



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.

Competitividad y productividad de empresas agrícolas en el valle de San Quintín, BC, una primera aproximación

LUIS ALBERTO MORALES ZAMORANO¹
SEIDI ILIANA PÉREZ CHAVIRA*
FRANCISCO GALICIA FRÍAS*

Resumen

Determinar las condiciones productivas de las empresas es de fundamental importancia para poder realizar pronósticos en el desarrollo de cualquier región, muy particularmente en los valles agrícolas. Con el objetivo de obtener un diagnóstico preliminar del estado competitivo en que se encuentran las empresas agrícolas del Valle de San Quintín se realizó una encuesta a 25 empresas agrícolas. Para ello se elaboró y aplicó un instrumento de investigación de 50 preguntas repartidas en 4 variables de competitividad: políticas, productividad, control de calidad, innovación e investigación. Entre los principales resultados se encuentra la existencia de una generalizada percepción de las empresas encuestadas de ser muy productivas. Sin embargo, las estrategias que se han estado utilizando son de carácter comparativo, ya que descuidan la adopción de estrategias competitivas genéricas que las posicionen en mercados internacionales con mayor fortaleza.

Palabras clave: Competitividad Agrícola, Productividad, Valle de San Quintín.

Abstract

Know the companies' productive conditions is of fundamental importance in order to make predictions in the development of any region, most particularly to the agricultural valleys. In order to obtain a preliminary assessment of the state that are competitive in agricultural enterprises San Quintin Valley conducted a survey of 25 agricultural enterprises. This was developed and implemented a research instrument of 50 questions divided in 4 variables of competitiveness: policies, productivity, quality control, innovation and research. Among the main results is the existence of a widespread perception of the companies surveyed to be very productive. However, the strategies that have been used are of a comparative nature, because they neglect the adoption of generic competitive strategies that position themselves in international markets with more strength.

Keywords: Agricultural Competitiveness, Productivity, Valle de San Quintín.

¹ **Universidad Autónoma De Baja California- Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín

Introducción.

El Valle de San Quintín se ha caracterizado por ser una zona agrícola. Entre sus principales cultivos se encuentra el tomate, la fresa, el pepino, la cebolla, entre otros. Como consecuencia de su posición geográfica y la mano de obra con que cuenta, ha mostrado un rápido desarrollo en las tecnologías de producción agrícola utilizadas. Morales y Flores (2009), por ejemplo, estudiaron la competitividad de las empresas productoras de fresa del Valle de San Quintín y encontraron que este cultivo es realizado, en su mayoría, con técnicas apropiadas para la producción y manejo y además cumple con los programas de inocuidad alimentaria requeridos para su exportación. La competitividad, de esta manera, se ha venido logrando en este Valle para algunos productos hortofrutícolas. Sin embargo, si se hace un recuento de los demás productos agrícolas y la participación de todas las empresas con sus variadas capacidades tecnológicas de cultivo, sigue aún en desconocimiento, como región, su nivel de competitividad.

“El sector de las frutas y hortalizas en México se ha desarrollado de manera importante durante los últimos treinta años bajo el argumento de las ventajas comparativas que el país tiene, constituidas por los siguientes elementos: tierras productivas, clima acorde a las necesidades de producción, bajo costo de la mano de obra, cercanía al mercado de los Estados Unidos” (Macías, 2000, p. 55). Sin embargo cada vez más se requiere pasar de las ventajas comparativas a las ventajas competitivas que fortalezcan al sector agrícola de manera sostenible e impacte su posición en el mercado para mejorar el desarrollo nacional. Macías (2000) sostiene que el tiempo se está acabando y se requieren soluciones rápidas, de lo contrario se perderán las cuestionables ventajas comparativas que sostienen al sector.

Marco teórico

La competitividad ha sido definida de muchas maneras, dependiendo de su nivel de aplicación. Puede ser referida a nivel empresarial, regional o a nivel país (Malakauskaite & Navickas, 2011). El propósito de este artículo es examinarla a nivel empresarial y regional. Es por ello que a nivel empresarial, Porter (1990) la ha definido como *“capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible”*.

