

VARIABLES QUE IMPACTAN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE A LOS E.U.A.

Joel Bonales Valencia**

RESUMEN

El presente estudio reporta los resultados de una investigación de campo encaminada a determinar cuáles son las variables que definen la competitividad de las empresas de Uruapan, Michoacán, que exportan aguacate a los Estados Unidos de América, con el propósito de que la mejoren y aprovechen las oportunidades que ofrece la reciente apertura para la exportación de aguacate mexicano en fresco a dieciocho estados del noroeste de E.U.A., y al Distrito de Columbia.

El sustento teórico de la investigación constituyó un estudio sobre la competitividad y las empresas exportadoras de aguacate, por lo que, se les aplicó a la totalidad de empresas $\frac{3}{4}$ veinticinco% de las cuales se pudo conocer su organización, sus objetivos, su producción, su problemática y la capacidad de exportación a la Unión Americana.

La investigación documental se enfocó a conocer las teorías sobre comercio internacional, de las que se observa cómo surge de ahí la competitividad la cual se estudió, obteniendo como resultado su conceptualización, medición y las variables que la afectan $\frac{3}{4}$ calidad, precio, tecnología, capacitación y canales de distribución% así como las dimensiones e indicadores de dichas variables para la elaboración de los instrumentos de investigación. Por lo que se refiere a las empresas exportadoras se investigó cuál es el papel que juega la empresa en el ámbito mundial, sus conceptos, limitaciones, ventajas y una descripción completa de lo que es el aguacate y cuál es su oferta y demanda global.

ABSTRACT

The present study reports the results of a field investigation guided to determine which they are the variables that define the competitiveness of the companies of Uruapan, Michoacan that export avocado to the United States of America, with the purpose that those companies improve its competitiveness and the opportunities that it offers the recent opening for the export of Mexican avocado in fresh to eighteen states of the northwest of U.S.A. and Columbia District.

The theoretical sustenance of the investigation constituted a study on the competitiveness and the companies avocado exporters, therefore, they were applied to the entirety of companies (twenty-five) out of which, we could knew their organization, their objectives, their production, their internal problems and the export capacity to the American Union.

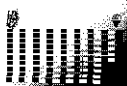
The documental investigation is focused to know the theories on international trade, of those that one observes like it arises from there the competitiveness the one which we studied; we have got as results their conceptualization, mensuration and the variables that affect it (quality, price, technology, training and distribution channels) as well as the dimensions and indicators of those variables for the elaboration of the investigation instruments. Insofar as the companies exporters we were investigated which is the paper that plays the company in the world environment, their concepts, limitations, advantages and a complete description of what is the avocado and which is their offer and global demand.

INTRODUCCIÓN

La apertura de uno de los mercados importantes en el mundo a la comercialización del aguacate mexicano constituye una excelente oportunidad para desarrollar un mercado con potencial de crecimiento por la propia cultura de consumo, una marcada tendencia a consumir alimentos naturales, sanos y de buena calidad; y que cuenta con la presencia de una gran cantidad de mexicanos acostumbrados a incorporar el aguacate en su dieta diaria.

El mercado de Estados Unidos de América tiene características y comportamientos que se integran en oportunidades para la obtención de éxito en la empresa, adicionalmente de las ventajas que representa para México ser el más grande productor de aguacate "Hass" en el mundo y ser vecino de los E.U.A.

** Alumno del Doctorado en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio Y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional, y Profesor - Investigador del Instituto Tecnológico de Morelia, e-mail: j_bonales@yahoo.com



Algunas de esas características son: una población de casi 270 millones de habitantes con alto poder adquisitivo, que conoce y consume el aguacate; consumo *per capita* muy sensible a la producción y a la región de producción, precios favorables a las importaciones, producción local con altos costos de producción, gran cantidad de comercializadores con amplia experiencia en el manejo del aguacate y medios de transporte eficientes.

La apertura del mercado estadounidense del aguacate —noviembre de 1997— creó la oportunidad para que las empresas que producen y comercializan aguacate del Estado de Michoacán mejoren su estructura de comercialización y manejen menos intermediarios, con el objeto de que logren obtener una posición competitiva en los E.U.A.

El mercado externo, E.U.A., presenta amplias posibilidades para el aguacate mexicano, su aprovechamiento dependerá de la competitividad que se tenga para continuar diversificando mercados e incrementar la oferta exportable de las empresas exportadoras de aguacate mexicanas. Y, considerando que esta investigación trata de determinar cuál es el conocimiento administrativo que se tiene de la competitividad de las empresas exportadoras de México, el problema a resolver es buscar: ¿Cuáles son las variables que determinan la competitividad en las empresas que exportan aguacate a los Estados Unidos de América, ubicadas en Uruapan, Michoacán?

EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE

El aguacate (del Náhuatl "Ahuacatl" significa testículo) es el principal cultivo frutícola en el Estado de Michoacán con una superficie de 98,150 hectáreas. La franja productora de aguacate en Michoacán forma parte del eje neovolcánico mexicano, que cruza la entidad por el centro de oriente a poniente, desde Zitácuaro hasta Cotija. Los municipios más destacados por superficie y producción son: Uruapan, Tancítaro, Peribán, Ario de Rosales, Tacámbaro, Timgambato, Zitácuaro, Ziracuaretiro, Nuevo Parangaricutiro, Villa Escalante, Tingüindín, Los Reyes y Chilchota.

La producción mundial de aguacate durante los años de 1994 a 1996, presentó un incremento anual de 3.4%, totalizando en el último año de referencia 2.3 millones de toneladas. No obstante, en 1997 se observa una marcada disminución en el ritmo de crecimiento al registrarse un aumento de sólo 0.8% en promedio. En 1998, la producción mundial del aguacate fue de 2,298,000

toneladas, y la tasa media de crecimiento anual de 3.24 por ciento.¹

De 1994 a 1998, México participó con el 34% de la producción mundial del aguacate. De las 802,000 toneladas que en 98,150 hectáreas se cosecharon en nuestro país en 1996, Michoacán participó con el 81% con un rendimiento promedio de 8 toneladas por hectárea.² Sus exportaciones ascendieron a 46,616 toneladas, siendo los principales destinos: Francia 55%, Canadá 16%, Corea 10%, Japón 7%, Reino Unido 8% y Suiza 4%. La movilización de este gran volumen de producción hacia los centros de consumo y su distribución entre la población, requerían de un proceso que se fue modificando al correr del tiempo, donde se han tenido que incluir a los intermediarios.

La investigación se aplica a un estrato empresarial concreto —las empresas exportadoras— que constituyen un sector de primera magnitud en cuanto a importancia, por su contribución a la economía nacional en su conjunto. Se observa también el método deductivo que nos lleva del todo a las partes y permite ir concretando avances, partiendo de la competitividad en sus aspectos generales, así como de su aplicación a las empresas, donde se ha elegido un giro específico de ellas y un aspecto concreto de la competitividad: la de sus variables determinantes; esto es, existen puntos particulares de estudios que concretan la suma de esfuerzos en un tema de actualidad "*Competitividad Internacional*" y en un extracto empresarial específico —empresas exportadoras de aguacate de Uruapan, Michoacán— que constituyen puntos importantes en esta investigación.

La apertura al mercado estadounidense del aguacate —noviembre de 1997— crea la oportunidad para que las empresas que comercializan aguacate del Estado de Michoacán mejoren su estructura de comercialización, financiera y manejen menos intermediarios, con el objeto de que logren obtener una posición competitiva en los E.U.A. El total de elementos de investigación que constituye el área de interés analítico son todas las

1 LARA, Reyes Martha E., "El Aguacate en el Mercado Internacional", artículo publicado en la revista de Negocios Internacionales, BANCOMEXT, Año 7, Nº 78, México julio 1998, p. 13.

2 FIRA, "Aguacate, Perfil de Mercado e Inversión", México 1997, p. 2.



a lo que se observa en la aplicación del presente método se encuentran las siguientes observaciones:

Es utilizado para valuación de puestos operativos y administrativos sin ninguna diferenciación.

No existe personal especializado en el asunto y si existe no se encuentran familiarizado con los puestos.

No existe una adecuada estandarización de puestos.

El método no se encuentra actualizado acorde con el programa de modernización de la institución.

No existe una estandarización en los puntos asignados para la evaluación.

Se lleva a cabo conforme a las instrucciones asentadas en el manual de Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, normalmente para otras instituciones de la Administración Pública Federal, sin tomar en cuenta que esta institución es de carácter militar.

Actualmente no se aplica ni se toma en cuenta cada vez que se actualiza o se solicita una nueva planilla orgánica(nuevos puestos) para su autorización.

Considerando lo anteriormente expuesto se detalla lo siguiente:

Es utilizado para valuación de puestos operativos y administrativos sin ninguna diferenciación:

En la institución se cuenta con las unidades operativas, misma que conforman el poder naval de la federación para la seguridad interior y defensa exterior del país, razón de ser de la institución, luego entonces la evaluación de puestos para las unidades operativas deben ser diferentes a las evaluaciones de puestos de las unidades administrativas.

No existe personal especializado en el asunto y si existe no se encuentran familiarizado con los puestos:

Como en la Dirección de Organización y Sistemas de la DIGEPOP de la Institución, es donde por orgánica y funciones, le corresponde llevar a cabo las valuaciones de puestos de toda la Secretaría de Marina, por lo que cuenta con personal(de extracto civil)especialistas, que como se deduce no cuentan con los conocimientos ni la familiarización en campo de los puestos existentes en las unidades operativas , así como sus problemáticas y riesgos de cada uno de ellos.

