeditado o dependiente de un Estado-regional, que es un aparato que se usa para ordenar o resolver política y económicamente problemas regionales, para maximizar el consenso, minimizar la violencia y manejar algunos problemas específicos. En la sociedad-mundo —nos dice Luhmann, citado por Hernández (1997)— ya no tiene mucho sentido pensar en el Estado-nación como una categoría dominante, sino que el sistema político del mundo y los Estados regionales de las áreas centrales delegan simplemente al Estado-nación el orden¹¹ de sus territorios.

La aldea global o sociedad global, regulada por el sistema-mundo (mercado global), está formada por áreas o bloques regionales centrales: América del Norte, Unión Europea y el Bloque Asiático.

En el caso de América del Norte, el Estado regional regula comercial y económicamente el área a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)¹², en el cual las reglas primordiales son: la libre circulación de

sidad de tramitar una «visa», para poder entrar a ese Estado-nación. El único país latinoamericano que ha respondido a estos actos intervencionistas es Brasil, donde se ficha a cada ciudadano norteamericano que entra en su territorio.

¹¹ Específicamente el orden social y la estabilidad macroeconómica, lo que atraerá la inversión extranjera directa y creará empleos, con el consecuente crecimiento económico o, en su caso, atraerá la inversión especulativa o sin residencia.

¹² En el caso específico de esta zona regional y su institucionalización (Estado regional de América del Norte), se tenía como objetivo obtener condiciones de equidad dentro de un mercado libre entre los tres países, ante el crecimiento desigual e inferior de México. Pero

mercancías e inversión y tener un certificado de origen de los productos, es decir, que los productos se fabriquen y el origen de sus insumos se encuentre, en un porcentaje mayoritario, en el área de América del Norte: Estados Unidos, Canadá y México. En el caso de controversias y disputas comerciales, éstas son resueltas por la comisión de arbitraje del TLCAN.

Refiriéndonos a la Unión Europea¹³, el Estado regional más acabado, ha ido más allá de reglas de origen, comerciales y financieras que faciliten el libre tránsito de insumos, mercancías e inversión. Se ha dado un libre tránsito de individuos dentro del Estado regional (desde los años setenta); se tiene una moneda única (euro) y un banco central; y en el 2004, el comité ejecutivo de la Unión Europea aprobó un proyecto de Constitución, que está en proceso de consulta para todos los miembros que la forman¹⁴.

En el sistema-mundo, es reconocida la apertura del mercado regional del bloque asiático, que incluye a los llamados tigres asiáticos¹⁵, unidos a los líderes del área: Japón y China¹⁶. Este grupo de países con ventajas competitivas (infraestructura)¹⁷ y comparativas (tecnológicas), ofrece grandes atractivos para la Inversión Extranjera Directa (IED). Desde la apertura de este mercado regional en los años setenta, orientado al sistema-mundo, los tigres asiáticos han logrado triplicar su comercio: del 4.6% al 12.5% (PNUD, 1997).

Hay que aclarar también que la mayor parte de la IED está encaminada a la “tríada” industrial de: América del Norte, Europa, Japón y China, economías

hay que aclarar que para el momento actual (2004), prácticamente el mercado es libre (en un 99%) para los tres países (Reyes Avellaneda, 1992).

¹³ En el 2005, la Unión Europea estaba formada por 25 países.

¹⁴ Hay que mencionar que el proyecto de la Unión Europea se basa en dos principios: orden macroeconómico y una misma filosofía política, lo que orientaría al Estado regional a una formación perfecta. Sin embargo, en la consulta o referéndum, dos Estados nacionales importantes $\frac{3}{4}$ Francia y Holanda $\frac{3}{4}$ han rechazado el proyecto de Constitución suprema para la Unión Europea (junio, 2005). Entonces queda en espera la decisión de los demás Estados nacionales.

¹⁵ Los tigres asiáticos son: Taiwán, Singapur, Malasia, Corea del Sur y Hong Kong.

¹⁶ China es un caso muy raro, es un país gobernado por un partido comunista y el presidente del partido, y con un modelo ecléctico de mercado: regulado por el gobierno y de libre acceso.

¹⁷ Es importante destacar que la gran virtud de China es su ventaja competitiva en infraestructura y mano de obra barata, al mismo tiempo que es un país en vías de desarrollo tecnológico.

que en 1994 recibieron más del 90% de la IED mundial. El resto del mundo, con más del 70% de la población, recibe menos del 10% (PNUD, 1997).

