

Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje Administración estratégica	
Ciclo Modulo tercero (integración)	
Objetivo general de la asignatura El alumno analizará y explicará los diferentes factores fundamentales de la administración estratégica y como pueden ayudar en la forma de decisiones de la administración de las organizaciones. Objetivo particular de la sesión Al término de la sesión el alumno será capaz de identificar los principales elementos de la cultura organizacional y su relación con el liderazgo estratégico, así como analizar diferentes casos de administración estratégica.	
Temas y subtemas 4. Administración de la organización interna para promover una mejor ejecución de la estrategia 4.1. Cultura corporativa y liderazgo estratégico 4.2. Análisis de la situación interna 4.3. Caso de administración estratégica	

4.1. Cultura corporativa y liderazgo estratégico

Cultura corporativa

La cultura consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso, las formas de pensar. Algunas organizaciones tienen culturas poco desarrolladas o culturas que no son distintivas en absoluto. Las organizaciones con culturas débiles se pueden considerar infructuosas en términos estilísticos. Por otra parte, algunas empresas tienen culturas muy sólidas, sea por coincidencia o por diseño. Éstas se pueden considerar ricas, en términos estilísticos. En este caso, los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización y son un instrumento que sirve a los miembros nuevos para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización.

La cultura normalmente se presenta en dos niveles. El nivel observable incluye los artefactos visibles, es decir, la vestimenta y el comportamiento de las personas, al ambiente material, los símbolos, las ceremonias y las historias. Bajo la superficie se encuentran los valores y las creencias profundas que representan la “verdadera” cultura. Algunos elementos comunes y significativos de la cultura son los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos y el lenguaje.

Una organización puede usar la cultura o la ideología como base para crear su estrategia. Esta idea, que llamamos la escuela de la cultura, propone que la creación de estrategias es el proceso de una visión colectiva, con raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización (a diferencia de la visión individual de la escuela empresarial).

Las organizaciones que ejemplifican la escuela de la cultura para la creación de estrategias suelen no dar mucha importancia a la planificación ni al análisis. Prefieren crear estrategias basándose en las normas y los valores que acarician sus miembros. Un buen ejemplo es Sony Corporation, cuya estrategia se basa en sólidas normas para brindar innovaciones y servicios a la humanidad, por medio del arte de combinar la mecánica y la electrónica. Sony no usa elaboradas técnicas para la planificación racional.

Denison estudió el ajuste entre estrategia, cultura y ambiente, lo cual arroja cierta luz sobre el porqué las empresas japonesas de élite tienen tanto éxito. Encontró cuatro tipos de cultura en las organizaciones, dependiendo de que la organización adoptara un enfoque estratégico hacia el interior o el exterior y que enfrentara un ambiente estable o uno dinámico.

Las empresas con mira al exterior, que enfrentaban ambientes que necesitaban cambios y flexibilidad, tendían a tener **culturas adaptables**. Las normas y los valores de este tipo de cultura favorecen la interacción con los clientes y otros intereses externos, con el propósito de identificar sus necesidades y satisfacerlas por medio de los esfuerzos de la empresa. Este tipo de cultura es común en las empresas de aparatos electrónicos, las agencias de publicidad, las compañías de mercadotecnia, y las compañías de modas. Evidentemente, resulta adecuada para los ambientes turbulentos, pero las cosas pueden llegar a ser frenéticas en las culturas adaptables.

Las compañías que tienen fuerza y mira internas, pero que enfrentan ambientes dinámicos, tienden a tener **culturas participativas**. Estas culturas se concentran en involucrar a todos los miembros de la organización para satisfacer las necesidades de los constituyentes externos. La gran participación y el involucramiento producen un compromiso y mayor sentimiento de responsabilidad. Este tipo de cultura podría ser el que más se aproxima a la cultura de las

empresas japonesas. Las empresas que consiguen sus competencias distintivas mediante la formación de las personas, y logrando que éstas trabajen unidad, pueden ser competidores formidables. Este tipo de cultura puede resultar muy agradable para trabajar aunque algunos empleados podrían encontrar que los ahoga.

