

Mercados y Negocios (1665-7039)

Vol. 1, Núm. 36 (2017)

Factores que determinan el nivel de competitividad internacional en British American Tobacco LTD

Factors that determine the level of international competitiveness in British American Tobacco LTD

José Antonio Cano Gutiérrez

Universidad de Monterrey (México)

jose.cano@udem.edu

Gabriel Alejandro Hidalgo Cortés

Universidad de Monterrey (México)

gabriel.hidalgo@udem.edu

José Roberto Ramones Garza

Universidad de Monterrey (México)

jose.ramones@udem.edu

Pablo Villarreal García

Universidad de Monterrey (México)

pablo.villarrealg@udem.edu

Celal Topkul

Universidad de Monterrey (México)

celal.topkul@udem.edu

Recepción: mayo, 2017

Aceptación: julio, 2017

RESUMEN

Esta investigación aborda el efecto de la innovación de producto y estrategias de segmentación en la competitividad internacional. Se analizaron distintos argumentos, así como estudios empíricos que sirven como evidencia científica en su aplicación a las empresas multinacionales y como resultado de una mayor competitividad internacional. Se realizó una recolección exhaustiva de información en las tres variables mencionadas. Se utilizaron dos estudios empíricos referentes a las variables independientes obtenidas de otras investigaciones, con el fin de verificar si existe la correlación con la variable competitividad internacional.

Palabras clave: British American Tobacco; competitividad Internacional; estrategias de segmentación; innovación de producto.

Código Jel: F23; L11; O23

ABSTRACT

This research will focus on finding a correlation between the variables product innovation and segmentation strategies, proving a correlation with the level of international competitiveness of a multinational enterprise. To properly verify the relationship between these variables, empiric studies backed by the proper scientific research will be analyzed to prove the relation between these variables. All this, with the purpose to find a relation between the variables and their impact on the variable of international competitiveness of a multinational enterprise.

Key words: British American Tobacco (BAT); International Competitiveness; Segmentation Strategies; Product innovation.

Jel Code: F23; L11; O23

INTRODUCCIÓN

Según Guillermo de León (2009), una empresa multinacional se caracteriza por tener como ámbito de actuación en el escenario global, independientemente de su tamaño, sector económico o actividad. Vinculado a este concepto se puede obtener que una empresa multinacional es una empresa establecida no solo en su país de origen, sino también en países secundarios donde realizan sus actividades de compraventa o producción en donde buscan establecerse. Estas empresas nacieron como consecuencia del proceso de la ampliación de mercados y tienen como objetivo crecer en un ambiente altamente competitivo.

Durante las últimas décadas se ha observado un avance exponencial en diferentes estrategias de las empresas con respecto en sus funciones de innovación, tecnología, distribución de bienes, traspaso de información, entre otros. Estos elementos, obligan a estas empresas a desarrollar nuevos modelos de operación a gran escala en virtud de una mayor sinergia con divisiones macroeconómicas como instituciones, empresas, universidades y microeconómicas en departamentos de finanzas, marketing, producción dentro de las industrias en sus respectivos mercados. Como enfoque para uso de esta investigación, se eligió a la empresa tabacalera British American Tobacco (BAT), corporación que está presente en más de 55 países, contando con 44 maquiladoras que operan en 42 países diferentes para abastecer los 663 mil millones de cigarros que vende anualmente (BAT, 2016).

Para propósito de esta investigación, se analizarán dos variables buscando demostrar cómo influyen a la competitividad internacional de una empresa multinacional como British American Tobacco. Estas variables son instrumentos estratégicos utilizados por las multinacionales para obtener una mayor ventaja estratégica ante sus competidores. Las variables a analizar serán las estrategias de segmentación y la innovación de producto, las cuales explotan las empresas multinacionales para alcanzar sus objetivos estratégicos. Dependiendo del mercado en el cual opere la industria, las actividades pueden variar completamente a las actividades operadas por una subsidiaria de la misma empresa en otra región.

Como propósito de este estudio se busca verificar la manera en cómo las dos variables independientes influyen en la variable de competitividad. Para verificar esta relación se proponen las siguientes hipótesis y preguntas;

H1: Tener competitividad de nivel internacional incrementa la calidad de desempeño y posicionamiento de BAT, así la empresa logra obtener una mayor capitalización de mercado.

H2: Las estrategias de segmentación afectan positivamente en el nivel de competitividad internacional de BAT.

H3: La innovación afecta positivamente en el nivel de competitividad internacional de BAT.

1.¿Cómo se definen los objetivos estratégicos por región de la empresa BAT?

2.¿Qué estrategias de penetración utiliza esta empresa?

3.¿Estas fuerzas competitivas aplican para todas las empresas multinacionales?

4.¿Qué factores se toman en cuenta para que una empresa multinacional tenga mayor competitividad internacional?

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TABACALERA EN MÉXICO

150

En México, la industria del tabaco se caracteriza por su alta concentración en pocas empresas. En el año 1900 existían 743 empresas de tabaco y para el año 1975, la industria se redujo a tan sólo seis empresas. No fue hasta el año 1997 que se crearon alianzas estratégicas, dando lugar a las tres únicas empresas tabacaleras mexicanas: Cigarrera La Moderna, Cigarrera La Tabacalera Mexicana y la Libertad (Herrada, Espinoza y Hernández, 2012). La industria tabacalera en México ha contribuido de manera constante en el PIB. Entre el año 1990 y el 2000 existió una variable del 1.1% hasta el 0.7% a finales de la década. En el año 1997, México ocupó el lugar 14 a nivel mundial, sumado una producción de 40 toneladas y exportando el 40% de ellas. Sin embargo, actualmente la industria se ha visto afectada por diversas campañas para disminuir su consumo, reflejando una caída en la producción y exportaciones mexicanas de tabaco (Herrada, Espinoza y Hernández, 2012).

