

# La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México

Organizational culture and the Competitive Strategies in the cellulose, paper and cardboard industry in Mexico

FRANCISCO MARTÍN VILLARREAL SOLÍS<sup>1</sup>

JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO<sup>2</sup>

MARÍA DEYANIRA VILLARREAL SOLÍS<sup>3</sup>

Recibido: 21/02/2014 Modificado: 25/04/2014 Aceptado: 06/05/2014

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, el cartón y la celulosa en México. En la actualidad, el entorno volátil y competitivo en el que están insertas las empresas les obliga a explorar en los fundamentos que dan sustento a su cultura organizacional y a estudiar las estrategias competitivas que adoptarán para responder a las exigencias del mercado, si es que quieren permanecer en él. Para lograr lo anterior, se aplicó un cuestionario, basado en Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), y Gómez (2008), a una muestra de 25 empresas en todo el país, logrando obtener 420 observaciones. Se utilizó, para la cultura, el enfoque de Cameron y Quinn (2006) y, para la estrategia, el enfoque de Porter (1982). Se aplicó una prueba de correlación de Pearson para probar la hipótesis. Se encontró que la cultura dominante es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos, el constructo "cultura rígida" se

1 Doctor en Administración. Profesor de tiempo completo en la Universidad Juárez del Estado de Durango, Durango, Durango, México. Correo electrónico: [fmillasol@ujed.mx](mailto:fmillasol@ujed.mx)

2 Doctor en Administración. Profesor de tiempo completo en la Universidad Juárez del Estado de Durango, Durango, Durango, México. Correo electrónico: [gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

3 Doctora en Administración. Profesora de tiempo completo en la Universidad Juárez del Estado de Durango, Durango, Durango, México. Correo electrónico: [devisol2000@yahoo.com.mx](mailto:devisol2000@yahoo.com.mx)

asocia de mejor manera con las estrategias, particularmente con la de diferenciación, y que sí existe evidencia de la asociación entre las dos variables en la industria estudiada. Los resultados encontrados, sin duda, serán de utilidad para los directivos del sector industrial, pues les auxiliará a replantear sus estrategias y a buscar cómo encontrar un adecuado equilibrio de fortalezas culturales. Para el sector de investigación académico los resultados empíricos encontrados son importantes, pues fortalecen los hallazgos de la literatura existente.

### **Palabras clave:**

Cultura organizacional; culturas rígidas; culturas flexibles; estrategias competitivas; competitividad.

### **Clasificación JEL:**

L1, M1.

### **Abstract**

The objective of this study is to analyze the possible relationship between the degree of flexibility or rigidity of the organizational culture and the use of competitive strategies in the industry of paper, cardboard and pulp in Mexico. Currently the volatile and competitive environment in which firms are inserted forces them to explore on the fundamentals that give sustenance to their organizational culture, and to study the competitive strategies that take to respond to the demands of the market, if they want to remain in them. To achieve this, a questionnaire based on Yeung, Ulrich, Nason and Von Glinow (2000) and Gomez (2008) was applied on a sample of 25 companies across the country, obtaining 420 observations. It was used to culture the focus of Cameron and Quinn (2006) and for the strategy the focus of Porter (1982). A Pearson correlation test was applied to test the hypothesis. We found that the dominant culture is the market and the dominant strategy is cost, and the construct rigid culture better associates to strategies, particularly with the differentiation and that there is evidence of the association between the two variables in the studied industry. The results found no doubt will be useful to managers in industry, and then assist them to rethink their strategies and seek to find an appropriate balance of cultural strengths. For the academic research sector found empirical results are important, because they strengthen the findings of the literature.

### **Keywords:**

Organizational culture; rigid culture; flexible culture; competitive strategies; competitiveness.

### **JEL Classification:**

L1, M1.

## Introducción

El objetivo de esta investigación es determinar la Cultura Organizacional dominante, así como analizar la posible relación entre ella y el uso de las Estrategias Competitivas. El objeto de estudio es la industria de la celulosa, del cartón y del papel en México.

La importancia de este sector reside en su capacidad de producción mundial, que alcanzó los 400 millones de toneladas en 1999 y, contra todos los pronósticos de una disminución del consumo de papel por el auge de la era electrónica, de 1980 a la fecha se observa un crecimiento razonable y constante de la tasa de producción del 2,5% anual sostenido de este producto (Cámara del Papel, 2013).

Además, hoy en día la fabricación de pasta de papel y sus derivados alcanzan cifras que sitúan esta industria entre las más grandes del mundo (American Paper Institute, 2013). La misma institución afirma que existen fábricas de papel en más de cien países repartidos por todo el mundo y que emplea a más de 3,5 millones de personas.

Los mayores productores son Estados Unidos, Canadá, Japón, China, Finlandia, Suecia, Alemania, Brasil y Francia (todos ellos con cifras superiores a 10 millones de toneladas de producción anual). Si a esto le agregamos que todos los países son consumidores de papel, entonces la demanda de papel es creciente día con día.

La importancia económica que representa para nuestro país es indudable. La Tabla 1 hace un comparativo entre el crecimiento del PIB nacional en porcentaje comparado con el de la industria del papel, y donde se observa el comportamiento de esta rama de la industria manufacturera con un crecimiento anual promedio en los últimos seis años de 2,1%, comparado con el crecimiento del PIB nacional en tan solo 1,6%.

**Tabla 1.** Comparativo de crecimiento del PIB de la Industria Papelera vs. PIB Nacional

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB industria Papelera	3,0%	2,5%	-0,5%	4,7%	-1,0%	4,8%
PIB Nacional	3,3%	1,2%	-6,0%	5,3%	3,9%	3,9%

**Fuente:** elaboración propia con datos del Banco de México (2013)

En la actualidad, la globalización y una creciente preocupación por la defensa y conservación del medio ambiente han ejercido presión para garantizar la conservación de los recursos forestales utilizados en la fabricación del papel y sus derivados, esto ha llevado a los fabricantes a buscar alternativas diferentes de producción que no atenten contra el medio ambiente (Lenz, 1990).

Como consecuencia de lo anterior, esta industria hace un sinnúmero de esfuerzos para convertirse en sustentable y respetuosa del medio ambiente. En México se realizan adaptaciones técnicas e inversiones importantes a sus procesos de manufactura, pues en

los últimos ocho años han cambiado su forma de producción recargándose en métodos que no contaminen y, con esto, lograr reciclar el papel que normalmente se desecha, por lo que estas industrias han contribuido a desarrollar y estructurar las actividades de recolección, superación y comercialización de los desperdicios que se aprovechan como materia prima dentro de sus procesos de fabricación de papel (Redacción Teorema Ambiental, 2013).