La **cultura de la misión** es parecida a la organización misionera de Mintzberg. La mira se centra en una visión compartida de lo que pretende la organización, que suele ser satisfacer una necesidad externa, bien definida y estable. Sony, con su afán bien articulado, de proporcionar productos electromecánicos únicos a los consumidores de todo el mundo es un buen ejemplo. Está claro que las empresas que tiene este tipo de cultura pueden tener problemas cuando sus ambientes cambian. Estas empresa también tienden a elegir a sus miembros con gran cuidado, pues la creencia en la misión no puede flaquear.

Cuando el ambiente es estable y la mira está en el interior, es probable que hay una **cultura consistente**. Lo importante en una organización así consiste en seguir la forma establecida de hacer las cosas. Los procesos indicados resultan críticos; los enfoques metódicos resultan muy valiosos. Las organizaciones profesionales, como los bufetes de abogados, los despachos de contadores y las universidades suelen tener culturas consistentes.

Liderazgo estratégico

El líder estratégico tiene la habilidad de anticipar, prever, conservar la flexibilidad y delegar facultades en otros con el objeto de producir el cambio estratégico conforme se va necesitando. El liderazgo estratégico conlleva muchas funciones y requiere que una persona administre por medio de otras una empresa entera en lugar de la subunidad de una función y que afronte los cambios que, al parecer, están aumentando exponencialmente en el panorama de la competencia del siglo XXI. Dado el carácter global y al complejidad de este panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de una entorno incierto. Los buenos líderes estratégicos recurren a la palabra, al ejemplo personal o a su habilidad para prever el futuro y así influyen con sentido en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de la personas con quienes trabajan.

La capacidad para administrar el capital humano seguramente es una de las habilidades más importantes del líder estratégico. En el siglo XXI, el capital intelectual, inclusive la capacidad para administrar el conocimiento, crear innovaciones y comercializándolas, afecta el éxito del líder estratégico. Los líderes estratégicos competentes también establecen el contexto en el las partes interesadas de la empresa (por ejemplo, los empleados, los clientes y los proveedores) pueden desempeñarse con un máximo de eficiencia. Cuando una compañía de suscripción pública tiene un vacío de liderazgo, por el motivo que fuere, los efectos concatenados se dejan sentir ampliamente dentro y fuera de la organización. En el interior, los empleados de la compañía probablemente pasarán por una crisis de ánimo, confianza y productividad y, por otra parte, los accionistas seguramente sentirán pánico cuando la compañía se queda sin timonel y se preocuparán por la seguridad y el futuro de su inversión. El quid del líder estratégico es su capacidad para administrar eficazmente las operaciones de las empresa y para sostener un buen desempeño en el transcurso del tiempo.

Los buenos líderes estratégicos, cuando prevén y piensan en las circunstancias externas que afronta la empresa, están dispuestos a tomar decisiones confiables y valientes, pero pragmáticas, decisiones que quizá resulten difíciles , pero que son necesarias. También deben entender el efecto que estas decisiones tendrán en los sistemas internos que la empresa está usando. Los buenos líderes estratégicos usan una visión para motivar a los empleados. Con frecuencia solicitan información a sus compañeros, superiores y empleados respecto a la validez

de su visión y sus decisiones difíciles con intención de corregirlas. Por último, encuentran socios fuertes, dentro y fuera de la empresa, que facilitarán la ejecución de su visión estratégica.

La responsabilidad principal del buen liderazgo estratégico está en la cima, en particular en el director ejecutivo. Otros líderes estratégicos normalmente reconocidos son los miembros del consejo de administración, el equipo de la gerencia general, los gerentes generales de divisiones. Sea cual fuere su título y su función en la organización, los líderes estratégicos tienen una cantidad considerable de responsabilidades en la toma de decisiones que no pueden delegar. El liderazgo estratégico es una forma de liderazgo extremadamente compleja, pero decisiva. Cuando no hay buenos líderes estratégicos, es imposible formular y aplicar estrategias para obtener rendimientos superiores al promedio. Como el liderazgo estratégico es un requisito para el éxito estratégico, y como las organizaciones pueden estar mal dirigidas y tener exceso de administradores, las empresas que compiten en el panorama de la competencia del siglo XXI tienen el reto de desarrollar buenos líderes estratégicos.

