

***LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA
ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL ÉXITO DE LAS
EMPRESAS MEXICANAS***

Sanjuana Martha Ríos Manríquez
Universidad de Guanajuato
mrm2000mx@gmail.com

Julián Ferrer Guerra
Instituto Tecnológico de Celaya
jferrer@itc.mx

Rafael Regalado Hernandez
Universidad de Guanajuato
eldoez@msn.com

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las estrategias que siguen las empresas mexicanas para posicionarse a nivel global. Respondiendo a dos preguntas de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que permiten a las empresas crear ventajas competitivas? ¿Qué impacto tiene la adopción de estrategias en estas empresas? Para realizar el análisis se utiliza información de quince empresas que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y que de alguna forma pueden ser consideradas como empresas mexicanas referentes, y se incluye un análisis comparativo de las estrategias genéricas aplicadas en cada caso por dichas empresas.

Palabras Clave:

Planeación Estratégica, Ventaja Competitiva, Competitividad, Globalización

Códigos JEL: M14, M16

1. Introducción

El ámbito de actuación de los negocios y su forma de interactuar con las empresas ha experimentado, en los últimos años, cambios radicales debido a que su desarrollo se ha tornado a nivel mundial. Esto implica el enfrentamiento de nuevos desafíos y de planeación de estrategias para que dichas empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado. En escenarios cada vez más inestables y competitivos, el valor de la información real y oportuna se ha vuelto un instrumento necesario para que las empresas tomen decisiones acertadas.

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios en la búsqueda de su permanencia en el mercado, éstas invierten fuertes sumas de dinero en la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes, en vía de alcanzar el éxito de estrategias empresariales mediante el logro de ventajas competitivas.

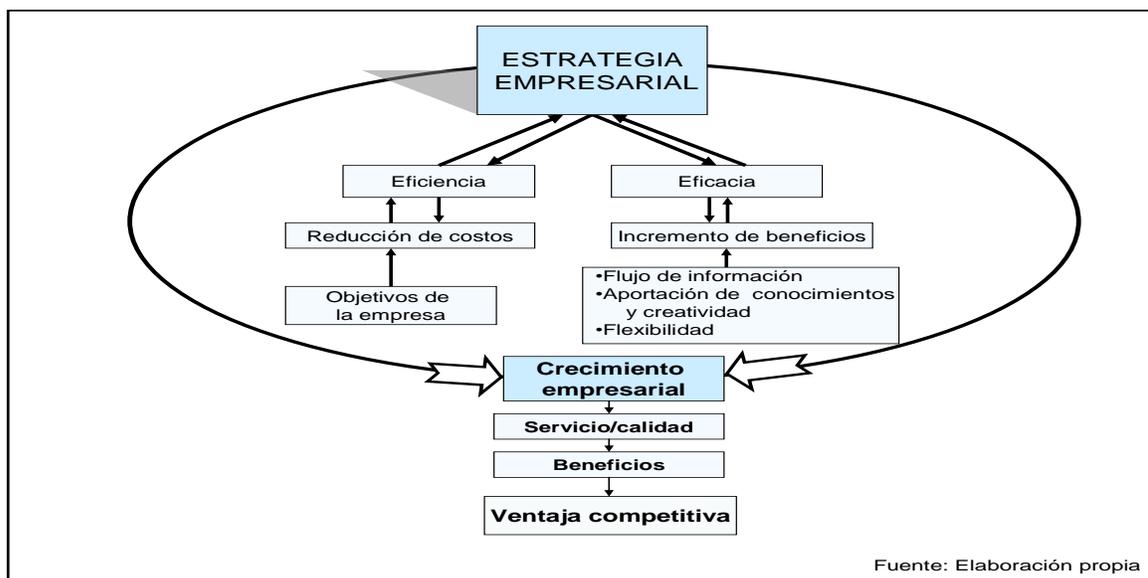
El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son las estrategias que siguen las empresas mexicanas para posicionarse a nivel global. Respondiendo a dos preguntas de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que permiten a las empresas crear ventajas competitivas? ¿Qué impacto tiene la adopción de estrategias en estas empresas?

2. Aspectos Generales de la Estrategia, Crecimiento empresarial y ventaja competitiva

Las empresas que actúan de manera estratégica son aquellas que se adaptan a la evolución de los mercados adelantándose a sus exigencias, creándoles necesidades futuras. Muchos son los autores que definen la estrategia, como Strategor (1995:3), el cual establece que la estrategia es “elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en éstas áreas de negocio”, por su parte Bateman y Snell, (2001:134) la definen como “el patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización”, por otro lado el crecimiento empresarial es un signo de salud, vitalidad y fortaleza en el desarrollo continuo de la empresa para mantenerse en una posición competitiva en el mercado, lo que implica la adopción de estrategias (Gutiérrez de Mesa, 2004 :397).

Para un crecimiento sostenido en la búsqueda de obtener ventajas competitivas la dirección de la empresa necesita la creación de estrategias, políticas internas y externas para competir en el mercado, transformando a la administración en una dirección estratégica que las lleven a lograr sus objetivos, a través de un ciclo de mejora constante y dinámica. Entonces la clave del éxito empresarial radica en los resultados eficientes y eficaces que la dirección obtiene a través de la aplicación de políticas estratégicas relacionadas con el producto, relaciones con clientes y proveedores, canales de distribución, etc., para estar en ventaja competitiva con respecto a las demás empresas (ver figura 1).

Figura 1. Ventaja competitiva



De acuerdo con Porter (1994) son tres las estrategias que las empresas deben seguir para crear ventaja competitiva, las cuales se comentan a continuación:

2.1. Estrategia de obtener Liderazgo en Costos.

Para los administradores de las organizaciones en la búsqueda del éxito empresarial, es fundamental un crecimiento sostenido. Para alcanzarlo es necesario modificar la estructura corporativa, a efecto de anticiparse a las expectativas del mercado y sobre todo a los movimientos que realice la competencia. Por ello, actualmente una empresa debe buscar ventajas competitivas sostenibles. Varios de los

principales tratadistas en Estrategia (por ejemplo: Porter 1994, Weisman 1982) han considerado que una de las formas primordiales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles consiste en alcanzar el liderazgo en costo. La estrategia de costos fue muy popular en la década de los setentas, debido al concepto arraigado de mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante en la estrategia de liderazgo en costo bajo, fue el fundamento del éxito de compañías como Cemex, FEMSA, Alfa, Grupo Carso, Televisa, Telmex, entre otros.