Para 2005, México alcanzó el tercer lugar entre los países recicladores más importantes del mundo, con un índice de utilización de fibras secundarias de 83,3%.

En complemento a lo anterior, y para refrendar su compromiso con el medio ambiente, la Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel (CNICP) firmó con la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) un convenio, con la finalidad de lograr un aprovechamiento forestal sustentable, promover la producción y el consumo sustentable de la industria del papel y el cartón en el país, contemplando un capítulo forestal y un capítulo de uso de residuos.

Este convenio busca, además, fomentar la creación de infraestructura para la captación de papel y cartón de desperdicios, en conjunto con gobiernos municipales y estatales, al mismo tiempo que se realizarán campañas educativas e informativas sobre consumo y manejo del papel de desperdicio para toda la población, con la finalidad de proteger al bosque y sus productos.

Gómez (2008) asevera que la globalización es el fenómeno social, económico y político que, indudablemente, más ha afectado en los últimos tiempos la dinámica y la interacción entre las naciones y su economía, pues además de cambiar la forma de convivencia y de intercomunicación de las personas en sociedad, modificó también las maneras de hacer negocios, entre otras cosas.

En complemento, Puerto (2010) afirma que la economía global impuesta por este fenómeno, llamado globalización, presenta un horizonte de claroscuros para los individuos, las organizaciones, las instituciones, las empresas y las naciones, el cual deben aprender a manejar si desean permanecer vigentes en sus ámbitos de competencia o, de lo contrario, caerán en un vacío sin fondo, donde la expulsión de los mercados es el final no deseado.

Este fenómeno representa nuevas condiciones que tienen que entender, equilibrar y compensar los individuos, las organizaciones y las empresas, a fin de no verse rebasados y terminar desapareciendo de los mercados. Gómez (2008) afirma que, a la mezcla de todos estos factores, se tiene que enfrentar la empresa en la actualidad, razón por la cual un número importante de ellas desaparecen del mercado al no cumplir con los requerimientos que el entorno volátil y caprichoso les impone.

Huntington (2001) afirma que estos tiempos que vivimos están marcados por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento, enmarcado por la globalización de las economías y de la política. La sociedad del conocimiento se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una

acelerada caducidad de paradigmas y de las técnicas para observar la realidad, como lo afirman Yeung et al. (2000).

Estos cambios registrados en la actualidad, según Toffler (1999), son acompañados de una alta competitividad, donde solo sobrevivirán las organizaciones que den respuesta a un entorno incierto, cambiante y volátil, aquellas que sean capaces de generar estrategias adecuadas como respuesta a los requerimientos del medio donde se desenvuelven.

Acorde con estos planteamientos, se destaca el papel de la cultura en las organizaciones modernas, en su toma de decisiones, ya que, de acuerdo con Barney (1986), es un recurso que agrega valor a la organización, tiene características únicas, puesto que no hay organizaciones con culturas semejantes y no es fácilmente imitable, además de tener el potencial de convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” como base del éxito.

Las hipótesis planteadas para este trabajo son:

H<sub>1</sub>. Existe una mayor asociación significativa entre una cultura rígida y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México.

H<sub>2</sub>. La cultura de mercado es la cultura dominante en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México.

H<sub>3</sub>. La estrategia competitiva dominante es la de costos en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México.

En la actualidad el valor de mercado del sector papelerero y sus productos derivados es de \$11 500 millones de dólares anuales, que equivale al 6,3% del PIB manufacturero y representan el 3,3% del PIB industrial del país.

La industria mexicana del papel y sus derivados ocupa el quinto lugar de los países recicladores de papel en el mundo. En México, la Cámara del Papel agrupa a la mayoría y a los más importantes de los productores nacionales de papel, cartón, corrugados y derivados, que producen el 98% de la producción nacional de esta industria. Son 27 empresas agremiadas a esta institución y los datos registrados aseveran que esta industria genera más de 64 000 empleos directos y 235 000 indirectos a través de 58 plantas en 20 estados de la República Mexicana (Cámara del Papel, 2013).

Redacción Teorema Ambiental (2013) menciona que la Industria ha invertido más de \$6 000 millones de dólares para la modernización de su planta productiva y para el desarrollo de nuevos usos sustentables. Más de dos tercios del consumo del papel en México es generado por la Industria Nacional, satisfaciendo las necesidades crecientes de la población, además de que se hacen esfuerzos por promover la cultura de la separación de residuos sólidos, reutilizables para el papel y para muchas cadenas productivas.

Termina el reporte de la misma Cámara del Papel (2013), haciendo hincapié en que la industria fabricante de celulosa, papel y cartón es generadora de importantes polos de desarrollo en los estados donde se encuentran sus asociados, pues son creadores importantes de empleos directos e indirectos. Los estados donde se encuentran sus plantas

productivas son: Baja California, Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, Durango, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Puebla, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Edo. de México, Tlaxcala, Veracruz y Distrito Federal.

Por otro lado, De la Madrid (2011) nos comenta que de las cien mayores empresas productoras de papel del mundo, dos son mexicanas, con ventas combinadas de casi 3.000 millones de dólares. El 38% del total de ventas en el mundo se genera en América del Norte, el 34% en Europa y el 18% en Asia; Latinoamérica contribuyó con el 4% del total de las ventas a nivel mundial en 2008; el 6% restante se originó en África y Oceanía.

Sin embargo, Price Waterhouse Coopers (2011) comenta, en su reporte especializado anual, que las empresas latinoamericanas experimentaron, en 2010, el mayor crecimiento en las ventas en todo el mundo, el 28,8%. Esto a causa del dominio de los productores de esta región en el mercado de la pulpa kraft blanqueada, materia prima para multitud de productos.

En este orden de ideas, esta industria generó, en 2010, ventas por 339,1 millardos de dólares, de acuerdo con este reporte.

Bauman (1999) define la globalización como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia entre las naciones, cuyos componentes principales son la mundialización de los mercados, de las finanzas y de la producción. Este fenómeno económico, político y social ha provocado cambios profundos en la forma de convivir, comunicarse y hasta la forma de hacer negocios, y, como afirma Toffler (1999), estos cambios son tan profundos que modificaron la forma de concebir toda la vida de la sociedad.

