



# Actores y Fines de las Estrategias Empresariales

## Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas

RECIBIDO: 20-09-03 • ACEPTADO: 03-10-03

### Resumen

Este artículo analiza distintos tipos de estrategias empresariales, tomando como criterio de clasificación los actores que intervienen: la propia empresa y aquellos con quienes ella se relaciona, como son otras empresas –aliadas y competidoras, los clientes, el gobierno y los sindicatos. A partir de la revisión y discusión de bibliografía sobre el tema y de algunas referencias empíricas, se analiza el comportamiento de los actores y los fines que persiguen las siguientes categorías de estrategias: a) estrategias inter-empresas, relativas a la colaboración entre empresas similares y a la cooperación jerárquica en redes; b) estrategias intra-empresa, para fortalecer las grandes funciones de producción y dirección, mediante innovación y reorganización; c) estrategias orientadas hacia los clientes, para mantener o ampliar la participación en el mercado; d) estrategias contra otras empresas, fundamentalmente competitivas; e) estrategias de relación empresa-sindicato, para asegurar la colaboración de los trabajadores, neutralizar conflictos laborales y restringir o impedir el incremento de los beneficios económicos y sociales de los trabajadores; y finalmente, f) estrategias de vinculación empresa-gobierno, para asegurar decisiones favorables a la empresa o al sector económico. En general, las estrategias empresariales centran la atención en fortalecer las ventajas comparativas y racionalizar los costos, como vía para asegurar la defensa o ampliación del mercado; a lo cual subyace el fin último de la empresa capitalista: la búsqueda de la máxima rentabilidad. Algunas estrategias son lideradas por las grandes empresas, pero involucran a las pequeñas y medianas, por lo cual su comprensión es fundamental para asumir racionalmente su participación.

**Palabras clave:** Colaboración empresarial, competencia, reconversión productiva, informatización, vinculación empresa-gobierno

## Introducción

Este estudio parte del siguiente concepto, desarrollado previamente por el equipo de investigación:

Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores. Por consiguiente, la estrategia determina la dirección de la empresa y exige un conjunto de esfuerzos para coordinar e integrar en un sistema coherente, recursos y operaciones en función de alcanzar fines u objetivos generales. Dada su naturaleza, no es posible improvisar una estrategia, cuya complejidad demanda un riguroso trabajo de planificación y ejecución, así como ciertas condiciones: enormes presiones externas, descontento interno con el orden vigente, una estrategia alternativa coherente con la visión de cambio y evaluar la misión fundamental como inicio de la reconstrucción. La estrategia tiene mayor potencial cuando el análisis prospectivo permite prever el posible curso de los acontecimientos y anticipar su diseño en función de los posibles escenarios en los cuales deberá desenvolverse la empresa (Gamboa, Arellano y Nava, 2002).

El trabajo profundiza la clasificación previa de las estrategias empresariales, tomando como criterio los sujetos que intervienen en las mismas, lo cual da lugar a seis categorías:

- a. Estrategias de colaboración inter - empresas
- b. Estrategias de innovación y reorganización intra - empresa
- c. Estrategias empresa - clientes
- d. Estrategias agresivas contra otras empresas
- e. Estrategias de vinculación empresa-gobierno.
- f. Estrategias empresa – sindicato

Con esta base conceptual, el presente artículo discute cada uno de los tipos de estrategias mencionados, haciendo énfasis en la identificación de los actores y sus respectivos intereses, los cuales determinan los fines perseguidos. Igualmente, se plantea una reflexión acerca de la validez de las distintas estrategias para empresas pequeñas y medianas.

### 1. Estrategias de Colaboración Inter-Empresas

Es intrínseco a la naturaleza de la empresa obtener una ganancia y más aún, la máxima rentabilidad posible. En tal sentido, Llano Cifuentes (1997:121), establece una distinción entre *ganar algo* y *ganarle a alguien*, lo cual

implicaría en el primer caso la posibilidad de colaboración y en el segundo la competencia; el autor reconoce que no se trata de un dilema excluyente, sino de *una acentuación excesiva de uno de los caminos a elegir*. Y efectivamente, en el mundo empresarial, cuando se opta por una estrategia de colaboración para ganar algo, en definitiva ese algo contribuye a ganarle a otras empresas competidoras.

Tal como afirma Lewis (1993: 34) las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos a fin de lograr un objetivo común, relativo a desplazar a los competidores o alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial. Dado que la competencia es intrínseca a la lógica del sistema capitalista, Harrison (1997:184) reconoce que a los empresarios de E.U., donde se ha exacerbado el individualismo, les ha costado más que a los europeos o japoneses, adoptar principios de colaboración. Dichos principios surgen en la sociedad globalizada, donde la competencia exige formas de cooperación entre “pares” –que ocupan una posición similar en el mercado- para contrarrestar a otros competidores. Existen menos prejuicios para asumir la cooperación jerárquica, en la cual una empresa líder integra verticalmente redes de proveedores o distribuidores; pero esta cooperación también ha cambiado de forma: del control por la propiedad total o mayoritaria, al control minoritario o por relaciones contractuales.

A diferencia de Harrison, autores como Nalebuff y Brandenburger, (1996) plantean que la posibilidad de cooperación surge cuando confluyen varios factores, entre ellos “la cultura organizacional -atributo intangible de las empresas- que privilegia la cooperación sin renunciar a la competencia, por lo cual recientemente se ha acuñado el término coo-petencia para indicar los esfuerzos por combinar la cooperación («paz») con competencia («guerra») que vienen realizando algunas empresas, fundamentalmente grandes”. Sin embargo, Berlin (1999, 2002) analiza cómo la cultura es un obstáculo en las estrategias de colaboración.

No compartimos la idea de que la colaboración sea intrínseca a la lógica empresarial, mientras sí lo es la confrontación entre competidores; sin embargo es cierto que las nuevas condiciones de la competencia global han inducido la colaboración horizontal entre empresas, que sólo se produce entre un reducido grupo de organizaciones similares para enfrentar en mejores circunstancias a sus competidores.

Por otra parte, tiene relativa razón Rosales (2001) cuando afirma que la cooperación (horizontal) se busca entre empresas que atienden al mismo mercado (real o

potencial), pero no la tiene al considerar que *la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan*, porque precisamente el fortalecimiento que otorga el trabajo conjunto debe contribuir a romper esos límites.