No existe una adecuada estandarización de puestos:

Como se mencionó en el apartado relacionado a la jerarquía, el personal para el desempeño de sus funciones dentro de la Institución se le asigna jerarquías de acuerdo al servicio que prestará en la misma; por lo que todos los puestos a nivel institucional se otorgan por jerarquías, tanto para las unidades operativas como administrativas, sin tomar los ambientes de trabajo o desarrollo de cada una de ellas, esto quiere decir que los puestos son valuados desde la misma perspectiva, sin existir diferencia alguna.

El método no se encuentra actualizado acorde con el programa de modernización de la institución:

La institución desde el sexenio anterior y el actual ha tenido grandes avances en la modernización de la misma, entre otros las unidades operativas, adquiriéndose y construyéndose en nuestro país unidades de superficie para incrementar la flota de buques y así eficientar y hacer más efectiva la misión de la Institución, así como la adquisición y equipos para las unidades operativas de Infantería de Marina ,Aeronavales y Administrativas, que en su conjunto cuentan con tecnología de punta, mismas que requieren para su operación, personal más especializados, con otros grados de responsabilidades, con otras habilidades y desde luego con otros riesgos, por lo tanto el método aplicado actualmente, ha quedado fuera del contexto de los puestos actuales de las unidades operativas y administrativas.

No existe una estandarización en los puntos asignados para la evaluación:

Los puntos para llevar a cabo la evaluación de puesto, son asignados por la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal, por lo que se considera arbitraria y por lo tanto no existe una puntuación estándar para todos los puestos.

Se lleva a cabo conforme a las instrucciones asentadas en el manual de Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal; normalmente para otras instituciones de la Administración Pública Federal, sin tomar en cuenta que esta institución es de carácter militar:

Como la metodología esta diseñada para el análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal para las instituciones de la Administración Pública Federal de manera generalizada y no para las Fuerzas Armadas,

mismas que se diferencian de las demás por su propia naturaleza, por lo que algunos factores y subfactores no tienen la puntuación acorde los puestos correspondientes en un ambiente de trabajo muy diferentes en otras instituciones.

Actualmente no se aplica ni se toma en cuenta cada vez que se actualiza o se solicita una nueva planilla orgánica(nuevos puestos) para su autorización:

Como los puestos son asignados de manera jerárquica y de esa manera ya están clasificados; en la actualidad cada vez que se requiere actualizar una dotación o la autorización de una nueva en alguna unidad operativa o administrativa, se solicita ante las autoridades competentes sin hacer valuaciones de puestos.

RECOMENDACIONES

Llevar a cabo una actualización de puestos y homogenización con otros existentes en las unidades operativas y administrativas diferenciandolas unas de otras, tomando muy en cuenta el ambiente de trabajo, las responsabilidades, los esfuerzos y las habilidades en cada uno de ellos.

Diseñar una nueva metodología o adecuar el utilizado actualmente para cada uno de los puestos operativos y otro para los puestos administrativos de manera jerárquica.

Crear un comité de valuación de puestos, integrado por personal especializado pero, además estar familiarizado y tener experiencia en las unidades operativas y administrativas de la institución, de preferencia personal egresados de las escuelas de formación de la propia institución.

Cada vez que exista la necesidad de crear un nuevo puesto hacerlo con las técnicas que para el caso existen.

Actualizar el catálogo de puestos existentes en la institución.

Estandarizar la puntuación en la metodología a ser utilizada.

CONCLUSIONES

Una vez que se dio la información en el presente trabajo y después de haber descrito detalladamente la metodología utilizada en la Secretaría de Marina-

Armada de México, para la valuación de puestos se encuentra con las siguientes inconsistencias.

Es utilizado para valuación de puestos operativos y administrativos sin ninguna diferenciación.

No existe personal especializado en el asunto y si, existe no se encuentran familiarizado con los puestos.

No existe una adecuada estandarización de puestos.

El método no se encuentra actualizado acorde con el programa de modernización de la institución.

No existe una estandarización en los puntos asignados para la evaluación.

Se lleva a cabo conforme a las instrucciones asentadas en el manual de Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, normalmente para otras instituciones de la Administración Pública Federal, sin tomar en cuenta que esta institución es de carácter militar.

Actualmente no se aplica ni se toma en cuenta cada vez que se actualiza o se solicita una nueva planilla orgánica(nuevos puestos) para su autorización.

No existe un catálogo de puestos actualizado.

No se cuenta con una descripción de los puestos actualizados.

No son tomados muy en cuenta los ambientes de trabajo, los riesgos, las responsabilidades, los esfuerzos o no se les da la importancia que merecen esos factores.