2.2. Estrategia de Diferenciación

Porter menciona además que la segunda estrategia consiste en crear en el producto o servicio algo que los clientes perciban y que lo haga diferente a los demás productos de la competencia, creando lealtad hacia la empresa. Diferenciarse significa sacrificar la participación de mercado, invertir en investigación, desarrollo y diseño de productos, creando una falta de compatibilidad con la estrategia de liderazgos de costos bajos y precios competitivos, Ejemplos de empresas que lograron combinar ambas estrategias fueron Cemex, Grupo Bimbo, en su diseño e imagen de marca, FEMSA en su red de distribución o Vitro en su tecnología.

2.3. Estrategia de enfoque al cliente.

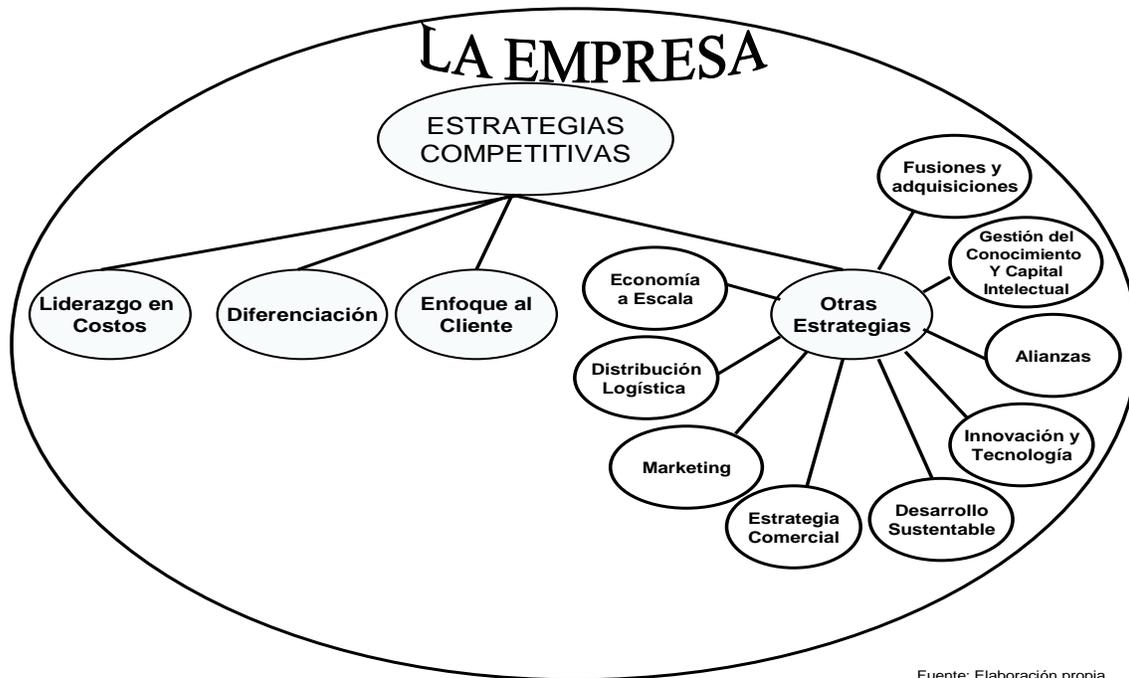
Las empresas se concentran en un grupo específico de clientes, sea por el segmento geográfico o de productos, con esta estrategia las empresas se diferencian por su personalizada atención al cliente, por ejemplo Vitro clientes en la construcción de sus ventajas competitivas permitiéndole crear alianzas con ellos que se han sostenido en el tiempo.

2.4. Otras estrategias que en la actualidad las empresas están adoptando.

Las estrategias que Porter propone fueron útiles en los años que el mundo de los negocios cambiaba lentamente y cuando el objetivo era obtener una ventaja competitiva. El ámbito de actuación de la

empresa ha evolucionado de tal manera que hoy en día, compiten en la aldea global, dado que el entorno económico las ha envuelto en un necesario crecimiento tanto a nivel interno como externo para seguir existiendo, para ello han diseñan las siguientes estrategias (ver figura 2):

Figura 2. La empresa y sus estrategias competitivas



2.4.1 Fusiones y adquisiciones

La globalización ha traído serias consecuencia en las empresas desde cambios en sus estructuras organizativas hasta la forma de hacer negocios. La diversificación a mercados internacionales constituye para las empresas una forma de crecimiento, una de las estrategias para lograrlo es la realización exitosa de fusiones y adquisiciones así como la formación de alianzas (Corrales 2005). Cemex, Gruma, Bimbo, Grupo Carso Imsa y FEMSA, han introducido sus negocios en otros países con éxito por medio de la adquisición de empresas. En las empresas mexicanas se puede observar que

se han movido fundamentalmente hacia las fusiones y adquisiciones como vehículo para la internacionalización (De los Ríos, C. V.L: 2005).

2.4.2 Gestión del conocimiento y capital intelectual.

La administración del conocimiento definida por Benitez (2007), Bergeron (2003), Akhavan y Jafari (2006), es una estrategia sistemática de optimización del negocio que se efectúa de forma deliberada y que selecciona, almacena, organiza, encapsula y comunica la información esencial para que el negocio de la compañía mejore el desempeño de los empleados y la competitividad de la empresa. El Capital Intelectual está dentro del capital humano y estructural de la organización, por lo tanto el recurso humano debe estar profundamente alineado con la estrategia del negocio (CADENA, 2004:9). Para el crecimiento de la empresa las empresas ven en la gestión del conocimiento y el capital intelectual una herramienta básica para el desarrollo de la innovación ejemplo de la adopción de estas estrategias son empresas como FEMSA, Cemex, Herdez, Vitro, Maseca, y Bimbo.

2.4.3 Alianzas

La alianza es una estrategia que utilizan las empresas para obtener ventajas competitivas definiéndola como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que se comprometen a colaborar en determinadas actividades persiguiendo intereses comunes, compartiendo sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse. A este respecto Navas y Guerras (2002) la definen como un procedimiento de crecimiento interno y externo “mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, que mantienen su independencia”. Por su parte (Gutiérrez de Mesa, 2004:403) menciona que es una combinación de recursos y habilidades específicos y estratégicos, entre empresas independientes, con el propósito de alcanzar determinados objetivos de forma conjunta, tales como el acceso a nuevos mercados, ampliación en líneas de productos, aprendizaje de habilidades o co-financiación con el fin de crear valor a la empresa. Ejemplo de empresas mexicanas que han adoptado esta estrategia son Grupo Alfa, Carso, Tubacero, Modelo, entre otras.