Sin duda, la transformación de la cual somos testigos trae como consecuencia, entre otras muchas cosas, una alta competitividad donde sólo sobrevivirán las organizaciones que den respuestas apropiadas y atingentes a un entorno incierto, cambiante y volátil, aquellas que sean capaces de trazar adecuadamente sus estrategias.

Según Drucker (1999), la economía mundial ha venido creciendo en los últimos cuarenta años más rápidamente que en cualquier otra época desde la Revolución Industrial del siglo XVIII. Esto trae como consecuencia que el entorno donde se desenvuelven las empresas sea cada vez más incierto y volátil, plagado de una alta competitividad, pues mercados donde antes solo se competía con empresas locales y ocasionalmente se tenía competidores nacionales, ahora se tienen presencia de competencia internacional, que, como consecuencia, exige un alto desempeño.

Para las empresas, esto representa nuevas condiciones que tienen que entender, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad; otro reto es la creciente competencia en precios, que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia; la presión adicional para mejorar la calidad de los productos es otro desafío que implica mayores inversiones para ellas. Gómez (2008) afirma que la empresa, en la actualidad, se tiene que enfrentar a la mezcla de todos estos factores, razón por la cual un número importante de ellas desaparecen del mercado al no cumplir con los requerimientos que el entorno volátil y caprichoso les impone.

En un entorno como el actual, sometido a una fuerte dinámica de cambio, no es posible subsistir desde posicionamientos estáticos, es necesario dar respuestas con estrategias creativas. El éxito de la empresa hoy depende de su competitividad y este es un concepto relativo; se es o no competitivo en relación con aquellos con los que se compete y al variar estos sus propias estrategias, puede trastocarse la posición competitiva relativa de todos. En esta situación, es necesario adecuar permanentemente las propias estrategias en función de los nuevos escenarios que se van configurando en el entorno y de los requerimientos de los clientes. Además, debe dotarse a la organización de la capacidad de respuesta para poner en práctica los nuevos enfoques estratégicos con suficiente agilidad, como lo afirman Vilariño y Rodrigo (2007).

Un enfoque que auxilia a las empresas a dar respuestas asertivas al medio ambiente y a partir de los cuales se estudia la administración y los negocios, es el denominado administración o dirección estratégica, que no se limita a algunos tipos de organizaciones, sino su aplicación puede ser generalizada según lo plantean Robbins y Coulter (2000): “La Administración estratégica es un enfoque que actualmente está presente en numerosas decisiones que se toman en todo tipo de organizaciones” (p. 236).

Como lo afirman Mintzberg y Quinn (1993), no hay ninguna definición de estrategia universalmente aceptada y el término es utilizado por diferentes autores con diversas acepciones. Tal y como estos autores señalan, el término proviene del ámbito militar y diplomático, sin embargo, por analogía –al igual que otros términos similares–, ya han dominado el pensamiento estratégico formal de la era moderna y su origen proporciona el conocimiento de dimensiones, naturaleza y diseño de las estrategias formales.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2001), se define estrategia como la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos, entonces, la definición de administración estratégica es: “El arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 2003, p. 4); es decir, los objetivos se alcanzan mediante las estrategias. Al igual que en el ámbito militar, en el organizacional no solo existen las estrategias, sino también las tácticas, ¿en que difieren unas de otras? Según plantea Quinn, (1993), “casi siempre la diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder” (p. 6); es decir, la estrategia se enfoca hacia propósitos más amplios que las tácticas, las cuales son de corta duración y se emplean para lograr objetivos específicos.

Las estrategias que las organizaciones emplean para alcanzar sus objetivos han sido tema de numerosos estudios y planteamientos por parte de igual número de autores, como Chandler (1990); Ansoff (1970); Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978); Porter (1982); Mintzberg (1973); Quinn (1980); David (2003); Hill, Jones, Pérez, Soto y Martínez (2009); entre otros, quienes han analizado el proceso de la estrategia, así como planteado diversos tipos de estrategias que las organizaciones adoptan para alcanzar sus objetivos.

Desde décadas anteriores, estudiosos de este tema han considerado la estrategia como un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1990; Ansoff, 1970).

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1993), probablemente las investigaciones modernas sobre estructuras corporativas hayan iniciado con Chandler (1990), a partir de su obra "Strategy and Structure". Para este autor, los grandes cambios organizacionales son parte de la estrategia, por constituir una estrategia en sí mismos, o bien la precipitan o permiten su implantación. Chandler fue el primero en destacar el impacto de la estrategia en la estructura; es decir, una estrategia de diversidad obliga a una estructura descentralizada. Gran parte de este material ha sido revisado en obras posteriores (Galbraith & Nathanson, 1978), así como en trabajos recientes que indican el potencial para comprender cómo diferentes patrones de cambios estratégicos conducen no solo a estructuras distintas, sino a sistemas administrativos y culturas institucionales diferentes.

Porter (1982), por su lado, sostiene que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente" (p. 21). Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del medio ambiente de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. Recordemos que un sector industrial es un grupo de empresas que proporcionan productos que son sustitutos cercanos entre sí y, como afirma Porter (1982), la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte, más bien, la competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales y, de manera estratégica, cómo se les enfrente.

Para Mintzberg y Quinn (1993), una estrategia es un patrón o modelo de decisión que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de la empresa; este patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas.

Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar los objetivos trazados. González, Espilco y Aragón (2003) relatan que Porter (1982) estableció tres estrategias básicas o genéricas que una empresa puede emplear para lograr ser competitiva en su entorno y a las que llamó:

- Liderazgo en costos (se basa en producir grandes volúmenes en forma eficiente, con rígidos controles de costos y de gastos indirectos, abatiendo costos).
- Diferenciación (busca diferenciar el producto o servicio que se ofrece, creando algo que sea percibido en el mercado como único; la diferenciación proporciona una protección contra la rivalidad competitiva).
- Enfoque o alta segmentación (consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, en un mercado meta. Las empresas que logran una alta segmentación también están en condiciones de alcanzar mayores rendimientos).



Las empresas deben plantear sus estrategias y ponerlas en operación cuando se enfrenten a las cinco fuerzas competitivas que se presentan en el entorno, estos factores determinarán la intensidad de la rivalidad competitiva y pueden cambiar y cambian, si son manejadas adecuadamente, pues de esto dependerá su permeancia en los mercados:

1. Nuevos ingresos de competidores
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Poder de negociación de las competidores actuales

Tener conocimiento de la dirección estratégica o de cómo elaborar una estrategia empresarial es, sin duda, algo muy importante para las empresas en la actualidad, pues de la manera como se posicionen en su segmento y de cómo enfrenten a la competencia dependerá el lugar que guarden en el mercado y la preferencia de sus clientes reales y o potenciales. El gran reto para los directivos está en dar respuesta a algunas de las siguientes preguntas: ¿cómo dar solución al planteamiento estratégico que le garantice a la empresa una perspectiva de larga vida?, ¿qué respuesta trazará la competencia ante el planteamiento de nuestra estrategia?, ¿cómo afectarán, para bien o mal, las decisiones que se tomen?