Los principales participantes del sistema-mundo (mercado global) son las empresas transnacionales y los bancos transnacionales¹⁸, quienes establecen alianzas bajo la forma o método más avanzado para el capital¹⁹: mediante el capital financiero.

La expansión de la industria capitalista desarrolla la concentración de la banca. El sistema bancario concentrado es también un motor importante para la consecución del grado superior de la concentración capitalista en los cárteles y trusts. ¿Cómo repercuten éstos sobre el sistema bancario? El cártel o el trust es una empresa de gran potencia de capital. En las relaciones mutuas de dependencia de las empresas capitalistas es, sobre todo, la potencia de capital la que decide qué empresa cae bajo la dependencia de otra. Una cartelización muy avanzada motiva, desde un principio, que los bancos se asocien y aumenten para no caer bajo la dependencia del cártel o trust²⁰. Así, pues, la misma cartelización fomenta la unión de los bancos, como, por el contrario, la unión de los bancos promueve la cartelización (Hilferding, 1971: p. 251).

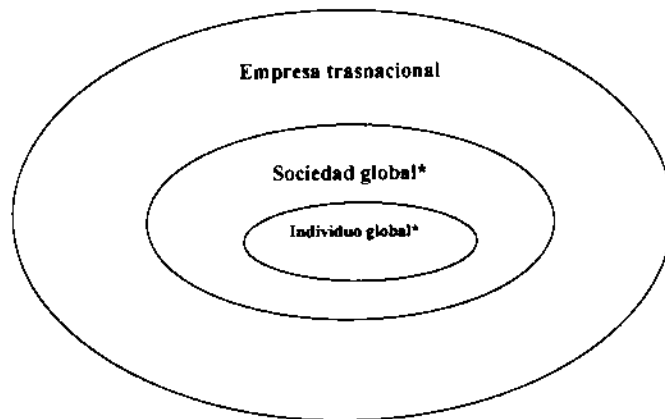
El mercado global como sistema-mundo, ubicándolo en el enfoque sistémico, según Reynolds (citado por Arellanes, 1997: 85), es un "sistema económico internacional" cuyos componentes se mueven al interior de un sistema ordenado dentro de los mecanismos capitalistas. Los componentes de este sistema: las empresas y bancos transnacionales, se mueven a lo ancho del sistema-mundo e influyen en los aspectos sociales (económicos, culturales y políticos) de los Estados nacionales, y en la conducta de los individuos e instituciones de la sociedad global. Individuos e instituciones reaccionan de acuerdo con el mecanismo conductista

¹⁸ La empresa y el banco transnacionales se interpretan bajo el principio: tras nacional, más allá de lo nacional, a través del sistema-mundo (mercado global: 1980-2005).

¹⁹ El método más desarrollado para el capital es aquel que produce mayor ganancia o plusvalía y, además, con el menor riesgo posible.

²⁰ En el caso de México, la expansión de la industria capitalista desarrolla la concentración de la banca. Por ejemplo, la cartelización de Bancomer (México) con el BBVA (España), que se fusionan en México bajo el nombre de BBVA-Bancomer, provoca o genera la fusión City Bank-Banamex, bajo el principio de que la potencia de capital es la que decide qué empresa cae bajo la dependencia de otra. Esto origina un efecto escalonado de que los demás bancos mexicanos se fusionen con bancos extranjeros.

MAPA CONCEPTUAL 2
Empresa transnacional: Manipuladora y creadora de demanda



* Individuo global y Sociedad global: subsistemas de la empresa transnacional.

Fuente: Elaboración propia.

(estímulo-respuesta)²¹ de la institución económica dominante: empresa transnacional. Es decir, su dinámica es implementada y aceptada como propia y natural para los Estados-nacionales y la sociedad global.

Ubicándonos al interior de esta tesis o enfoque, las empresas transnacionales utilizan la estrategia del "desafío" (Mintzberg *et al.*, 1999), dentro de los procesos institucionales, donde es clave la "indiferencia", de pasar por alto normas y valores explícitos de la sociedad en su conjunto. Y donde imponen el valor económico: concentración intensa de capital, y los valores culturales: fetiches, a la aldea global.

Hay que aclarar que el concepto de empresa transnacional o corporación transnacional, es una categoría que se crea a partir de una estrategia o maniobra nueva de la gran empresa, bajo las nuevas condiciones del medio ambiente, es decir, con la existencia de un mercado global o sistema mundo (1980-2005).