2.4.4 Innovación y Tecnologías

Innovar supone, entender la naturaleza y características particulares de la tecnología como un factor económico y, por otro lado, los mecanismos que aplica el mercado para su valorización. La empresa debe prever que tipo de ventajas le proporcionará su innovación y cual será la forma por la que se beneficiará comercialmente de ella, bien sea como elemento diferenciador de sus productos, como medio para adaptarse a los cambios del mercado, como barrera de entrada para otros competidores o como elemento de distorsión de las condiciones de competencia en el mercado. Los mercados evolucionan condicionados por el avance de la tecnología, y cuando esos avances pueden ser radicales, las empresas interaccionan con el entorno para reducir las incertidumbres que se generan. Estos saltos tecnológicos plantean algunas cuestiones importantes a las empresas, como por ejemplo, predecir si estas nuevas tecnologías generarán nuevos mercados o delimitar cuales serán los usos comerciales de los nuevos productos. La forma más corriente de reducir la incertidumbre es el acceso a la información, y en este caso la información que se requiere para contestar a las cuestiones planteadas hace referencia a la relación entre la evolución de los mercados y la dinámica de la innovación (Pastor, G. A.:2006).

2.4.5 Desarrollo Sustentable

El desarrollo sustentable propone un proceso de cambio, en el que el aprovechamiento de los recursos naturales, financieros, tecnológicos, gubernamentales e institucionales, sea congruente con las necesidades de la sociedad actual y futura. Para que las oportunidades puedan aprovecharse adecuadamente en beneficio de la estrategia de desarrollo sustentable tiene que cumplir con dos condiciones: 1) establecer interacciones de mercados, de procesos tecnológicos y de información, de instrumentos de capacitación y educación que, a la vez eviten duplicaciones innecesarias, 2) que la empresa alcance la madurez necesaria para ampliar sus horizontes hacia otras latitudes (Patrón, 2002:5,85).

2.4.6 Estrategia Comercial.

La estrategia comercial está representada por los clásicos puntos de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto, La empresa engloba sus planes de mercado así como los objetivos de las áreas de ventas y mercadotecnia, con el fin de atender eficazmente sus mercados (Acosta, F.:2007).

2.4.7 Estrategia de Marketing

La estrategia de Marketing apoya a las empresas a seguir el camino para llegar a un posicionamiento de mercados (López, 2010). Aprovechar las ventajas del marketing internacional no supone solamente vender en los mercados internacionales sino también especialmente obtener recursos en mejores condiciones en los mercados internacionales. Un caso típico es la compra de componentes o productos con un bajo coste. De todas formas es preciso ampliar la mentalidad que considera los mercados internacionales simplemente como una opción de aprovisionamiento barato puesto que el mercado internacional puede ser especialmente interesante para proporcionarnos acceso a productos de calidad, nuevos productos, productos que incorporan nuevas tecnologías y en general productos avanzados, como el caso de Soriana con su diferenciación de marketing.

2.4.8 Estrategia de distribución y logística

Con esta estrategia se logra optimiza la eficiencia y eficacia de los recursos físicos y de información. Asimismo, administra las compras y distribución o salidas de los productos, integrando las actividades de los proveedores, productores, el almacenaje y la distribución (López, 2004:7,8). Uno de los casos de éxito de esta estrategia es FEMSA Logística.

2.4.9 Economía a escala

Supone que las empresas que la poseen (como Cemex), es debido a sus altos volúmenes productivos lo que les permiten reducir sus costos y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y hace a las empresas vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente (Muños, B., et al 2005).

2.5. Problemática en la implementación de estrategias

En el ámbito de los negocios, las empresas intentan volverse cada vez más competitivas, pero muy pocas de estas empresas lo están logrando de manera estructurada y efectiva. Normalmente el directivo tomador de decisiones le falta una gran cantidad de información y medios adecuados de análisis para identificar y aprovechar las oportunidades para establecer estrategias y formular planes. Una investigación desarrollada por la revista "CFO Magazine" y la empresa Collaborative Balanced Scorecard (Fischman, D., 2006), mencionan en su estudio que existen cuatro barreras que limitan la ejecución de un plan estratégico:

1. Los empleados no entienden la estrategia. El estudio reveló que solo el 5% de la fuerza laboral conoce la estrategia de la empresa. Si el personal no tiene conocimiento de la estrategia, difícilmente colaborará en la consecución de los objetivos.
2. No programar tiempo para discutir avances. El estudio reveló que el 85% de los equipos ejecutivos invierte menos de una hora al mes discutiendo la estrategia. Los ejecutivos están más concentrados en los problemas del día a día que en el seguimiento de los resultados de la estrategia para el logro de los objetivos planteados.
3. El presupuesto termina siendo operativo y no se destinan recursos para desarrollar iniciativas estratégicas. Los investigadores encontraron que el 60% de empresas no conecta su presupuesto con la estrategia.
4. El sistema de pagos e incentivos. el estudio muestra que solo el 25% de empresas ha logrado conectar los objetivos de los ejecutivos con los objetivos de la estrategia. La mayoría de ejecutivos no son evaluados, medidos ni recompensados por lograr ejecutar

la estrategia. Por todos estos motivos, solo el 10% de las estrategias formuladas son implementadas.

3. Estrategias empresariales que adoptan las empresas mexicanas frente a un mundo globalizado.

Con la apertura comercial, las empresas mexicanas buscan ser más competitivas aprovechando su ubicación geográfica privilegiada, mano de obra barata y recursos naturales suficientes para impulsar su crecimiento económico, con sus vecinos del Norte, además tiene tratados con países del Centro y Sur de América así como con Europa y el resto del mundo. Luchan a diario por mantenerse en el mercado, siendo más competitivas a través de la adopción de estrategias que le ayuden a lograr ventajas competitivas.

Este trabajo intenta recoger cuales son las estrategias que utilizan las empresas que pueden ser consideradas como “mexicanas”, es decir las empresas cuyo capital principal y el control organizacional depende de ejecutivos mexicanos. Para tal efecto se considero empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Dos de las empresas seleccionadas se desarrollan básicamente en el mercado nacional y el resto con éxito tanto a nivel nacional como internacional. Este tipo de empresas adoptan las mejores prácticas como son: Planeación de sus recursos, administran estrategias de negocios, implementan tecnologías de punta y de comunicaciones, identifican y segmentan mercados, reducen actividades que no generan valor al cliente, diseñan nuevos productos, gestiona el conocimiento entre sus empleados, mejoran procesos de fabricación y servicios, entre otros.