De la literatura revisada hasta aquí, podemos concluir que determinar una estrategia es vital para sobrevivir en un entorno volátil e incierto, y que las estrategias se verán afectadas, en mayor o menor medida, por una serie de factores endógenos y exógenos de la organización; a una parte importante de estos factores los estudiosos le han dado el nombre de cultura, que, para efectos del presente estudio, se considera la propia de las organizaciones empresariales. Hernández-Romo (2004) la define como “la acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores como los empresarios emplean para configurar significados en la actividad diaria movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad; se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana” (p. 14).

Por otro lado, para Deal y Kennedy (2000), la Cultura Organizacional o Corporativa está compuesta por el medio ambiente empresarial, el conjunto de valores y creencias, héroes, personajes que encarnan dichos valores, ritos y rituales, así como la red cultural integrada por las comunicaciones informales a través de las cuales se integran los mencionados elementos.

Cabe destacar que la postura relativa a la estrategia hasta estos momentos descrita tiene ciertos detractores. Por ejemplo, Aktouf (2008) señala deficiencias en algunos de los postulados básicos de la teoría de Porter, como el referente al equilibrio de los mercados, advirtiendo que esto es una falacia, porque es probabilísticamente imposible de lograr. Otra

crítica, en este sentido, es que el modelo está orientado a la acumulación de capitales y maximización de la riqueza *ad infinitum*, a costa, necesariamente, de reducciones de la ocupación de mano de obra, lo cual no necesariamente es válido o deseable.

Por su lado, Mintzberg (1994) señala tres falacias de la planeación estratégica:

- De la predicción: el entorno futuro no puede predecirse, ya que es imposible predecir el comportamiento de los competidores.
- De la independencia: la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Tampoco debe tratarse de un proceso formal periódico, sino que se trata de un proceso dinámico.
- De la formalización: los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

Independientemente de las críticas anteriores, trabajaremos bajo el enfoque de Porter (1982), por ser el modelo más sistematizado en la actualidad y tener reconocimiento en general.

Por otra parte, la cultura es tan importante que Thevenet (1992) afirma que este tema es toral, que ningún estudio que aborde la problemática empresarial estará completo si no considera la Cultura Organizacional como parte fundamental, ya que, según plantea Fernández (1995), explica lo que otros recursos no pueden, acerca de la situación de la empresa. Tiene, además, de acuerdo con Bohmer y Edmondson (2001), una relación directa con el aprendizaje organizacional, puesto que la habilidad para aprender es esencial en un entorno cambiante e incierto y la cultura de la organización puede facilitar o retardar el aprendizaje colectivo.

La cultura es intangible; sin embargo, se puede percibir a través de sus expresiones, es decir, los artefactos visibles que son consecuencia de esta y también ayudan a interpretarla, por medio de inferencias con base en estas manifestaciones (Daft, 1998), las que también se aprecian en sus ritos y ceremonias, que representan a la cultura en acción (Deal y Kennedy, 2000). Uno de los problemas que enfrenta la cultura es el descrito por Bower (1995), cuando manifiesta que esta es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, por lo que, considerando estas características, resulta fácil comprender que no siempre estas son conscientes de su presencia y de su importancia, puesto que, de acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2004), influye en aspectos tales como las conductas laborales.

Así como los individuos tienen personalidad, algunos autores consideran que también las organizaciones tienen carácter (Bridges, 1995; Fernández & Hogan, 2003). Por su lado, Guzzeta (2008) afirma que, cuanto más incierto sea el entorno en que se desenvuelve la

empresa, más flexible y dinámica deberá ser la organización interna, solo así será capaz de adecuarse al escenario de rápidos cambios en que actúa.

A la cultura, de acuerdo con Rodríguez (2009), también se le ha considerado como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones, incrementando el interés por su estudio para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma con el propósito de mejorar los resultados.

Quinn (1980), y Quinn y McGrath (1985), así como Cameron, Freeman y Mishra (1991), coinciden cuando afirman que debido a que las culturas están definidas por valores, suposiciones e interpretaciones de los miembros de la organización, es posible que se pueda obtener un modelo de tipos de cultura –criterio empleado en este estudio– que, en este caso se denomina “modelo de valores rivales”, de gran importancia en el avance del estudio de los aspectos culturales, a través de las tipologías que se han identificado y a las que se han denominado como clan, jerarquía, mercado y adhocracia.

En cuanto a sus características, la cultura de jerarquía se centra en los aspectos internos de la empresa, por lo que aprecia el control y la estabilidad sobre la flexibilidad; la cultura de mercado se enfoca hacia el exterior y los resultados, por lo que sus participantes son competitivos y orientados a los objetivos antes que hacia los asuntos internos; sin embargo, valoran la estabilidad y el control; en la cultura de clan, sus participantes se enfocan en sus asuntos internos, valorando la flexibilidad, y sus líderes son considerados como mentores y aun como figuras paternas; en cuanto a la cultura de adhocracia, esta se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero valora un alto grado de flexibilidad, innovación y experimentación, antes que la estabilidad y el control.

Estas descripciones corresponden a tipos ideales de cultura; sin embargo, existe evidencia empírica que muestra la dificultad de encontrar tipos de cultura únicos en las organizaciones, existiendo la posibilidad de una cultura dominante coexistiendo con otros tipos de cultura.

A partir de estos conceptos, se han podido construir instrumentos con que medir estos arquetipos culturales, lo que a su vez ha abierto el camino a estudios empíricos que puedan profundizar en aspectos tales como cuál o cuáles son los tipos de cultura predominantes que caracterizan a las empresas de éxito. Adicionalmente, existen estudios que indican la influencia de la cultura en la determinación de las estrategias competitivas de las empresas, como lo afirman Yeung et al. (2000); Fernández (1995); Thevenet (1992); Medina, Ibáñez, y Castillo (2012); Restrepo de Ocampo, Fajardo y Ladino-Suaza (2007); Díaz-Nieto (2008).