²¹ El estímulo para los Estados-nacionales es atraer la inversión directa de las empresas transnacionales, y la respuesta de los mismos es: ofrecer infraestructura, orden macroeconómico y orden legal. Además, se permite que las empresas transnacionales sesguen o caractericen a través de sus productos y servicios al Estado-nación y a la sociedad global.

Esto trae consigo una forma de organización o estructura distinta, flexible, que le permite expandirse a lo largo y ancho del mercado global. El sueño de la empresa trasnacional, de un mercado sin fronteras, se ha cumplido.

La aldea global, un mundo sin fronteras, sin límites dentro de una economía de mercado, ha cumplido con el sueño de la empresa trasnacional: acceder al mercado total, manipularlo y dominarlo. La repercusión es la adaptación de la sociedad a la empresa trasnacional y la encontramos en los datos siguientes: de las 100 economías más grandes del mundo, 50 son megaempresas. Corresponde actualmente a las 350 mayores empresas el 40% del comercio mundial, y su volumen de negocios (ventas) es mayor que el PIB de muchos países (PNUD, 1997).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA TRASNACIONAL EN MÉXICO. MARCO CONCEPTUAL Y ANÁLISIS DE CASOS

Describir y analizar la categoría de aldea global, como la integración de comunidades nacionales en una comunidad global, es un apartado fundamental para comprender el funcionamiento del sistema-mundo (mercado global). Las categorías utilizadas: Estado, mercado y empresa, son claves para explicar este complejo y complicado sistema global. Este análisis ha sido fundamentalmente socio-económico y en este contexto, suprasistema, hay que comprender la estrategia competitiva de la empresa.

El concepto integral de estrategia competitiva hay que entenderlo, en un primer tiempo, separando los conceptos de estrategia y ser competitivo (competitividad); y en un segundo tiempo, uniéndolos como un todo en un significado indisoluble²².

La estrategia la define Ansoff (1976: 137-138) como: "...una regla para la toma de decisiones... que requiere un criterio final ejecutivo, es anticipar el suceso, con la probabilidad de un posible resultado". Así nos dice: "nosotros hablamos de decisiones «estratégicas» cuando «estratégicas» quiere decir «relaciones con el acoplamiento de la empresa a su entorno», y de «estrategia» cuando la palabra significa «reglas para decisiones en ignorancia parcial». Definiendo el concepto

²² Es indudable que el juego de palabras, interpretando el significado de ellas, conduce a comprender o entender el concepto.

«estratégicas» y «estrategia», es oportuno definir competencia como concepto intermedio, como: “la competición o desafío donde participan los jugadores o empresas con el objetivo de ganar el mercado”. Entonces podemos concluir (Ansoff, 1976: 123-124) que: “... una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales, si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable”. La dirección tiene y debe buscar como tarea principal nuevas oportunidades en el mercado.

Para ser competitivo (competitividad) y encontrar una posición ventajosa ante el adversario, primero la empresa se debe conocer a sí misma, debe tener claro a qué se dedica y cómo se vincula con el mercado, es decir, debe conocer su misión. Nos dice Ansoff (1976: 124-125), citando a Levitt²³, que se necesita una descripción más definitiva del papel de la empresa en su entorno para su expansión y éxito. Tal descripción tiene que abarcar una amplia perspectiva de las extensiones naturales de la posición producto-mercado de la empresa, derivadas de algunas características clave del negocio actual. Así, por ejemplo, los ferrocarriles se definirían como «negocio de transporte», pero Ansoff (1976) va más allá, y nos dice que es un concepto muy amplio y no proporciona lo que la comunidad de inversiones llama «vínculo común»: “una relación entre el producto-mercado actual y el futuro”, que capacitaría a los extraños para percibir hacia dónde se dirige la empresa, y a la dirección interior para guiarla.

Hay que hacer también, nos dice Ansoff (1976: 125-126), una distinción entre clientes y misiones «mercados». Una misión «mercado» es una necesidad de un producto existente, mientras un cliente es: “el comprador actual del producto, la unidad económica (individual, familiar, empresarial) que tiene la necesidad y el dinero requeridos para satisfacerla”. Es decir, no hay que confundir al cliente como vínculo común del negocio de la empresa, sino que hay que identificar perfectamente la ubicación del mercado actual y futuro. Vinculamos de esta manera, el ferrocarril «negocio de transporte» a la necesidad que existe de este medio. El ferrocarril como negocio de transporte se liga a la misión «mercado posible»: transporte interurbano, por tierra, para transporte de carga. Es el momento, ahora sí, de vincularlo al cliente: empresarial o gubernamental. De esta manera el pro-

²³ Ansoff hace referencia al afamado artículo de T. Levitt. “Marketing myopia”. *Harvard Business Review*, vol. 38, núm. 4, julio-agosto 1960, pp. 45-46.

ducto es: el ferrocarril como transporte; el mercado es: transporte interurbano de carga; y el cliente: empresarial o gubernamental²⁴.