Lo anterior no significa que una estrategia empresarial pueda desintegrar y neutralizar plenamente los factores del mercado que afectan la posición competitiva de una organización. Las decisiones de los sujetos que dirigen la empresa están condicionadas por múltiples factores contextuales, pero recíprocamente la gerencia puede actuar sobre dichos factores para atenuarlos o modificarlos a su favor. En todo caso, ninguna empresa aisladamente, de modo que es la síntesis vectorial de sus respectivas fuerzas la que impone la dirección general de comportamiento del sistema en su conjunto.

Dependiendo de las circunstancias del contexto y de la posición competitiva propia y la de los competidores, las empresas pueden optar por diferentes formas de colaboración que fluctúan entre diversos grados de voluntariedad y coerción. En primer lugar, las alianzas estratégicas, fusiones de empresas y consorcios, se realizan en forma discrecional, generalmente entre grandes empresas pares, similares (por tamaño y/o actividad) o complementarias; éstas unen sus fuerzas bien sea sin transferir la propiedad o con propiedad conjunta; de esta forma se produce un proceso de concentración de capital, de hecho en las alianzas y de derecho (legal) en las fusiones y los consorcios. En segundo lugar, la integración vertical en redes de proveedores o distribuidores, tiene como objetivo asegurar la colaboración de empresas de menor tamaño con la empresa líder, en el suministro o en la distribución; la integración puede realizarse por adquisición parcial de la propiedad, por acuerdos contractuales de suministro, o por el establecimiento de licencias o franquicias de producción y/o de distribución. Este tipo de colaboración generalmente es coercitiva, porque quien controla las condiciones y términos de la relación, es el factor dominante en la red: la gran empresa que lidera el proceso.

#### **-Colaboración entre similares: Alianzas, Fusiones, Consorcios**

Las alianzas son las formas más novedosas de colaboración entre pares. La iniciativa para celebrar alianzas corresponde generalmente a la empresa que advierte el riesgo de agresión o de crecimiento significativo de cierto(s) competidor(es), al punto que pueda afectar seriamente su posición en el mercado; al

no disponer de capacidad suficiente para contenerlo(s), requiere la colaboración de una o más empresas que pudieran resultar lesionadas. Pero también puede generarse una alianza por razones proactivas, para fortalecer o consolidar su desarrollo. A diferencia de las alianzas político-militares que pueden incluir a muchas naciones con diversa capacidad económica y poderío bélico<sup>2</sup>, las alianzas empresariales se realizan generalmente entre muy pocas empresas, que habitualmente se encuentran en posiciones competitivas similares.

Harrison (1997:143-149; 176-180) considera que la mayoría de las alianzas estratégicas se establecen entre grandes competidores, que se proponen como finalidad estratégica mucho más que el control tecnológico o del capital: *el control sobre la trayectoria de desarrollo óptimo de ciertos activos o tecnologías*. Las alianzas a las cuales se refiere Harrison podríamos denominarlas **alianzas tecnológicas**. Obviamente, las empresas pequeñas y medianas (PYMES), que generalmente no realizan inversiones en investigación y desarrollo, carecen de posibilidades para realizar alianzas tecnológicas.

Por otra parte, existen también las **alianzas de distribución**, cuyo objetivo es lograr acceso a nuevos mercados, aprovechando redes de distribución ya establecidas sin incurrir en inversiones ni costos significativos; este tipo de alianza permite adquirir canales de distribución en otros mercados, y utilizar la capacidad ociosa en los canales propios, mejorar el acceso a nuevos mercados nacionales o extranjeros y ofrecer una mezcla de productos más apropiada en cada mercado. Puede ser además una estrategia de internacionalización, especialmente cuando el socio extranjero tiene control real sobre la entrada de competidores (Villalba, 1997:44,50)<sup>3</sup>. Las alianzas de distribución, al contrario de las tecnológicas, sí están al alcance de las PYMES; la posibilidad de realizarlas está vinculada a la naturaleza del producto y al conocimiento del mercado nacional e internacional.

En cuanto a las **fusiones**, como estrategia de colaboración, asumimos la concepción de David (1997: 62) y Myddelton (1997: 151) quienes consideran que una fusión ocurre cuando dos o más organizaciones jurídicamente independientes, y de similar tamaño, se unen para formar una nueva empresa, con el fin de reducir costos y aumentar el valor de mercado de la misma. Las fusiones responden a fines aparentemente simples, relativos a incrementar el valor de la empresa en el mercado, conjugando las trayectorias de dos o más organizaciones que desaparecen formalmente como empresas independientes. Estrictamente, las fusiones

constituyen la mejor expresión de concentración de capital.

Por su parte, los **Consortios** constituyen formas de co-propiedad temporal de nuevas empresas para ejecutar conjuntamente grandes proyectos; generalmente el consorcio desaparece al concluir el proyecto, aunque en algunos casos se trata de asociaciones de mayor alcance. (Cabanellas, 1979:313). La Joint Venture (Suárez, 1992: 163) es un consorcio para la transferencia de tecnología: la empresa de un país con mayor desarrollo tecnológico crea una nueva sociedad en la que participa junto con el usuario de esa tecnología en un país extranjero<sup>4</sup>. Los consorcios generalmente se producen entre empresas medianas o grandes, aunque esta posibilidad no está negada para empresas pequeñas.

### Cooperación Jerárquica: Redes de Proveedores o Distribuidores

La integración vertical es un proceso en el cual una gran empresa busca la cooperación de empresas medianas o pequeñas sobre las cuales requiere cierto grado de dominio. Puede darse integración vertical con los proveedores de una gran empresa manufacturera o comercial, o con los distribuidores. Este tipo de integración se ha denominado en el caso de los proveedores integración hacia arriba o regresiva y en el caso, de los distribuidores, integración hacia abajo o progresiva (Kotler, 1996:78; Lambin, 1995:345). Sin embargo, nos parece que ambas constituyen una integración donde la empresa que tiene el dominio se encuentra en la cúspide de la red, pudiendo considerarse ambas integración hacia abajo; o en todo caso, si nos ubicamos temporalmente respecto al producto, podría ser integración hacia atrás, cuando se trata de proveedores e integración hacia adelante, cuando se refiere a distribuidores.

Los fabricantes compran a los **proveedores** servicios y productos intermedios que necesitan para elaborar su producto final, e incluso productos totalmente terminados. Igualmente las grandes empresas detallistas, tales como hipermercados, supermercados y tiendas por departamentos, adquieren altos volúmenes de mercancías para la venta. En estos casos la **integración vertical en red** tiene como objetivo aumentar el **control sobre los proveedores** de una empresa o adquirir el dominio sobre ellos, que puede resultar necesario cuando los suplidores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen plenamente sus requerimientos (David, 1997: 54). La cooperación jerárquica puede también estar guiada por la preocupación de estabilizar o proteger a un proveedor de importancia estratégica; o por el objetivo de apoyar a

proveedores clave, cuando éstos no disponen de recursos o conocimiento tecnológico suficiente para fabricar componentes o materiales indispensables a la actividad de la empresa líder (Lambin, 1995:345).