4.2. Análisis de la situación interna

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Las **fortalezas y debilidades** internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (**factores críticos de éxito - FCE-**) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

Matriz DAFO	Amenazas	Oportunidades
Puntos fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
Puntos débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

4.3. Casos de administración estratégica

Air Power en México

Stephen Jenner

CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, DOMINGUEZ HILLS

Henry, el presidente de Air Power de San Diego, California, declaró: "Nuestros clientes tradicionales nos han abandonado". La situación era realmente desesperada y la empresa se encontraba al borde de la quiebra. En 1994 las ventas sumaron 10 millones de dólares, pero estaban bajando rápidamente. Henry estaba muy consciente del floreciente desarrollo industrial que estaba ocurriendo en Tijuana, del otro lado de la frontera, y en otras ciudades importantes de Baja California Norte, México. Henry tenía que encontrar la manera de salvar el negocio familiar y se preguntó si Air Power debería entrar en el mercado mexicano y, en tal caso, cómo. ¿Cuáles eran las amenazas y las oportunidades que este entorno del negocio ofrecía a Air Power en el futuro? Baja California estaba floreciendo, pero hacer negocios en México era un asunto arriesgado y controvertido. La esperanza del futuro de Henry Jr. era una estrategia para entrar en el mercado mexicano?

En un día claro, desde la cercana San Diego, se podían ver las colinas de Tijuana y se tardaba veinte minutos en coche desde el centro de San Diego hasta la frontera con México. Los líderes del gobierno, de los obreros y de la iniciativa privada habían discutido la aprobación del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC), pero a Henry no le interesaban los aspectos comerciales que habían cubierto los medios. Los gobiernos nacionales, en nombre de sus países, elaboran políticas que establecen las condiciones previas para el comercio y la inversión pero, al final de cuentas, los administradores de las compañías son los que toman las decisiones para ponerlas en práctica. Las compañías, y no los países, son las que deciden invertir y realizar transacciones comerciales.

El perfil de la compañía

Air Power vendía una línea de compresoras de aire, de entre 100 y 300 caballos de fuerza, marca Ingersoll-Rand (I/R), así como algunos otros productos industriales. Las compresoras de Air Power servían para una serie de aplicaciones industriales y agrícolas, con frecuencia para herramientas eléctricas de mano. Por ejemplo, las compresoras eran usadas para taladros y rociadores de pintura. La empresa no fabricaba ninguno de sus productos, pero las ventas y el servicio, incluso la venta de refacciones, representaban su actividad central.

Los sectores del mercado de San Diego

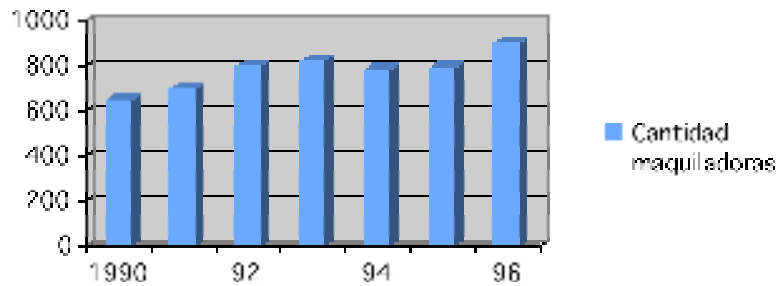
El sector tradicional del mercado de Air Power eran los barcos grandes; durante 40 años habían trabajado con la Marina de EUA y la flota atunera de San Diego. Históricamente, Air Power y su taller daban servicio a las flotas atuneras de San Diego y de la cercana Ensenada, al igual que a la industria de la defensa (incluso la Marina de EUA). No obstante, toda la flota atunera dejó San Diego para dirigirse a otra zona del Pacífico y el embargo impuesto por Estados Unidos sobre el atún mexicano, que no "respetaba a los delfines", disminuyó la flota de Ensenada de 200 barcos a 30. Las ventas de compresoras de aire bajaron rápidamente, incluso más porque los grandes fabricantes de naves aéreas abandonaron la zona cuando la industria de la defensa fue

recortada. La Marina también estaba comprando mucho menos y el resto de California del sur no estaba dentro del territorio de Air Power como distribuidora, lo que la dejaba encajonada entre el Océano Pacífico y la frontera con México.