Sánchez, Barahona y Artavia (1996) identifican una serie de 5 dimensiones que pueden ser consideradas al intentar caracterizar la competitividad de las empresas: su **productividad**, el

perfeccionamiento de la *calidad* en sus productos, la *diferenciación* dinámica, mejora en *tecnología* y elevación de la *eficiencia* en su producción.

Asociado a la competitividad, como elementos intangibles de la misma se encuentran la marca, la calidad, el diseño y la tecnología, entre otros. Para todos estos elementos se requieren iniciativas de innovación y mejora continua. La innovación se refiere al medio por el cual se aplica la invención a la creación de nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales (Shumpeter, 1963). Con respecto a la innovación, Drucker (1998) señala como principio que el propósito de una innovación sistemática inicia con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades.

Por otra parte, la productividad se define como el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información– en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de resultados más abundantes con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Al considerar al tiempo como un insumo también puede usarse como denominador en la medición de la productividad, debido a que el tiempo es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el proceso productivo.

Sin embargo, Prokopenko (1978) afirmó que la definición de productividad es compleja y no refleja solamente un problema técnico y gerencial. Definir este concepto es una cuestión que concierne a los órganos estatales, los sindicatos y otras instituciones sociales. Cuanto más diferentes sean las metas en una organización, más diferentes serán sus definiciones. Este autor sostiene que la productividad es un instrumento comparativo de la producción en diferentes niveles del sistema económico con respecto a los recursos consumidos. A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas. El resultado de esta medición debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión.

Sitio de estudio

El Valle de San Quintín se encuentra ubicado en el estado de Baja California en México. Pertenece actualmente al municipio de Ensenada y se localiza en los $30^{\circ}33'37''$ de latitud norte y $115^{\circ}56'33''$ de longitud oeste. Se encuentra a 190 km al sur de la cabecera municipal Ensenada. De acuerdo al CENSO poblacional del INEGI (2005), este Valle tiene una población estimada de 42, 545 habitantes repartidos entre las colonias de El Rosario (5.06%), Lázaro Cárdenas (34.74%), San Quintín (11.8%), Vicente Guerrero (24.99%), Camalú (14.12%) y San Vicente (9.29%). La actividad productiva predominante es la agricultura. En los últimos años se han registrado fuertes incrementos de población, debido a la inmigración de trabajadores agrícolas que demanda el Valle, en su mayoría, procede de los estados de Guerrero, Oaxaca y Michoacán; muchos de ellos de origen indígena (fig. 1).



Figura 1. Localización del área de estudio.

Metodología

Planteamiento del problema

El desconocimiento del estado de competitividad de cualquier región, sobre todo si es de naturaleza agrícola, puede conducir a una situación de estancamiento productivo. No tanto por las tecnologías utilizadas de siembra – cosecha, orientadas a incrementar la productividad, sino por la orientación al mercado, que pudiera estar descuidada, al momento de realizar la planificación del producto por cultivar. Producir frutos u hortalizas con base en las necesidades reales del mercado debe conducir a una certeza en las ventas de todo el producto cosechado, pero producir bajo situaciones de

incertidumbre en la demanda ha llevado a la quiebra de muchas empresas. Es por ello que el problema identificado radica en el desconocimiento generalizado de la orientación al mercado de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín. Porque para ser competitivo no solo se requiere ser muy productivo, sino también el saber ubicar los productos de manera eficiente en los mercados.

Procedimiento.

Con el objetivo de obtener un diagnóstico preliminar del estado competitivo en que se encuentran las empresas agrícolas del Valle de San Quintín se realizó una encuesta a 35 empresas agrícolas ubicadas en este Valle, durante los meses de Junio y Julio de 2013. El tamaño de las empresas encuestadas fluctuó de 20 empleados a 2500. El 40% de las empresas agrícolas visitadas reportaron tener de 150 a 300 empleados; el 20% reportaron de 20 a 120 empleados y el 40% restante reportó contar con más de 350 empleados (Figura 2).