Para grandes fabricantes, la **integración vertical con distribuidores**, implica adquirir parcialmente los negocios de mayoristas o detallistas (Kotler 1996:78) con el fin de garantizar la distribución a través de estos canales y aumentar el control sobre ellos, aunque la motivación básica es asegurar la salida de los productos (venta). La integración permite una relación más estrecha con los canales de distribución, lo cual puede repercutir en los costos de comercialización de los productos, incluyendo una estrategia promocional común. Lambin (1995:345) afirma que, en algunos casos, la integración contribuye a una mejor comprensión de las necesidades de los clientes, aunque lo normal es la estandarización de su satisfacción.

La integración vertical con distribuidores se realiza generalmente mediante **licencias y franquicias**, gracias a las cuales los negocios pueden expandirse a mayor velocidad, porque los costos y las oportunidades se reparten entre varias empresas (David, 1997: 54), mientras los riesgos recaen fundamentalmente sobre las empresas pequeñas o medianas franquiciadas o receptoras de la licencia, que ocupan el lugar del débil jurídico en la relación. La integración de distribuidores también puede asegurarse por contratos de distribución, lo cual implica una temporalidad menor a la integración.

## 2. Estrategias Intra Empresa para Fortalecer las Funciones Esenciales

La potestad de cada organización para definir los límites de acción de su negocio y formular estrategias para optimizar sus procesos internos en función de desarrollar ventajas competitivas, mencionada por Villalba (1997: 59-61), no es absoluta. Está condicionada por factores del entorno, tales como el grado de desarrollo y difusión de tecnologías físicas y sociales, el acceso al crédito, las políticas gubernamentales, los vínculos con organizaciones más avanzadas (estrategias interempresas), la posición en el mercado, entre otros; y por factores internos, relacionados con el tamaño y nivel de desarrollo.

En todo caso, las organizaciones tienen hoy, tal como plantean Dombois y Pries, (1993: 13-14), la posibilidad de modernizar la empresa, utilizando nuevas estrategias gracias a los avances en microelectrónica, informática, telemática y a las denominadas tecnologías sociales (modelos administrativos, *know how*, formas de integración social, modelos de control, sistemas de



incentivos, nuevas reglas del juego, etc). Los cambios que expresan las nuevas estrategias internas a la empresa desde el punto de vista técnico, organizativo y laboral, no constituyen la continuación del modelo tradicional de racionalización y tecnificación, al punto que Coriat (1995) destaca la necesidad de “pensar al revés”; sin embargo, las nuevas estrategias se inscriben en la lógica del capital y tienen como fines: incrementar la productividad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, *mejorar* el producto, reducir costos y tiempo de respuesta, todo ello para optimizar la posición competitiva en el mercado y por lo tanto la rentabilidad.

Entre las estrategias del nuevo modelo de acumulación, que tienen como escenario el interior de la empresa, tenemos las siguientes: reestructuración organizativa, flexibilización de las relaciones laborales, desarrollo y diversificación de productos, concentración de actividades, innovación y modernización tecnológica en producción, y finalmente, modernización informática, las cuales discutiremos en esta sección.

### Reestructuración Organizativa

Tal como se ha difundido por diversos lugares del planeta, puede afirmarse que la reestructuración organizativa implica en primer lugar el rediseño de los procesos básicos<sup>5</sup> del negocio y automatizar las operaciones; modificar la distribución de hombres y máquinas (lay-out) para dar mayor fluidez al proceso productivo y facilitar que varios equipos o tareas sean atendidos por un trabajador polivalente (integración de funciones y tareas), bajo la responsabilidad colectiva del grupo de trabajo; cambios en el modelo de dirección y control, incorporando el autocontrol y la posibilidad de que los trabajadores tomen ciertas decisiones operativas (empowerment). Todo esto con el fin de responder mejor y oportunamente a las exigencias del mercado, reducir costos y tiempos de espera, e incrementar la productividad. Independientemente del tamaño, las empresas pueden poner en práctica alguna(s) de las estrategias mencionadas, porque incluso los procesos o actividades más sencillos pueden ser rediseñados.

La reestructuración organizativa lleva generalmente a las empresas medianas o grandes a deshacerse de algunos procesos de apoyo que no resulten esenciales al desenvolvimiento exitoso de las operaciones, los cuales se transfieren a empresas de menor tamaño que actúan como proveedores de bienes y servicios (outsourcing o tercerización); es decir, la reestructuración interna también conduce a todo un conjunto de estrategias interempresas de integración vertical con suplidores,

discutidas previamente, las cuales facilitan la transmisión hacia las empresas integradas en red de las nuevas formas organizativas.

### Flexibilización de las Relaciones Laborales

La reestructuración radical de la organización interna de las empresas conduce también a modificar las relaciones con los trabajadores, básicamente con cuatro finalidades: reducción de costos, adecuación a las fluctuaciones del mercado, incremento de la productividad y control de la fuerza de trabajo

Los cambios del sistema anterior son tan radicales que algunos autores hablan de “el fin del trabajo” (Rifkin, 1996) o con más precisión, de “el fin del empleo” (Bridges, 1994: 14-21), dado que se reducen las oportunidades laborales y éstas se convierten en situaciones laborales bajo contrato temporal y a destajo según la productividad, preferiblemente con un trabajador o grupo convertido en organización (microempresa, cooperativa u organización no gubernamental –ONG) y, cada vez con mayor frecuencia, para ser realizadas en una oficina virtual, fuera de los muros de la empresa

Se institucionalizan diversas formas de flexibilidad laboral: del contrato individual, del salario, de la jornada, del lugar de trabajo, a las cuales subyace la eliminación de la estabilidad, mayores exigencias de productividad y reducción de costos laborales. Los trabajadores contratados bajo modalidades flexibles constituyen una categoría especial, periférica, que carece de todo tipo de seguridad social. Sin embargo, las empresas no pueden renunciar totalmente a los trabajadores permanentes, para la realización de los procesos básicos (core bussines, el núcleo de la organización); estos trabajadores poseen el conocimiento acumulado e identidad con la organización, y disfrutan de estabilidad relativa y ciertos beneficios sociales (Albizu, 1997:20-21). Con el fin de conservar su estabilidad, los trabajadores del núcleo renuncian implícitamente a algunos derechos laborales legales y contractuales.