Es el momento de decidir hacia dónde se dirige el producto-mercado actual, “el ferrocarril interurbano de carga”: al producto-mercado futuro. Podemos decir —reconociendo que en este momento del ensayo la afirmación es vaga o débil, pero válida para construir el seguimiento— que el ferrocarril interurbano de carga se dirige a un elevado ritmo de crecimiento, siendo una empresa en expansión, por lo tanto, se debe buscar desarrollar el mercado²⁵. Ya se ubicó el negocio del ferrocarril en una posición en el mercado y se definió hacia dónde se dirige. Ahora corresponde establecer ¿cómo obtener esa ventaja competitiva o posición ventajosa en el mercado?, o dicho de otra manera: ¿cómo ser competitivo, cómo alcanzar la «competitividad»?

Siguiendo con el ejemplo, se puede lograr a través de la economía de escala²⁶, aumentando la infraestructura de ferrocarriles y la dimensión adecuada de los vagones para transportar grandes lotes de carga, desde acero u otro mineral (cobre, plata) hasta granos (maíz, frijol, trigo), con el fin de bajar los precios del transporte por volumen y obtener una posición ventajosa en el mercado, en comparación con transportes de carga terrestres como: tráileres o camiones de redilas. Se dice que en la práctica el ferrocarril bajó 12 veces los costos de transportar granos, en comparación con los tráileres y camiones de redilas. Después se debe buscar una estrategia particular complementaria, para mejorar la economía de escala en el negocio del ferrocarril, por ejemplo, a través de alianzas con otras empresas del ramo, que incrementen el volumen de transacciones o la cantidad de las mismas. También se pueden fusionar con otras empresas los recursos de capital (maquinaria y equipo), de trabajo (capacidad física y mental) y de conocimiento del negocio (organización y dirección).

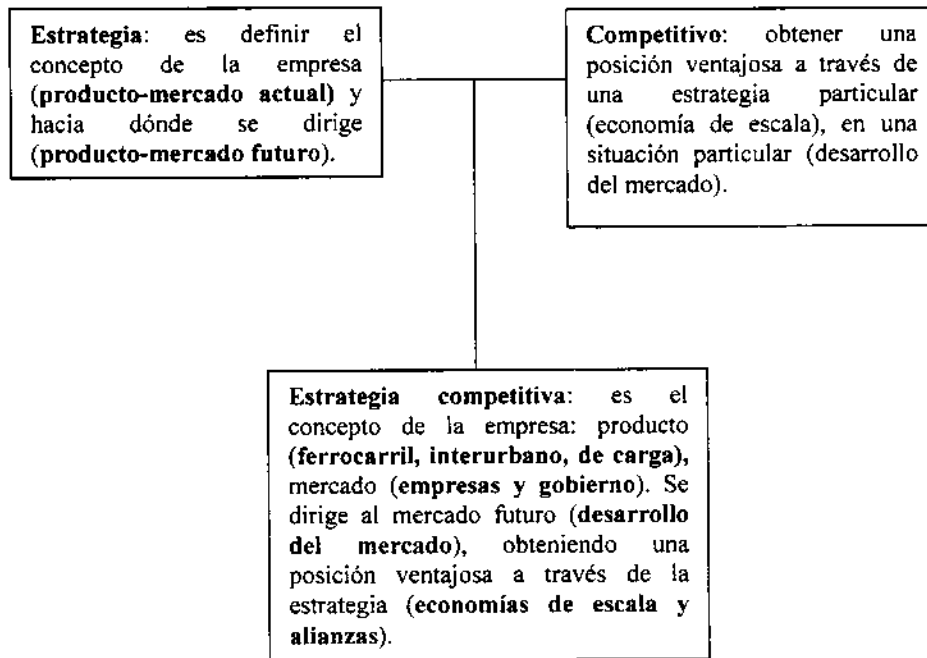
²⁴ Definimos el producto-mercado actual con base en un ejemplo, el cual puede seguir otra ruta: ferrocarril como transporte: mercado: transporte interurbano de pasajeros; y el cliente: individual o familiar.