Partiendo del criterio flexibilidad-control del cual Cameron y Quinn (2006) se auxilian para llegar a determinar la tipología de las culturas empresariales, estas clasificaran en culturas flexibles y culturas rígidas.

Las culturas organizacionales flexibles tienen como característica el permitir la participación del personal, el empoderamiento de los trabajadores llevándolos a constituir equipos de trabajo autodirigidos, además de crear ambientes proclives para la innovación y creatividad. Dentro de este tipo encontramos la cultura de clan y la adhocrática.

Las rígidas, por su parte, ponen especial énfasis en el control, en el cumplimiento de las normas y de los objetivos planteados; buscan, además, la especialización del trabajo y cuentan con jerarquías bien definidas, son lugares donde se privilegia el posicionamiento en el mercado y la competitividad. Dentro de estas culturas se hallan la jerárquica y la de mercado.

## Metodología

Este estudio es correlacional, porque trata de establecer la relación entre variables; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), también es transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión; y no es experimental, porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes.

El instrumento que se aplicó en la presente investigación lo utilizaron Yeung et al. (2000), por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan estos autores haber hecho en 300 empresas alrededor del mundo, y también validado y aplicado por Gómez (2008) en el contexto mexicano. Consta de 31 reactivos (15 para medir las tres estrategias genéricas de Porter y 16 para los cuatro tipos de cultura), con una escala Likert de siete opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo”.

El objeto del presente estudio es la industria fabricante de celulosa, cartón y papel de la República Mexicana. Para determinar el universo se utilizó el directorio de la Cámara del Papel, que es la institución que agremia a los principales fabricantes de papel, de empaque y de cartón, conjunta a 27 socios, dos agremiados y tres cooperadores, y tienen presencia en veinte estados de México. Dentro de sus socios se encuentran firmas reconocidas como Kimberly-Clark de México, BioPappel, Procter & Gamble, Copamex y Cartón Ponderosa, entre otros.

Acto seguido, los autores contactaron con sus directivos para invitarlos a participar en el proyecto, les explicaron los objetivos y alcances del estudio, luego les entregaron una carta institucional y los cuestionarios, con las instrucciones de llenado, que deberían contestar sus directores, gerentes, jefes de departamentos y supervisores (mandos medios y directivos de las compañías), quienes fueron el sujeto de estudio. Al final de este proceso, se rescataron 420 cuestionarios, de 25 empresas que los contestaron y que tienen presencia en 15 estados de México.

Vale la pena señalar la dificultad para poder recopilar los cuestionarios en mención, pues los sujetos de observación “no están acostumbrados a ser observados y mucho menos a contestar cuestionarios que puedan poner en tela de juicio los procedimientos o la manera de hacer las cosas”, como les comentó a los autores, telefónicamente, el director de una de las plantas, de donde desgraciadamente solo se rescataron el 20% de los cuestionarios que se enviaron.

Como consecuencia de lo anterior, los autores tomaron la decisión de trabajar con todos los cuestionarios recuperados. Para tal efecto, los datos se trabajaron en el programa

estadístico SPSS versión 19.0, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se puede apreciar en la Tabla 2. Barraza-Macías (2007), sostiene que el valor del  $\alpha$  de Cronbach que es menor a .60 es mediocre, de .60 a .65 es indeseable, de .65 a .70 es aceptable, de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena, para explicar las variables utilizadas en el cuestionario. Es necesario destacar que esta prueba se corrió para cada variable (cultura organizacional y estrategias del negocio) y para cada dimensión correspondiente.

**Tabla 2.** Confiabilidad del Instrumento de medición

Variable	Dimensión	$\alpha$ de Cronbach
CULTURA $\alpha$ .883	Flexibles	0.887
	Rígidas	0.771
ESTRATEGIA $\alpha$ .902	Costos	0.810
	Diferenciación	0.790
	Enfoque	0.809

Fuente: elaboración propia

Para obtener el diagnóstico de la cultura y de la estrategia, en principio, se obtuvieron los promedios para cada indicador en cada uno de los tipos de cultura, igualmente para cada grupo de cultura con fundamento en su orientación al control o a la flexibilidad, así como de los tipos de estrategia considerados, lo cual muestra una descripción del tipo de cultura y de la estrategia adoptada en las empresas estudiadas.

Sin embargo, es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos correspondientes a cada tipo de cultura y de estrategia y, para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, misma que, de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005), se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (la cual se considera hipótesis nula).

Posteriormente, y con el propósito de contrastar las hipótesis de estudio, se aplicaron pruebas de correlación, eligiéndose, para este fin, el coeficiente de Pearson; con respecto a esta prueba, se comenta que, de acuerdo con Achen (1982), mide el grado de asociación entre dos variables cuantitativas y relacionadas linealmente –supuesto del cual se parte en una primera instancia y se corrobora mediante el examen visual de los residuos y refleja el grado en que las puntuaciones tienden a variar conjuntamente–. Este grado de relación se mide a través de un coeficiente denominado coeficiente de correlación de Pearson -r-, cuyos valores oscilan entre 0 y 1 como valores absolutos, aunque si se contempla el signo, este oscila entre -1 y +1.

Se decidió emplear esta prueba por tratarse de un primer acercamiento al fenómeno y cuya naturaleza es medir la magnitud de la relación lineal, supuesto del cual se parte una

vez que se observaron los resultados de las pruebas aplicadas para evaluar los supuestos estadísticos básicos.

Cabe destacar que las pruebas de correlación se aplicaron de la siguiente manera: se contrastaron los tipos de cultura flexible con cada una de las tres estrategias competitivas, de igual forma se procedió con las culturas rígidas. Lo anterior generó un conjunto de seis coeficientes que muestran evidencia del grado de asociación entre las variables descritas.

## Resultados

En esta parte se presentan los resultados que dan respuesta a los objetivos de investigación planteados, comenzando con determinar cuál es la Cultura dominante en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México.

De acuerdo con el diagnóstico de la cultura, como se aprecia en la Tabla 3, la cultura de mercado es a la que corresponden las mayores puntuaciones en las empresas estudiadas.

**Tabla 3.** Cultura dominante. Promedios

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Promedios	4,7	4,9	5,52	5,06

Fuente: Elaboración propia

Como parte del diagnóstico, se obtuvo la frecuencia y porcentaje atribuido a cada tipo de cultura, lo cual puede verse en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Cultura dominante. Frecuencia y porcentajes

Tipos de cultura	Frecuencia	Porcentaje
Adhocrática	23	5,5
Clan	114	27,0
Jerárquica	144	34,1
Mercado	141	33,4
Total	422	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se aprecia que las culturas rígidas son las dominantes en el sector industrial estudiado.