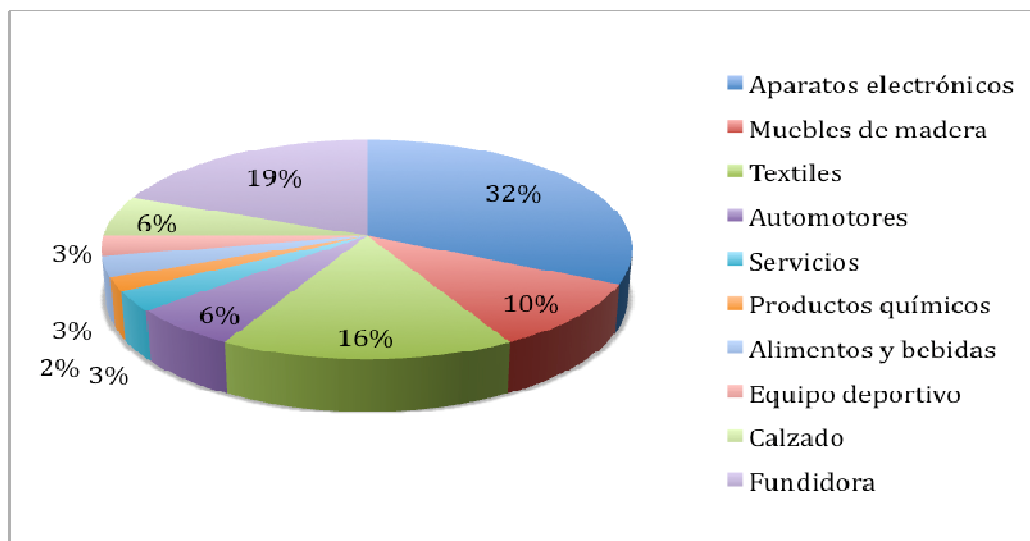
Las fuerzas de la competencia

Ingersoll-Rand es una enorme corporación multinacional estadounidense y una de sus subsidiarias está en la Ciudad de México. A pesar de que IR tenía un distribuidor ahí, éste no cubría todo el enorme mercado mexicano y no incluía Baja California. Era una situación típica,

Maquiladoras



Maquiladoras de Baja California



pues el Mar de Cortés separa a la península de Baja California de la parte continental de México. Por ejemplo, ningún tren mexicano llegaba a Tijuana y el tránsito vehicular, para llegar a Tijuana, tenía que pasar por el desierto de Mexicali y subir por las montañas.

“En Baja California, nuestros únicos competidores eran tres distribuidores de I/R en Los Ángeles y otro más en Orange County. Así, acabaremos todos duplicando nuestras actividades de marketing y bajando los precios de modo que nadie ganaría dinero. El margen bruto de utilidades era de entre 28 - 40% para el equipo, 30 - 40% para las refacciones y podríamos cobrar 35 dólares por hora en Tijuana, mientras que en San Diego cobramos 65 dólares por hora. Los distribuidores rivales estaban bajando sus precios para obtener 10% sobre el costo y nosotros teníamos que dar servicio a las cuentas. I/R debía haber controlado mejor la situación; tenían la política de que los distribuidores que vendían en otro territorio debían pagar 5% de su utilidad neta al distribuidor de ese territorio por las compresoras de un mínimo de 50 caballos de fuerza.

Henry no tenía conocimiento de que hubiera competidores mexicanos y pensaba que la fama de Air Power, por su servicio confiable, y un contrato con I/R impondrían formidables barreras para el ingreso de posibles competidores futuros.

