



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**I CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
COMPETITIVIDAD**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MERIDA YUCATÁN**

AREA DEL CONOCIMIENTO: LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMPETITIVIDAD

**MARIA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA**

**JOSÉ LUIS PECH VÁRGUEZ
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MERIDA YUCATÁN

RESUMEN

Esta investigación se propone identificar los factores que influyen en la *competitividad* dentro de la empresa regional, tomando como sujetos de estudio 15 negocios yucatecos.

El énfasis del trabajo privilegia la *capacidad gerencial*, como factor primordial. Este concepto se estudia identificando las actividades o funciones que los empresarios llevan a cabo, sus estrategias, así como sus motivaciones y prioridades en el manejo de los recursos y competencias esenciales de que disponen dentro de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Al incluir como herramientas de recolección de información cuestionarios estructurados y entrevistas a profundidad, la metodología permitió la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo analizar la manera en que las empresas enfrentan su entorno competitivo. Los resultados de la investigación muestran claramente que:

- La capacidad gerencial condiciona la obtención de mejores niveles de competitividad.
- Poseer competencias y recursos es una condición necesaria pero no suficiente para ser una empresa competitiva.
- La actividad de planeación está notoriamente ligada con la obtención de competitividad.

ABSTRACT

This study attempts to identify the factors that influence the competitiveness in a local industry. A sample of 15 Yucatecan companies was used. The main focus was on managerial abilities as the most influential factor. This factor was analyzed through the identification of the tasks and functions performed by managers, as well as how they elaborate their strategies, what their main motivators are, and how they prioritized the allocation of the resources that they have to meet their objectives.

Through the inclusion of tools for the data collection such as, questionnaires and interviews, both qualitative and quantitative data was collected and analyzed. Results from this research show that:

- The managerial abilities are responsible for getting high levels of competitiveness.
- Having competences and resources are necessary conditions but not sufficient to be a competitive company.
- Planning is highly related to getting high levels of competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La empresa mexicana enfrenta ahora, la influencia de un medio ambiente modificado. Necesita reforzar los mecanismos estructurales que le permitan soportar el enfrentamiento a estas nuevas "condiciones ambientales". Las empresas del país, sobre todo las medianas y pequeñas enfrentan ya los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica.

En el plano institucional, el gobierno enfrenta la necesidad de crear medidas oficiales tendientes a disminuir los efectos negativos de los cambios promovidos por la apertura comercial. Existen instituciones que se definen como organismos de apoyo y financiamiento, cuya misión principal se plantea con miras al incremento de competitividad de las empresas mexicanas.

Con los cambios en el contexto que se han mencionado, la competitividad ha adquirido importancia creciente en los diferentes niveles: internacional, nacional, sectorial, o a nivel de empresa, ya que es innegable el papel protagónico que juega el sector industrial en la economía de un país. Algunos datos permitirán percibir mejor las dimensiones del problema:

El subsecretario para la Pequeña y Mediana empresa declaró que siete de cada 10 empleos nuevos en el sector formal, se generan en la pequeña y mediana empresa en México. Si bien son éstas las que proporcionan mayor número de fuentes de empleo, considerando la distribución de las empresas mexicanas, solamente el 1% se clasifica como grande, -siendo éstas las que cuentan con las fortalezas para enfrentar mejor los retos del ambiente macroeconómico que vive el país- el 99% restante, precisamente las pequeñas y medianas empresas, son más vulnerable a los problemas del entorno.

Por otro lado, el mismo subsecretario, reconoció que dejaron de cotizar al IMSS cuatro mil empresas formales entre pequeñas y medianas, durante el 2003. "La base que usamos son los patrones afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y comparando diciembre de 2002, con 811 mil 244 patrones, contra diciembre de 2003, con 807 mil 655, tenemos una diferencia de 4 mil empresas que en términos netos se perdieron" (Hernández, 2004).

Estas cifras van desde luego ligadas a los problemas que enfrentan las empresas, las cuales han tenido que reducir su planta laboral y en el peor de los casos han cerrado, lo que demuestra que las condiciones del ambiente en las cuales se desenvuelven son ahora mucho más difíciles. Estas nuevas condiciones del entorno, tendrán que ser enfrentadas y solamente serán superadas incrementando la competitividad de las empresas. Resulta entonces muy interesante el estudio de la competitividad, así como la identificación de los factores que sobre ella influyen, y que pudieran presentarse como constantes comunes en las empresas, sectores, regiones o países que han alcanzado niveles competitivos.

MARCO TEÓRICO

El concepto de competitividad ha sido aplicado, dependiendo del enfoque de los diferentes autores, tanto a empresas y sectores como a países o regiones. A partir de los trabajos de autores como Ohmae (1983), Porter (1982,1987 y 1991), Mintzberg (1993) y Hamel y Prahalad (1995), conceptos como los de competitividad, estrategia y ventaja competitiva han cobrado una importancia creciente, debido a la dinámica que se ha dado a nivel mundial en la economía de los diferentes países, sectores y regiones; lo cual desde luego repercute de manera determinante en la administración y la toma de decisiones al interior de las empresas.