Por lo anterior encontrado se concluye: **El método actualmente utilizado necesita ser adecuado y modernizado acorde a las demandas de los puestos en las unidades de la Secretaría de Marina-Armada de México.**



empresas que exportan aguacate a Estados Unidos de América, ubicadas en Uruapan, Michoacán, basado en el "Plan de Trabajo para la Exportación de Aguacate Hass de México a E.U.A." vigente desde Junio de 1997, y actualizado en agosto de 1999, de este modo, la población es finita, por lo que se procedió a hacer un censo y la aplicación del cuestionario a cada empresa con base en la lista de exportadoras de Aguacate

—Asociación de Exportadores y Empacadoras de Aguacate Mexicano, A.C. — obteniendo lo siguiente: el universo es de noventa y cinco empresas que empacan, comercializan y exportan el aguacate michoacano, de las cuales veinticinco se han certificado por las Agencias de Gobierno de E.U.A., que son:

TABLA 1. EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE A LOS E.U.A.

Nº	EMPRESA	Nº	EMPRESA
1	Agrícola Tredi, S.A. de C.V.	14	Empacadora El Durazno, S.A. de C.V.
2	Aguacates y Frutas de Michoacán, S.A. de C.V.	15	Fresch Direction Mexicana, S.A. de C.V.
3	Aguamich, S.A. de C.V.	16	Frutas Finas de Valles de Michoacán, S.A. de C.V.
4	Amimex, S.A. de C.V.	17	Grupo Purépecha, S.A. de C.V.
5	Avofrut, S.A. de C.V.	18	Henry, S.A. de C.V.
6	Avopack, S.A. de C.V.	19	Index, S.A. de C.V.
7	Avoper, S.A. de C.V.	20	Mc Daniel, S.A. de C.V.
8	Best Farmer, S.A. de C.V.	21	Misión de México, S.A. de C.V.
9	Calavo, S.A. de C.V.	22	San Lorenzo, S.A. de C.V.
10	Chiquita, S.A. de C.V.	23	Tropic de México, S.A. de C.V.
11	Del Rey, S.A. de C.V.	24	Vifrut, S.A. de C.V.
12	Dovi, S.A. de C.V.	25	West Pack, S.A. de C.V.
13	Eco, S.A. de C.V.		

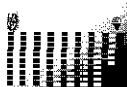
Fuente: Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate

APERTURA DEL MERCADO DE AGUACATE EN E.U.A.

Por su potencial de crecimiento, el mercado de E.U.A., es uno de los de mayor importancia para México, hasta 1996, las cifras reportadas, representan en gran medida operaciones de reexportación, principalmente a los mercados europeo y japonés.

Medido por sus importaciones, el mercado de E.U.A., en 1997, ascendió a 28.2 millones de dólares, creciendo a una tasa media de 4% en los años de 1994 a 1997. Con relación al año anterior, las adquisiciones se incrementaron un 21 por ciento.

La cantidad importada ascendió a 26.7 miles de toneladas, 5% más que en el año anterior, destacando como principal proveedor Chile, con la participación de 57%, seguido por República dominicana (24%) y México



que con una participación de 15%, se ubica en tercer lugar.

El aguacate mexicano en los últimos 83 años había estado sujeto a disposiciones fitosanitarias que impedían su comercialización directa en el mercado. En 1997 se permitió la importación de aguacate "Hass" proveniente del estado de Michoacán, exclusivamente de cuatro municipios certificados (Uruapan, Peribán, Tancitaro y Salvador Escalante) y sólo durante los meses de noviembre a febrero de cada año, dando inicio en 1997. La venta directa está permitida en 19 estados de los E.U.A., y en el Distrito de Columbia. Lo anterior, según reportes de la SAGAR, representó en la etapa de arranque (noviembre 1997 a febrero 1998), un volumen exportado de 6,031 toneladas, cantidad que superó en 20% la cifra estimada originalmente.

El mercado externo presenta amplias posibilidades para el aguacate mexicano, su aprovechamiento dependerá de la estrategia que se siga para continuar diversificando mercados, e incrementar la oferta exportable sin descuidar el mercado doméstico.

El proceso de exportación de aguacate "Hass" al mercado de los E.U.A. debe salvar las siguientes restricciones arancelarias y no arancelarias: dentro de las barreras arancelarias, el aguacate se considera como producto sensible para la economía de los E.U.A., el monto del arancel es de 20% *ad valorem* ó 0.132 usd por kilogramo (el que resulte menor de los dos). El período de desgravación de acuerdo al TLCAN es de 10 años de manera lineal, la cual se presenta en la tabla siguiente:

TABLA 2. FRACCIONES ARANCELARIAS DE LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE A E.U.A.