Los sectores del mercado mexicano

Los posibles sectores del mercado eran las compañías fabriles, los negocios agropecuarios, el gobierno mexicano, los pequeños minoristas y otros más. Otros clientes mexicanos posibles tenían pequeños talleres de reparación de autos y tapicería, compañías constructoras, sectores agrícolas, entre ellos los sembradíos de tomate y los viñedos. Dado el historial de Air Power, la Marina de México y el resto de la flota pesquera eran otra posibilidad. Algunas maquiladoras de EUA, Asia y algunas mexicanas, estaban fabricando televisores, computadoras y otros aparatos electrónicos, así como ropa, muebles de madera, alimentos y bebidas, equipo deportivo y calzado y todos ellos serían exportados a EUA. IR otorgaba territorios exclusivos a sus distribuidores, pero éstos no eran respetados y la oficina matriz no daba mucho apoyo para resolver conflictos entre Air Power y otros distribuidores de IR. Las rivales asiáticas tenían ventaja con sus maquiladoras asiáticas (véase el apéndice, “Las maquiladoras y el TLC, y el apéndice 2, “Las ciudades hermanas y el desarrollo de su base industrial”).

Riesgos de los negocios en México

Henry conocía todos los riesgos que podía enfrentar al hacer negocios en México. En su interior, el operar dos instalaciones produciría costos muchos más altos y podía tener un efecto negativo en los empleos de San Diego.

En México, cobrar puede ser todo un problema, sobre todo cuando tienen que pagar empresas pequeñas. Las cuentas por cobrar muchas veces tardaban seis meses o más y muchas cuentas pequeñas tenían que ser canceladas si se les concedían créditos.

La seguridad personal era una gran preocupación, pues los secuestros y los asaltos eran cada vez más frecuentes en Tijuana. También estaban las presiones ambientalistas sobre las compañías, lo que se traducía en más visitas de los inspectores del gobierno mexicano y en costos más altos. Había “cementeros tóxicos” con tambores de 25 litros en muchos sitios, así como barriles arrojados en las barrancas que rodean la ciudad industrial. Además de las

cuestiones relativas al sindicalismo, las cuestiones de género, como las pruebas de embarazo y el acoso sexual, eran objeto de gran publicidad. Henry estaba muy consciente de muchos de los aspectos éticos de la globalización y la “explotación” de la mano de obra barata en el extranjero.

Opciones estratégicas

Henry Jr. quería seguir con el negocio después de su padre y estaba dispuesto a ir a México. Las esperas en las filas podían durar horas para pasar la inspección de la aduana de regreso a Estados Unidos. Henry no hablaba mucho español y ni él ni su hijo conocían bien México.

La empresa tenía una pequeña deuda de largo plazo y un poco de efectivo. Los recursos financieros eran muy limitados y la liquidez siempre era un problema.

Air Power no podía retroceder en su cadena de la oferta para diseñar o fabricar las compresoras de aire (con su propia maquiladora). Su negocio estaba en la parte final de la cadena de la oferta vender – mover - servicios después de las ventas y refacciones.

Algunas de las opciones estratégicas de Air Power para cubrir estos sectores del mercado mexicano eran:

1. Exportar y brindar servicio desde San Diego, incluso todos los vendedores y los empleados de servicios.
2. Establecer un negocio en Baja California, con capital enteramente estadounidense, para brindar servicios ahí, con empleados locales apoyados por San Diego. Algunas ubicaciones posibles eran Tijuana, Ensenada, Mexicali y Tecate. En México hay cuatro figuras para constituir sociedades: la sociedad anónima de capital variable (la más común), la sociedad en participación, una híbrida o una sucursal.
3. Establecer una alianza estratégica con otros proveedores, además de IR, cuya oficina matriz está en la ciudad de México (Distrito Federal) y no es un factor en Baja California. Las ubicaciones distantes podrían ser Guadalajara y Monterrey. Air Power también podría formar alianzas con distribuidores rivales de IR
4. Encontrar un socio mexicano y constituir una empresa en participación.
5. Venderse a un distribuidor rival de Orange County o de Los Ángeles.
6. Permanecer en San Diego y no tratar de entrar en México.