Porter (1991) opina que son las empresas las que compiten y deben poseer ventajas competitivas, pero reconoce el papel estelar que desempeña el entorno nacional, y que, cuando en una economía existen las condiciones propicias, éstas favorecen la competitividad en las empresas. A nivel de nación, competitividad puede significar para algunos administradores públicos, que la nación tenga una balanza comercial positiva. Sin embargo, para algunos economistas el significado puede ser bajo costo unitario de la mano de obra, ajustado a los tipos de cambio del mercado monetario. En este sentido Coriat (1997) opina que *“una economía nacional es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, el cual debe de ir acompañado de un aumento en el nivel de vida.”* (p. 74)

La Comisión sobre la Competitividad Industrial de los EEUU considera que una economía nacional o una empresa son competitivas si son capaces de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales e internacionales, manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores. Por su parte Porter enfatiza que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad, por lo tanto, deben analizarse los factores determinantes de los niveles de productividad.

Los factores que favorecen la competitividad a menudo se han clasificado como internos (aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión) y externos (determinados por el medio ambiente en el cual la empresa se desenvuelve). Existen también trabajos que han abordado el estudio de la competitividad con el enfoque sistémico (Esser, K, et al., 1996; Villarreal, 2001) en el cual se distinguen varios niveles de actuación de los diferentes factores, 4 o 6 niveles respectivamente. El nivel micro sin embargo es similar en ambos enfoques: es aquél que considera las decisiones que se dan al interior de las empresas, en las cuáles, el administrador demuestra tener habilidades o competencias necesarias, que se traducen en mejores niveles de desempeño.

El presente trabajo se centró en los factores internos, considerando que ante un medio ambiente externo similar (ya que se trata de empresas de un mismo sector), las diferencias entre ellas se pueden encontrar sobre todo en los factores internos; ya que *“las condiciones sectoriales*

globales aún si son favorables no pueden asegurar la competitividad para todas las empresas en el sector; igualmente las empresas que operan en un medio ambiente sectorial desfavorable, no están todas condenadas a un desempeño inferior.” (Abd-el-Rahman, 1995).

Puede suponerse una estrecha relación entre la administración de una empresa y la competitividad, ya que una adecuada administración de los recursos de la empresa conlleva obligadamente a la búsqueda de un buen desempeño de la misma. Dicho de otra forma: la administración busca, por definición, lograr una empresa competitiva. A este respecto, menciona C. Pérez (1996) que en diferentes períodos son elementos distintos los que determinan la capacidad para ingresar con éxito al mercado, obtener una participación y sostenerla o incrementarla. Hasta hace poco las economías de escala y la productividad eran primordiales; conforme al nuevo paradigma la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega cobran creciente importancia.

Para las empresas, según Porter (1991), competitividad significa *“la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial.”* (p. 72)

Según J.P. Sallenave (1995) *“La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.”* (p. 236)

Y según C. Pérez Competitividad es *“la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo”*.

En referencia a la ventaja competitiva en las empresas, Porter también señala que para alcanzar el éxito éstas pueden elegir entre tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Dicha elección implica decisiones que deberán ser coherentes con el tipo de producto, tipo de mercado y los recursos y competencias esenciales que la empresa posea. La ventaja competitiva de cualquiera de estos tres tipos debe traducirse sobre todo en un mayor valor para el consumidor; y su implantación efectiva implica el desarrollo y aprovechamiento de diferentes recursos, fuerzas y estructuras, al interior de la empresa.

Un enfoque que centra su análisis en la obtención de ventajas competitivas o incrementos en competitividad con base en el aprovechamiento y acumulación de bienes, habilidades o recursos internos de la empresa, es el enfoque basado en los recursos (resource based view), (Barney, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997) el cual en particular, enfatiza el hecho de que en un mismo sector, existe heterogeneidad entre las empresas, y las diferencias se crean y persisten precisamente con base en los recursos que cada una utiliza y sobre todo en la manera en que cada una aprovecha dichos recursos.

En este trabajo, se considera también otro concepto importante relacionado con el anterior: el de las competencias esenciales, éste término fue acuñado por C. K. Prahalad y Gary Hamel (1990), según el cual a largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad de crear estas competencias más rápidamente y a un menor precio que los competidores. Las competencias esenciales son aprendizaje colectivo en la organización, especialmente el cómo coordinar las habilidades de producción diversificada e integrar múltiples corrientes de tecnología. En este trabajo, se considera que el poseer y desarrollar los recursos adecuados, permite también crear en la empresa las competencias esenciales necesarias y suficientes para implementar con éxito una determinada estrategia.