### Desarrollo o Diversificación de Productos

Una estrategia de desarrollo de productos tiene como finalidad conservar el mercado actual o aumentar las ventas, con productos *mejorados* o nuevos de interés potencial, destinados a los mercados actuales de la empresa (Lambin, 1995: 343; Kotler, 1996:77); o abrir nuevos mercados. El desarrollo de productos puede responder a una estrategia de **mejora** cuando se producen variaciones en los productos existentes o a una estrategia de **innovación** si se crean nuevos productos. Ambas estrategias son resultado de la Investigación y Desarrollo

en las grandes empresas; pero la base fundamental es la creatividad, que puede desarrollarse como una cultura de la organización, independientemente de su tamaño. Eventualmente el problema puede consistir en los recursos necesarios para fabricar el nuevo producto, pero siempre es posible encontrar alguna alternativa de financiamiento.

Las **mejoras** de producto están relacionadas con dos tipos de cambio: sustanciales, que alteran su función esencial; y de apariencia, es decir modificaciones de estilo en cuanto a características del producto y de presentación en cuanto a su empaque (Gorz, 1977:272). Sin embargo, algunas “mejoras” tienden a acelerar el desgaste del producto, con ciclos de vida más cortos que exigen sustituciones continuas y garantizan ventas futuras (Stan y Meyer, 1999:30)

Una estrategia de **diversificación** de la producción comprende la adición de productos o servicios, ya sea para complementar líneas actuales de producción o para entregar un producto novedoso, evitando de esta forma la dependencia de actividades relacionadas a un solo negocio (Semler, 1999: 27; Lambin, 1995:343; Kotler, 1996:77).

### Concentración Productiva

La **concentración** opuesta a la diversificación pretende fortalecer la capacidad distintiva básica de la organización, centrando la atención y los recursos en aquella actividad que represente una ventaja comparativa frente a los competidores (David, 1997:69). El objetivo es, definir una población objetivo-restringida y satisfacer las necesidades propias de ese segmento en mejores condiciones que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. La estrategia de concentración está basada en una visión a largo plazo, para dirigir el negocio hacia un mercado potencial, haciendo uso de aquellas fortalezas que hacen distintiva a la organización en el mercado actual.

La concentración puede responder a una estrategia de encogimiento (David, 1997: 61), cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos, a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; esta estrategia puede calificarse como reactiva, ya que se establece en un ambiente donde los gerentes trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación.

### Innovación y Modernización Tecnológica en Producción

La innovación tecnológica es una estrategia que depende hasta cierto punto de la capacidad económica para invertir en investigación y desarrollo; sin embargo, y especialmente en los países del Tercer Mundo, la

innovación se ha producido cuando las circunstancias han limitado o impedido la importación tecnológica, forzando la puesta en juego de la capacidad creadora; por tanto, en condiciones normales requiere estimular el desarrollo de una cultura de la innovación.

Los fines de la innovación y modernización tecnológica están vinculados a la ubicación de las empresas en el contexto nacional e internacional, a su concepto del desarrollo y a su compromiso con los intereses nacionales o transnacionales. Básicamente esos fines pueden ser: estar a la vanguardia tecnológica, optimizar el proceso productivo y/o responder a necesidades del mercado o de la sociedad.

El avance tecnológico genera modificaciones sustanciales en los sistemas de producción, así como en las formas de trabajo y de vida. En especial, la informática, y otras tecnologías afines, han sufrido un desarrollo sin precedentes en la historia, que se caracteriza por la gran rapidez de sus innovaciones, la universalidad de sus aplicaciones, la facilidad de difusión, las sinergias que se generan en torno a ellas (cualquier avance en una de ellas repercute rápidamente en el grupo tecnológico), la progresiva sustitución de personas por máquinas, y los cambios estructurales que generan en las empresas (Albizu, 1997.7-8).

Pero las tendencias del desarrollo tecnológico dominante no implican que los países deban ir a la zaga en las aplicaciones sin considerar cuales son sus verdaderas necesidades. Tal como afirma Shumacher (1990:135), es necesario crear “una tecnología con rostro humano”, que no sólo aumente la productividad, sino que además incite a “las personas a ser creativas y productivas en sí mismas... una *tecnología intermedia*, intensiva en mano de obra, útil para establecimientos de pequeña escala; en última instancia una tecnología que sirva al hombre en lugar de destruirlo”.

### Modernización Informática

Actualmente muchas empresas están desarrollando nuevas formas para usar los sistemas de información, de gestión y de producción informatizada, con la finalidad de coordinar actividades dispersas e incrementar la flexibilidad para entrar y salir de diferentes mercados, -alterar diseños de producción y controlar los comportamientos de sus empleados. Los ordenadores personales y la tecnología de información facilitan enormemente la coordinación y el control de la producción a lo largo y ancho de las diferentes estructuras organizativas (y de las fronteras nacionales), así como entre empresas y agencias gubernamentales. Además, los sistemas de automatización programables por ordenador,

permiten que las empresas mejoren la calidad de sus productos reduciendo la infraestructura productiva y los costes de producción (Harrison: 1997:21-22).

Otra gran posibilidad que ofrece la informática a las empresas es el comercio electrónico, cuyo contexto será una globalización creciente de la producción, la distribución y el consumo; en esto jugarán un papel importante innovadoras estructuras de comunicación y transporte, instituciones y marcos jurídicos globales (Carreón, 2001).

La competencia internacional ejerce presiones constantes para utilizar productivamente las nuevas tecnologías informáticas, que actúan como capital productivo para la elaboración de bienes y servicios diferenciados; la tecnología informática constituye un instrumento eficaz para elevar la productividad del trabajo. A largo plazo, este 'nuevo orden internacional' promueve el mejor funcionamiento de la valorización del capital; disminuye la velocidad de rotación de los ciclos de reproducción del capital fijo (capital – mercancía – dinero), en función de obtener ganancias extraordinarias y acceder a nuevos y variados mercados (Sotelo, 1999:24-25).

### 3. Estrategias de la Empresa hacia los Clientes

Para Kotler (1996:6) la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos ofrecen, demandan e intercambian productos de valor con sus semejantes. Este concepto omite la consideración de los competidores como actores directos del mercado; es justamente su existencia lo que obliga a la empresa a realizar estrategias dirigidas a los clientes, con el fin de interesarlos en el producto o servicio que genera.