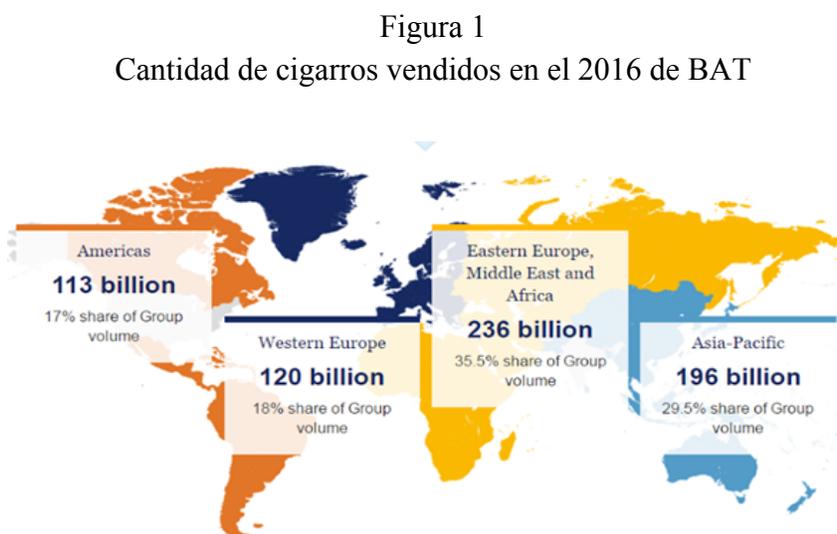
1.1. Antecedentes de la industria tabacalera en Nuevo León

British American Tobacco inauguró su planta en Monterrey, N.L. como Cigarrera la Moderna en 1936. En 1997 se cambia a su nombre actual al ser adquirida por el Grupo British American Tobacco. En 2006, la empresa abrió una nueva planta en la ciudad

de Monterrey, Nuevo León, adquiriendo las operaciones de manufactura de la compañía Imperial Tobacco en Canadá (BAT México, 2016). Uno de los mayores competidores en el mercado de Monterrey es Phillip Morris; Esta empresa fue fundada en Londres en 1847. Sin embargo, fue hasta el año 1919 cuando una compañía estadounidense compró la empresa y empezó a invertir en nuevos mercados y en el desarrollo de la marca Marlboro en 1924. Posteriormente, la compañía se estableció como parte esencial de la cultura en Estados Unidos y decidió iniciar la producción y comercialización de productos en todo el mundo, convirtiéndose en Philip Morris International, la empresa tabacalera más grande que conocemos hoy. Phillip Morris International es la compañía de tabaco líder en todo el mundo. Entre las marcas internacionales de Phillip Morris son Marlboro, Delicados, Benson & Hedges, Faros, y Chesterfield. Entre los países con más venta de cigarrillos se encuentran Indonesia, Filipinas, Rusia y México (Phillip Morris 2016).

1.2. British American Tobacco: Su posición a nivel mundial, nacional y estatal

BAT tiene presencia a nivel global. La compañía vende sus marcas en más de 200 mercados en todo el mundo y en 2016 lograron ser líderes en el mercado en más de 55 países. La compañía se encuentra presente en las siguientes regiones: América; Asia-Pacífico; Europa Oriental, Oriente Medio y África; y Europa Occidental (BAT, 2016).



Fuente: BAT (2016).

En la figura 1 se observa la cantidad de cigarrillos vendidos en diferentes regiones del mundo de la empresa British American Tobacco, sus mayores ventas están en Europa

Oriental, Oriente Medio y África, que representan un 35.5% de la cantidad total vendida. La región de Asia-Pacífico ocupa el segundo lugar con un 29.5%, hay que tomar en cuenta que BAT considera a China como un mercado independiente, por eso es que no se incluye en esta región. Las regiones, Europa Oriental y América ocupan el tercero y cuarto lugar respectivamente con un 18% y 17%.

En México, la empresa está presente desde el 1924; British American Tobacco llega al mercado mexicano a través de la compañía Cigarros el Águila, ubicada en el centro del país (BAT México, 2016). A finales de la década de los 90's, British American Tobacco adquirió la tabacalera La Moderna, siendo la mayor adquisición de una empresa inglesa en México. British American Tobacco tiene actualmente fábricas en Nayarit y Monterrey, en donde se producen 30 mil millones de cigarros anuales, tanto para el mercado mexicano como para su exportación, principalmente a Canadá (Landeros, 2010). Dentro de las marcas de la compañía que se comercializan en México están: Camel, Dunhil, Pall Mall, Lucky Strike, Kent, Viceroy; acompañadas de las marcas nacionales Montana y Raleigh (Herrada, Espinoza y Hernández, 2012).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Competitividad internacional

El concepto de ventaja competitiva es central en los estudios de gestión estratégica; integra la comparación y la rivalidad las cuales pueden interpretarse como la asimetría o el diferencial entre las empresas a lo largo de cualquier dimensión comparable que permite a una empresa competir mejor que sus rivales (Cerrato y Depperu, 2011). Este concepto se basa principalmente en la teoría de la ventaja competitiva, creada por Adam Smith y David Ricardo. Se menciona que una empresa debe especializarse en la producción y exportación de un bien o servicio en el cual se tenga una ventaja competitiva. El proceso consiste en que las empresas decidan en qué bienes especializarse y seleccionar de entre ellos, aquellos que representen una eficiencia y rendimiento elevado, minimizando los costos de producción (Llinás, 1997).