Un recurso que en el presente trabajo se considera de particular importancia, es la capacidad gerencial; ya que de la adecuada actuación del gerente o administrador general depende en gran parte la buena marcha e incluso la sobrevivencia de la empresa. La capacidad gerencial, se considera el elemento clave relacionado con: la creación de recursos y competencias, la concepción y puesta en marcha de la estrategia y en general la toma de decisiones de manera adecuada.

En la siguiente figura se muestra cómo se considera que los elementos mencionados en esta síntesis teórica se encuentran interrelacionados.



Figura 1: La Capacidad Gerencial, elemento indispensable para la competitividad

Fuente: Análisis de los autores.

Capacidad Gerencial. Respecto al tema de capacidad gerencial, se abordaron los siguientes aspectos de la figura del gerente ¿Cuáles son sus diferentes actividades o funciones? ¿Qué lo motiva? y ¿Cuáles son sus prioridades al tomar de decisiones? Se consideró que el primero de estos tres aspectos se refiere al “quehacer” de los administradores, mientras que los otros dos aspectos se refieren a aspectos relacionados con la forma de hacer las cosas, que podría llamarse el “como hacer” y más relacionados con la personalidad del administrador.

Actividades o funciones. Respecto a las actividades que principalmente realizan los gerentes en relación a la administración de su empresa, se revisaron un conjunto de autores, cada uno de los cuales señala las funciones que debe realizar, o bien las características o cualidades que debe poseer el administrador para desempeñar su cargo de la mejor manera y conducir a la empresa hacia mejores niveles de éxito y competitividad. En dicha revisión, pueden apreciarse tanto coincidencias como discrepancias. Con la información obtenida, se procedió a tratar de identificar “categorías” para facilitar el tratamiento de la información recabada. Se encontró que principalmente los autores mencionaron aspectos ubicados en **seis** dimensiones o categorías. Estas aparecen sintetizadas en la tabla 1.

Se encontraron de primera instancia 6 dimensiones o categorías, dos de ellas fueron mencionadas como importantes por los 6 autores revisados: planear o fijar el rumbo y dotar de estructura y organización; otras dos, en las cuales coinciden 5 de los 6 autores: administrar los recursos humanos y controlar; y otros dos aspectos que fueron señalados por 3 de los 6 autores como importantes: usar adecuadamente el tiempo y manejar de manera adecuada la información y la comunicación.

Pasando ahora a los otros aspectos que se analizaron en el trabajo respecto al papel que desempeña el gerente o administrador; se mencionó ya, que se consideraron relacionados con la manera de ser y el estilo del gerente (aspectos de su personalidad), dos factores que influyen también de forma importante en el ánimo y en el comportamiento de los trabajadores y por ende en el desempeño global de la empresa: sus motivaciones y sus prioridades al tomar decisiones.

Motivaciones. El concepto de motivación, en términos generales, se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y por ende los motivadores vienen a ser los factores que inducen a una persona a comportarse de determinada manera; un motivador es algo que influye sobre la conducta de las personas, se dice también que una necesidad no satisfecha constituye un motivador (Koontz y Wehrich, 1998). Se trató entonces de analizar los factores que motivan a los administradores a realizar esfuerzos o poner todo su empeño por alcanzar sus objetivos o metas. En la tabla 2 se muestran los principales motivadores que se encontraron en la revisión bibliográfica.

Tabla 1: Resumen de Conceptos según las categorías identificadas.

AUTOR	FUNCIONES	CATEGORÍAS
Steiner (1983)	Planeación Estratégica Clima para la planeación Diseño del sistema de la organización Formación de su grupo de trabajo Involucramiento en el proceso Evaluación y retroalimentación	Planeación Planeación Estructura y organización Recursos Humanos y liderazgo Estructura y organización Control
Drucker (1984)	Controla su tiempo Se orienta hacia los resultados Crea sinergia Establece prioridades Toma decisiones efectivas	Uso del tiempo Planeación Recursos Humanos - Estruct. y org. Control Planeación
David (1984)	Planeación Organización Motivación Recursos Humanos Control	Planeación Estructura y organización Recursos Humanos y liderazgo Recursos Humanos y liderazgo Control
Wrapp (1993)	Mantenerse bien informado Tiempo y energía Juego del Poder Arte de la Imprecisión Salir del paso	Comunicación e Información Uso del Tiempo Estructura y organización Control Planeación
Minzberg (1993)	Representación Liderazgo Enlace Información Emprendedor Manejo de Conflictos Asignador de Recursos Negociador	Comunicación e inf. Uso del tiempo Recursos Humanos Comunicación e Información Comunicación e Información Planeación y Estruct. y Org. Recursos Humanos y liderazgo Estructura y Organización Estructura y Organización. Uso del tiempo
Sallenave (1995)	Estratega Organizador Líder	Planeación y control Estructura y organización Recursos Humanos (liderazgo)