Las leyes comerciales de EUA (Harmonized Tariff Schedule [HTS] 9802) permitían a las compañías, desde hacía bastante tiempo, exportar temporalmente piezas estadounidenses que eran armadas en otros países. Las compañías estadounidenses que exportaban las piezas y las volvían a importar pagaban impuestos tan sólo sobre el valor agregado en el extranjero. México creó el Programa de Industrialización de la Frontera (PIF) en 1965 con la finalidad de aliviar el desempleo de la frontera después de que terminó el Programa Bracero de EUA (bracero viene de brazo y se refiere a las manos que contratan los agricultores estadounidenses para trabajar el campo). El programa de las maquiladoras (en época de la colonia, la maquila era una medida de harina de maíz que retenía el molino como comisión por molerlo) o el armado in – bond, exentaba a las empresas extranjeras de la ley mexicana para inversiones extranjeras que requería que la parte mexicana fuera dueña de 51 %. El PIF también pretendía volver a traer la producción estadounidense que había sido subcontratada en Hong Kong, Taiwán y otros países del oriente de Asia. Tijuana empezó a atraer a las armadoras japonesas de televisores a finales

de los años setenta, y tras la devaluación que registró el peso mexicano en 1982, vinieron fuertes inversiones en la industria de los televisores.

Una de las formas más visibles de estos nexos económicos en la frontera son las llamadas “plantas hermanas” del programa de maquiladoras. Estas plantas son sistemas para coproducir maquila y, en ellos, las operaciones de mucho capital y las tareas especializadas son realizadas al norte de la frontera y las plantas de ensamblado que requieren mucha mano de obra están ubicadas al sur de ella. Por regla general, cuando el producto ha sido armado en México; se envía a EUA para terminar de procesarlo o para distribuirlo ahí.

Las maquiladoras también han contribuido a los nexos interfronterizos porque han creado un flujo constante de personas que cruzan de un lado a otro. Casi todos los altos ejecutivos y los administradores de niveles altos de la industria maquiladora vivían en San Diego y se transportaban a Tijuana para trabajar. Según un estudio realizado por San Diego Dialogue en 1994, había entre cinco y seis mil estadounidenses que cruzaban la frontera todos los días para trabajar en Tijuana. Esta cifra probablemente aumentaría a medida que se fueran construyendo más maquiladoras y, más importante aun, que hubiera más plantas en suelo mexicano que en lugar de dedicarse exclusivamente a actividades de montaje, realizaran una producción más tecnológica y sofisticada, la cual requeriría una mayor especialización de los trabajadores. En el caso de muchas maquiladoras de Tijuana, el término planta de montaje ya no era correcto, sino que el de “fabricante de componentes” era más adecuado para describir sus actividades. El valor agregado por empleado también reflejaba esta tendencia.

Entre 1991 Y 1993, el valor agregado por empleado aumentó en la industria maquiladora de Tijuana. Parte del aumento del valor agregado se debió también a un incremento en la producción, en la productividad de los trabajadores, en el abasto local de insumos y en los precios de algunos de los insumos locales. El valor agregado por empleado en las maquiladoras de Tijuana pasó de 1600 nuevos pesos (NP) en 1991 a 3000 nuevos pesos en 1993, a medida que las operaciones de armado fueron sumando la fabricación de componentes que requerían mayor especialización. Además de que pagaban salarios mexicanos (los empleos a nivel de ingreso pagaban alrededor de 1.50 dólares la hora) y los impuestos sobre nóminas, las maquiladoras compraban muchos servicios locales, entre ellos los de transporte y distribución, agentes aduanales, servicios financieros, y reparaciones y mantenimiento.

EI TLC

Henry, después de evaluar la situación en 1994, sabía que cada vez sería más fácil hacer negocios en Baja California, México, independientemente de que se aprobara el TLC o no.

El Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC) era el resultado de muchos años de negociaciones entre los gobiernos participantes. En junio de 1991, los gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México empezaron a negociar un tratado de libre comercio que, con el tiempo, abatiría y suprimiría las barreras para el comercio y los flujos de inversión. El TLC, que entró en vigor el 1 de enero de 1994, creaba un mercado con valor de 7.8 mil millones de dólares, con una población de 370 millones de habitantes. Este acuerdo trilateral combinaba la primera economía del mundo (EUA) con la octava (Canadá) y la undécima (México), para crear el mercado unificado más grande del mundo. Las reglas del TLC señalan que, en un plazo de 15 años, se irán suprimiendo todas las tarifas arancelarias sobre bienes de origen canadiense, mexicano y estadounidense.

Las "Reglas de origen" del TLC mandan que las compañías con productos que tengan un porcentaje mayor de contenido local o insumos de origen norteamericano califiquen para tarifas. El porcentaje de contenido norteamericano requerido varía enormemente dependiendo del producto. Por ejemplo, los televisores deben contener 33% norteamericano, incluso el cinescopio, y estar lo suficientemente transformadas en América del Norte como para poder cambiar su clasificación arancelaria. Se espera que esta parte del TLC tenga un efecto positivo muy importante para el abastecimiento de la región. La finalidad de las reglas es garantizar que los beneficios del TLC sólo apliquen a los bienes producidos dentro de la zona del TLC.

Fuente: Stephen Jenner (CSUDH), Wim Douw y Boudewijn Koops (graduados de la Facultad de Ciencias Geográficas de la Universidad de Utrecht, Países Bajos), "Sourcing strategies of Asian Manufacturers and the Development of Local Linkages in San Diego and Tijuana", *Journal of Borderland Studies*, 8, pp. 19-48, San Diego State University, San Diego, CA, otoño de 1998.

Apéndice 2

Las "ciudades hermanas" y el desarrollo de su base industrial

En 1994, el producto regional bruto (PRB) del condado de San Diego era de 66.8 mil millones de dólares y el de Tijuana era de 12 mil millones de dólares. Los PRB de San Diego y Tijuana combinados colocaban a la región en el 36° lugar del mundo, con una economía de 78.8 mil millones, arriba de Malasia y atrás de Israel. El PRB per cápita en San Diego era de 24680 dólares en 1994. Esto colocaba el nivel de vida del condado entre los más altos del mundo y en el noveno lugar de las economías nacionales. Esto contrastaba con su ciudad hermana, Tijuana, donde el ingreso per cápita era apenas de 3 200 dólares.

Alrededor de 42% del total de cruces de frontera entre Tijuana y San Diego eran con el propósito de comprar.

En 1995 los visitantes mexicanos gastaron 2.8 mil millones de dólares en San Diego (*The San Diego/Tijuana Binational Region*, San Diego Dialogue, University of California, San Diego, CA, p. 1996). A pesar de las diferencias internacionales y de las inherentes a estas dos ciudades, había una relación económica considerable entre ellas. Esta relación ha sido un elemento de especial importancia para el desarrollo de esta zona binacional cuyo funcionamiento ha quedado integrado por medio de los vínculos económicos de diversos sectores.

Antes que creciera la industria maquiladora, la actividad fabril en la zona de la frontera norte era poca y a pequeña escala pues, en esencia, cubría las necesidades de la población fronteriza que no eran satisfechas por las importaciones de Estados Unidos o, en mucha menor medida, el centro de México. Una parte importante de la población trabajadora y de los recursos empresariales se dedicaban a brindar servicios, a pequeña escala, al turismo extranjero. Las ciudades fronterizas de México sencillamente no tenían la visión emprendedora, la base industrial ni el tamaño de mercado que pudiera permitir a los proveedores locales competir con fuentes extranjeras en un espectro amplio de materiales e insumos (Fuente: Brannon, Jeffrey, D. James y G. Lucker, "Generating and Sustaining Backward Linkages Between Maquiladoras and Local Suppliers in Northern México", *World Development* 22(12), pp. 1933-1945, 1994).