En tal sentido, las empresas ponen en juego las siguientes estrategias de relación con los clientes actuales y potenciales: a) promoción del producto, de la marca y de la imagen corporativa mediante publicidad y telemarketing; b) ubicación adecuada de puntos de venta y del producto en el local, para facilitar el acceso del cliente al lugar y a la mercancía; c) investigación de mercados con la finalidad de captar intereses y requerimientos de los clientes, relacionados con características del producto o con necesidades no satisfechas; d) fijación de precios atractivos para los clientes, bien sea mediante ofertas, descuentos o precios por paquete, para conjuntos de mercancías; y e) servicios post-venta, especialmente los relacionados con garantía de productos o servicios.

El objetivo fundamental de las estrategias de la empresa hacia los clientes consiste en mantener o ampliar

el mercado actual, despertando y conservando su interés, enfatizando la diferenciación por calidad, precio y/o facilidades de mercadeo respecto a los competidores. Complementariamente la empresa aspira satisfacer necesidades y expectativas de los clientes, siempre que esto no ponga en riesgo su fin fundamental que es la rentabilidad. Algunas modalidades de publicidad, aunque tienen como receptores a los clientes, están dirigidas contra los competidores, como veremos en la siguiente sección.

### 4. Estrategias Agresivas contra otras Empresas

Aunque la mayoría de los autores hablan simplemente de competencia, preferimos establecer que estas estrategias están dirigidas contra otras empresas, con la finalidad básica de debilitar o eliminar a la competencia, porque a ellas subyace el darwinismo intrínseco al capitalismo.

Exceptuando hasta cierto punto las estrategias de publicidad, que tienen como objetivos defender o ampliar el mercado actual, neutralizar el acceso de los competidores y conquistar nuevos mercados, las demás estrategias contra otras empresas caen perfectamente dentro de las prácticas consideradas por el Derecho Mercantil como competencia desleal. Entre ellas están la compra de la propiedad total o parcial de competidores, de sus distribuidores o proveedores, y las estrategias subrepticias, eufemísticamente denominadas no convencionales.

#### Publicidad disuasiva y ofensiva

La publicidad tiene como receptores directos a los clientes actuales o potenciales, pero algunas estrategias publicitarias están claramente dirigidas contra otras empresas. Ries y Trout (1986:48,65) afirman que al igual que en la guerra militar, en la lucha por el mercado es válido que cada empresa tenga una estrategia distinta, según: a) posición en el mercado, b) disponibilidad de recursos, c) relación de fuerzas competitivas y d) objetivos organizacionales. Tomando en cuenta estos aspectos, la publicidad podrá ser defensiva, disuasiva u ofensiva, siendo las dos últimas estrategias contra otras empresas.

La publicidad **disuasiva**, es utilizada por empresas ya establecidas en un mercado determinado, que valiéndose del factor credibilidad, pueden lograr efectos psicológicos en los clientes, con el único fin de neutralizar el acceso de sus competidores al mercado. La publicidad **ofensiva** pretende quitar del medio a la competencia, o disminuir la participación de un competidor establecido,

para obtener esa cuota de mercado. Su efectividad está relacionada directamente con la disponibilidad de recursos para sostener el ataque, aunque los competidores reaccionen con rapidez; la publicidad ofensiva tiene como propósito ampliar la participación en el mercado actual y conquistar nuevos mercados. Por el contrario, la publicidad **defensiva**, pretende resistir o reducir la probabilidad e intensidad de los ataques, o desviar la atención de los competidores hacia áreas de menor interés

### Absorción y Adquisición Parcial de Empresas Competidoras

La **absorción** implica que una compañía (absorbente) toma posesión del patrimonio de otra (absorbida), la cual desaparece y pierde los derechos de posesión sobre sus activos, así como su denominación o razón social. La absorción vista como una estrategia, sólo puede considerarse en contra de la empresa absorbida; sea cual fuere el motivo que la condujo a acceder a este tipo de negociación, la absorción representa una pérdida patrimonial y una agresión hacia su acción operativa como empresa en el mercado. La empresa absorbente, ampliará su valor de mercado al integrar los activos de la sociedad absorbida, en un valor que puede ser superior a la cantidad erogada para adquirirla. La absorción es una **adquisición total** (Mascareñas, 1996: 1; Suárez, 1992: 19), que requiere una gran inversión, cuya finalidad es el control absoluto de un competidor o proveedor clave.

A diferencia de la absorción, en la **adquisición parcial** la acción puede ir dirigida hacia proveedores y distribuidores de los competidores, o hacia los mismos competidores. Se pretende limitar su acceso a determinadas materias primas y componentes, o afectar la comercialización de sus productos, ya sea por los inconvenientes que atraviere para la producción o para que no esté en capacidad de exigir una distribución más efectiva.

Tanto la absorción como la adquisición parcial son estrategias contra otras empresas competidoras con el objetivo de controlar sus operaciones y disminuir las posibilidades de acción competitiva dentro del mercado de referencia.

### Estrategias Subrepticias (no convencionales)

En la guerra competitiva las empresas capitalistas no eluden la posibilidad de recurrir a métodos ilegales e incluso delictivos, tales como: espionaje industrial, robo de talentos, sabotaje, adquisición de licencias o franquicias competidoras y quiebra ficticia.

El **espionaje industrial** pretende obtener información y conocimiento a través de cualquier medio,

sobre el personal y los procesos de producción y comercialización de la competencia, en función de revertir sus éxitos, apropiarse conocimiento útil o atraer personal valioso del competidor.

El **robo de talentos** tiene como fin descontar las ventajas competitivas de los contrarios; se realiza contra aquellas empresas donde el conocimiento especializado de las personas tiene un alto valor para la actividad que ofrece la compañía, por ejemplo: en consultoría o en áreas industriales específicas, como informática, petróleo, electricidad, siderúrgica, entre otras (Villalba, 1997:28).

El **sabotaje** puede comprender desde la diseminación de rumores negativos contra la competencia (Villalba, 1997:29) hasta acciones directas contra los almacenes o transporte de materia prima o productos de la competencia, que puede traducirse en déficit de inventario o disminución de ventas por daños en la mercancía a comercializar. Esto genera variaciones en la oferta de productos e incertidumbre en los consumidores, con la consecuente pérdida de mercado.

Otra vía para bloquear a posibles competidores es la obtención de una **licencia** o **franquicia** de productos competidores, valiéndose de actos judiciales que impiden la entrada de la competencia en un nuevo mercado geográfico (Villalba, 1997:28)

La quiebra es un proceso legal también llamado bancarrota mediante el cual un deudor declara su incapacidad para pagar sus deudas. De modo que la declaración de **quiebra ficticia**, constituye una estrategia para evadir responsabilidades financieras con acreedores, clientes y con el fisco nacional y municipal.