Fuente: Elaboración propia con base en los autores que se muestran

Tabla 2: Factores motivadores en el nivel gerencial

Autor	Factor motivador
McClelland (1985)	Necesidad de logro
	Necesidad de asociación
	Necesidad de poder
Patton (1983)	El trabajo en sí
	Estatus
	Liderazgo
	La competencia
	Temor al fracaso
	Dinero

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., y Weihrich, H. (1998)

Prioridades. Con respecto al último aspecto analizado, es decir las prioridades del administrador al tomar decisiones, se tomó la clasificación propuesta por Julien y Marchesnay (1996), la cual se basa en las aspiraciones y motivaciones de los empresarios y que se traduce en las diferentes maneras de priorizar sus objetivos, al momento de tomar sus decisiones.

Así, según estos autores, existen cuatro grandes aspiraciones para el empresario:

La **Permanencia** o sobrevivencia de su empresa.

La **Independencia** en términos de la propiedad del capital

La **Autonomía**, en términos de la toma de decisiones.

El **Crecimiento**, que se asemeja a la voluntad y deseo de poder.

A partir de estas cuatro grandes aspiraciones, los autores distinguen dos lógicas de acción, y por tanto dos grandes tipos de empresarios:

1. El empresario **PIC** con una lógica de acción patrimonial, busca acumular, en todo lo posible, propiedades y activos, otorga gran importancia a la **Permanencia** de su negocio, desea igualmente conservar la **Independencia** patrimonial, rehusando las sociedades y los préstamos exteriores. Finalmente, el **Crecimiento** del negocio, en este caso, es reactivo y solamente lo acepta cuando éste no pone en peligro la permanencia y la independencia patrimoniales.

2. El empresario **CAP** con una lógica de acción de emprendedor, privilegia las actividades de **Crecimiento** fuerte, y sin duda arriesgadas (mientras que el PIC evita el riesgo), busca la **Autonomía** en las decisiones y no se preocupa de problemas de independencia del capital, incluso podrá buscar asociarse con capitales exteriores o hacerse filial de una empresa, por ejemplo como subsidiaria exclusiva. En cambio, no se preocupa demasiado por la **Permanencia** de su negocio,

puede fácilmente cambiar de actividad, salvo que haya un éxito excepcional. Tiende a concederle prioridad a las inversiones no materiales, tales como la investigación y desarrollo, la publicidad, la comunicación y la formación de personal. Da preferencia a las estructuras ligeras y adaptables.

METODOLOGÍA

Elementos del problema. Esta investigación centra su análisis en los elementos siguientes:

- a. Competitividad de las empresas**
- b. Recursos y competencias**
- c. Capacidad Gerencial**

a) Competitividad de las empresas. Se consideró lo más adecuado (con base en la revisión bibliográfica) manejar una combinación de los siguientes indicadores:

- ◆ **Rentabilidad:** con respecto a sus resultados económicos y financieros.
- ◆ **Crecimiento:** incremento en volúmenes de ventas o en área de mercado de la empresa.
- ◆ **Permanencia en el sector:** si una empresa sobrevive a la competencia es porque ha enfrentado ésta con buenos resultados.

b) Los recursos y las competencias. Estos dos elementos son necesarios y se considera que constituyen la base en la obtención de la competitividad.

c) Capacidad gerencial. La actuación o desempeño del gerente o el administrador de la empresa.

Pregunta general de la investigación. La pregunta general del estudio quedó planteada entonces de la siguiente manera:

¿Cuál es la importancia de la Capacidad Gerencial en la obtención de mejores niveles de Competitividad en las empresas del subsector productos alimenticios y bebidas en Yucatán?

Preguntas específicas

A lo largo de la investigación se da respuesta a preguntas como las siguientes:

1. ¿Cuáles son las competencias y recursos que actualmente sirven de base a la competitividad de las empresas en el subsector de alimentos y bebidas en Yucatán?
2. ¿Qué factores comunes se encuentran presentes y con qué frecuencia?
3. ¿Cuáles son las principales actividades y actitudes que caracterizan a los administradores de las empresas competitivas del subsector de productos alimenticios y bebidas en Yucatán?
4. ¿Qué peso asignarle al desempeño gerencial de los empresarios yucatecos en esta búsqueda y obtención de la competitividad?

Hipótesis del trabajo Con base en las entrevistas realizadas durante la etapa exploratoria de la investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

Para alcanzar mayores niveles de competitividad las empresas requieren de factores internos como los recursos y las competencias, pero principalmente de la capacidad gerencial del administrador.

Sujetos de estudio. En el presente trabajo, se determinaron como sujetos de estudio, empresas de las ramas que a continuación se mencionan:

La rama de salsas y condimentos; ésta es una de las más antiguas, tradicionales y representativas de la región dentro del subsector de alimentos y bebidas; aparte de que ha mostrado un gran dinamismo en las últimas décadas, enfocándose a los mercados nacional e internacional.