En este sentido, la competitividad internacional de las empresas puede definirse como la ventaja que una empresa obtiene reduciendo los costos, aumentando la productividad, mejorando la calidad y diferenciando e innovando los productos y servicios ofrecidos para mejorarlos a nivel internacional. Peña-Vinces y Triguero (2011) añaden que la competitividad internacional en las empresas se define como la

capacidad de una empresa para mejorar su rendimiento y adentrarse en mercados extranjeros. Es importante señalar que se busca preservar las condiciones que sustentan los rendimientos actuales de dichas empresas, para así tener las herramientas que permitan elevar su nivel de competitividad. Asimismo, la competitividad internacional genera algunos factores, como la participación en el mercado, que indica cómo se está desempeñando en el mercado en relación a los competidores. Otro factor es *Brand awareness*, que tiene como función ser la primera marca en mente del consumidor y gracias a la competitividad internacional esta marca se acerca a otros mercados y la identificación es cada vez más fuerte. El último factor que podemos identificar es la imagen corporativa, como ven a la empresa desde diferentes países, si es una empresa responsable, cuáles son los valores de la empresa y sobre todo como los consumidores forman parte de la empresa.

En términos generales, la competitividad es sinónimo del rendimiento a largo plazo de las ganancias de una empresa y la capacidad para compensar a sus empleados y proporcionar retornos superiores a sus propietarios. La competitividad internacional depende de los valores de los accionistas y los clientes, de la fortaleza financiera que determina la capacidad de actuar y reaccionar en el entorno competitivo y el potencial de las personas y la tecnología para implementar los cambios estratégicos necesarios. Por lo tanto, la competitividad sólo puede sostenerse si se mantiene un equilibrio adecuado entre todos estos factores, considerando las posibles implementaciones para mejorar la situación de las empresas hoy en día (IMD, 2015).

2.2. Factores que influyen en la competitividad internacional de las empresas.

Dentro del marco que determina la capacidad de las empresas para poder externalizar y entrar al mercado internacional, se consideran diferentes factores que influyen directa e indirectamente en este proceso. Los principales a tomar en cuenta son los procesos gubernamentales, las políticas públicas y la labor que realizan los centros de investigación de las empresas. Sin embargo, se ha determinado que para que una empresa sea competitiva a nivel internacional, el primer elemento que se debe considerar es la ventaja competitiva de la empresa. La acumulación de elementos de valor dentro del proceso productivo de la empresa y la suma de ventajas competitivas son las que aseguran que la empresa se integre al mercado internacional de manera

exitosa (Peña-Vinces y Triguero, 2011). La ventaja competitiva está descrita como el total de estrategias, desarrollos, procesos y negociaciones que contribuyen a la

Figura 2. Variables de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia basada en Peña-Vinces y Triguero (2011).

consolidación de una empresa. Existen diferentes variables que influyen directamente en la ventaja competitiva las cuales son descritas en la Figura 2. Cabe mencionar que depende de las acciones que las empresas utilicen para la obtención, aplicación y mantenimiento de estas variables, el nivel de apertura y posibilidad de expansión que lograrán (Peña-Vinces y Triguero, 2011).

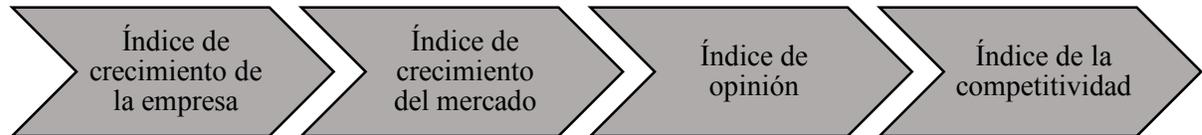
En este sentido, se entiende que para evaluar la competitividad internacional de una empresa se deben tomar en cuenta las implicaciones estratégicas. Estas están ligadas a las propias características de las empresas, a su dinámica sectorial en donde se desempeñan, el territorio de origen, el territorio de destino y los procesos de globalización que se aplican. Si las variables de la ventaja competitiva se aplican de forma adecuada, la competitividad internacional de la empresa aumentará de manera significativa las ventas y los rendimientos. También, la empresa disfrutará de mayores beneficios al acceder a otras fuentes de materia prima, productos intermedios o mano de obra calificada con un costo menor y mejorando la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado internacional (Serrano, 2013).

2.3. Medición de la competitividad internacional de las empresas

Aun tomando en cuenta el avance en relación a la competitividad internacional, no existe una forma estricta de medirla. Sin embargo, de acuerdo con Fuster (2001), existen cuatro determinantes ilustrados en la figura 3, que presentan un panorama más claro sobre la posición de una empresa en cuanto a su competitividad internacional. La figura 3 propone los siguientes puntos: 1) Índice de crecimiento de la empresa: esta determinante representa la experiencia de la empresa desde su creación; 2) Índice de crecimiento del mercado: esta determinante presenta una idea clara de cuánto puede crecer el mercado en diferentes áreas y países; 3) Índice de opinión: esta determinante considera la percepción que los empresarios y los clientes tienen hacia

un determinado producto o servicio, y la voluntad de los mismos para adquirirla; 4) Índice de la competitividad: esta determinante involucra los factores macroeconómicos, políticos y microeconómicos.

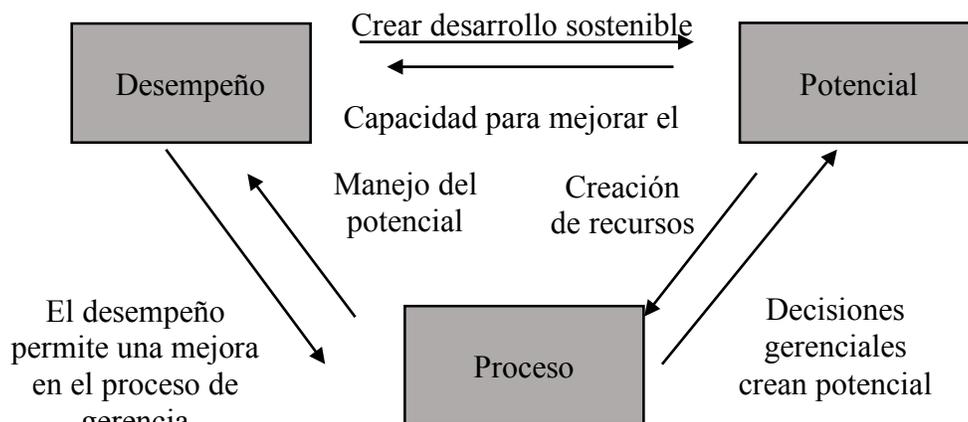
Figura 3
Índices de medición



Fuente: elaboración propia con datos de Fuster (2001).