**Tabla 5.** Cultura dominante por concepto

Tipo de cultura	Flexible	Rígida
Promedio	4,8	5,3

Fuente: Elaboración propia

En una segunda etapa, los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) se presentan en la Tabla 6, correspondiente a los tipos de cultura. Como se puede apreciar, la diferencia de medias es significativa en todos los grupos, lo cual implica que están plenamente diferenciados de acuerdo con el procedimiento aplicado y esto fortalece los resultados que muestran a la cultura de mercado como la dominante en el sector.

**Tabla 6.** Análisis de varianza con un factor para los tipos de cultura

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Jerárquica	Intergrupos	46,560	5	9,312	9,934	,000
	Intragrupos	356,205	380	,937		
	Total	402,765	385			
Clan	Intergrupos	73,641	5	14,728	8,688	,000
	Intragrupos	640,810	378	1,695		
	Total	714,451	383			
Adhocrática	Intergrupos	41,576	5	8,315	6,462	,000
	Intragrupos	486,378	378	1,287		
	Total	527,954	383			
Mercado	Intergrupos	56,206	5	11,241	6,072	,000
	Intragrupos	699,836	378	1,851		
	Total	756,043	383			

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tipo de estrategia, se aprecia en la Tabla 7 que la estrategia de precio es a la que corresponden las mayores puntuaciones en las empresas estudiadas.

**Tabla 7.** Estrategia dominante. Promedios

Estrategia	Costos	Enfoque	Diferenciación
Promedios	4,5	4,4	4,1

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 8.** Estrategias. Frecuencia y porcentajes

Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Diferenciación	38	9,0
Costos	286	67,8
Enfoque	98	23,2
Total	422	100,0

Fuente. Elaboración propia

Continuando con la segunda etapa, los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) se presentan en la Tabla 9, correspondiente a los tipos de estrategia. Como se puede apreciar, la diferencia de medias es significativa en todos los grupos, lo cual implica que están plenamente diferenciados de acuerdo con el procedimiento estadístico aplicado y, con esto, fortaleciendo los resultados que muestran a la cultura de mercado como la dominante en este sector.

**Tabla 9.** Análisis de varianza con un factor para los tipos de estrategia

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Costos	Intergrupos	314,079	5	62,816	289,082	,000
	Intragrupos	87,787	404	,217		
	Total	401,865	409			
Diferenciación	Intergrupos	316,786	5	63,357	218,214	,000
	Intragrupos	117,299	404	,290		
	Total	434,086	409			
Enfoque	Intergrupos	279,384	5	55,877	143,715	,000
	Intragrupos	157,076	404	,389		
	Total	436,460	409			

Fuente. Elaboración propia

Para dar respuesta al objetivo planteado –analizar la posible relación de las culturas flexibles y culturas rígidas con el uso de las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y del papel en México– y someter a prueba su hipótesis correspondiente – existe una mayor asociación significativa entre una cultura rígida y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México–, se analizó el resultado de las correlaciones que involucran como variables independientes a los tipos de cultura flexibles y rígidas, y a los tres tipos de estrategias competitivas.



Mediante este proceso se generó un conjunto de seis coeficientes que muestran evidencia del grado de asociación entre las variables descritas, que se pueden observar en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Correlación de Pearson Cultura-Estrategias

Cultura Estrategias	Cultura de control		Porcentaje de la varianza explicada	Cultura flexible		Porcentaje de la varianza explicada
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	
Costos	0,452	,000	20,43	0,472	,000	22,3
Diferenciación	0,461	,000	21,25	0,485	,000	23,5
Enfoque	0,426	,000	18,14	0,466	,000	21,7

Fuente. Elaboración propia

Con respecto a la interpretación del coeficiente de correlación entre las culturas de control y la estrategia de costos, significa que el coeficiente de determinación (Coeficiente de correlación elevado al cuadrado),  $0,452^2 = 0,204$ , es la proporción de varianza compartida entre las dos variables.

## Conclusiones

Para dar respuesta al primer objetivo específico planteado, se puede afirmar que la Cultura de mercado es la dominante en este sector de la industria.

De acuerdo a la literatura consultada (ver: Yeung et al., 2000; Fernández, 1995; Thevenet, 1992; Medina, Ibáñez, & Castillo, 2012; Restrepo de Ocampo, Fajardo & Ladino-Suaza, 2007; Díaz-Nieto, 2008; y Gómez, Villarreal & Villarreal, 2014), este resultado era de esperarse por el tipo de industria que se trata, pues estas empresas están obligadas a trabajar en mercados altamente competitivos, además de enfrentar un entorno volátil y cambiante con respecto de sus necesidades y de los productos que demanda, de manera tal que deben estar atentos a todos los movimientos que se den en el medio.

En complemento a lo anterior, vale la pena destacar que la Cultura jerárquica, con una escasa diferencia de tres puntos en las respuestas (ver Tabla 4), es el tipo de cultura que

aparece como el segundo en intensidad, de donde podemos inferir que, en este tipo de empresas, tanto la presencia de la Cultura jerárquica como de la de mercado son dominantes. Esto puede tener una explicación por la obligación de estas empresas, que buscan ser competitivas desde el punto de vista de los sistemas productivos que implementan, así como por los productos que ofertan y los precios en los que son colocados en el mercado, amén que deben estar atentos a los cambios en el entorno por lo competido del sector industrial en el que están instalados y por los resultados financieros que deben reeditar, de manera tal que los rasgos de su cultura dominante están fuertemente influenciados por las características de otras culturas, como producto de las restricciones administrativas y ecológicas a las que están sujetas.

Con respecto a los resultados del diagnóstico de la cultura obtenido en el presente estudio, se destaca que una de sus características es que cambia de tiempo en tiempo, por lo que resultan de gran interés los hallazgos de Cameron y Quinn (2006) en este sentido, cuando afirman que las empresas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida, por lo que no es difícil encontrar en una empresa madura una orientación hacia la cultura jerárquica, que en ocasiones es complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado; lo anterior con la tendencia a tener áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura.