La rama de la fabricación de galletas; esta rama, que en décadas pasadas estuvo representada por dos galleteras de considerable talla, presentó una evolución singular al resultar una de ellas absorbida por una empresa nacional; quedando actualmente una única empresa con mucha tradición, compitiendo con empresas de nivel nacional y pequeñas fábricas de galletas enfocadas a un nicho de mercado, como son los consumidores de productos integrales, generándose así en esta rama una singular e interesante dinámica.

La rama de las panificadoras; esta rama en particular, es elegida tomando en cuenta el peso específico que presenta por número de establecimientos (más de 800 en el estado y más de 400 en la ciudad) dentro del subsector de alimentos y bebidas. La gran mayoría de estos establecimientos son microempresas, muy vulnerables, que se crean y desaparecen con mucha facilidad, sin embargo, existen algunas de ellas que han trascendido e incluso han creado una tradición, y otras más jóvenes, que han constituido cadenas con gran número de sucursales.

Por último, **la rama de las pastelerías,** no menos interesante que las anteriores, ya que si bien algunas de las empresas clasificadas como panificadoras ofrecen productos de repostería, dentro de esta rama se consideran aquellas empresas que no nacen como panificadoras, sino como pastelerías, y que en los últimos años han destacado en la localidad por su nivel de competencia y por su crecimiento acelerado, teniéndose el caso de una de ellas que ha expandido su mercado abarcando dos estados más de la región e invirtiendo actualmente en una planta industrial de considerables dimensiones.

Diseño y tipo de la investigación.

Por su alcance, el trabajo desarrollado se considera de carácter explicativo, puesto que tiene como objetivo describir el grado de presencia de las variables en las unidades de estudio y determinar si parece haber relación entre las variables independientes (recursos, competencias y capacidad gerencial) y la variable dependiente (competitividad de las empresas); pero además tomando como base el marco teórico elaborado, en este trabajo se trata de verificar hasta qué punto las teorías revisadas se reflejan en el comportamiento de las unidades de estudio.

El análisis de información se realiza bajo el enfoque cualitativo, pues se centra en observar y recolectar información analizándola detalladamente; donde la exploración, hallazgo y descubrimiento posee mayor importancia que la comprobación o verificación, acciones que se logran mediante la cuantificación de variables (Tamayo, 2001).

Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos aplicados en la investigación fueron básicamente de dos tipos:

Se aplicaron entrevistas a profundidad a los empresarios o administradores, así como a sus mandos medios; en este caso, se elaboró la guía de entrevista (28 preguntas abiertas) basándose en las preguntas de investigación planteadas y en los conceptos abordados en el marco teórico. Con las entrevistas, se obtuvo información muy valiosa acerca de los recursos y competencias de la empresa, se determinó el tipo de estrategia utilizada, así como también pudo analizarse la manera en que el administrador lleva a cabo sus funciones.

La otra herramienta utilizada fueron los cuestionarios estructurados, éstos permitieron otorgar un puntaje a las funciones desempeñadas por los administradores, conocer sus motivaciones y prioridades, así como obtener indicadores para determinar su competitividad y conocer sus características generales.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo de las 15 empresas estudiadas, organizados en tres tablas: La empresa, El empresario y Forma de competir.

En el apartado correspondiente a “la empresa”, además de algunos datos generales, se presenta información de los aspectos que en el presente trabajo fueron tomados como indicadores de competitividad: el crecimiento, la permanencia y la rentabilidad.

En la parte correspondiente a “el empresario”, se presentan los puntajes alcanzados en las seis actividades que los administradores deben realizar. También se tienen los motivadores que según la encuesta, hacen actuar a los administradores y forman parte de su personalidad. Finalmente

en este mismo apartado se clasifica a los empresarios según dos tipos de perfiles (PIC y CAP) en función de sus prioridades, lo cual constituye otro aspecto de su personalidad.

Y en el tercer apartado, “forma de competir”, se tienen las estrategias seguidas por cada una de las empresas de la rama, así como sus competencias esenciales y los recursos en los cuales se basan para poner en marcha dichas estrategias.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis de los casos de estudio de las 15 empresas que constituyeron el objeto de este trabajo, a continuación se apuntan una serie de conclusiones extraídas del análisis de las 3 tablas que se presentan en las páginas siguientes, las cuales concentran la información obtenida en la investigación.

LA COMPETITIVIDAD

Mediante los indicadores de competitividad se clasificaron como “empresas competitivas” (texto en verde) aquellas que muestran un comportamiento favorable en al menos dos de los indicadores y como “empresas poco competitivas” (texto en rojo) aquellas que mostraron comportamientos favorables solamente en uno de ellos. De esta manera, quedaron 10 de ellas como “empresas competitivas” y las otras 5 como “empresas poco competitivas”. Esta clasificación tiene como objetivo permitir la observación tanto de similitudes como de diferencias entre ambos grupos de empresas. Del análisis de los datos agrupados de esta manera y de los comentarios vertidos durante las entrevistas abiertas, se extrajeron las conclusiones y comentarios que aquí se presentan.