Ahora bien, la diversidad de las medidas de competitividad utilizadas por otros investigadores varía mucho. Para algunos, la competitividad se ve como la capacidad de lograr un buen desempeño, para otros, es la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas y otros más lo ven como es el proceso de gestión de decisiones y procesos adecuados. Es así como se han dividido estas ideas en principalmente tres grupos: Desempeño competitivo, potencial competitivo y proceso de gestión (Buckley, Pass y Prescott, 1988). La relación que existe entre estos grupos es presentada en la Figura 4.

Figura 4
Relación entre las medidas de competitividad



Fuente: elaboración propia con en datos obtenidos de Buckley, Pass y Prescott (1988).

Haciendo énfasis en los grupos mostrados en la figura 4, es indispensable definir la idea que cada uno representa. En primer lugar, el desempeño considera el total de rendimiento obtenido con respecto a todas las ventas, incluyendo la exportación y la inversión hecha en el extranjero. En cuanto al potencial, se consideran todos los afiliados extranjeros y la oportunidad de penetrar en el mercado. Por último, el proceso toma en cuenta la gestión que existe entre la empresa matriz y las filiales extranjeras (Buckley, Pass y Prescott, 1988).

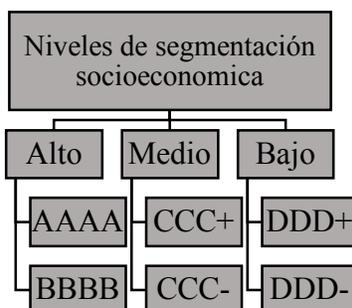
Para lograr ser una empresa competitiva a nivel internacional, Rugman *et al.* (2011), hablan que es necesario tener fuertes ventajas específicas. Por una parte, una empresa puede desarrollar productos superiores a costos muy bajos, los cuales serán aceptados de manera rápida por los clientes. El problema es que muy rara vez existen las circunstancias adecuadas para que se creen estos productos, debido al rápido cambio organizacional y de negocios en cuanto a competencia, tecnología y gusto del consumidor. Una empresa puede desarrollar una estrategia de localización adaptándose a las diferencias de cada país.

Es por ello que Rugman *et al.* (2011), mencionan también, que una solución regional puede ser una alternativa más manejable a una estrategia global. En otras palabras, la competitividad internacional depende en gran medida de la capacidad de una empresa para construir ventajas específicas basadas en las ventajas nacionales de cada región. Además, deben saber cómo explotar estas ventajas específicas de la empresa a nivel internacional. Como tal, el desarrollo de la competitividad internacional no debe confundirse con la simple intención de ser una empresa globalizada.

2.4. Estrategias de segmentación

La segmentación por ubicación o por mercado, explicado por Socorro Mora (2008) se refiere a conocer a detalle a los consumidores de un mercado específico para satisfacer sus necesidades, agregándoles valor y calidad en el servicio mediante un proceso de agrupación de personas con necesidades semejantes en relación con deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra similares. Estos son medibles ante la reacción de una herramienta de mercadotecnia de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción).

Figura 5
Niveles de segmentación socioeconómica



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1
Niveles de segmentación socioeconómica

Datos En Miles de pesos (Mensuales)			
NSE	2002	2003	2004
AB	\$77,000 o más	\$79,000 o más	\$82,000 o más
C+	Entre 30 y 76	Entre 31 y 78	Entre 33 y 81
C	Entre 10 y 29	Entre 10.5 y 30	Entre 11 y 32
D+	Entre 6 y 9	Entre 6.5 y 10	Entre 6.6 y 10
D	Entre 2.25 y 5	Entre 2.5 y 6	Entre 2.6 y 6

Fuente: elaboración propia con datos de Mora (2008).

El primer escalón de población que propone Mora (2008), se enfoca en la segmentación de nivel socioeconómico de la población, el cual es el factor de mayor significancia al definir la ubicación geográfica, en la figura 5 y tabla 1 demuestran los diferentes estratos de nivel socioeconómico según los ingresos mensuales de las familias.

La segmentación de mercados por ubicación geográfica de acuerdo a Klainer (2014), es un estudio mediante el cual se agrupan consumidores que comparten características comunes. Las agrupaciones se basan en características de deseos, poder de adquisición, actitudes o hábitos de compra y preferencias de consumo. Del estudio anterior se obtienen las siguientes variables básicas:

- Variables demográficas: edad, sexo y nacionalidad.

- Variables socioeconómicas: niveles de ingreso, tipos de ocupación laboral, nivel de educación y nivel socioeconómico.
- Variables psicográficas: tipos de personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, opiniones y valores.
- Variables conductuales: lealtad a la marca, percepción de beneficios en cuanto a precio, nivel de uso, calidad y servicio.

El estudio se concentra en elaborar un perfil psicológico dependiendo del mercado en donde se encuentre, esto lo hace agrupando a la población por estilo de vida, personalidad y valores. No es fácil analizar siempre el perfil psicológico de una población. Se explica cómo las características base deben de ser medibles, diferenciales, rentables y accesibles para que estos den una muestra representativa de la población (Klainer, 2014).

Por otra parte, el mercado global tabacalero, actualmente cuenta con un valor de 500 miles de millones de dólares, ha crecido un 5% en los últimos años y se espera que llegue a los 550 mil millones para el 2018. El tabaco puede ser cultivado en cualquier clima tropical, lo cual lo hace un negocio global en donde sus principales lugares de cultivo son China, Brasil, India y Estados Unidos, quienes colectivamente producen el 66% del tabaco disponible en todo momento a nivel mundial. Se calcula que el gasto total de la población que consume tabaco y productos relacionados, excede el gasto en salud pública en todos los países en desarrollo (Mazars, 2015).