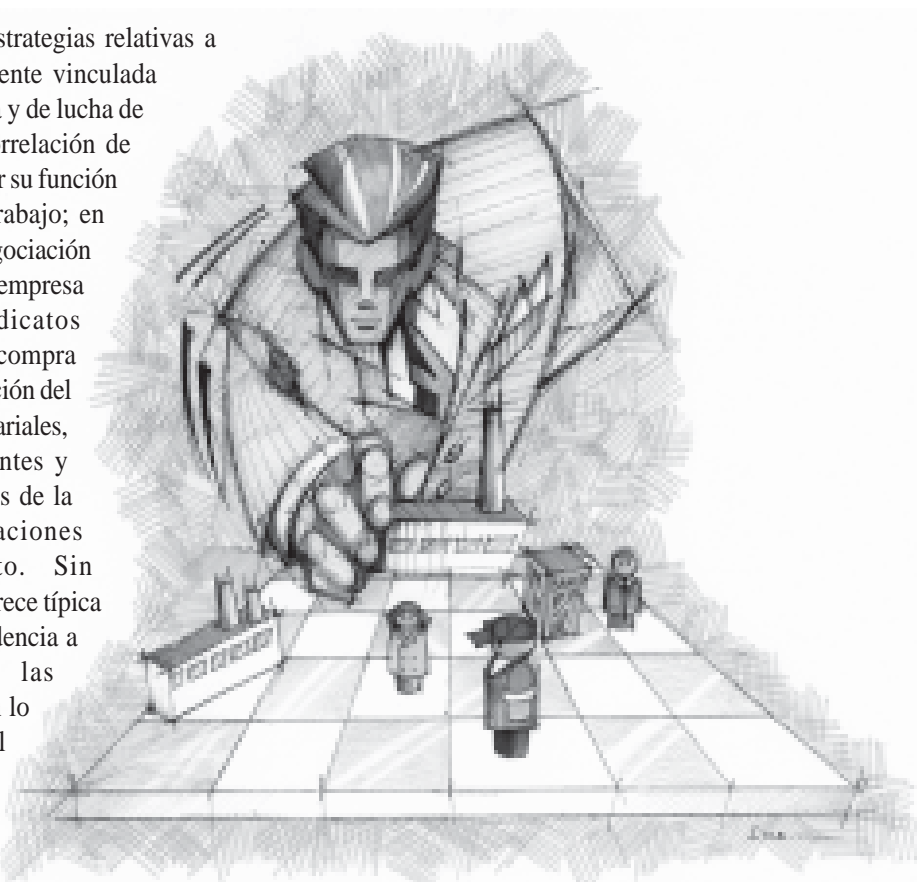
## 5. Estrategias Empresa — Sindicato

La contraparte fundamental del capital son los trabajadores; por ello, desde el momento en que se manifiestan expresiones de acción organizada de los colectivos laborales, la empresa ha puesto en práctica estrategias contra el sindicato, para vencerlo o convertirlo en aliado, a fin de garantizar la colaboración y control de los trabajadores en el proceso de producción de bienes o servicios, así como reducir los costos laborales o limitar su crecimiento. Estas estrategias pueden ser aplicadas en forma individual por cada empresa, o como colectivo empresarial organizado, por rama de actividad.

La dirigencia empresarial siempre ha tenido claridad sobre la centralidad del trabajo en el proceso de generación de valor y por consiguiente en la posibilidad de acumulación; es así que cada cambio en el modelo productivo sólo ha sido posible tras derrotas sucesivas del movimiento sindical (Coriat, 1995).



La naturaleza de las estrategias relativas a los sindicatos está directamente vinculada con la capacidad organizativa y de lucha de los trabajadores y con la correlación de fuerzas respecto al Estado, por su función mediadora entre capital y trabajo; en consecuencia, pueden ser: negociación de contratos colectivos -por empresa o por rama - con sindicatos relativamente autónomos; compra del apoyo sindical; incorporación del sindicato a decisiones empresariales, para comprometer a dirigentes y trabajadores con los intereses de la organización; y en situaciones extremas, enfrentamiento. Sin embargo, la estrategia que parece típica de la globalización es la tendencia a la desintegración de las organizaciones sindicales, en lo cual han jugado un papel importante la externalización y la flexibilización laboral.



#### 6. Estrategias de Vinculación Empresa - Gobierno

El sistema capitalista inaugura históricamente la separación del poder político respecto al poder económico, pero no su desvinculación. Como afirma Tofler (1997:90-92,160) todas las corporaciones dependen del funcionamiento de una red de instituciones gubernamentales, que les prestan servicios, establecen regulaciones, formulan políticas, ejercen control, realizan inversiones, otorgan o avalan créditos, etc. Las empresas mantienen relaciones con estas instituciones en el ámbito nacional y local, y pueden influir en sus modos de funcionar y en sus decisiones, bien sea individualmente cuando han acumulado un relativo poder, o mediante las asociaciones o cámaras empresariales.

De allí que las empresas siempre hayan puesto en práctica estrategias de vinculación con el gobierno, que implican relaciones estrechas con diferentes organizaciones del Estado, a fin de asegurar decisiones favorables en el diseño de políticas y en el otorgamiento de licencias, concesiones, contratos, permisos y financiamiento, así como respecto a las decisiones en caso de litigios por conflictos laborales, mercantiles, ecológicos, entre otros. Con este fin desarrollan estrategias de penetración, para colocar y mantener hombres de

confianza en puestos clave del gobierno; o estrategias de negociación de convenios y contratos; tampoco se pueden excluir las estrategias de corrupción, para comprar decisiones favorables y las de presión e incluso el lock out, para eliminar gobiernos que consideran desfavorables a los intereses del capital. Esta estrategia, exitosa en países como Chile, fracasó rotundamente en Venezuela, gracias a la respuesta popular y a la defensa del orden constitucional por las fuerzas armadas; sin embargo, lesionó gravemente la economía del país y a los propios empresarios, llevando numerosas empresas pequeñas y medianas a la quiebra.

#### CONCLUSIONES

Los actores que intervienen en las estrategias empresariales, son la propia empresa y aquellos con quienes ella se relaciona: otras empresas, los clientes, el gobierno y los sindicatos. En cada caso, cuando hablamos de los fines, nos referimos a los que persigue la empresa que promueve la estrategia.