Todo esto permite suponer que la cultura en las empresas es semejante al temperamento en las personas, según planteamientos de algunos autores que consideran que también las organizaciones lo tienen (Bridges, 1995; Fernández & Hogan, 2003). En este sentido, se presenta un temperamento dominante, pero nunca se ostenta puro, sino que siempre está mezclado en mayor o menor medida con características de los otros temperamentos, que aderezan la forma de hacer y de reaccionar ante los acontecimientos. De la misma forma, una empresa tiene una cultura dominante, que es acompañada en diferentes intensidades de las características de las otras tres culturas, perfilando con esto, si pudiésemos llamarlo de esta manera, la personalidad propia de la empresa, que, además, estaría influida por el estilo que el líder le imprima, lo fuerte o no de la misión y los valores del negocio, y de la forma en la que enfrenta los compromisos con el mercado y sus clientes.

Por otro lado, con respecto a las altas puntuaciones otorgadas a las características culturales, resulta pertinente la opinión de Ojeda y Ruiz (2013), quienes señalan la observación de una posible tendencia a ir desarrollando los cuadrantes establecidos por Cameron y Quinn (2006), conforme las empresas van aumentando de tamaño.

Es indudable que las empresas modernas, al ser conscientes de la importancia del tema cultural, generen, en este sentido, las condiciones que sean propicias para llevar a cabo las estrategias trazadas. Esto, sin duda, no resulta del todo sencillo, dada la complejidad del constructo denominado cultura; sin embargo, su entendimiento y medición son cada día más reconocidos como elementos que ayudan a explicar el complejo fenómeno organizativo, en su afán por alcanzar con éxito los objetivos planteados.

En lo referente a la estrategia que más se utiliza en este tipo de empresas, se puede afirmar que la estrategia de liderazgo en costos es la más socorrida, esto tiene una sencilla

explicación y sintonía con lo expuesto en párrafos anteriores, pues en un entorno tan competitivo, el precio es un factor importante de decisión en el consumo, de manera tal que el fabricante está obligado a abatir sus costos para ofrecer un buen precio y para hacer efectiva una de las primeras definiciones de competitividad de Porter (1985), cuando afirma que esta se basa en la capacidad de fabricar el mayor número de artículos al menor costo posible, coincidiendo, de igual manera, con los resultados encontrados por Yeung et al. (2000); Medina, Ibáñez y Castillo (2012); Restrepo de Ocampo, Fajardo y Ladino-Suaza (2007), entre otros.

Lo anterior permite estructurar la ventaja competitiva que inicia con el liderazgo en costos y se complementa con la diferenciación del producto, un producto de calidad, fabricado por una empresa sustentable, que cuida el entorno y, además, es socialmente responsable. Recordemos que la cultura organizacional es considerada como un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986; Grant, 2006).

Por su lado, Porter (1985) plantea que cada estrategia genérica demanda una cultura diferente, es decir, si se va a establecer una estrategia de bajos costos, la Cultura Organizacional deberá tener características diferentes a las necesarias para establecer una estrategia de diferenciación, por ejemplo. En este sentido, Datta (2010) manifiesta desacuerdo, puesto que la investigación indica que diferenciación y liderazgo en costos pueden coexistir, atribuyendo este hecho a la demasiada amplitud de las estrategias genéricas de Porter.

Con respecto a la hipótesis de trabajo: "Existe una mayor asociación significativa entre una cultura rígida y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, del cartón y la celulosa en México", se puede afirmar que sí existe una asociación entre el nivel de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y la utilización de las Estrategias Competitivas, aseverando que sí hay evidencia estadísticamente significativa que nos permite aceptar la hipótesis de trabajo, según los resultados que se encontraron. Existe un mayor grado de asociación de las culturas flexibles con el uso de las estrategias competitivas en el sector estudiado.

La lógica de comercialización nos indicaría que el precio debería ser la estrategia que más se debe usar en la vida cotidiana de este tipo de empresas; sin embargo, en la contrastación de las variables y sus indicadores, la diferenciación resaltó como la estrategia preferida por las empresas de este sector. De acuerdo con la literatura revisada, esto último es propio de empresas maduras como las estudiadas, pues casi en su totalidad superan los 15 años de operación, son empresas maduras que en general dominan el tema de sus costos y los precios que ofertan en el mercado, y ahora, sin descuidar este tema, buscan que sus clientes y los consumidores los distinguan del resto de la competencia.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), las empresas maduras tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura, observándose, por lo regular, que uno o más tipos de cultura predominan en una organización. En este caso, se encontraron como culturas dominantes a las culturas rígidas, las cuales imprimen orden y estabilidad

y, por otro lado, una mayor asociación entre las culturas flexibles con las estrategias, resaltando la asociación entre este tipo de culturas y la estrategia de diferenciación. Estos resultados destacan que se está haciendo un buen trabajo en cuanto al equilibrio de fortalezas culturales.

Lo anterior es entendible por la madurez de estas empresas y su especialización como una estrategia no solo de conservar a sus clientes, sino, además, de buscar ingresar a nuevos mercados. Se recuerda que las culturas flexibles tienen mayor facilidad para asimilar cambios y ser creativas.

Noboa (2006) sostiene que las estrategias genéricas de Porter (1982), han tenido amplia aceptación por dos motivos: primero, porque capturan la tensión natural que existe entre costos y diferenciación, y, por otro lado, a causa de la cultura corporativa y el estilo de liderazgo necesarios para establecer una estrategia de costos bajos, de manera tal que en aras de la cohesión interna y del éxito que buscan lograr en el mercado, traducido en la aceptación de sus productos por parte de sus clientes, este tipo de empresas buscan de una u otra forma, estructurar su ventaja competitiva con base en el precio, indiscutiblemente, pero ahora resalta el tema de la diferenciación como complemento de la estrategia de este tipo de empresas.

En adición a lo anterior, se debe recordar que Porter (1999) desarrolla el tema de la cadena de valor para referirse al agrupamiento de los procesos que realiza una empresa en actividades primarias (directamente vinculadas con proveer un bien o servicio) y secundarias (aquellas que permiten la realización de las primeras). En complemento, estructura el tema de la integración vertical, donde afirma que en la medida que las empresas controlen sus canales de abastecimiento y de distribución (canales de distribución ascendente y descendente) tendrán control en el precio y, a partir de ello, se puede estructurar la estrategia de diferenciación.

En el caso de las empresas estudiadas, una parte importante de ellas –por no decir la totalidad– controlan sus canales de abastecimiento (canales ascendentes), al contar con empresas asociadas que adquieren el material para reciclarlo, ellos mismos lo transportan y ya en sus procesos productivos adquirieron tecnología para reciclar el material y terminar el proceso con el producto terminado, todo esto les permite abatir costos y, a partir de esto, diseñan una estrategia que lleve a la consecución de la ventaja, coincidiendo, en este aspecto, con Porter (1999).