AÑO	USD	AÑO	USD
1993	.132	1998	.066
1994	.119	1999	.053
1995	.106	2000	.039
1996	.092	2001	.026
1997	.079	2002	.013
		2003	0

Fuente: SECOFI 1995

COMPETITIVIDAD

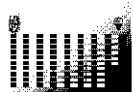
De acuerdo con el Reporte Mundial de Competitividad, se tienen tres diferentes niveles: competitividad a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En la primera se considera hasta qué punto un ambiente nacional es favorable o no a los negocios. En la segunda se enfatiza si un sector en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión. Finalmente, la última podría definirse como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuya cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores.³

Desde el punto de vista de las empresas, la competitividad puede definirse como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir, la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas distintivas de que dispone la empresa.⁴

En la época actual, ser competitivo es una necesidad indiscutible para las empresas, porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones. No hacerlo es correr el riesgo de desaparecer. La comprensión y vigilancia de la

3 AGUILAR, Barajas Ismael, "Competitividad industrial: algunas lecciones para México", *Estratégica*, Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, vol. 3, Nº2, México primavera de 1995, p. 35.

4 MAIDIQUE, M. y PATCH, "Corporate strategy and Technological policy", artículo publicado en la revista *Harvard Business School Case Services*, Case 9, USA 1978, p. 96.



competencia son elementos fundamentales en el pensamiento estratégico, puesto que ayudan a determinar la relación entre clientes y recursos, y obligan a plantearse y a responder a preguntas como: ¿qué están comprando los consumidores?, ¿cómo pueden satisfacer tales necesidades?, ¿quién está realizando mejor esa función?, ¿cómo se ve en comparación con nuestra compañía?, ¿podríamos cambiar nuestro posicionamiento y lograr una clara victoria?

Aunque lo expuesto señala las principales directrices de la competitividad, tres ideas básicas y muy generalizadas en torno a ellas son las siguientes:

La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad.

La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados.

La competitividad tiene superioridad sobre otras opciones en el mercado.

MODELOS COMPETITIVOS

The International Institute for Management Development (IMD), sede Laussana, Suiza. World Economic Forum (WEF), de la OCDE, afirma que: Su modelo competitivo entre países determina la posición competitiva de un país por medio de la medición cualitativa de 330 indicadores realizada por un grupo de expertos de todo el mundo, los cuales se agrupan en:⁵ Condicionantes del entorno: el componente determina el dinamismo de la economía local para reaccionar a los cambios que establece el entorno nacional y mundial; y por otro lado, determina la capacidad de una región para integrarse a los procesos productivos internacionales, a través del desarrollo acelerado de sus recursos y procesos.

Recursos competitivos: este componente identifica todas las variables relacionadas con la disponibilidad de recursos físicos y humanos; que son determinantes para

elevar el nivel de los recursos competitivos con que cuenta una nación.

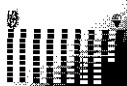
1. Procesos competitivos: este componente busca transformar los recursos competitivos en productos y servicios con alta rentabilidad, basado en una estrategia de calidad y "justo a tiempo".

La Unión Europea, declara que la competitividad no concierne a la industria solamente, toca también a cada ciudadano europeo. Una economía fuerte y eficiente crea empleos e incrementa el estándar de vida. La productividad, el empleo y el estándar de vida se encuentran interrelacionados. Una alta productividad provee la base para el incremento del estándar de vida. Sin embargo, el incremento en el trabajo productivo no debería lograrse con el gasto de la creación de empleos. La habilidad de lograr altos índices de empleo también afecta el estándar de vida directamente en la generación de utilidades a una proporción muy amplia de la población. Cuando la productividad y el empleo se incrementan juntos, puede resultar un fuerte crecimiento de la economía.

Muchos factores interrelacionados afectan al desarrollo de la Economía Europea. Algunas de estas relaciones son ilustradas en la Pirámide de la Competitividad:⁶

5 WORLD, Economic Forum, "International Institute for Management Development", The World Competitiveness Report, Laussana 1995, p. 25.

6 EUROPEAN, Commission, "The competitiveness of European industry", UE 1998, p. 7.



A. Estándar de Vida

1. Índice de empleo.
2. Índice de participación.
3. Creación de trabajo.
4. Demografía.
 - Edad de la población.
5. Mercado de trabajo.
 - Flexibilidad interna y externa.
6. Inversiones intangibles.
 - Formación de habilidades.

B. Productividad.

1. Desarrollo de mercado.
2. Desarrollo financiero.
3. Innovación.
 - Organización, calidad y difusión.
4. Inversiones a largo plazo.
 - Financiamiento de inversiones.
5. Inversiones intangibles.
 - Investigación y desarrollo.
6. Gasto público.
 - Impuestos.

La Comisión de Productividad Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) describió seis características aplicables a México que, en las condiciones

actuales de la economía, debe reunir toda empresa que aspire a ser competitiva:⁷

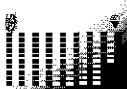
- A. La capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costo y oportunidad de entrega.
- B. Conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente.
- C. La vinculación con los proveedores.
- D. Utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas.
- E. La adopción de modelos organizacionales más horizontales y menos feudales.
- F. Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo.