²⁵ Más adelante, en el momento oportuno, aclararemos esta debilidad del ejemplo.

²⁶ La economía de escala se observa como una estrategia económica y se entiende como: «aumento del tamaño de la planta, de la empresa o del sector, que presupone un avance tecnológico que permite aumentar la producción y la productividad. Las consecuencias o ventajas competitivas son: ahorro de los factores productivos, debido al tamaño de la planta, o disminución del número de empresas en el mercado (alianza).

MAPA CONCEPTUAL 3

Estrategia competitiva: Arte de la empresa



Fuente: Elaboración a partir de Ansoff (1976).

A través de este ejemplo, podemos ubicarnos en las distintas estrategias competitivas, que siguen las empresas transnacionales en el mercado global, utilizando como ejemplo «empresas localizadas en México» que se extienden a lo largo y ancho del mercado global.

Iniciemos por la empresa **Cemex** (Cementos Mexicanos), empresa fundada en 1931, gracias a la fusión entre Cementos Hidalgo S. A. y Cementos Portland Monterrey (Serrano, 2005: 42). Durante los años setenta, concentró su crecimiento en el interior del país (mercado local), propio del modelo económico de esa época: la «sustitución de importaciones». El crecimiento se logró a través de la expansión de su capacidad productiva (economías de escala), así como con

una estrategia de compras y fusiones (alianzas), que le permitieron consolidarse como una de las principales cementeras mexicanas²⁷.

Actualmente Cemex participa en el mercado global, con operaciones en 50 países del mundo y con cuatro divisiones regionales (Unidades Estratégicas de Negocios): Región Norteamericana y *trading* «operaciones en México y Estados Unidos»; Región Europea «operaciones en Reino Unido, Francia, Alemania, el resto de Europa (excepto España, Portugal e Italia) e Israel»; Región Ibérica, Medio Oriente, África y Asia «operaciones en la Península Ibérica, Italia, África y Asia, incluyendo los Emiratos Árabes Unidos y Malasia»; y Región Sudamérica y el Caribe «operaciones en Sudamérica y el Caribe» (Serrano, 2005: 44).

El consejo de administración de Cemex tiene muy claro el concepto de empresa, en el que se ubican: "... saben que lo esencial es la producción del cemento. Y que el resto del despliegue de su impresionante compañía tiene su base sólida, consistente en esta actividad" (Serrano, 2005: 43). "Desde la simple combinatoria de arcilla y piedra (los principales componentes del cemento) se consiguió erigir una compañía comercial que ahora encabeza a las transnacionales nacionales" (Serrano, 2005: 42). Es decir, su producto actual es: "la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado"²⁸. Su mercado actual es: global, con posiciones en América, Europa, Asia, África y Medio Oriente. Su forma de comercializar el cemento y concreto premezclado en México es a través de: la entrega de cemento las 24 horas del día, por medio de mayoristas y detallistas y de distribuidores certificados: "Construrama", con 2,100 puntos de venta en todo México.

¿Hacia dónde se dirige el producto-mercado futuro? Hacia el uso de materias primas alternas en el proceso de producción de cemento, y a promover nuevos usos del cemento en sustitución de otros materiales de construcción. En mercados como el de México, Estados Unidos y España, se están pavimentando carreteras con concreto, lo cual brinda mayor durabilidad y requiere de menos

²⁷ Esta estrategia de economías de escala y alianzas en el mercado local (República Mexicana) es propia de los años setenta, cuando Cemex incorpora a las cementeras nacionales: Cementos Guadalajara, Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca, su principal competidor.

²⁸ La fuente de esta información es la página de Internet de Cemex (www.cemexmexico.com).

mantenimiento que el asfalto a un costo integral más bajo. El mercado futuro: es penetrar más en los mercados locales actuales y desarrollar nuevos mercados²⁹.