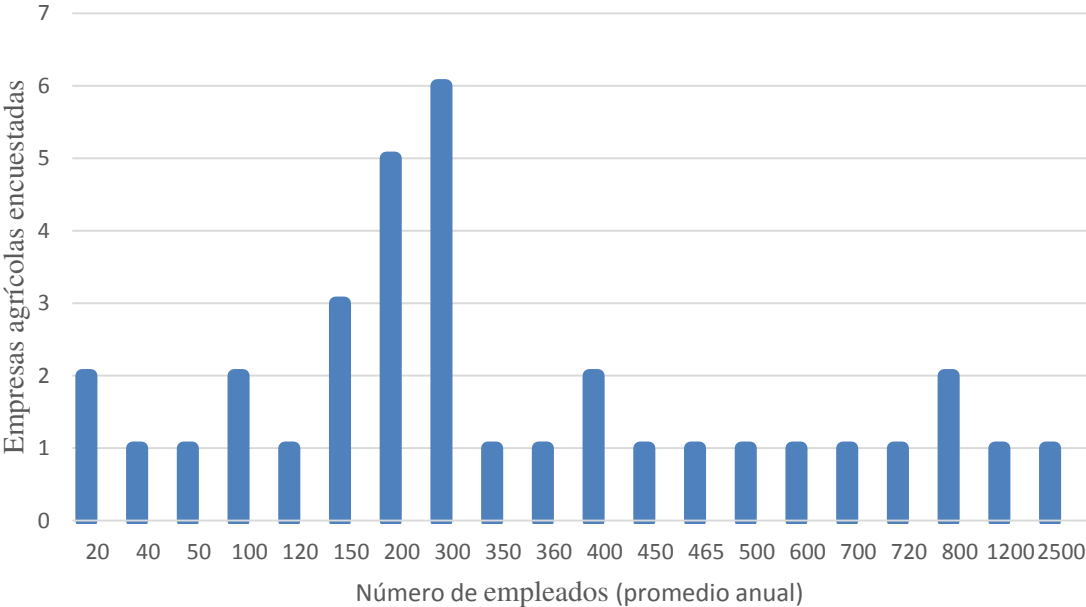


Figura 2. Distribución de empresas agrícolas encuestadas, en función de su número de empleados.

El instrumento de investigación fue elaborado con preguntas cerradas utilizando para cada respuesta escalas tipo Likert. Dicho instrumento integró 52 ítems agrupados en 5 variables y 9 preguntas adicionales de carácter general. La confiabilidad del instrumento mostró un alfa de Cronbach de 0.836 para los 52 ítems (tabla 1).

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.836	52

De manera desglosada, la confiabilidad de las 5 variables seleccionadas se muestra en la tabla 2. Se pueden observar valores de alfa de Cronbach hasta de 0.836 en la variable de innovación, mientras que el valor de fiabilidad más bajo fue en control de calidad (0.681).

Tabla 2. Fiabilidad de las 5 variables estudiadas.

Dimensión	Alfa de Cronbach	N
Políticas	0.772	3
Productividad	0.826	6
Control de calidad	0.681	16
Investigación	0.830	3
Innovación	0.836	15

Resultados

Al preguntar a los informantes consultados en cada empresa ¿Qué tan productiva considera a la empresa?, sus respuestas alcanzaron un promedio de 4.46 (en una escala del 1 al 5). Lo anterior se puede ver reflejado en la figura 3, en la cual se muestra que 18 empresas la consideraron “muy alta”, 15 la consideran “alta” y el resto (solo 2) la calificaron como “regular”.