1. Las empresas aún siendo competitivas pueden presentar niveles de utilidades “medios”, pero mostrar crecimientos positivos, aunque estos sean moderados. (13 - 15% en 10 años).

2. La imagen de marca que tienen algunas empresas con muchos años en el mercado, no ha sido aprovechada de manera adecuada. La permanencia en el mercado de algunas empresas poco competitivas ha llegado a ser de 60 años y les ha permitido desarrollar una gran tradición (a la competencia esencial así obtenida se le ha llamado imagen de marca); sin embargo esto no ha sido suficiente para que las empresas crezcan.

3. La edad de las empresas no es un factor determinante en la competitividad. Ya que hay empresas relativamente jóvenes que han mostrado un crecimiento muy acelerado.

4. Las empresas no competitivas tienden a ser más pequeñas y poseen menos personal ocupado.

Tabla 3. Características generales e indicadores de competitividad de las 15 empresas investigadas.

LA EMPRESA

Empresa Indicador	CONDIMENTOS Y SALSAS				GALLETERAS				PANADERÍAS			PASTELERÍAS			
	I	II	III	IV	A	B	C	D	X	Y	Z	1	2	3	4
Crecimiento (10 Años)	15%	20%	20%	Decrecimiento	50%	20%	Decrecimiento	70%	13%	Decrecimiento	25%	100%	80%	Decrecimiento	Decrecimiento
Permanencia en el sector (Años)	58	90	35	46	98	24	33	20	22	60	52	18	12	53	31
Nivel de utilidades	Medio	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Mercado local	26%	18%	18%	11%	60%	32%	5%	60%	8%	5%	13%	20%	17%	5%	15%

Características															
Tipo de empresa	F A M I L I A R														
Número de trabajadores	150	400	120	23	700	60	10	20	110	13	120	60	51	10	20
Ventas mensuales	Mas de 501 m. p.	Mas de 750 m. p.	Mas de 1,500 m.p.	250-350 m.p.	Mas de 501 m. p.	201-250 m. p.	201-250 m. p.	201-250 m. p.	151-200 m. p.	0-50 m. p.	451-500 m.p.	51-100 m. p.	251-300 m. p.	0-50 m.p.	50-100 m.p.

Fuente: Información obtenida a través de la investigación de campo.

Tabla 4. Actividades, motivaciones y perfil de los empresarios según sus prioridades.

EL EMPRESARIO

Empresa Actividades	CONDIMENTOS Y SALSAS				GALLETERAS				PANADERÍAS			PASTELERÍAS			
	I	II	III	IV	A	B	C	D	X	Y	Z	1	2	3	4
Planeación	87%	100%	80%	67%	80%	80%	60%	93%	100%	20%	40%	100%	93%	73%	33%
Estructura y organización	76%	84%	100%	32%	68%	72%	32%	76%	92%	36%	84%	100%	20%	84%	77%
Liderazgo y recursos humanos	76%	96%	92%	88%	68%	80%	68%	88%	84%	68%	84%	100%	84%	80%	88%
Información y comunicación	80%	90%	85%	70%	75%	75%	75%	85%	90%	75%	80%	93%	80%	73%	80%
Uso del tiempo	80%	100%	90%	60%	70%	50%	50%	80%	70%	50%	60%	80%	70%	60%	50%
Control	80%	90%	90%	80%	70%	60%	60%	70%	80%	50%	50%	80%	70%	60%	50%
Promedio	79.83%	93.33%	89.50%	66.17%	71.83%	69.50%	57.50%	82.00%	86.00%	49.83%	66.33%	92.17%	69.50%	71.67%	63.00%

Motivaciones	Logro y Filiación. Liderazgo	Logro y Filiación	Logro y Filiación	Filiación y Logro	Logro y dinero	Logro, Filiación y Liderazgo	Logro y Poder	Logro, Filiación y Liderazgo	Logro, Filiación, Liderazgo y. Autonomía	Autonomía y Dinero	Logro, Poder, Filiación y. Autonomía	Filiación, Logro. y Liderazgo	Logro, Liderazgo, Poder y Filiación	Logro y Temor al fracaso	Poder, Autonomía y temor al fracaso
Prioridades	PIC	CAP	CAP	PIC	CAP	PIC	PIC	CAP	CAP	PIC	PIC	CAP	CAP	PIC	PIC

Fuente: Información obtenida a través de la investigación de campo.