¿Por qué es competitivo Cemex? Su posición ventajosa o ventaja competitiva es la de comprar o fusionar otras empresas de cemento, lo que incrementa el tamaño de la empresa, o de las unidades estratégicas de negocios, otorgándole la ventaja de “economías de escala”. Pero esta transnacional mexicana utiliza estrategias particulares puras —según Ansoff (1976: 136)—, que van más allá del tamaño de empresa, utiliza la estrategia administrativa³⁰: “liderazgo de costos, que normalmente implica sistemas de control muy estrechos, minimización de gastos generales, seguimiento de economías de escala y dedicación a la curva de aprendizaje” (Porter, 1997: 41). La curva de aprendizaje es interpretada por Porter (1999: 30) así: “... se refiere a la eficiencia conseguida a través del tiempo por los trabajadores, después de muchas repeticiones”. Desde los años setenta, Cemex ya se caracterizaba “por la implementación de elementos tecnológicos que permitían controlar las operaciones de la compañía y mejorar los tiempos de rotación del dinero. Quizás uno de los mayores atractivos empresariales de Monterrey era la «oficina de Lorenzo Zambrano», quien desde su escritorio podía supervisar las operaciones de todas las plantas” (Serrano, 2005: 43)³¹.

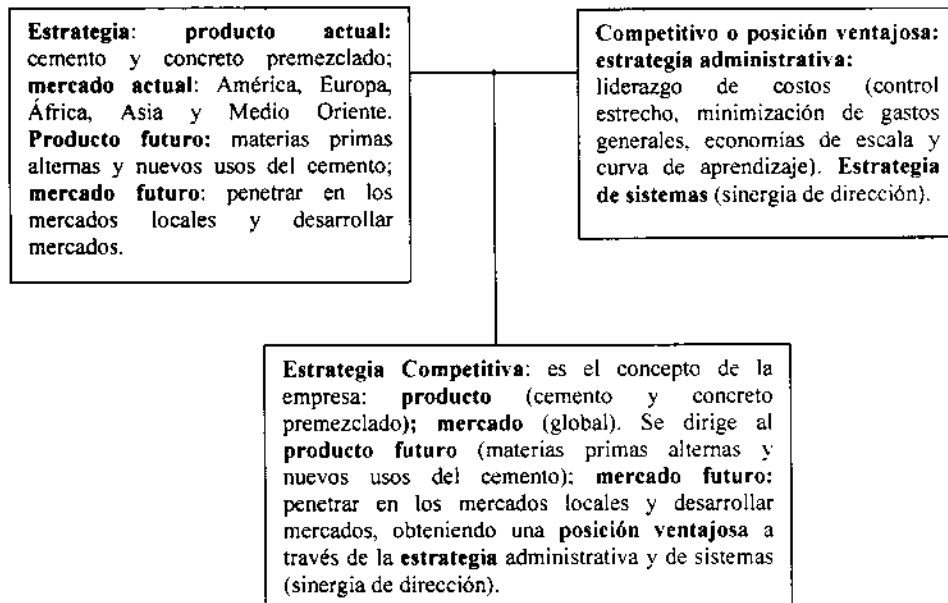
Es pertinente aclarar que Cemex, como empresa transnacional, se desarrolló a nivel mundial a través de la estrategia económica de economías de escala y alianzas. Su experiencia y desarrollo en el mercado local mexicano le permitió, en

²⁹ Es el momento de decir que Ansoff (1976: 128) define cuatro estrategias para expandirse en el mercado: 1. Penetración en el mercado (producto actual - misión o mercado actual); 2. Desarrollo del mercado (producto actual - misión o mercado nuevo); 3. Desarrollo del producto (producto nuevo - misión o mercado actual); 4. Diversificación (producto nuevo - misión o mercado nuevo). En el ejemplo del negocio de ferrocarriles, se eligió de manera aleatoria la estrategia de “Desarrollo del mercado”, como mecanismo para la expansión del mismo.

³⁰ Esta estrategia va más allá de la estrategia económica del tamaño de planta, y se diferencia por ser una estrategia administrativa.

³¹ Esta empresa transnacional, con un modelo de organización multinacional —matriz-filiales o UET (Unidades Estratégicas de Negocios)—, tiene una **gestión centralizada**: **1. Mentalidad internacional**: Operaciones internacionales tratadas como apéndices de la corporación central; **2. Federaciones coordinadas**: Muchos activos, recursos, responsabilidades y decisiones descentralizadas, pero controladas desde la central; **3. Control administrativo**: La planificación de la gestión y los sistemas formales de control permiten un vínculo más estrecho central-filial (Bartlett y Ghoshal, 1991: 58).