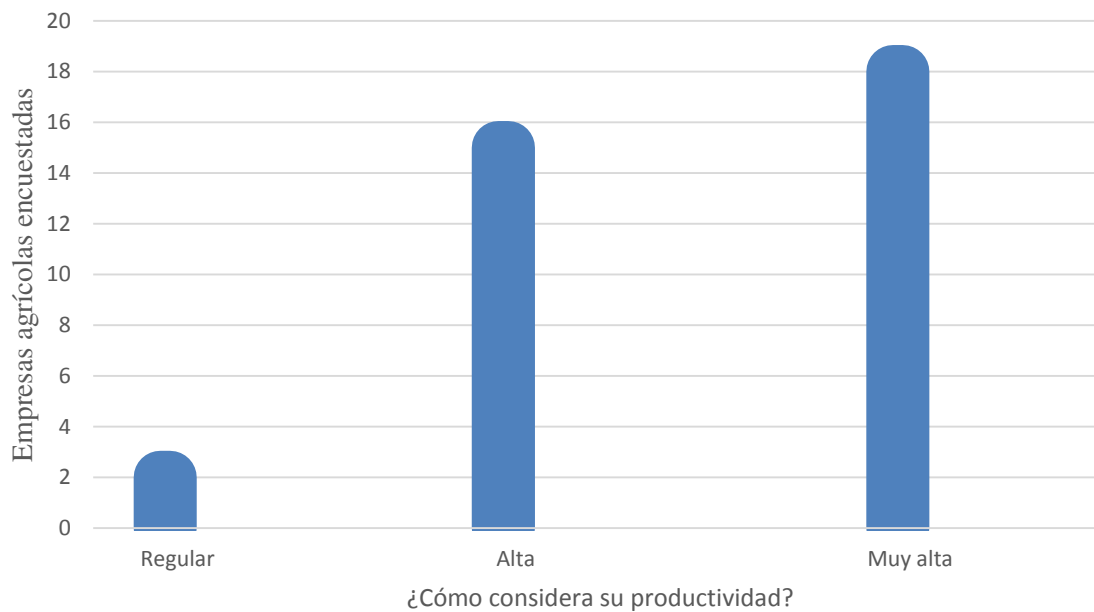


Figura 3. Magnitud percibida por el empresario sobre qué tan alta considera su productividad.

Es muy interesante observar la magnitud promedio de opinión del empresario sobre la investigación que realiza dentro de su propia empresa, investigación de la competencia e investigación del mercado (a sus clientes). Se percibe, a este respecto, una mayor preocupación sobre la opinión que tienen los clientes externos sobre la empresa, siendo la menor investigación la que se realiza sobre su competencia (tabla 3).

Tabla 3. Magnitud de opinión percibida sobre la investigación que realiza la empresa agrícola encuestada.

Investigación	Promedio
Dentro de la empresa	3.14
De la competencia	3.09
A sus clientes externos	3.6

Por otra parte, la mayoría de las empresas encuestadas (60%) percibe que el motivo de mayor magnitud para innovar es aumentar la producción. Ninguna respondió que sus prácticas innovadoras las realizaba con la finalidad de ser más competitiva, que era la quinta opción de respuesta. Del total

de empresas visitadas, 7 de ellas innovaban para abrir nuevos mercados, 6 para reducir costos y solo una para sobrevivir (figura 4).