Por consecuencia de grandes adquisiciones y fusiones corporativas, el mercado actual es dominado por cinco organizaciones: Philip Morris Tobacco, British American Tobacco, Imperial Tobacco, Altra Group y Japan Tobacco. De acuerdo a la última publicación de la revista Forbes, estas 5 compañías combinadas mantienen ganancias de 118 mil millones de dólares (Mazars, 2015).

2.5. Desempeño regional de las principales marcas de BAT

Las principales marcas comercializadas por BAT son Kent, Lucky Strike, Pall Mall y Rothmans. De acuerdo al reporte anual BAT del 2015, a continuación, se desglosa el rendimiento que se obtuvo por región y marca:

Kent: el valor calculado de la marca Kent en el 2015 fue calculado en 66 millones de dólares, un incremento del 3.3% en volumen de crecimiento en las regiones de Irán,

Turquía, Japón y Chile, mientras que se observó un decremento en volumen en Rusia y Ucrania (BAT, 2015).

Lucky Strike: con un volumen de ventas de 32 mil millones de dólares y un crecimiento del 3.7% en Bélgica, Francia y Chile mientras que en Rusia y Argentina hubo decremento (BAT, 2015).

Pall Mall: el volumen de ventas en el 2015 fue de 92 mil millones de dólares, con un crecimiento del 0.4% en Pakistán, Venezuela, Polonia y México. El lento crecimiento de esta marca se debe a la migración de Pall Mall a Rothmans (BAT, 2015).

Rothmans: obtuvo un crecimiento excepcional de 46.5% en volumen con un valor de 52 mil millones de dólares gracias a una fuerte presencia en Rusia, Ucrania, Turquía, Italia, Kazajstán, Australia, Algeria y Reino Unido (BAT, 2015).

Tabla 2
Consumidores de tabaco en China

Consumidores de tabaco	Población (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)
Activos (totales)	17.2	21.6	13.1
Activos (zonas urbanas)	16.6	20.6	13.1
Activos (zonas rurales)	20.4	26.3	13.5
Fumadores diario	15.1	18.9	11.5
<i>*El porcentaje representa el número total de población incluyendo adultos y niños</i>			

Fuente: elaboración propia con datos de Mazars (2015).

Industria del tabaco en China

Como se mencionó anteriormente, las empresas de la industria tabacalera consideran a China como un mercado independiente por su alto nivel de consumo y producción de tabaco. Enseguida se muestran datos de este importante mercado.

China

China es el mayor productor y consumidor de productos de tabaco. La industria tabacalera conforma un importante sector de ingresos para la economía nacional, siendo una importante fuente de ingresos fiscales para el gobierno. En el año 2010 se

estiman 350 millones de fumadores en China, lo cual compone un 30% de la población mundial de fumadores. La CNTC (China National Tobacco) mantiene una presencia monopolística del 99% del mercado (Mazars, 2015).

A pesar de que existan alianzas comerciales con compañías americanas y europeas, la fuerte presencia de la CNTC ha sido un fuerte competidor para las compañías globales de tabaco que buscan posicionarse en el mercado chino. En este caso, observamos cómo la empresa explota su recurso competitivo más fuerte, acaparando la mayor parte del mercado, obstaculizando a sus competidores para entrar (Mazars, 2015).

El mercado chino ha incrementado su valor a un paso constante para llegar a una valuación en el 2014 de 2.5 miles de millones de dólares. Se estima que un 28.1% de la población actual fuma tabaco y consume productos derivados del tabaco (Mazars, 2015). Hábitos de consumo en China:

- Más de 350 millones de fumadores dentro del mercado.
- 1 de cada 3 cigarrillos fumados, son consumidos en China.
- Entre los fumadores, la tendencia más predominante se observa en la edad de entre los 20 y 34 años, donde el 52.7% fuman a diario.

2.6. Innovación de producto

Según aparece en el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995), “La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”. Hoy en día, habiendo tanta competencia en los mercados, el sobrevivir en ellos cada vez se vuelve más difícil. Uno de los factores clave para que una empresa multinacional se mantenga en desarrollo es la innovación (Villapalos, 2010). Villapalos (2010) menciona que innovar no es solo incorporar tecnología, debe de prever las necesidades de los mercados, anticipar problemas, detectar nuevos productos, así como procesos y servicios de la mejor calidad, todo esto haciendo que los costos de las operaciones sean lo más bajo posible. Antonio Pulido (1998) menciona en un artículo publicado por la CEPREDE que la innovación además de ser importante para obtener utilidades de productividad, para mejorar la competitividad internacional de las empresas y sus productos, también es la garantía para mejorar aspectos sociales y con esto mejorar el funcionamiento de las instituciones.

Hasta hace muy poco tiempo, lo que se consideraba más importante para que una empresa fuera competitiva y exitosa eran la mano de obra y el capital, si esos dos factores estaban en orden, había crecimiento económico (Pereira y Priede, 2013). La educación y el conocimiento no era algo de mucha importancia para las empresas, eran factores secundarios. En los últimos años esto ha cambiado, pues una empresa competitiva es aquella que tiene conocimiento e información y sabe utilizarla (Villapalos, 2010).

Las empresas han invertido en conocimiento, las cuales, según teorías económicas, pueden incrementar la capacidad productiva de las operaciones de una empresa y transformar ese conocimiento en nuevos procesos o productos (Awano, Franklin Haskel y Kastrinaki, 2010). Así mismo la innovación y el conocimiento son clave para que una empresa se desenvuelva adecuadamente en un escenario económico actual, ambos son factores que se relacionan el uno con el otro y hacen que una empresa sea competitiva en un ámbito global (Awano, Franklin Haskel y Kastrinaki, 2010). Hay muchos tipos de innovación y para mostrarlos de manera sencilla y concreta se puede observar la tabla 3 con los tipos de innovación:

Tabla 3
Clases de innovación

Naturaleza u objeto	De producto
	De proceso
	De métodos o técnicas de comercialización
	De métodos o técnicas de gestión
	Organizativas
Grado de novedad	Radicales o de ruptura
	Incrementales
	Adaptativas
Impacto económico	Básicas
	De mejora

Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, (2005).