MAPA CONCEPTUAL 4
Estrategia competitiva: Arte de la empresa trasnacional Cemex



Fuente: Elaboración propia.

un segundo tiempo, desarrollar en los distintos países una estrategia administrativa de liderazgo de costos: minimización de gastos generales, control estrecho y curva de aprendizaje. Y actualmente, ante su consolidación como empresa trasnacional, en un tercer tiempo, es más propio asociarla con una estrategia de sistemas³²: de sinergia, entendida como “este efecto que produce un resultado combinado de los recursos de la empresa, mayor que la suma de sus partes... «2 + 2 = 5»” (Ansoff, 1976: 100-102). Específicamente la estrategia particular pura, o ventaja

³² La Teoría General de Sistemas y sus conceptos básicos fueron establecidos por el biólogo Ludwig von Bertalanffy, en el estudio general “The theory of opens systems in Physics and Biology”. *Science*, enero 13 de 1950, pp. 23-29. Esta teoría se utiliza como un método para entender o comprender cualquier área del conocimiento científico.

competitiva, es: sinergia de dirección, cuyo significado es: “la dirección se encuentra al crecer hacia otras áreas geográficas, y al identificarse con productos similares, con problemas estratégicos y operativos similares. Estando en posición ventajosa, la dirección, para guiar de manera energética y efectiva a la empresa recientemente adquirida. Ya que una alta dirección competente es un bien escaso”.

Pasemos ahora al análisis de FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V.), su director general actual es José Antonio Fernández Carbajal (Juárez, 2005: 36), tiene una estructura divisional (Unidades Estratégicas de Negocios), que en su primer nivel, cuenta con las siguientes divisiones: Dirección General Operativa (FEMSA Cerveza)³³; Dirección General Comercial (FEMSA Cerveza); Dirección General (Coca-Cola FEMSA)³⁴; Dirección de Finanzas y Desarrollo Corporativo (FEMSA)³⁵.

El interés del ensayo se centra en la subsidiaria o filial de The Coca-Cola Company, en Coca-Cola FEMSA, que se define a sí misma como una empresa de bebidas (refrescos), sus principales productos son: Coca-Cola, Fanta, Sprite, Coca-Cola Light, Lift y Fresca (García, 2001: 38). Coca-Cola FEMSA está constituida además por los productos: latas de bebidas y botellas de vidrio y por el negocio de comercio y logística. En el área de comercio la empresa opera a través de una franquicia: «OXXO», la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina. En México cuenta con 3400 tiendas, que se encuentran estratégicamente ubicadas en las principales áreas metropolitanas del país (Juárez, 2005: 38).

En 2003, Coca-Cola FEMSA se consolida como el embotellador más grande de México y América Latina, al adquirir formalmente la compañía Panamerican Beverages Inc. «Panamco». Con esto amplía su liderazgo y presencia en Latinoamérica, en países como: Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina. ¿Hacia dónde se dirige Coca-Cola

³³ FEMSA Cerveza tiene sus orígenes en 1890, con la Cervecería Cuauhtémoc, en Monterrey, Nuevo León. En 1985 se fusiona con la Cervecería Moctezuma, por lo que cambia su razón social a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C. V. FEMSA Cerveza exporta mundialmente su producto a 63 países (Juárez, 2005: 36).

³⁴ La relación entre FEMSA y The Coca-Cola Company se ha dado como una sociedad estratégica a largo plazo, que tiene su nacimiento en 1993, al crearse la subsidiaria Coca-Cola FEMSA (Juárez, 2005: 36-38).

³⁵ La fuente es de Internet de su página: www.femsa.com.

FEMSA? Hacia un aumento del volumen de ventas de sus productos a un precio competitivo «penetración de mercado», al tiempo que se mejore su eficiencia operativa. Se busca también impulsar las habilidades de mercadotecnia de la compañía, con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes “desarrollo del mercado”, así como desarrollar nuevas³⁶ marcas y continuar creando valor de marca de sus bebidas.

¿Cómo es que Coca-Cola FEMSA es la marca de refrescos más importante de América Latina? ¿Cómo es competitiva? Su ventaja competitiva radica en una estrategia administrativa de liderazgo de costos de operación por su volumen de ventas, y en una estrategia particular pura de innovación: modificación de las bebidas, de sus envases y de identidad de marca (The Coca-Cola Company y sus filiales o subsidiarias gastan 500 millones de dólares promedio al año en promoción «infraestructura y mercadotecnia»). En el caso de Coca-Cola FEMSA, en el 2001 impulsó una imagen de identidad a través de 10,000 caminos de distribución en todo el país, que alcanzó a mayoristas, minoristas, comerciantes con puestos callejeros³⁷ y tiendas OXXO, a través de infraestructura como: pintas, refrigeradores, paraguas, mantas (García, 2001: 37-41). En el caso de la mercadotecnia y los anuncios en los medios de comunicación de mayorías, en México específicamente en el 2001, cinco fueron pensados y producidos en nuestro país, de 30 comerciales que fueron exhibidos en el mundo³⁸.