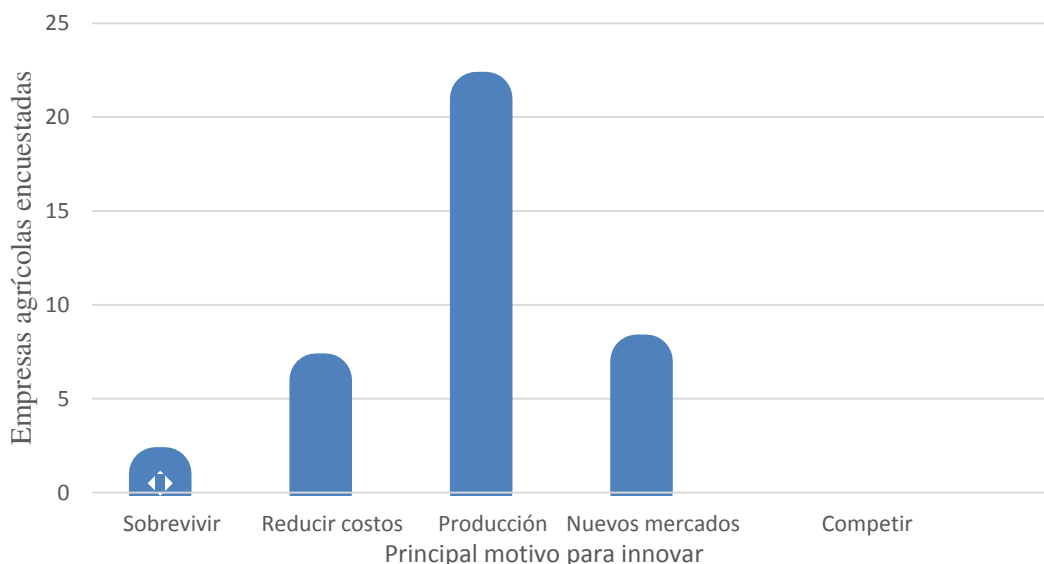


Figura 4. Cantidad de empresas agrícolas que manifestaron los diferentes motivos por los que realizan sus innovaciones.

Con respecto a los diferentes tipos de innovación que realiza el empresario, no se encontró diferencia significativa entre ellos. Sin embargo, es posible apreciar una ligera tendencia de aportar innovaciones con el fin de mejorar el tiempo de entrega de sus productos, seguido por la innovación en la calidad de sus productos (tabla 4).

Tabla 4. Magnitud percibida por el empresario sobre los diferentes tipos de innovación que realiza en su empresa.

INNOVACIÓN	Porcentaje	No. de empresas	Promedio
Justo a tiempo	48.6 %	17	3.71
Calidad en el producto	51.4 %	18	3.69
Imagen del producto	57.1 %	20	3.63
Mantenimiento	45.7 %	16	3.43

En materia de competitividad, al dar respuesta a la pregunta final ¿Qué tan competitiva considera a su empresa?, se encontraron los siguientes resultados: de las 52 empresas agrícolas encuestadas, 21 empresas (60%) manifestaron que eran muy competitivas, 23% (8) dijeron que eran demasiado competitivas, mientras que el resto, solo el 17% (6) respondieron que eran regularmente competitivas (figura 8). Ningún empresario manifestó percepciones de competitividad que cayeran

en “nada” o “poco competitivo”. De manera general, estos resultados conducen a un promedio de competitividad (en escala del 1 al 5) de 4.06, de acuerdo a la opinión de los entrevistados (figura 5).