A efecto de percibir las características de las empresas analizadas, se presenta un breve bosquejo de cada una de ellas:

- 1. CEMEX, S.A.B. DE C.V.** Fundada en 1906 y desde una presencia local, ha llegado a ser una de las empresas líderes globales en la industria, con más de 50,000 empleados en el mundo. Actualmente, se encuentra estratégicamente posicionada en América, Europa, África, Medio

Oriente y Asia. La red de operaciones de CEMEX produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, y mantiene relaciones comerciales en más de 100 naciones.

2. **FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A.B. DE C.V.).** Es una empresa integrada de bebidas con mayores ventas en América Latina, inicia en el año de 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L. En 1918, se crea la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (hoy SCYF) para promover el desarrollo educativo y económico del personal y sus familias. En 1943 Don Eugenio Garza Sada encabeza la Fundación del Tecnológico de Monterrey, una de las más prestigiadas universidades de Latinoamérica. En 1954 se incorpora Cervecería Tecate en Baja California. En 1957 FEMSA es pionera al establecer un programa de vivienda para sus trabajadores. En 1978 se abre la primera tienda OXXO. Un año después FEMSA adquiere su primera franquicia de Coca-Cola, con lo cual nace Coca-Cola FEMSA. En 1985 se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana con la adquisición de Cervecería Moctezuma. En 1993 se adquiere la franquicia de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. En el año 2003 Coca-Cola FEMSA adquiere nuevos territorios en Centro y Sudamérica. En el 2006 FEMSA adquiere el control de Kaiser, una cervecera en Brasil. En el 2007 se lleva a cabo la adquisición de Jugos del Valle, líder en América Latina de jugo, néctar y bebidas a base de jugo.
3. **Soriana, S.A. B. DE C.V.** La empresa tiene sus orígenes en un negocio de telas abierto a principios del siglo XX, y en 1968, inicia formalmente la organización Soriana, ha mantenido un proceso permanente de modernización de su operación para garantizar su rentabilidad, y una continua adecuación de su oferta comercial para atender las necesidades cambiantes del consumidor. para lograr su institucionalización y conseguir recursos para su crecimiento, Soriana hace su oferta pública inicial en la BMV en 1987. hasta el año 2001 opero únicamente el hipermercado, en 2002 lanza los clubes de precio city club y en 2003 las tiendas mercado Soriana. otros pilares que sustentan su desarrollo son su cadena de suministro que se inicia en 1970 y se moderniza en la década de los 90; un programa permanente de desarrollo de

personal; y una moderna plataforma de tecnología de información. Para 2005 tiene un total de 197 tiendas: 139 hipermercados Soriana, 41 tiendas mercado Soriana y 17 clubes de precio City Club. esta por iniciar en 2006 las tiendas de conveniencia Super City.

4. **VITRO, S.A.B. DE C.V.** Es uno de los principales fabricantes de vidrio en el mundo. A través de empresas subsidiarias, ofrece productos de calidad y servicios confiables para satisfacer las necesidades de dos distintos tipos de negocios: envases de vidrio y vidrio plano. Sus empresas producen, procesan, distribuyen y comercializan una amplia gama de artículos de vidrio para brindar soluciones a múltiples mercados que incluyen los de vinos, licores, cosméticos, farmacéuticos, alimentos y bebidas; así como el automotriz y arquitectónico. También suministra materias primas, maquinaria y equipo para uso industrial. Con base en Monterrey, México y fundada en 1909, Vitro cuenta actualmente con instalaciones y una amplia red de distribución en nueve países de América y Europa. Además, exporta sus productos a más de 40 países en el mundo.
5. **ALFA, S.A. DE C.V.** Alfa se constituyó en 1974, a partir de dos empresas: hojalata y lamina (acero), empaques de cartón Titán, así como una participación minoritaria en Televisa. Es una corporación mexicana que realiza actividades de las industrias petroquímica, alimenticia, autopartes y telecomunicaciones. sus primeras empresas provenían de las industrias que impulsaron el desarrollo económico del noreste de México a finales del siglo XIX., tiene cuatro grupos de negocios: AlpeK (industria petroquímica), Sigma (Alimentos refrigerados), NemaK (autopartes de aluminio) y Alestra (servicios de transmisión de voz de datos e Internet).
6. **Urbi, Desarrollos Urbanos, S.A. de C.V.** y subsidiarias se dedican principalmente a la compra de terrenos, el diseño de desarrollos habitacionales tanto de interés social, medio y residencial, así como la construcción, promoción y comercialización de los mismos. Urbi es una empresa creada hace 25 años como una empresa especializada en vivienda, en un marco de planeación estratégica y con una visión a largo plazo. Desde su creación, Urbi ha

desarrollado más de 200 mil viviendas. Urbi es una empresa desarrolladora y constructora de vivienda integrada verticalmente y diversificada, especializada en vivienda de interés social y vivienda media-baja. Con base en información pública disponible, Urbi estima que en 2006, fue uno de los tres desarrolladores de vivienda más grandes de México, en términos de ventas y número de unidades construidas y vendidas.

7. **TUBACERO Industrias CH, S.A. de CV.** Fundada en 1938, a partir de 1991 una nueva administración emprendió una estrategia de modernización de planta, eficientización de procesos y diversificación de producto. El acero puede contener distintos porcentajes de aluminio, níquel y ferroaleaciones, dependiendo de los cuales, el acero adquiere características especiales o “grados”. Dichas características, permiten que los productos dentro de la línea de aceros varíen entre acero al carbón, acero grado herramientas, acero grado maquinaria y acero inoxidable. De conformidad con la forma del producto final, los principales productos de ICH se clasifican en Aceros Especiales, Perfiles Comerciales, Perfiles Estructurales, Tubería, Varilla.
8. **GCARSO, S.A.B. DE CV.** La compañía se constituyó como Grupo Galas, S.A., en 1980; en 1981 se transformó en sociedad anónima de capital variable y en 1982 cambió su denominación por la de Grupo Inbursa, S.A. de C.V. Entre 1980 y 1990, la compañía adquirió la mayoría de las acciones de Gigatam, Artes Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre (Lypp), Galas de México, Sanborn Hnos. (Sanborns), Empresas Frisco (Frisco), Industrias Nacobre (Nacobre) y Porcelanite. El 28 de mayo de 1990, la compañía absorbió por fusión a Corporación Industrial Carso, S.A. de C.V., cambiando su denominación por la de Grupo Carso, S.A. de C.V. y aumentando su participación en Sanborns, Frisco y Nacobre. El 19 de junio se llevó a cabo una colocación de acciones de Grupo Carso en la Bolsa Mexicana de Valores y el 20 de diciembre de ese mismo año, Grupo Carso, junto con Southwestern Bell International Holding Corp., France Cables Et Radio y un grupo de inversionistas, en el 2006 continúa con la consolidación de su cartera de negocios en torno a los tres sectores que se han

definido como estratégicos; industria (Condumex y Gigatan), construcción e infraestructura (CICSA, Calinda), y comercial y de consumo (Sanborns y subsidiarias).