En general, las estrategias empresariales centran la atención en fortalecer las ventajas comparativas, incrementar la productividad y racionalizar los costos,

como vía para asegurar la defensa o ampliación del mercado; a lo cual subyace el fin último de la empresa en el sistema capitalista: la búsqueda de la máxima rentabilidad

El nuevo boom de la colaboración no implica que se haya modificado la lógica del sistema capitalista. Significa que la nueva competencia global y la complejidad de las operaciones en algunos casos, han forzado la necesidad de colaboración discrecional entre grandes empresas con ciertos rasgos que permiten calificarlas como “pares” por el volumen de sus operaciones y/o por la actividad que desarrollan, o entre empresas que realizan actividades complementarias. Pero esa colaboración tiene como finalidad última el control del mercado, mejorando su capacidad frente a los demás competidores.

Por otra parte, la cooperación jerárquica se inscribe dentro del modelo de colaboración coercitiva; se produce entre una empresa líder respecto a empresas medianas y pequeñas, subordinadas en su condición de proveedores o distribuidores integrados. La cooperación jerárquica también ha cambiado de forma: del predominio de control por la propiedad total o mayoritaria, al control como accionista minoritario o por relaciones contractuales, mediante outsourcing en el caso de los proveedores, y licencia, franquicia o contrato con los distribuidores. En la cooperación jerárquica la principal beneficiaria es la empresa líder, generalmente grande o mediana, que se ubica en la cúspide de la red; además, las pequeñas y medianas empresas integradas se benefician con la transferencia de tecnología y con la garantía de participación en el mercado, pero bajo los términos (volumen, precio, especificaciones de los productos y tiempos de entrega) estipulados por la empresa líder.

Por lo general, aunque las estrategias de innovación y reorganización interna representan una gran oportunidad de desarrollo para el sector empresarial, son procesos difíciles para las empresas pequeñas y medianas, puesto que requieren una gran inversión y por lo tanto un riesgo elevado; sin embargo, la reorganización puede realizarse con apoyo gubernamental y poniendo en juego la creatividad para buscar opciones que respondan a las auténticas necesidades y posibilidades del sector. Por otra parte, la reestructuración también puede causar

incertidumbre al personal, generando un clima laboral que lesiona el rendimiento. La innovación y reorganización están condicionadas por factores del entorno, tales como el grado de desarrollo y difusión de tecnologías físicas y sociales, el acceso al crédito, las políticas gubernamentales, los vínculos con organizaciones más avanzadas (estrategias interempresas), la posición en el mercado, entre otros; y por factores internos, relacionados con el tamaño y nivel de desarrollo.

Las estrategias de la empresa hacia los clientes siempre intentan evidenciar que “el cliente es lo primero” y en algunos casos se realizan esfuerzos reales por tomar en consideración sus intereses, siempre que no entren en contradicción con el fin de lucro propio de las empresas privadas. Un mayor peso del interés del cliente sólo puede tener cierta validez en casos muy específicos de cooperativas y empresas públicas.

Las estrategias que la empresa pone en juego en su relación con los sindicatos expresan el carácter de la contradicción fundamental del capitalismo: la lucha entre el capital y el trabajo. Dichas estrategias dependen de las condiciones de desarrollo de las fuerzas productivas y del nivel de conciencia de los dirigentes sindicales. Precisamente las nuevas estrategias intra empresa (reingeniería, flexibilización) y el outsourcing como estrategia de cooperación jerárquica entre empresas, han resquebrajado la organización sindical, facilitando mayor control de la empresa sobre los sindicatos y los trabajadores que representan.

Las estrategias relativas a la relación de la empresa con el gobierno, ponen de relieve el origen de algunas ganancias empresariales, que son posibles gracias al papel del Estado como facilitador del proceso de acumulación privada de capital. Esto justifica el conjunto de acciones realizadas por las empresas para asegurar mediante diferentes vías el traslado al sector privado de recursos fiscales y el establecimiento de regulaciones, políticas y planes favorables a los intereses privados. Cuando estas estrategias se dificultan por el compromiso del gobierno con los sectores tradicionalmente excluidos, la dirigencia empresarial recurre a mecanismos de presión, incluso al lock out para liquidarlo; esta acción ha resultado efectiva en otros países, pero Venezuela es la excepción.

## Bibliografía

- Albizu Eneka (1997). *Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*. España. Ariel Sociedad Económica. P 186.
- Battistini, Osvaldo (2001) *Estrategias sindicales en el marco de una nueva realidad en la empresa automotriz argentina*. Revista Venezolana de Gerencia
- Berlin, Margalit (1999) *El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional*. Revista Venezolana de Gerencia, Año 4 N°8, Maracaibo