En un primer tiempo se puede observar una estrategia particular pura de costos de operación y de innovación: en infraestructura y publicidad. En un segundo

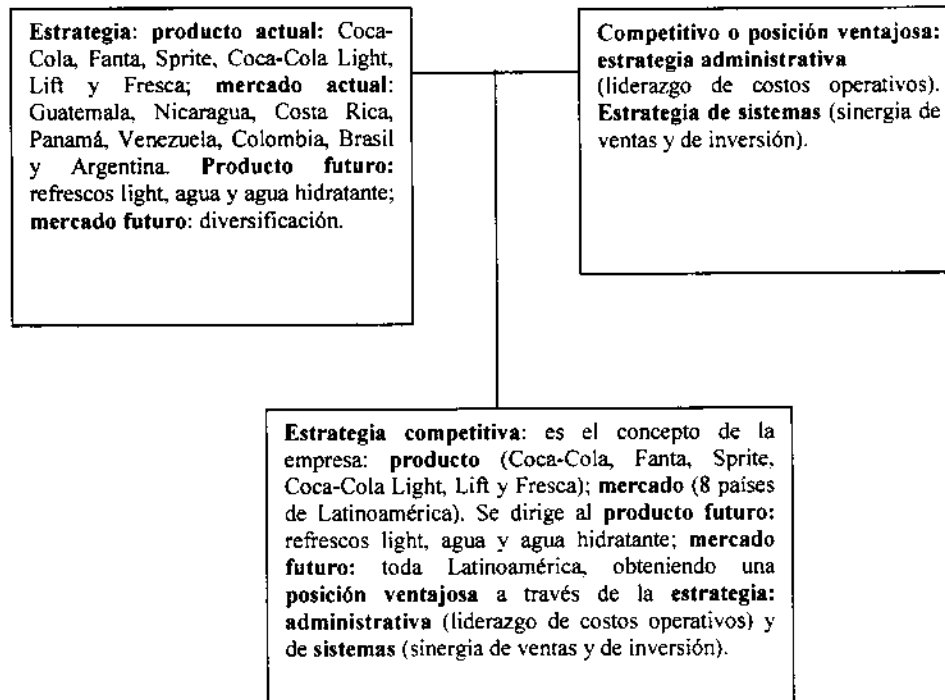
³⁶ Han aparecido nuevas marcas de los productos base (refrescos), pero ahora presentados como refrescos *lights* (2005), además de refrescos de sabor como Senzao (2001) y Agua Ciel mineralizada (2001).

³⁷ En el caso de los comerciantes con puestos callejeros, lo único que solicitaban los supervisores de ruta era el permiso del comerciante, para darles su refrigerador y su paraguas, ubicados quierase que no en la economía informal, y si les quitaban su refrigerador, los supervisores lo recuperaban pagando la multa.

³⁸ Esta empresa trasnacional (**Coca-Cola FEMSA**), con un modelo de organización multinacional —matriz-filiales o UET (Unidades Estratégicas de Negocios)—, tiene una **gestión descentralizada, distinta a Cemex: 1. Mentalidad multinacional**: operaciones internacionales tratadas como una cartera de negocios independientes; **2. Federación descentralizada**: muchos activos clave, responsabilidades y decisiones descentralizadas; **3. Control personal**: relaciones informales entre la central y las filiales, complementadas con simples controles financieros (Bartlett y Ghoshal, 1991: 56).

MAPA CONCEPTUAL 5

Estrategia competitiva: Arte de la empresa transnacional Coca-Cola FEMSA



Fuente: Elaboración propia.

tiempo, desde un enfoque sistémico, se observa una estrategia de sinergia de ventas (infraestructura, publicidad común y reputación de la marca: Coca-Cola, que da resultados multiplicados para toda la línea de productos Coca-Cola), y una sinergia de inversiones (investigación y desarrollo de un producto hacia los demás) (Ansoff, 1976: 100-102).

Es el momento de explicar, en términos generales, pero claros, a la empresa transnacional en el sector automovilístico en México, y su operación en la producción o manufactura de automóviles. En particular, es apropiado describir la forma de operar del «complejo flexible» de las tres grandes empresas estadounidenses en México: General Motors, Ford y Chrysler. Este «complejo flexible» proporciona la ventaja competitiva o posición competitiva a estas empresas.