Variables que propone el MIT:⁸

- A. Precios bajos.
- B. Calidad en productos y servicios.
- C. Capacitación.
- D. Tecnología.
- E. Canales de distribución.
- F. Buena imagen.
- G. Nuevos productos y servicios.
- H. Servicio al cliente.
- I. Productividad.
- J. Promociones.

⁷ FREEMAN, C., "The Economics of Industrial Innovation", artículo publicado en la revista *MIT Press*, Cambridge, MA, 2ª ed. 1986, p. 62.

⁸ KORN y FERRY, "Reinventing the CEO", *21st Century Report Columbia University*, 1989, p. 51.



K. Servicio de entrega puntual.

L. Estilo del producto.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, declara que el proceso de globalización de mercados, productos y servicios, la integración de México al bloque comercial de Norteamérica y el aumento de oportunidades para que las empresas transformen sus actividades locales e internacionales lleva una parte significativa de las empresas mexicanas, se enfrentan crecientemente al reto de lograr verdaderos avances en su grado de internacionalización.

Por lo que las variables a considerar para que las empresas mexicanas sean competitivas son:⁹

- Precio.
- Servicio.
- Calidad.
- Productividad.
- Valores.
- Recursos humanos
- Tecnología.
- Capacitación.
- Canales de distribución

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI), estudia las organizaciones en el curso del tiempo en un país, y, muestra que los Indicadores de la competitividad son:¹⁰

A. Tasas de interés nominales.

B. Salarios por Hora-hombre en la Industria Manufacturera en Varios Países.

C. Remuneración por persona Ocupada en la Industria Manufacturera.

D. Productividad de la Mano de Obra por Hora-hombre en la Industria Manufacturera.

E. Costos unitarios de la mano de obra en la Industria Manufacturera en México.

F. Promedios arancelarios de México.

G. Promedios arancelarios en Productos Manufactureros de Estados Unidos.

H. Participación en México en la Importación de Productos Manufactureros de E.U.A.

I. Participación en México en la Importación de Productos Manufactureros de la Unión Europea.

INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) considera que en las actuales condiciones de alta competitividad, las empresas están en búsqueda de técnicas que permitan alcanzar los mejores niveles de eficiencia para competir con éxito tanto con las compañías locales como las de clase mundial.

Tener información más confiable de los productos, procesos y actividades de su propia empresa así como de las compañías líderes, es cada vez más crítico para la administración con un enfoque competitivo (Benchmarking).

Se puede contar con mejor información para tomar decisiones estratégicas más efectivas e incrementar la competitividad en el ámbito mundial.¹¹

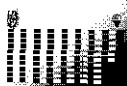
El ENAP¹², define a la competitividad como: repensar y mantener permanentemente actualizados los procesos de negocio, la estructura de la organización y las habilidades

⁹ CRUZ, Serrano Alejandro, "Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa", BANCOMEXT, *Serie de Documentos Técnicos*, México 1999, p. 32.

¹⁰ <http://www.dgcnesyyp.inegi.gob.mx/bsne/n10/n10.htm>.

¹¹ <http://www.incae/exprog/competit.html>.

¹² Empresa Nacional del Petróleo.



de nuestros recursos humanos, como condición de nuestra plena vigencia en el mercado competitivo, cuyas variables son:¹³

- Maximización.
- Integración.
- Cultura.
- Recursos humanos.
- Compromiso.
- Diversificación.
- Autonomía.
- Internacionalización.

Michel Porter, llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones y las empresas. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

La teoría de Porter, desarrollada en 1980, constituye un enfoque alternativo a lo convencional y por mucho tiempo predominante teoría de las ventajas comparativas que explica el éxito económico a partir de la relativa abundancia de factores de producción. El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y microeconómicos operados durante la pasada década a escala internacional, el impacto de la tercera revolución tecnológica sobre los aparatos productivos, así como la creciente tendencia hacia la integración de los mercados, conforman una nueva economía mundial más dinámica, cuyas características desbordan el enfoque esencialmente estático de las ventajas comparativas.

De forma que la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de esta estructura y de cómo ésta cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone

de cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) de los compradores y, 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

Según Porter, al enfrentarse las fuerzas competitivas, hay tres estrategias de éxito potencial para desempeñarse mejor que en otras empresas en el sector industrial; esas estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter los llama "estrategias genéricas". El *liderazgo en costos* gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. La *diferenciación* es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente sensibles a los precios. El *enfoque* significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., desarrollaron una de las investigaciones más conocidas actualmente para contestar a la pregunta ¿qué es lo que hace a una empresa o competitiva?. Realizaron un estudio en 62 compañías exitosas, del cual concluyeron que son ocho rasgos los que tipifican la competitividad de una organización:¹⁴

- A. Énfasis en la acción.
- B. Proximidad al cliente.
- C. Autonomía e iniciativa.
- D. Productividad contando con las personas.
- E. Valores claros y manos a la obra eficazmente.
- F. Zapatero a tus zapatos.