9. **Grupo Modelo, S.A.B. de CV.** La historia de GRUPO MODELO comienza con la inauguración de Cervecería Modelo, S.A. en México, Distrito Federal, el 25 de octubre de 1925. Es Don Pablo Díez Fernández quien como dueño de dicha compañía inicia en la década de los años treintas, con el dinamismo que actualmente caracteriza a GRUPO MODELO y establece las bases de su crecimiento. GRUPO MODELO es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, cuenta con siete plantas cerveceras en la República Mexicana con una capacidad instalada de 60.0 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene once marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, entre otras. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador y distribuidor exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. A partir de 1994, GRUPO MODELO cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra GMODELOC.

10. **Teléfonos de México, S.A.B de CV.** El 23 de diciembre de 1947 se crea la empresa Teléfonos de México al adquirir los bienes, propiedades y concesiones de la compañía teléfonos Ericsson, S.A. en 1950, teléfonos de México adquiere los bienes y concesiones de la compañía telefónica y telegráfica mexicana y se consolidan los servicios. en 1972, se firma un convenio entre el gobierno federal y teléfonos de México, mediante el cual la empresa pasa a ser de participación estatal mayoritaria. el gobierno federal suscribe el 51% del capital social. en agosto de 1990, la concesión principal de Telmex para operar una red pública para ofrecer servicios telefónicos básicos es modificada y en diciembre de 1990, el gobierno federal vende las acciones de control de Telmex a un grupo encabezado por Grupo Carso, S.A. DE C.V., SBC INTERNATIONAL, INC, una subsidiaria de SBC COMMUNICATIONS INC. Y FRANCE TÉLÉCOM FINANCIÈRE INTERNATIONALE, una subsidiaria de FRANCE

TÉLÉCOM. en abril de 1996, Carso transfiere sus acciones de Telmex a Carso Global Telecom, S.A. de C.V.

11. **Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.** "Panificación Bimbo", la primer empresa del grupo, fue fundada en 1945 en la Cd. de México; posteriormente, de 1952 a 1978 se abrieron 12 plantas más, lo que le permitió extender la distribución de sus productos a todo México. durante este mismo periodo, se constituyo la empresa "pasteles y bizcochos", que posteriormente se convertiría en "productos marinela" y se establecieron las primeras plantas de dulces y chocolates de "ricolino" y de botanas saladas "barcel". Grupo Bimbo inicio su expansión internacional en 1990 y hoy en día se ha convertido en una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial, colocándose como líder en México y en varios países de Latinoamérica. cuenta con plantas estratégicamente localizadas en México, los EUA, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, el Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Austria y Republica Checa. Así mismo, su fuerza de ventas es superior a 40,000 personas que cubren mas de 20,000 rutas y atienden aproximadamente a 550,000 puntos de venta.
12. **Convertidora Industrial, S.A.B de CV.** Es una empresa constituida en Etzatlán Jalisco en 1979, cuya actividad principal es la compra, venta, comisión, maquila, depósito, fabricación, conversión, transformación y elaboración de globos y envases flexibles de plásticos.
13. **GIMSA, Grupo Maseca, S.A. DE CV.** Es el productor mas grande de harina de maíz en México bajo la marca Maseca, con una participación de mercado de aproximadamente 70% en 1999. Cuenta con 18 plantas distribuidas en todo el país con una capacidad anual de 2.3 millones de toneladas de harina de maíz. Se dedica principalmente a la producción, distribución y venta de harina de maíz en México, la cual se utiliza principalmente en la preparación de tortillas y otros productos relacionados.
14. **Grupo Herdez, S.A.B. de CV.** Fundada en 1914 y a través de más de 90 años de esfuerzos de grandes ejecutivos, principalmente de miembros de las familias Hernández del castillo y

Hernández-Pons, la palabra Herdez, hoy día es sinónimo de calidad y esmero. es una de las empresas más prestigiadas del ramo, y para dar servicio cuenta con 8 plantas de fabricación, oficinas corporativas y 8 centros de distribución, situadas estratégicamente en toda la república mexicana, así como con más de 5000 empleados. actualmente Herdez exporta principalmente a Estados Unidos y Canadá. su línea de más de 500 productos alimenticios conforman una variedad que puede ser considerada como una de las más extensas. cuenta con un sólido portafolio de alimentos y bebidas enlatados y envasados así como pastas alimenticias bajo las marcas de Herdez, McCormick, doña maría, barilla, yemina, vesta, búfalo, carlota, yavaros, solo doña maría, festín, hormel, kikkoman y ocean spray, entre otras, las cuales tienen un elevado reconocimiento y valor en el mercado.

- 15. TELEVISA.** En 1950 surge la televisión en México, con la creación del primer canal: XHTV canal 4. El Grupo TELEVISA, S.A.B., es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana. a través de sus subsidiarias y asociaciones estratégicas: produce y transmite programas de televisión, produce señales de televisión restringida, distribuye programas de televisión para el mercado nacional e internacional, desarrolla y opera servicios de televisión directa al hogar vía satélite, editoriales y distribución de publicaciones, presta servicios de televisión por cable, produce y transmite programas de radio, promueve espectáculos deportivos y eventos especiales, produce y distribuye películas participa en la industria de juegos y sorteos, y opera un portal horizontal de Internet. grupo Televisa tiene también participación accionaría en la sexta, un canal de televisión abierta en España. Actualmente las empresas mexicanas analizadas adoptaron las siguientes estrategias empresariales que las han llevado al éxito de los negocios y a un reconocimiento nacional e internacional (ver tabla 1, Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5).