- Berlin, Margalit (2002) ¿Cómo se enfrentan tres culturas corporativas en una joint venture? Caso Intesa – Venezuela. Revista, Año 7 N° 17
- Bridges, William (1994) Fortune Magazine. The time Inc. P.14-21.
- Cabanellas, Guillermo (1979). Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Tomo I. Editorial Heliasta. S.R.L. 12° Edición. Buenos Aires-Argentina.
- Carreón, Juan (2001) Comercio Electrónico. Eje de la era Digital <http://www.excelsior.com.mx/9811/981113/fin20.html> Consulta Julio 8/2001
- Coriat, Benjamin (1995). Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa. México. Editores, S.A. Siglo XXI. P. 161
- David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 5° Edición, México, 355 págs.
- Dombois, Rainer y Pries, Ludger (1993) Modernización Empresarial.Tendencias en América Latina y Europa, Ediciones Nueva Sociedad.
- Gamboa Cáceres.Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein; Nava Vásquez, Yuneska (2001) Estrategias Empresariales: Aproximación a una Tipología. Rev. Venezolana de Ciencias Sociales, Vol. 5 N°2, 1
- Gorz, André (1977) Técnica, técnicos y lucha de clases. En "Crítica de la División del Trabajo, textos escogidos y presentados por André Gorz. Editorial Laia B, Barcelona, España
- Hammer, Michael y Champy, James (1996) Reingeniería- Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Harrison, Bennett (1997) La empresa que viene. Editorial Piados Ibérica, S.A. Barcelona - Madrid
- Kotler, Philip (1996) Dirección de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Lambin, Jean-Jacques (1995) Marketing Estratégico. McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. España.
- Lewis, Jordan B. (1993). Alianzas Estratégicas. Como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Editor Javier Vergara. S.A. Buenos Aires – Argentina.
- Llano Cifuentes, Carlos (1997) Dilemas éticos de la empresa contemporánea, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mascareñas Pérez-Iñigo, Juan (1996). Manual de Fusiones y Adquisiciones. McGraw-Hill. 2° Edición. Madrid – España. Págs. 465.
- Myddelton, D.R. (1997). La Esencia de la Administración Financiera. Prentice – may, México.
- Nalebuff, Barry y Brandergurger, Adam (1996) Coo-petencia. Editorial Norma, S.A., Bogotá
- Peixoto de Albuquerque, Paulo (1998) Las estrategias empresariales y el nuevo ambiente económico. La realidad virtual del cambio. Revista Venezolana de Gerencia, Año 3 N°5
- Pelayo, Carmen (2001) La competitividad. [competitividad/ competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml)» [http://www.monografias.com/trabajos/ competitividad/ competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml) Consulta: Septiembre 22/2001. Internet.
- Ries, Al y Trout Jack (1986) La guerra de la Mercadotecnia. Libros McGraw-Hill de México, S.A.
- Rifkin, Jeremy (1996) El fin del trabajo. Nuevas Tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era. Paidós, Barcelona, España.
- Rosales, Ramón (1997) La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. Revista Capítulos «Cambios estratégicos en las políticas industriales» Edición No. 51. Sistema Económico Latinoamericano (SELA). Caracas. <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K/ES/ cap/ N51/ rcap517.htm> Consulta Feb 11/2001.
- Semler, Ricardo (1999) Radical. El éxito de una empresa sorprendente, Tercera Edición. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Shumacher, E.F. (1990) Lo pequeño es hermoso. Apéndice de G. McRobie "Lo pequeño es posible" Herman Blume Ediciones. España.
- Sotelo, Adrián (1999) Globalización y Precariedad del trabajo en México. Ediciones el Caballito, S.A. México.
- Stan, Davis y Meyer, Christopher (1999) La velocidad de los cambios en la economía interconectada. Editorial Paidós. España
- Suárez Suárez, Andrés (1992) Diccionario de Economía y Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana de España.
- Toffler, Alvin (1997) La Empresa Flexible. Plaza & Janes Editores, Barcelona, España
- Villalba, Julian (1996). Menú Estratégico. El arte de la Guerra Competitiva. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.

## Notas

- 1 Este artículo constituye un resultado de la segunda etapa del Programa Estrategias de Modernización Empresarial, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES)
- 2 Un ejemplo de alianza entre naciones se realiza actualmente: países pobres y pequeños como El Salvador y Guatemala colaboran con el envío de tropas para ayudar a EU a enfrentar la resistencia iraquí.
- 3 Mavesa (venezolana) y la Compañía Nacional de Chocolate y Alimentos Noel (colombiana) suscribieron un acuerdo de mercadeo conjunto según el cual Mavesa distribuiría los productos colombianos (chocolate, café y confites) en Venezuela y viceversa; de esta manera logran el acceso a nuevos mercados sin la necesidad de crear otras líneas o canales de distribución (Villalba, 1997:45).
- 4 Un excelente ejemplo de estas "transferencias" de tecnología lo tenemos en INTESA, el consorcio formado por la empresa petrolera venezolana – PDVSA- con su suplidor de tecnología informática. INTESA sirvió de plataforma para la transferencia de información estratégica a los E.U. y fue punta de lanza en el sabotaje petrolero realizado en diciembre 2002 para sacar al gobierno constitucional de Venezuela.
- 5 Esto significa que la base para la reorganización es el análisis de los procesos, entendiendo por proceso según Hammer y Champú (1996) "una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.

Estrategia s/ Actores	Estrategia Específica		Fines
Estrategias de Colaboración Inter-empresas	Colaboración entre pares Alianza Tecnológica		Controlar el desarrollo tecnológico Reducir costos de I&D
	Cooperación Jerárquica	Alianzas de Distribución Fusiones Consortios Joint Venture Redes de Proveedores  Redes de Distribuidores	Lograr acceso a nuevos mercados/ Reducir costos Aumentar valor de mercado / Reducir costos Acceso a mercados / Proyectos de gran alcance Garantizar colaboración / Reducir costos Estandarizar tecnología, productos y precios Acceso a nuevos mercados / Asegurar canales de distribución/ Reducir costos y tiempo de acceso
Estrategias intra-empresas: Innovación y Reorganización	Reestructuración, Reingeniería...		Incrementar capacidad de repuesta al mercado Incrementar la productividad y control fuerza laboral Reducir costos
	Flexibilización relaciones laborales		
	Desarrollo y Diversificación de Productos		Evitar saturación mercado/ Incrementar ventas Acelerar desgaste y sustitución del producto
	Concentración de actividades		Fortalecer línea con mayor posibilidad mercado Reducir costos
	Innovación y Modernización Tecnológica en Producción		Estar a la vanguardia tecnológica Optimizar proceso productivo Responder a necesidades del mercado o sociedad
	Modernización Informática		Agilizar y coordinar procesos / Potenciar acceso al mercado / Obtener ganancias extraordinarias
Estrategias Empresa - Clientes	Promoción, acceso al producto, investigación de mercados, fijación de precios, y servicios post-venta		Mantener o ampliar el mercado actual Satisfacer necesidades y expectativas
Estrategias Agresivas	Publicidad disuasiva y ofensiva		Neutralizar acceso de competidores Conquistar nuevos mercados
	Contra los Competidores	Absorción o adquisición parcial de competidores, sus proveedores o distribuidores Estrategias Subrepticias	Controlar a los competidores Neutralizar su capacidad operativa
	Contra los Acreedores	Quiebra ficticia	Adquirir o neutralizar ventajas del competidor Bloquear acceso competidor al mercado Eludir responsabilidades
Estrategias Empresa –Gobierno	Negociación de contratos		Asegurar ventajas en decisiones sobre, concesiones, obras, venta de bienes o servicios, etc.
	Negociación de Convenios  Penetración instancias gubernamentales  Corrupción  Presión		Controlar el desarrollo tecnológico Participar en planes de desarrollo económico Aprovechar financiamiento o aval estatal Lograr decisiones favorables a la empresa sobre políticas, regulaciones, permisos, financiamiento, litigios, concesiones, etc Asegurar ventajas en el diseño de políticas, planes y regulaciones Enfrentar al gobierno para eliminarlo
Estrategias Empresa – Sindicatos	Relación con sindicatos autónomos Compra del apoyo sindical Incorporación del sindicato a decisiones empresariales  Enfrentamiento		Neutralizar dirigentes y aspiraciones Asegurar colaboración de dirigentes Comprometer a dirigentes y trabajadores con decisiones empresariales Impedir logro conquistas laborales