13 <http://www.enap.cl/expo/vision/vision6.htm>.

14 PETERS, T. y WATERMAN, R., "Searching for excellence", artículo publicado en la revista Harper and Row, New York 1982, pp. 18-20.



G. Estructuras sencillas, staff reducido.

H. Centralización vs. Descentralización.

Carlos Wagner, menciona que los factores que limitan la competitividad en las empresas latinoamericanas son:¹⁵

- Alto costo y escasez del financiamiento empresarial por la improductividad del sistema bancario.
- El burocratismo, los elevados impuestos, la corrupción institucional del sistema gobierno.
- Lo precario del mercado interno mermado por el desempleo y los bajos salarios.
- La hostilidad y corrupción del sector sindical.
- El control oficial de precios y de actividades empresariales que distorsionan la economía de mercado y crean monopolios.
- La falta de continuidad de las políticas económicas, financiera y fiscales entre cada sexenio.
- Nuestra deficiente y costosa infraestructura de energéticos, comunicaciones y educación gravan el futuro; la mediocridad y lo caro de nuestros servicios públicos; la insensibilidad oficial ante las quejas de los usuarios.
- La irresponsabilidad de muchos proveedores con incumplimientos de los requisitos de calidad y de los plazos pactados.
- La inseguridad pública que aqueja a las empresas y a los empresarios en sus bienes y en sus personas.
- Los empresarios no saben autocriticarse: no señalan su liderazgo autoritario y paternalista, su desprecio a los clientes, su falta de vocación por la excelencia, su ausencia de espíritu de riesgo y sacrificio, la escasez de sus inversiones.

15 WAGNER, Carlos, "Competitividad", artículo publicado en la revista *Administrative Hoy*, México 1998, pp. 33-34.

Wagner declara que al panorama anterior se podrían añadir otras explicaciones de los factores que inciden en la falta de Competitividad de las empresas mexicanas:

A. El proteccionismo para las empresas mexicanas.

B. Las concesiones y monopolios desarrollados.

C. La búsqueda de autoconsumo al mercado nacional.

D. El conformismo con los logros y resultados.

Esta situación planteada por Carlos Wagner acerca de la incompetitividad de las organizaciones mexicanas es real y desalentadora. Existen en México compañías que son en realidad competitivas, pero desafortunadamente son la excepción. La pregunta obligada ante la problemática de falta de competitividad es: ¿cuándo lograremos la competitividad en las empresas nacionales?

Las "políticas microeconómicas de competitividad" se pueden dividir, como ha hecho en España Julio Segura,¹⁶ en tres conjuntos:

Las que se dirigen a facilitar los bajos costos de producción de las empresas nacionales.

Las que persiguen facilitar la transmisión de los costos a los precios, eliminando los obstáculos que se oponen.

Las concebidas para actuar sobre los factores distintos de los costos de producción

Alfonso Ceballos*** declara que la competitividad de la agricultura se ve supeditada a conceptos y desarrollos teóricos elaborados básicamente para la industria en general o manufacturas específicas. El análisis se complica porque los estudios recientes insisten en que la Competitividad es un proceso de creación de ventajas comparativas, donde lo importante es la capacidad de innovar, en el sentido más amplio de la palabra, para incluir mejoras en lo que ya se hace sin perjuicio de lograr

16 SEGURA J., "Sobre Políticas Microeconómicas de Competitividad", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, España 1993, pp. 248-260.

*** Presidente de la Cámara Nacional del Maíz Industrializado y Directos de Relaciones Gubernamentales de Maseca, México.



verdaderos "saltos" tecnológicos o institucionales. Ello minimiza la función de los recursos naturales, en cuya calidad y abundancia tradicionalmente se finca la eficiencia de la agricultura de América Latina.¹⁷

Otros factores que influyen en la definición de esa competitividad, tales como la capacidad de innovar es aspectos tecnológicos y empresariales y anticipar las necesidades de los consumidores.¹⁸ También deben considerarse la capacitación, la organización gremial y la infraestructura, así como el marco jurídico institucional.

Miller (1988), demostró empíricamente que se genera la competitividad por tres tipos de diferenciación:¹⁹

- Innovación del producto.
- Comercialización.
- Imagen administrativa.

En un estudio relacionado con el mismo fenómeno en 1978, Maidique y Patch,²⁰ encontraron que la competitividad depende de:

- A. Estrategias de mercado.
- B. Preferencia de consumidores.
- C. Especialización del producto.