Tabla 5: Estrategias, competencias esenciales y recursos identificados en las empresas
FORMA DE COMPETIR

EMPRESA	CONDIMENTOS Y SALSAS				GALLETERAS				PANADERÍAS			PASTELERÍAS			
	I	II	III	IV	A	B	C	D	X	Y	Z	1	2	3	4
Estrategia competitiva	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación liderazgo en costos, enfoque por diferenciación	Enfoque por diferenciación	Enfoque por diferenciación	Diferenciación	Diferenciación y liderazgo en costos	Liderazgo en costos y diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Enfoque de liderazgo en costos
Competencias esenciales	Imagen de marca, sabor y color, disponibilidad regional, presentación.	Imagen de marca, sabor y color, disponibilidad nacional	Imagen de marca, sabor y color, presencia internacional y local	Imagen de Marca, sabor y color.	Imagen de marca, sabor, disponibilidad y oportunidad	Precios bajos, amplia canasta de productos y sabor	Sabor y producto saludable	Sabor, producto saludable y disponibilidad	Sabor y servicio	Precios bajos, sabor e imagen de marca	Precios bajos y disponibilidad	Sabor, imagen, diversificación y servicio al cliente	Sabor, diversificación y servicio al cliente	Imagen de marca, sabor y servicio al cliente	Precios bajos
Recursos	Permanencia en el mercado, materia prima seleccionada, aseguramiento de la calidad, producción de materia prima, canales de distribución, tecnología	Permanencia en el mercado, materia prima seleccionada, aseguramiento de la calidad, canales de distribución	Permanencia en el mercado, materia prima seleccionada, aseguramiento de la calidad, producción de materia prima, canales de distribución, contactos externos, publicidad	Permanencia en el mercado, fórmulas originales y naturales, equipo de reparto	Permanencia en el mercado, materia prima seleccionada, ingeniería de proceso, canales de distribución, publicidad y patrocinios	Margen de utilidad, canal de distribución, ingeniería de proceso y materia prima seleccionada	Asesoría externa, control del proceso productivo, materia prima integral seleccionada	Fórmula casera, control del proceso productivo, materia prima integral seleccionada y habilidad de comercialización	Vendedores motivados, mano de obra calificada, materia prima seleccionada y proceso semiautomatizado	Margen de utilidad, permanencia en el mercado, Proceso artesanal, materias primas seleccionadas, fórmula de elaboración, sistema de exhibición y ventas	Compras por volumen, proceso semiautomatizado, ventas por volumen y gran número de sucursales	Materia prima seleccionada, experiencia en el ramo, aseguramiento de la calidad, publicidad, presentación, innovación, proceso productivo flexible, fuerza de ventas y entrega domiciliaria	Materia prima, proceso productivo, innovación, trato amable, entrega domiciliaria y logística interna	Permanencia en el mercado, materia prima seleccionada, entrega domiciliaria y presentación personalizada	Control de desperdicios, compras por volumen y fabricación de insumos

Fuente: Información obtenida a través de la investigación de campo.

LA CAPACIDAD GERENCIAL

Analizando ahora la información obtenida con respecto al empresario, se tienen en la segunda tabla los puntajes alcanzados, según las respuestas a la encuesta, en las seis actividades que se consideró que realizan los administradores; así como también las respuestas relativas a sus motivaciones y la clasificación del perfil de tipo de empresario según sus prioridades al tomar decisiones. Con base en este concentrado, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. La capacidad gerencial es una condición necesaria para lograr la competitividad. En general, los empresarios que están al frente de las empresas competitivas alcanzaron puntajes más elevados que los que administran las empresas poco competitivas.

2. La actividad de planeación está ligada con la obtención de competitividad. Los empresarios que administran las empresas competitivas, conceden mayor importancia en general a las actividades de "Planeación". También vale la pena destacar que en empresas competitivas el Control no es una actividad importante, mientras que sí lo es para las empresas poco competitivas.

3. El deseo de logro, la necesidad de pertenencia a un grupo (Filiación) y la búsqueda de liderazgo son las motivaciones de los empresarios competitivos. En las empresas no competitivas estos motivadores no están presentes.

4. Otorgar prioridad al crecimiento sobre la permanencia, así como la tendencia a mejorar dentro de la empresa aspectos cualitativos son características de un empresario competitivo.

ESTRATEGIAS, COMPETENCIAS ESENCIALES Y RECURSOS.

En la tabla relativa a la Forma de Competir, se hace referencia a los recursos y las competencias esenciales que poseen las empresas estudiadas, así como a las estrategias competitivas que éstas adoptan; a este respecto se observa:

1.-En el subsector de alimentos y bebidas, la estrategia que ha resultado exitosa es la "Diferenciación", aunque, la elección de esta opción no garantiza por sí sola la competitividad de la empresa. La estrategia de "Diferenciación" es la que prevalece, presentándose tanto en las empresas competitivas como en las poco competitivas. En el caso de dos de las ramas (condimentos y salsas y panaderías), el liderazgo en costos es una estrategia poco funcional ya que existen sectores informales que ofrecen el producto a precios muy bajos, sin ninguna característica de diferenciación.