Tomando en cuenta la tabla 3, el tipo de innovación que es practicada según el negocio, tendrá una importante connotación en su desarrollo. Básicamente, hablando del tipo de objeto, de su grado de novedad, de su impacto económico o de su origen, va a añadir valor y conocimiento (León, Martínez, Palos y Ramos, 2013).

La innovación se ha hecho casi necesaria para que las empresas de ciertas industrias puedan sobrevivir y más en un ambiente global altamente competitivo. A continuación, se muestran algunos ejemplos de innovación de la empresa British American Tobacco:

Ejemplo 1: Innovación del producto Vype

Desde el año 2012, British American Tobacco decidió invertir en innovación, para así en el año 2013, ser la primera empresa de la industria tabacalera en lanzar un cigarro electrónico. Vype es el nombre del cigarro electrónico o también conocido como vaporizador. Actualmente, este no es el producto estrella de British American Tobacco, pero con el paso del tiempo se ha ido popularizando y actualmente tiene presencia en 15 países diferentes y se espera que para el 2020 tenga presencia en más de 30 países (BAT, 2016).

162

Ejemplo 2: Transición de Boots a Pall Mall

British American Tobacco optó por hacer un cambio en una de sus marcas en el mercado mexicano, pues en el año 2009 decidió cambiar la marca Boots, ya establecida en México por Pall Mall, marca que se quería introducir en el mercado mexicano. La innovación en este caso se hizo en la cajetilla, pues fueron cambiando poco a poco la imagen de la misma, hasta cambiar completamente de Boots a Pall Mall (DOF, 2009).

Ejemplo 3: Innovación de producto Lucky Strike Click & Roll

En el año 2010, British American Tobacco, por medio de su marca, Lucky Strike, lanzó en Argentina y por primera vez en el mundo una nueva propuesta para el mercado de los cigarrillos, llamándole a esta innovación de producto Lucky Strike Click & Roll. Click and Roll tiene el mismo sabor que un cigarro Lucky Strike tradicional, la innovación consiste en agregarle una capsula en el filtro que al momento de presionarla libera mentol. Si se gira el filtro mientras se presiona con los dedos se intensifica el sabor a menta. El fumador tiene la opción de elegir si quiere el clásico sabor a tabaco o agregarle sabor mentol al presionar la cápsula (Total Medios, 2010).

2.7. Valor agregado obtenido con la innovación

El valor agregado se realiza cuando se crea o se agrega algo nuevo a un producto, servicio, proceso, estructura, sistema o en algo en lo cual el cliente está dispuesto a pagar. De esta manera veremos la innovación como la suma de comercialización e invención (Atkinson, 2013). Atkinson (2013) establece los siguientes elementos marcan la diferencia en un ambiente de competencia global:

- Productos: agregar nuevos productos o servicios o añadir valor a los ya existentes.
- Plataformas: crear plataformas en donde se tenga control de las estrategias.
- Clientes: encontrar nuevos segmentos de mercados y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Experiencia del cliente: cambiar la forma en que los clientes ven e interactúan con lo que ofrece la empresa.
- Procesos: innovar en toda clase de procesos que se llevan en la empresa.
- Cadena de valor: analizar y cambiar las actividades de los participantes en la cadena de valor.
- Logística: cambiar la forma en que se transportan, producen, almacenan y suministran los productos.
- Canales: cambiar la forma en que se llega al cliente.
- Tecnología: cambiar la tecnología que se usa habitualmente para el negocio.

Es fundamental que la estrategia de innovación sea constante y no sea solo en una ocasión, de manera de que los involucrados en las actividades de innovación sientan la necesidad de seguir innovando y así estén enfocados en las nuevas oportunidades que se pueden presentar.

3. ANÁLISIS METODOLÓGICO

3.1. Análisis del estudio empírico de estrategias de segmentación

Se localizó un estudio empírico de los investigadores Dolnicar y Frietag que tiene como objetivo relacionar la segmentación y mercadotecnia con el nivel de competitividad de las empresas. Utilizando un modelo a base de algoritmos elaborados con el fin de llegar a resultados conclusivos sobre el impacto de las variables analizadas.

La primera hipótesis busca identificar la medida en que incrementa el nivel de competitividad en las industrias, cuando estas se enfocan en estrategias de segmentación, se pretende determinar si el ambiente competitivo favorece a compañías con estrategias claras de segmentación en oposición con empresas enfocadas en mercados masivos (Dolnicar y Frietag 2003).

La segunda hipótesis se enfoca en la relación de los niveles de capital y las estrategias de segmentación. Se pretende determinar si altos niveles de capital favorecen más a las industrias a comparación de las estrategias de segmentación (Dolnicar y Frietag 2003).

La tercera hipótesis se enfoca en la comparación de estrategias de reestructuración interna de procesos, en ciclos de consideración cortos de uno a seis meses, en contra parte a un enfoque estrategias de segmentación (Dolnicar y Frietag 2003).

La metodología del estudio empírico antes mencionado consta de una simulación basada en un ambiente de mercado de consumo artificial llamada SIMSEG/ACM (Buchta y Mazanec, 2001). El propósito de este programa es crear un ambiente base que soporte *Ceteris Paribus* en un experimento para obtener un enfoque sobre el éxito de las estrategias corporativas en un ambiente competitivo (Dolnicar y Frietag 2003).

Experimento

Cada simulación consistió en 36 periodos (cada periodo equivale a un mes).