Lo anterior se complementa con Yi Hua Hsieh y Hai Ming Chen (2011), cuando afirman que un líder en costos intenta desarrollar capacidades que aumentan la eficiencia y reducen los costos más eficazmente, destacando la utilidad de acelerar y mejorar la producción mediante el ofrecimiento de recompensas atractivas para los productores y vendedores; por lo que, en este orden de ideas, una estrategia de recompensas incluye premios, y estos dependen de una serie de factores, comprendiendo el nivel y los determinantes de la motivación de los empleados, la cultura organizacional, así como los valores y la misión de la organización (Bakhru, 2000).

Para concluir, se mencionará que, derivadas del presente estudio, quedan algunas interrogantes en el tintero para estudios subsecuentes que se pueden realizar, entre las que se pueden mencionar: cómo los Estilos de Aprendizaje influyen para la competitividad y en la resistencia al cambio y la innovación; qué relación existe entre la Cultura Organizacional y las Incapacidades de Aprendizaje, entre otros; y qué diferencia existe entre la cultura actual y la cultura deseada.

Adicionalmente a lo anterior, el presente estudio contribuye a la literatura con la producción de nueva evidencia empírica de cuáles son las estrategias competitivas más utilizadas por este sector de la economía mexicana, analizadas bajo la óptica de Porter (1982) y tomando en cuenta los rasgos de la cultura empresarial de Cameron y Quinn (2006).

Una limitante del estudio fue la moderada tasa de recuperación de los cuestionarios, así que una más amplia cobertura sería deseable. En este sentido, también queda pendiente realizar este comparativo en diversos sectores de la industria en el país, para dejar de manifiesto y comprender posibles diferencias en los resultados atribuibles al giro de las empresas que se estudien.

## Referencias

- Achen, C. H. (1982). *Interpreting and using regression*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Aktouf, O. (2008). Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter. *Administración y Organización*, 11(21), 159-183.
- American Paper Institute (2013). *How paper is made*. Recuperado de [www.nndb.com/org/979/000116631/](http://www.nndb.com/org/979/000116631/)
- Ansoff, H. I. (1970). *La estrategia corporativa. Una aproximación analítica a la política de negocios para el crecimiento y la expansión*. New York: Penguin Books.
- Bakhru, A. (2000). A contingency approach to reward strategy in the UK not-for-profit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(4), 303-317.
- Banco de México (2013), Estadísticas de producción, recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarDirectorioCuadros&sector=2&sectorDescripcion=Producci%F3n%F0local=es>
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 38-61.
- Barraza-Macías, A. (2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad? *Revista Investigación Educativa Duranguense*, 6, 6-10.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización: consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bridges, W. (1995). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.

- Bohmer, R., & Edmonson, A. (2001). Organizational Learning in Health Care. *Health Forum Journal*, 44(2), 72-93.
- Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la Gerencia. Volumen I*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cámara del Papel (2013). *Trabajos de la Sección Técnica*, Recuperado de <http://www.camaradelpapel.mx/trabajos-de-la-seccion-tecnica/>
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *The Executive*, 5(3), 57-73.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco USA: Ed. Jossey – Bass.
- Chandler, A. D. (1990). *Estrategia y estructura: los capítulos en la historia de la empresa industrial. (Vol. 120)*. Cambridge, MIT Press.
- Daft, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional. México: Ed. Soluciones empresariales*.
- Datta, Y. (2010). A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. *Chinese Business Review*, 9(4), 121-138.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. New York: Perseus Books Publishing.
- De la Madrid, E. (2011). La situación de la industria de la celulosa y el papel en el mundo, Financiera Rural. Recuperado de <http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Articulos%20FR/Microsoft%20Word%20%20art%C3%ADculo%20Celulosa%20y%20Papel.pdf>
- Díaz-Nieto, E. S. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso papeles ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). *Revista Gallega de Economía*, 17(1), 257-264.
- Drucker, P. (1999). The Age of Social Transformation. *Atlanta Monthly*, 5(274), 53-70.
- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 11-19.
- Fernández, J., & Hogan, R. (2003). El carácter de las organizaciones. *Journal of Business Strategy*, 38-39.
- Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Gómez, J. G. I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Mipymes) de Durango*. Durango, México: Editorial UJED.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.

- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guzzeta, M. (2008). Modelo teórico para la determinación del Impacto tecnológico sobre la cultura Organizacional de las pymes Manufactureras de Barquisimeto. *Gestión y Gerencia*, 1(1), p. 4.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández-Romo, M. (2004). *La cultura empresarial en México*, México: Ed. Porrúa.
- Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D., Soto, G., & Martínez, N. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 34-57.
- Huntington, E. (2001). *La Tercera Vía*. México: Ed. Diana.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2001). *Administración: una perspectiva global*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Lenz, W. (1990). *Historia de papel en México y cosas relacionadas, 1525-1950*. México: Editorial Porrúa.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005). *Statistical techniques in business & economics*. New York: McGraw Hill.
- Medina, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. *Negotium*, 3, 163-201.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three models. *California Management Review*, 44-53.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva, Nota Técnica Particular FN-002*. Quito, Ecuador.
- Ojeda, J., & Ruiz, V. (2013). Clima y cultura en una pequeña y mediana empresa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10, 4-30.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1999). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Price Waterhouse Coopers (2011). *Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey 2011 edition – survey of 2010 results*. Recuperado de [www.pwc.com/fpp](http://www.pwc.com/fpp)
- Puerto, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195.
- Quinn, J. B. (1980). *Estrategias para el cambio: el incrementalismo lógico*. Homewood: R.D.Irwin.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. *Organizational culture*, 315-334.
- Redacción Teorema Ambiental (2013). *La industria del papel y de la celulosa*. Recuperado de <http://www.teorema.com.mx/biodiversidad/forestal/mexico-aprovecha-el-uso-forestal-sustentable/>
- Restrepo de Ocampo, L. S., Fajardo, F. A., & Ladino Suaza, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et Technica*, 3(35), 327-332.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración General*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- Toffler, A. (1999). *El Cambio del Poder*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Vilarío, C., & Rodrigo, J. (2007). Las estrategias competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. *Ciencias Holguín*, 13(4), 1-13.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades del Aprendizaje en la Organización: Cómo Aprender a Generar Ideas con Impacto*. México: Oxford University Press.