2. Poseer competencias y recursos es una condición necesaria pero no suficiente para ser una empresa competitiva. Se observó que aún las empresas poco competitivas, poseen competencias y recursos similares a los de las empresas competitivas y son circunstancias diferentes las que no les permiten alcanzar mejores niveles de competitividad.

3.- En el subsector de alimentos y bebidas, el sabor es un requisito indispensable, pero a pesar de ser una competencia esencial necesaria, no es suficiente para ser una empresa competitiva. La competencia esencial que se encontró con mayor frecuencia, tanto en empresas competitivas como en las poco competitivas, es el “sabor” lo cual parece bastante lógico tratándose de productos pertenecientes al subsector alimenticio; siempre que se trate de alimentos el sabor será una característica importante.

4. La disponibilidad explica en gran medida la diferencia entre las empresas competitivas y las menos competitivas. Se observa que en las empresas competitivas, aparece como una competencia esencial la disponibilidad, aunque en el caso de las pastelerías, aparece implícita en el “servicio al cliente”.

5. La variedad y el trato amable son competencias esenciales deseables aunque poco frecuentes aún en las empresas competitivas. Son pocas las empresas que presentaron estas características, aunque particularmente el trato amable o servicio al cliente, se detectó como una preocupación de los administradores.

En la misma tabla, se observan algunas coincidencias dentro de cada una de las ramas estudiadas, de donde se han derivado las siguientes conclusiones:

6. En la rama de Condimentos y Salsas, la imagen de marca es una competencia esencial necesaria. Lo cual se explica fácilmente debido a dos factores: el producto es característico de la zona y usado en la cocina regional desde hace mucho tiempo, aunado a esto las empresas estudiadas tienen una antigüedad que fluctúa entre los 34 y 90 años de fundadas, y han creado una fuerte tradición en el público consumidor.

7. La estrategia de enfoque por diferenciación ha sido empleada con éxito en las pequeñas empresas de la rama de fabricación de galletas. No existen muchos elementos comunes en cuanto a las competencias esenciales que se presentan en esta rama, lo cual se debe a que las estrategias desarrolladas son fundamentalmente distintas; únicamente se observa que las empresas C y D coinciden al enfocar su producto a un segmento de la población conformado por la gente que consume productos integrales.

8. En la rama de la panificación, la competencia por liderazgo en costos no es una buena estrategia. Aparte del sabor que ya ha sido mencionado, en la rama de la panificación solamente presentan coincidencia las empresas Y y Z en lo que se refiere a ofrecer precios bajos, lo cual en esta industria es solamente relativo a los expendios registrados, ya que existen muchos establecimientos de este giro dentro de la economía subterránea, lo cual representa para los primeros una competencia desleal por precios, sacrificando aspectos como calidad e higiene.

9. La diversificación y el servicio al cliente son competencias esenciales necesarias en la rama de fabricación de pasteles. En esta rama existen dos empresas competitivas con características (estrategias, recursos y competencias) muy similares entre sus características

comunes, se observa que ambas ofrecen diversificación y servicio al cliente, lo cual es primordial debido a que las dos están dirigidas a clientes de nivel ingresos medio-alto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abd-el-Rahman, K. (1995). Specialisation et Competitivité. La Messure de la specialization internationale. *Le commerce international. Cahiers Francais*, 253, 20-24.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Coriat, B. (1997). *Los Desafíos de la Competitividad*. Argentina: Eudeba.
- David, F. (1984). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Drucker, P. (1984). *El Ejecutivo Eficaz*. México: Hermes.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39 – 52.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el Futuro Estrategia Crucial para Crear los Mercados del Mañana*. México: Ariel.
- Hernández, G. (2004, Febrero 25) Reconoce Secretaría de Economía cierre de empresas. *El Universal Online*. Recuperado Octubre 14, 2007 en http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/version_imprimir.html?id_notas=38571&tabla=finanzas
- Julien, P. y Marchesnay, M. (1996) *L'Entrepreneuriat*. París: Económica.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H. (1993) El Trabajo de la administración: Fantasías y realidades. En H. Mintzberg y J. Quinn (Eds.), *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pp. 25-37). México: Prentice-Hall.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del Estratega*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Revista Comercio Exterior*. 46, 347-363.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. España: Plaza & Janes.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sallenave, J.P. (1995). *La Gerencia Integral*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Steiner G. (1983). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- Tamayo, M. (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª. Ed.). México: Ed. Limusa.

- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic fit. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Villarreal, R y Villarreal R. (2001). *México Competitivo 2020. Un modelo competitivo para el desarrollo*. México: Ed. Océano.
- Wrapp, H. Los Buenos Administradores no Participan en Política. En H. Mintzberg y J. Quinn (Eds.), *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pp. 37-44). México: Prentice-Hall.