- Los niveles de capital bajo (100) y alto (200) en unidades monetarias.
- Ciclos de consideración (la frecuencia en la que se revisión de estrategias).
- Número de agentes 2, 3, 5, 7 y 10.

La simulación entra fue repetida 10 veces, la tabla 4 muestra la interacción entre mercados masivos y segmentación compitiendo en un mismo ámbito también se puede observar cómo estas interactúan en ciclos (Dolnicar y Frietag, 2003).

Tabla 4
Ciclos del experimentos

Número de agentes (5 niveles)	Ciclos de consideración (2 niveles)	Presupuesto de marketing (2 niveles)
1 agente de mercadotecnia masiva 1 agente de segmentación	Cada periodo de tiempo	100 unidades monetarias
2 agentes de mercadotecnia masiva 1 agentes de segmentación	Cada seis periodos de tiempo	200 unidades monetarias
3 agentes de mercadotecnia masiva 2 agentes de segmentación		
5 agentes de mercadotecnia masiva 2 agentes de segmentación		
7 agentes de mercadotecnia masiva 3 agentes de segmentación		

Fuente: elaboración propia con datos de (Dolnicar y Frietag, 2003).

3.2. Análisis de los resultados

El primer resultado muestra una fuerte relación positiva entre el número de competidores y efectividad de supervivencia en el mercado con un valor P de .88% de lo cual soporta las estrategias de segmentación para incrementar la competitividad con un nivel de significancia del 95%. El segundo resultado muestra una relación significativa con valor P de .48% con un nivel de significancia de 95%, lo cual no es lo suficiente para apoyar a la relación de nivel de capital y efectividad de mercado, lo cual demuestra no ser un factor definitivo en el éxito de una empresa.

Una relación débil entre los ciclos de consideración y éxito de una empresa con un valor P de .19% con un nivel de significancia del 95% de los ciclos cortos de consideración de estrategias.

3.3. Análisis del estudio empírico de innovación de producto

Como bien se comentó en el marco teórico, hay varios tipos de innovación y uno muy importante es la innovación en el producto. Daniel Lederman (2010) decidió estudiar la relación de competitividad internacional y la innovación del producto recolectando información de 25,000 compañías de diferentes industrias, ubicadas en 68 países diferentes.

Hoy en día la innovación se ha convertido en un factor crucial para la competitividad de las empresas y al mismo tiempo el crecimiento económico. De acuerdo a estudios

empíricos realizados sobre economía y negocios internacionales en innovación, existen tres hipótesis importantes dentro de este campo de estudio, las cuales son: compromiso global, desborde de información y estructura de mercado (Lederman, D., 2010).

De acuerdo a la hipótesis de compromiso global, las empresas que están involucradas en actividades de negocios internacionales como inversión extranjera, adopción de tecnologías foráneas y la importación de bienes de capital, son más propensas a realizar innovaciones que las otras. Asimismo, de acuerdo a la hipótesis de desborde de información, cuando una empresa lleva a cabo una innovación, está puede ayudar a las demás a que también hagan innovaciones, debido al hecho de que las nuevas ideas pueden ayudar a todas las empresas dentro de la industria, no solo a la que lleva a cabo la innovación (Lederman, D., 2010).

Por último, la hipótesis de estructura de mercado establece que la competencia y el riesgo de que nuevas empresas entren al mercado estimulan la innovación y que las empresas que no se encuentran cerca de la frontera tecnológica son menos propensas a innovar (Lederman, D., 2010).

166

Para la realización de este estudio, Lederman (2010), obtuvo información del World's Bank's numerous Investment Climate Surveys (ICS) y del Business Environment and Enterprise Performance Surveys (BEEPS) estudiando así a más de 25,000 empresas de 8 sectores de manufactura diferentes con información de 68 países.

En el estudio empírico, se obtuvieron resultados significantes utilizando variables *dummy*, es decir, cuando la variable es igual a 1 se refiere a que hay presencia de innovación de producto; obteniendo en la primera serie de encuestas como resultado que las empresas reportan una innovación de producto con un promedio de 2.305 y una desviación estándar de 0.564.

En la segunda serie de encuestas se obtuvieron resultados bajo una significancia en un 5% y otras en un 1%. En las 5 pruebas todas se encontraron correlación positiva en factores que afectan a la innovación de producto como la inversión en investigación y desarrollo. Este tipo de factores hacen que la probabilidad de innovar en el producto sea mayor y, por ende, lograr competitividad internacional.

En la tercera serie de encuestas se analizaron factores que influyen a las empresas para innovar en el producto, tales como la inversión en investigación y desarrollo, el tamaño de las empresas, los años de estudio promedio de los empleados de las empresas, el índice de infraestructura, entre otros. Como en las series de encuestas anteriores, esta arrojó resultados con correlación positiva que nos indica que los factores anteriormente mencionados sí afectan en la innovación del producto.

Los resultados obtenidos en las 3 series de encuestas ayudan a comprobar las hipótesis establecidas en un principio. Como resultados relevantes se obtuvo que la importación de *know how* a través de licencias está correlacionada de manera positiva con la innovación.

Asimismo, se obtuvo una correlación estadísticamente significativa entre el proceso de investigación y desarrollo y la innovación del producto. Invertir en investigación y desarrollo, está asociado con un incremento del 0.18% en la probabilidad de innovar de las empresas establecidas. De igual manera, el nivel de educación de los trabajadores está correlacionado de manera positiva con la innovación de las compañías.

Por último, se encontró que el tamaño de las empresas (determinado por el número de empleados), está correlacionado positivamente con la probabilidad de innovación, pero de una manera muy mínima, ya que al aumentar en 1% la cantidad de empleados, el aumento en la probabilidad de innovación de la empresa es menor que 0.07% en casi todos los modelos probabilísticos que realizaron.