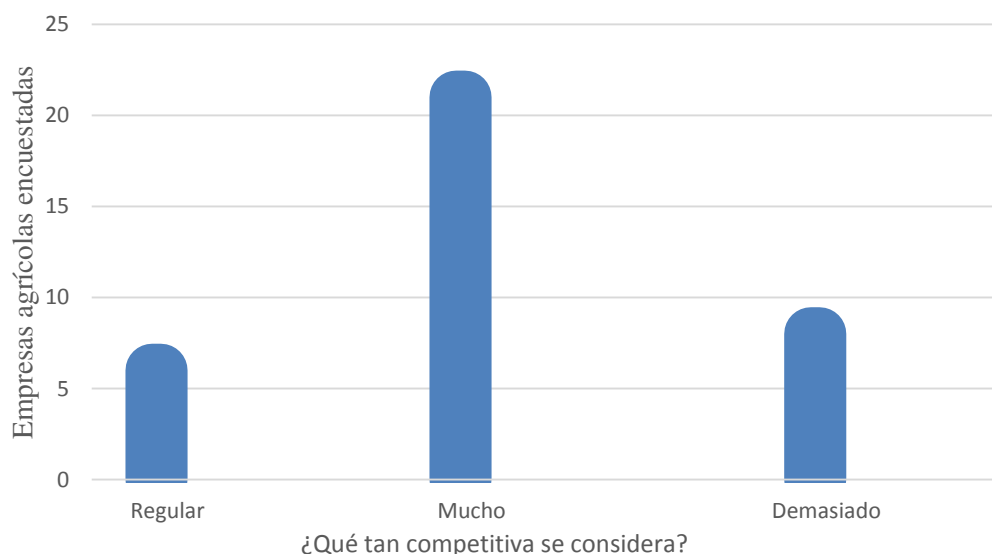


Figura 5. Cantidad de empresas agrícolas que manifestaron los diferentes niveles en que percibían la competitividad de su empresa.

Las estrategias utilizadas para lograr la competitividad en las empresas agrícolas encuestadas, se muestran en la tabla 5. En esta tabla es importante destacar dos cosas, la primera, que casi el 83% de ellas utiliza la estrategia de incrementar el intangible de mejorar la calidad de sus productos y con ello ser más competitiva. La segunda que ninguna de ellas utiliza las dos estrategias genéricas de competitividad relacionadas con la reducción de costos y la diferenciación.

Tabla 5. Estrategias de competitividad utilizadas por las empresas agrícolas de San Quintín.

ESTRATEGIAS de COMPETITIVIDAD	
Estrategia	Empresas
Diferenciación	0
Reducción de costos	0
Calidad en Productos	29
Diversificación de productos	5
Excelencia en el servicio	1

Finalmente, en la tabla 6 se muestra la relación del tamaño de las empresas encuestadas con respecto a la magnitud percibida de su competitividad, en donde es posible observar que el 50% de

las empresas que percibían ser demasiado competitivas caían en el rango de 300 a 360 empleados y de manera similar, casi el 50% de las que manifestaban mucha competitividad tenían entre 120 y 300 empleados. Es interesante destacar que una empresa con 20 empleados se declaró demasiado competitiva, mientras que otra con 1 200 empleados percibía como regular su competitividad.

Tabla 6. Magnitud percibida de competitividad en función del tamaño de las empresas agrícolas encuestadas.

Tamaño de la empresa	¿Qué tan Competitiva se considera?			Sub Total
Número de empleados (promedio anual)	Regular	Mucho	Demasiado	Σ
20	0	1	1	2
40	0	1	0	1
50	0	1	0	1
100	2	0	0	2
120	0	1	0	1
150	1	2	0	3
200	0	5	0	5
300	2	2	2	6
350	0	0	1	1
360	0	0	1	1
400	0	2	0	2
450	0	1	0	1
465	0	1	0	1
500	0	0	1	1
600	0	1	0	1
700	0	0	1	1
720	0	1	0	1
800	0	2	0	2
1200	1	0	0	1
2500	0	0	1	1
Total	6	21	8	35

Discusiones

Es necesario iniciar la discusión reconociendo que la información aquí obtenida fue con el uso de escalas de opinión (tipo Likert), lo cual nos condujo a una aproximación en la magnitud de opinión, que podría verse influenciada por el tipo de informante y su situación directa con la empresa encuestada, entre otros. Sin embargo, es ésta una técnica muy frecuentemente utilizada en las ciencias administrativas, sobre todo cuando se realiza una aproximación de la confiabilidad de los instrumentos de investigación utilizados, tal como se hizo en este trabajo.

La magnitud de opinión “muy alta” manifestada en su productividad por más del 50% de las empresas agrícolas encuestadas (y “alta” para casi el resto de ellas) conduce a suponer que todos los esfuerzos realizados por las empresas agrícolas están orientados a incrementar su productividad. Este resultado aparentemente no coincide con la investigación que aseguran realizar, que a pesar de ser de manera muy poco sistemática, afirman que está enfocada principalmente a sus clientes externos y en menor medida a sus competidores. Esta percepción se podría fundamentar en la realización de un tipo de búsqueda de mejores precios en la venta de sus productos de manera local.