Tabla 1. Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva (primera parte)

Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva									
no.	Liderazgo en el costo	Diversificación de mercados	Enfoque al cliente o Creación de Valor	Fusiones y Adquisiciones	Gestión del conocimiento y Capital intelectual	Alianzas	Innovación	Implantación de Tecnologías	Otras estrategias.
1	Liderazgo de costos de operación, que normalmente implica sistemas de control muy estrechos, minimizando los gastos generales.	Crecimiento hacia otras áreas geográficas e identificando empresas con productos similares con problemas estratégicos y operativos para adquirirlas.	Fortalece su acercamiento con los clientes, a través de una plataforma tecnológica personalizada donde se le informa al cliente el estado de sus pedidos, entrega de facturas y las canaliza directamente con el personal correspondiente.	Adquiere o fusiona otras empresas de cemento incrementando el tamaño de unidades estratégicas.	Capacita capital humano, desarrollando nuevas habilidades e impulsar talentos a través de acceso al sistema de aprendizaje en línea entre otros.	Alianzas con sus proveedores y alianza estratégica con otros corporativos internacionales.	En constante innovación en el uso de energéticos más rentables y amigables con el medio ambiente, en sus productos y en sus procesos.	A través de la tecnología controla sus operaciones que redundan en una mejora en tiempos y rotación del dinero.	<u>Sustentabilidad</u> , satisfaciendo las necesidades de la sociedad. <u>Estrategia comercial</u> cimentando cadena de valor al fortalecer sus lazos con fabricantes, detallistas y pequeños proveedores.
2	Cuida la combinación de posiciones de liderazgo amplias y segmentadas enfocándose continuamente en el control de costos.	A través de la expansión, aprovecha los conocimientos y las mejores prácticas de todas las unidades de negocio.	Creación de valor, impulsando el valor de su portafolio de productos y empaques.	Adquiere o fusiona otras empresas del sector incrementando el tamaño de unidades estratégicas.	Desarrolla habilidades incluyendo los sistemas y procesos necesarios, construye una plataforma de competencias en cada nivel de la organización.	A través de las alianzas con otras empresas para atender a subsidiaria, sucursales y a sus proveedores. Para mejorar la productividad, el servicio y el costo de los ciclos de servicios.	Innovación desde la producción hasta la satisfacción del consumidor.	En cada uno de sus departamentos como: Procesos productivos, logística, administración, etc.	<u>Desarrollo sustentable</u> , comprometidos a largo plazo con las comunidades a las que sirve. <u>Crecimiento continuo</u> a través de la experiencia, impulsado por un fuerte crecimiento en el volumen de ventas.
3	Eficiencia operativa a menores costos. Estableciendo una cadena de suministros, mejorando la administración de inventarios, abasto oportuno y eficiencia en costos de distribución.	Crecimiento sostenido creciendo en número de tiendas reforzando el posicionamiento de los nuevos mercados a través de un Plan de Crecimiento de expansión.	Satisfacción integral de sus necesidades de consumo, ofreciéndoles precio, variedad y calidad de productos.	Las fusiones y adquisiciones las considera como un proceso fundamental en la permanencia y desarrollo del negocio aprovechando la oportunidad de negocios.	Estructura de formación de personal cada vez más consolidada.	Alianzas con otras empresas del ramo y con proveedores, quienes se convierten en socios en el desarrollo y crecimiento de la empresa, de manera conjunta buscan mejorar la calidad de los productos, nuevos esquemas de logística, y desarrollo de procesos.	Innovación constante en productos y tecnologías de información.	Tecnologías de información apoyando la productividad, desarrollando sistemas de información internos que utiliza para su gestión.	<u>Estrategias de Marketing diferenciada y Sustentabilidad</u> , respuesta corporativa oportuna a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva (segunda parte)

Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva									
no.	Liderazgo en el costo	Diversificación de mercados	Enfoque al cliente o Creación de Valor	Fusiones y Adquisiciones	Gestión del conocimiento y Capital intelectual	Alianzas	Innovación	Implantación de Tecnologías	Otras estrategias.
4	Liderazgo en el mercado en base al volumen. Desarrollo de sistemas para incrementar la productividad que permite reducir costos en el desarrollo de aplicaciones.	Diversificación en su base de clientes hacia otros países.	Su estrategia es crecer en segmentos que representen valor agregado, consolidando "productos con valor en rápidos tiempos de respuesta que satisfacen a sus clientes". Apoya consistentemente a sus clientes en la construcción de sus ventajas competitivas permitiéndole crear alianzas con ellos, que se han sostenido en el tiempo.	ha utilizado la fusión como estrategia para disminuir su deuda y fortalecimiento de su posición financiera.	Desarrolla las capacidades requeridas para entender la transformación de los mercados y los requerimientos de sus clientes. Integrando 3 modelos de competencias en su sistema de desarrollo humano: 1) modelo de competencias Vitro (competencias clave y funcionalidad, 2) modelo de competencias tecnológicas y 3) modelo de competencias laborales.	Establece alianzas estratégicas con otros países a través de la apertura de subsidiarias para productos clave y reforzar sus operaciones. Y con conocimientos estratégicos, experiencia, habilidades y localización.	Se caracteriza por su enfoque a la innovación y a calidad, con una constante innovación en sus diseños. Conceptos que le ha permitido responder de forma ágil a los cambios que se han presentado en el ambiente y que lo han llevado a posicionarse como líderes de la industria.	Tecnología de punta en cada uno de sus procesos de negocio	<i>El desarrollo sustentable</i> Se realiza en congruencia con el modelo de administración de negocios. <i>Ventaja en base a una producción eficiente</i> en base a la experiencia en el ramo.
5	El logro de costos competitivos, algunas estrategias como reestructuramiento de costos para reducirlos a través de la simplificación de procesos y eficiencia energética.	Expansión geográfica de sus negocios y productos.	Crea valor abriendo mercado local para mejorar el servicio a clientes, mejorando el rendimiento de sus procesos de los clientes, una y otra vez.	Invierte en la adquisición de segmentos de negocio para penetrar mercados extranjeros.	Programas de alta especialización que se traduce en experiencia de sus colaboradores.	Alianzas estratégicas con proveedores	centra sus esfuerzos en la investigación y desarrollo de productos innovadores capaces de aumentar la eficiencia de la actividad industrial respetando el medio ambiente.	Uso de procesos y técnicas de avanzada, así como el desarrollo de tecnología propia.	
6	Administración eficiente para seguir con el Liderazgo en sus precios.	Enfoque en la diversificación de productos, obteniendo crecimiento en volumen y expansión geográfica.	Creando valor al cliente a través de productos a su alcance, servicio al cliente individualizado.	Una de sus estrategias es aprovechar la adquisición de terrenos, urbanizaciones, infraestructuras para la construcción de sus vivienda	Desarrolla sus programas de entrenamiento especializado asentados en las ciudades meta para dirigir sus operaciones.	Alianza con clientes y proveedores como fuente de creación de valor y medidas estratégicas	Sólido crecimiento y liderazgo en rentabilidad impulsados por la innovación continua.	Tecnologías de información avanzada que se distingue de sus competidores y que le ayuda a mantener altos estándares de calidad y soportar el continuo crecimiento descentralizado.	