CONCLUSIONES

En un principio, se estableció como objetivo demostrar como las variables independientes, estrategias de segmentación e innovación de producto afectan a la variable dependiente, competitividad internacional. Se impusieron tres hipótesis antes de iniciar la investigación y cuatro preguntas específicas, mostradas en la introducción del artículo. Después de investigar la variable dependiente y las independientes con artículos científicos y teóricos de diversos autores, soportando la información con datos de estudios empíricos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Como se observa en el estudio, la competitividad internacional es la ventaja que una empresa multinacional como British American Tobacco obtiene reduciendo los costos, aumentando la productividad, mejorando la calidad. Esto tiene como consecuencia que su posición a nivel internacional sea mayor y por ende su capitalización de mercado crezca.
2. El análisis teórico y empírico a cerca de estrategias de segmentación muestra como esta variable afecta positivamente a que una empresa multinacional como British American Tobacco sea más competitiva internacionalmente. El segmentar el mercado estratégicamente ayuda a que la empresa ataque los lugares en donde es más probable que pueda obtener éxito.
3. Después del análisis teórico y estadístico se concluye que la innovación es una variable que brinda competitividad a empresas multinacionales. Actividades de innovación, como la inversión en investigación y desarrollo, sirven como una ventaja competitiva que ayuda que las empresas multinacionales sigan teniendo buen desempeño en un ambiente de competencia internacional.

Analizando las operaciones de la empresa en un ámbito internacional, se puede observar la elaboración de objetivos estratégicos por región, de acuerdo a las necesidades que esta requiera. Para penetrar nuevos mercados, BAT utiliza principalmente las estrategias de fusión y adquisición para posicionarse, como en el caso de México que adquirió Cigarrera El Águila en 1924. Según los estudios teóricos y empíricos la innovación de producto y las estrategias de segmentación son fuerzas que apoyan positivamente a las empresas multinacionales y les brinda mayor competitividad internacional. Según lo mostrado en el estudio teórico, los factores que ayudan a tener una mayor ventaja competitiva son: innovación, marketing, estrategias de segmentación, investigación y desarrollo, redes y vínculos entre empresas y por último la flexibilidad organizacional. En definitiva, el panorama que enfrenta una empresa multinacional como British American Tobacco es de un ambiente muy competitivo, por lo cual esencial contar con fuerzas como las estrategias de segmentación y la innovación de producto que incrementen la competitividad internacional de la empresa.

REFERENCIAS

- Atkinson, R. (2013). Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing un the Confusion. *The Information Technology & Innovation Foundation*, 2-6.
- Awano, G., Franklin, M., Haskel, J., & Kastrinaki, Z. (2010). Investing in Inovation. *Nesta*, 6-12, 39-10.
- BAT México. (2016). *British American Tobacco*. Obtenido de http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/DO9YABCX
- British American Tobacco. (2015). Delivering today and Investing in Tomorrow. *British American Tobacco annual report*, 115-120, 136-170, 178-193.
- British American Tobacco. (2016). *E-cigarettes and other Next Generation Products*. Link <http://www.bat.com/ecigarettes>
- Buckley, P., Pass, C., & Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Marktmg Management*, 175-200.
- De León, G. (2009). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 339-352.
- Depperu, D., & Cerrato, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *The Multinational Bussiness Review*, 311-334.
- Dolnicar, S., & Frietag, (2003). The influence of interactions between market segmentation Strategies. *University of Wollongong, Archive Papers*, 2-14.
- DOF. (2009). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5092170&fecha=01/06/2009
- Escobar, Y. (2013). Importancia de la innovación estratégica. *Gestiopolis*, 40-48.
- Fuster, B. (2006). La competitividad de las manufacturas españolas. *Boletín Económico*.
- Herrada, K., Espinoza, A., & Hernández, F. (2012). Estrategias de la industria tabacalera en México ante la aplicación de nuevas leyes de consumo y producción. *Revista académica de econoía*.
- IMD. (2017). *International competitiveness: Defining International competitiveness*. Obtenido de <http://www.imd.org/business-school/wcc/international-competitiveness.html>

- Klainer, V. (2014). Segmentacion Psicográfica, Conocer al Consumidor. *Instituto Tecnológico Autonomo de México, Licenciatura en Administracion*, 2-7.
- Lederman, D. (2009). An international multilevel analysis of product innovation. *Journal of International Business Studies*, 607-619.
- Linás, F. (1997). Competitividad internaciona y estratégica de las empresas colombianas. *Universidad del Norte*, 1-23.
- Martínez, M., Palos, G., León, B., García, R., & Ramos, A. (2013). Inovation and Competitiveness in SMEs: The local experience in San Luis Potosi. *Journal of Marketing and Management*, 75-79.
- Mazars (2015). the Global Tobacco Industry. *Thought Leadership Series*, 36-88, 100-120, 127-136, 159-193.
- Mora, S. (2008). Segmentación de Mercados. *Centro de Estudios Ayuuk*, 2-5.
- Peña-Vinces, J., & Triguero, R. (2011). Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En Economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica. *Escuela de organización industrial*, 25-40.
- Phillip Morris International. (2017). *Markets*. Obtenido de <https://www.pmi.com/who-we-are>
- Priede, J., & Pereira, E. (2013). Inovation as a key factor in the international competitiveness of Europan Union. *European Integration Studies*, 212-219.
- Pulido, A. (1998). La Innovación en el Siglo XXI. *Dentro de predicción económica*, 15-25.
- Rugman, A., Hoon, C., & Lim, D. (2011). The Regional and Global Competitiveness of Multinational Firms. *The John H Dunning Centre for International Business*, 6-15.
- Serrano, L. (2013). Competitividad internacional: un enfoque empresarial. *Konrad Lorenz*.
- Total Medios. (2010). *Total Medios*. Obtenido de Total Medios: <http://www.totalmedios.com/nota/7573/lucky-strike-presenta-una-innovacion-en-el-mercado-de-cigarrillos>