Con respecto a sus actividades de innovación se aprecia una fuerte correlación con el motivo por innovar, el cual coincide con aumentar la producción y en menor medida para reducir costos y abrir nuevos mercados. Estas últimas bajas respuestas están asociadas claramente a que ninguna empresa respondió la opción de innovar para competir. Un aspecto positivo de las percepciones manifestadas fue que para ser empresas innovadoras utilizan de manera no diferenciada tanto la innovación en calidad del producto, como en la entrega de productos justo a tiempo y otras actividades innovadoras.

En materia de competitividad, la percepción fue de ser “muy” competitivo para el 60% de ellas y solo del 23% que eran “demasiado” competitivas. La respuesta a esta pregunta puede deberse a las condiciones relativas en que se encontraban las empresas en el momento de ser encuestadas, es decir, si estaban pasando por un periodo de problemas financieros o de manera contraria, si estaban en época de cosecha y ventas. Pero la interpretación en general, coincide con la percepción de su productividad y su poca o deficiente orientación al mercado. Esto último se vio reforzado al conocer las respuestas a las estrategias de competitividad utilizadas, siendo la más socorrida aquella referida a competir con la calidad en sus productos. La falta de diferenciación en su marca, productos o procesos productivos, aunado a una nula estrategia en la reducción de costos conduce a pensar que las empresas agrícolas pierden el sentido del desarrollo, orientándose solo a un crecimiento de sus empresas.

Finalmente, al interpretar la competitividad con el tamaño de las empresas encuestadas conduce a diagnosticar que la competitividad no es exclusiva de las empresas más grandes. Así como se obtuvieron respuestas de empresas chicas de ser muy competitivas, una de las empresas grandes respondió ser regularmente competitiva. Esto último posiblemente debido al estado financiero por el que las empresas encuestadas estaban atravesando, o por la consideración de una real situación de las políticas corporativas establecidas por las diferentes empresas.

Conclusiones e investigaciones futuras

El desarrollo competitivo de las empresas agrícolas de la región de San Quintín está aparentemente determinado por la visión que pudieran tener las empresas por utilizar estrategias competitivas. Hace mucha falta que el empresario de esta región agrícola fortalezca su visión de negocio a largo plazo y de manera colaborativa y globalizada, introduciendo por lo menos las estrategias genéricas de reducción de costos y la apertura de nuevos mercados internacionales. Como ha sido mencionado en las discusiones, ya es tiempo de cambiar las estrategias comparativas por aquellas competitivas que aseguren la sostenibilidad económica de la región de San Quintín. Se sugiere, para ello, la realización de estudios causales y correlacionales que permitan proyectar a futuro el desarrollo económico agrícola de este Valle, incluyendo la incorporación de criterios innovadores en materia de tecnología y gestión, posiblemente llegando hasta la creación formal de un cluster agrícola en donde participen las universidades y el gobierno con los agricultores (la triple hélice) para lograr un mejor desarrollo empresarial.

Referencias

- Drucker, P.E., (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre de 1998, 149-157.
- Macías Macías, A. (2000). La hortofruticultura mexicana en el marco de las nuevas corrientes de competitividad industrial. *Agroalimentaria*, 11, 49-57.
- Malakauskaite, A. & Navickas, V., (2011). Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation. *Engineering Economics*, 22(1), 50-57.
- Morales Zamorano, L.A. & Flores Galarza, G. (2009). Competitividad de las empresas productoras de fresa del Valle de San Quintín, Baja California. “*La competitividad como estrategia en época de crisis*”. III Congreso anual de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. The Free Press. USA.
- Prokopenko, J.(1978). *Improving productivity in developing countries*. Management Development Working Paper No. 16, Ginebra. OIT.
- Sánchez, J. Barahora, J. & Artavia R. (1996). Turismo en Costa Rica. El Reto de la competitividad. *CLADS Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible*, INCAE, Costa Rica.
- Schumpeter, J.A. (1963). *El desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito e interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica. México.