Tabla 0. Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva (tercera parte)

Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva									
no.	Liderazgo en el costo	Diversificación de mercados	Enfoque al cliente o Creación de Valor	Fusiones y Adquisiciones	Gestión del conocimiento y Capital intelectual	Alianzas	Innovación	Implantación de Tecnologías	Otras estrategias.
7	Identifica oportunidades para reducir costos, bajo costo laboral y ausencia de pasivos históricos importantes, incrementando márgenes operativos.	Ubicación estratégica, que le permite mejorar su posición en el mercado, diversificando sus líneas de productos.	Crea valor a sus clientes debido a que sus productos son altamente especializados y diseñados para cumplir requerimientos particulares de sus clientes.	Se caracteriza por sus fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento.	La gestión del conocimiento y capital intelectual le generado dependencia de ejecutivos y empleados clave, la pérdida de cualquiera de sus miembros podría afectar en forma adversa la condición financiera, los resultados de operación y los planes futuros de ICH.	Alianza estratégica con empresas líderes nacionales e internacional.	En sus líneas de productos.	Tecnología de punta para la fabricación de productos originales y particulares.	
8	Reducción de costos y eliminar ineficiencias operativas, implicando su estructura administrativa.	Expansión geográfica de sus negocios y productos en sus diferentes sectores.	programas de seguimiento y rastreo de quejas, y programa "Whatever it Takes" enfocado a que el empleado se involucre con la satisfacción del cliente	Como estrategia de crecimiento Grupo Carso ha apostado con las fusiones y adquisiciones.	Creación del conocimiento a través de programas de especialización.	Alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de expandir sus nichos de mercados	Su innovación constante le permite estar en ventaja competitiva	Se caracteriza por su innovación tecnológica y de información. Tecnología como base de crecimiento	<u>Estrategia de desincorporación</u> de negocios no estratégicos
9	Eficiencia y reducción de los costos.	Diversificación de mercados y comercializador de productos líderes de otros países.	Diferenciación en el mercado cervecero con un alto sistema de calidad	Alianza estratégica con empresas que le apoyan en su crecimiento, fusionando y adquiriendo empresas complementarias, con el objetivo de posicionarse en mercados extranjeros.	Programas de trabajo en equipo.	Alianzas con subsidiarias para un mejor posicionamiento en el mercado y con compañías que producen y distribuyen en México.	Innovando procesos, productos.	Innovación en sus procesos, presentación y mercadotecnia.	

Tabla 4. Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva (cuarta parte)

Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva									
no.	Liderazgo en el costo	Diversificación de mercados	Enfoque al cliente o Creación de Valor	Fusiones y Adquisiciones	Gestión del conocimiento y Capital intelectual	Alianzas	Innovación	Implantación de Tecnologías	Otras estrategias.
10	Eficiencia operativa, controlando sus costos.	Expansión con productos clave a través de su plataforma de banda ancha, y diversificándose a diferentes mercados geográficos.	A través de su plataforma de clase mundial, se anticipa a las necesidades de clientes, atendiendo el servicio en base a su programa de "clientes prioritarios"	En un entorno donde Las fusiones y adquisiciones se dan a nivel internacional como estrategia de crecimiento	Programas de actualización, modernización y eficiencia con un enfoque total al servicio al cliente	Cuenta con la capacidad tecnológica y las alianzas estratégicas que permiten asegurar a sus clientes la tecnología, el servicio, la atención y el respaldo que requieren para sus servicios de telecomunicaciones.	innovación y creación de productos es una constante de esta empresa a la vanguardia de la tecnología y cubriendo las necesidades de sus clientes.	Evolución y modernización de la plataforma tecnológica. Convergencia de redes para transportar a través de banda ancha.	<u>Desarrollo sustentable</u> . Tiene presente su responsabilidad social.
11	Estructura de costos bajos y niveles de eficiencia por arriba de sus competidores.	Diversificación de productos como estrategia de lealtad y adquisiciones de negocios.	Crea valor al cliente con calidad en sus productos,	A través de las fusiones y adquisiciones con objetivos de consolidación de su posición de liderazgo en la industria global de la panificación.	Estimula la diversidad de ideas como fuente de competitividad.	Alianza con proveedores para lograr una estabilidad en sus costos.	Innovación en sus procesos productivos y creación de productos.	Implementación del sistema ERP como medida para obtener información para uso y gestión de la administración.	Sistema de distribución
12	Conserva una estructura de costos competitiva. Mantiene una sólida estructura financiera.	Segmenta mercados participando en nichos de especialidades de alto margen.	Contacto cercano con los clientes. Trabajando con los clientes desde el diseño hasta su elaboración.	Encuentra en su proceso de consolidación, mediante las fusiones y adquisiciones para atender a distintos países donde operen.	A través de la experiencia satisface a sus clientes.	Alianza con proveedores.	Innovación en sus procesos productivos y productos.	Contacto cercano con proveedores utilizando sistemas modernos de información y comunicación, e-business	
13	Relación costo-precio de venta, control de manejo en los inventarios y a eficiencias administrativas y operativas.	El tamaño y el crecimiento de los mercados al menudeo y del sector institucional en los Estados Unidos de América y expansión a otros países le ofrecen oportunidades importantes de crecimiento.	Calidad en los productos y mejora continua del servicio.	Como estrategia de crecimiento, busca combinaciones de negocios, fusiones o adquisiciones para tener mayor presencia en el mercado	Los empleados desarrollan un conocimiento profundo del negocio incrementando el reconocimiento de sus productos y preferencias de los consumidores. crecer y mejorar siempre sus habilidades y conocimientos, profundizando en sus fortalezas y a superar sus debilidades	Adquisición de plantas de harina de maíz en EU y México, aumentando su nivel de operación y consolidándolos como líderes.	Innovación en sus productos y procesos como estrategia para crear valor al cliente	Tecnologías e-budines para mejorar el servicio al cliente y a la comunidad interna.	Eficiencia logística y conocimiento de los mercados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva (quinta parte)

Análisis de las estrategias que aplican las empresas mexicanas para obtener ventaja competitiva									
no.	Liderazgo en el costo	Diversificación de mercados	Enfoque al cliente o Creación de Valor	Fusiones y Adquisiciones	Gestión del conocimiento y Capital intelectual	Alianzas	Innovación	Implantación de Tecnologías	Otras estrategias.
14	Reducción en costos y precios mediante un plan estratégico de compras logrando nuevas fuentes de abastecimiento s.	Diversificación de productos a otros mercados es líder en el sector de pastas alimenticias, resultando exportaciones crecientes	Creando valor agregado a clientes con el desarrollo de nuevos productos.	Busca alianzas estratégicas con otras empresas para crecer en el sector de alimentos y tener un enfoque actual de la organización en el negocio de bebidas.	Programa "El nuevo líder Herdez", capacitando a sus colaboradores a fin de mantener niveles de eficiencia y servicio impartiendo más de 50,000 hrs. Hombre	Alianzas estratégicas al 50% con empresa líder a nivel mundial.	Centro de investigación y desarrollo de nuevos productos.	Tecnología e infraestructura para el mejoramiento de sus procesos productivos.	<u>Estrategias de canales de distribución</u> de acuerdo a las necesidades de cliente.
15	Para continuar creciendo mantiene una disciplina financiera y rentabilidad en beneficio de sus accionistas, estrategia en el control de costos y mejorar los márgenes operativos.	Ingresas a nuevos mercados diversificando sus productos y analiza su crecimiento a través de adquisiciones.	Creando valor con productos originales que satisfagan las necesidades de entretenimiento de sus clientes.	Las fusiones y adquisiciones exitosas de la empresa han fortalecido su organización.	Centro de educación artística.	Alianzas con otros grupos para lograr un posicionamiento frente a la competencia.	Su centro de investigaciones e innovación en telecomunicacion es a la vanguardia como estrategia.	Tecnología de punta para la combinación de líneas de productos, segmentos y productos nuevos en constante investigación	<u>Estrategias de mercadotecnia</u> para incrementar sus ventas.

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

En el mercado global donde se desenvuelven las empresas, necesitan de estrategias que les lleven a obtener ventajas frente a su competencia. En el ámbito de las empresas mexicanas no es la excepción, necesitan crecer no sólo a nivel nacional, sino posicionarse a nivel internacional. En el análisis efectuado se pudo identificar las estrategias que están adoptando las empresas mexicanas en la búsqueda de su propio desarrollo e internacionalización.

El grupo de empresas estudiadas en el presente trabajo, se pueden considerar como pragmáticas en sus respectivos mercados determinando que las estrategias adoptadas por estas les ha llevado a crear un diseño estratégico que les ha permitido llegar a los niveles de rentabilidad y eficiencia organizacional que ostentan hoy en día.

Sin duda las estrategias que usan las empresas mexicanas actualmente para competir les ha llevado al éxito de sus negocios, siendo ejemplo para las demás empresas que buscan crecer y posicionarse en mercados competitivos, es así que éstas replican las mismas estrategias, obligando a las empresas exitosas a buscar otras opciones que les permitan permanecer competitivas.

Concluyendo que desde que el término de estrategia se introdujo en el mundo de los negocios y desde la propuesta de Porter con la base de sus tres estrategias para obtener ventajas competitivas, es inminente que las empresas para estar en niveles altamente competitivos han desarrollado y evolucionaran continuamente en las estrategias que implanten en sus empresas.

5. Bibliografía

- ACOSTA, F. (2007). “Tres paradigmas presentes en la estrategia de la empresa”, [consultada el 18 de diciembre de 2007].
- AKHAVAN Y JAFARI (2006). “Critical issues for knowledge management implementation at a national level”, The journal of information and Knowledge Management Systems. vol.36, no. 1, pp:52-66.
- AYALA, R. L. (2005). “Las estrategias competitivas genéricas de porter”, [consultada el 12 de Marzo de 2008],
- BATEMAN, T.S., SNELL, S.A. (2001): Administración una ventaja competitiva, ediciones Irwin Mc Graw-Hill, 4a edición, México.
- BENÍTEZ, G.O. (2007). Etapas de inicio y diseño de una estrategia de administración del conocimiento de una empresa mexicana”, tesis, Monterrey, N.L., pág. 58

- CADENA, M. J.F. (2004). Administración del Conocimiento: Capital Intelectual,: Un modelo para evaluarlo en empresas de telecomunicaciones, caso práctico, ITESM, tesis, pág181
- CERDA, R. B. (2007). “La globalización en México”, Revista Deciso, Núm. 13, julio2007, [consultada el 05 enero de 2008].
- CORRALES, E. M. (2005). “Fusiones y adquisiciones: Una consecuencia de la globalización, competitividad y posicionamiento”, Revista transferencia, Núm. 72, octubre 2005, pág: 27-29.
- DE LOS RÍOS, C. V.L. (2005). “Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente 1986-2005”, [consultada el 04 de enero de 2008],
- FISCHMAN, D. (2006). “Estrategia o es-tragedia?”, [consultada el 24 de Diciembre de 2007].
- GUTIÉRREZ DE MESA, V.E. (2004). De la “Destrucción Creativa” a la “Cooperación Creativa” en la industria (Bio) Farmacéutica: Un Análisis económico-contable. Tesis Universidad Complutense de Madrid. ISBN. 84-669-2493-0.
- GUZMÁN, S. E., et al. (2008). La Gestión Empresarial Mexicana, México Ediciones Gernika,.
- LÓPEZ, D.A. (2004). Diagnóstico actual de los procesos de la cadena de suministro para detectar áreas de oportunidad en empresas mexicanas, ITESM, Tesis, pág. 107-
- LÓPEZ, D. (2010). Estrategias de Marketing, Tesis doctoral de la Universidad, Repositorio digital, consultada el 04 de diciembre de 2010. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/555>
- MUÑOZ, B., et al. (2005). “Las directrices del costo como fuente de ventajas competitivas”, [consultada el 18 de enero de 2008].
- NAVAS, J.E., GUERRAS, L.A. (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones, ed. Civitas, 3ª edición, Madrid.
- PASTOR, G. A. (2006). “Conceptos fundamentales para el diseño de estrategias de innovación”, Revista Madrid, No. 39, noviembre diciembre 2006. <http://www.madrimasd.org/revista/revista39/sumario.asp>

PATRÓN, R. Z. (2002). Hacia el desarrollo sustentable de México una visión prospectiva, Ítems, Tesis, pág. 111.

PORTER, M.E. (1994). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: CECSA.

STRATEGOR (1995). Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad; Política General de Empresa, Biblio Empresa, 2ª Edición, París.