Mintzberg Henry, realizó estudios empíricos para determinar la competitividad en las empresas llegando a los siguientes factores:²¹

- A. Insumos.
- B. Procesos.
- C. Productos.
- D. Actividades de apoyo

Alejandro Serralde**** menciona que la competitividad se ha llegado a un uso tan corriente del término que le parece acotar qué es lo que la compone.

Afirma que competitividad es la capacidad para competir con el mejor y/o superarlo. De acuerdo con su experiencia en el campo de la estrategia, establece los siguientes variables que conforman a la competitividad:²²

- A. Participación relativa en el mercado.
- B. Calidad de los productos y servicios.
- C. Reputación de los productos y servicios.
- D. Cobertura de los canales de distribución.
- E. Rentabilidad.
- F. Fuerza de la Investigación y Desarrollo.
- G. Relaciones con el gobierno.
- H. Relaciones con la comunidad.
- I. Productividad de la Empresa.
- J. Efectividad de la innovación.

17 CEBREROS, Alfonso, "La Competitividad agropecuaria en condiciones de apertura económica", artículo publicado en la revista Comercio Exterior, vol. 43, N° 10, México octubre de 1993, pp. 947-948.

18 PIÑEIRO, Martín E., "Los retos de la agricultura ante la liberación del comercio internacional y la integración económica", conferencia presentada en Panamá, 20 de mayo de 1992, Inst. Int. de Cooperación para la agricultura.

19 SPITAL, Francis C. y BICKFORD, Deborah J., "Successful competitive and technology strategies in dynamic and stable product technology environments", artículo publicado en la revista Journal of Engineering and Technology Management, vol 9, USA 1990, p.34.

20 Ibid, p. 39.

21 MINTZBERG, Henry y BRIAN, James, "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos", Edit. Prentice Hall, México 1997, pp. 92-93.

**** Presidente de Consultores en Efectividad Gerencia, representantes de W.J. Reddin and Associates.

22 SERRALDE, Alejandro, "Hacia una Conciencia de Competitividad", artículo publicado en la revista Management Today en español, México noviembre de 1997, p.12.

Sergio Hernández menciona que, si una empresa desea obtener el nivel de excelencia competitiva, sólo se logrará cuando se dominen todas las variables implicadas en:²³

- A. Satisfacción del cliente.
- B. Calidad del productos.
- C. Resultados financieros buscados (Costo-beneficio).

Alejandro Lerma afirma que el análisis de competitividad comprende la serie de métodos destinados al estudio comparado entre las fuerzas y debilidades de la empresa, en confrontación con lo correspondiente a los competidores.

Para vencer a los competidores es menester contar con:²⁴

- A. Un producto "vendible".
- B. Un eficaz sistema de comercialización para lograr que las ventajas del producto sean conocidas por los consumidores.
- C. Capacidad administrativa, financiera, mercadológica, producción y desarrollo de la empresa.

El análisis de competitividad es un estudio de la "calidad" que confronta la posición externa de la empresa, en seis aspectos:

- A. Producción.
- B. Los productos.
- C. Perfil de la competitividad de la empresa.
- D. Sistemas de comercialización.
- E. Promoción.
- F. Servicio.

23 HERNANDEZ, R. Sergio, "Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico", edit. McGraw Hill, México 1994, p. 382.

24 LERMA, Kirchner Alejandro E., "Análisis de Competitividad", artículo publicado en la revista *Administrare Hoy*, N° 49, México 1998, pp. 12-16.

Objetivos del análisis de competitividad:

- A. Sobrevivir y crecer, defendiéndose de los riesgos propios de la competencia.
- B. Aprovechar las oportunidades que se presentan en ese entorno.

Aspectos que se tienen que analizar en este estudio:

- A. Análisis de fuerzas y debilidades (ambiente).
- B. Análisis de posicionamiento (mercado).
- C. análisis de comparación uno a uno (Benchmarking).
- D. Análisis costo-beneficio (Pareto).

Elementos fundamentales del análisis de la competitividad:

- A. Información de nuestra empresa.
- B. Información de los competidores.
- C. Un método de análisis y evaluación eficaz.

Ricardo Arechavala Vargas^{*****} realizó una investigación de campo referente a las formas de operación en pequeñas empresas del occidente de México,²⁵ el objetivo ha sido conocer las formas de operar que desarrollan las empresas para enfrentar la dinámica y las nuevas reglas de competencia que se están presentando en diversos giros económicos.

Los datos empíricos obtenidos con base en la observación de campo y la interacción con los directivos de las organizaciones estudiadas ha mostrado lo que en realidad ocurre en nuestro medio de acuerdo con los hallazgos del proyecto —su contenido no representa lo que la literatura extranjera recomienda—, y identifica los principales factores que causan la Competitividad son: calidad, precio,

*****Lic. en Filosofía por la UNAM; maestro en Educación y en Sociología, y Dr. en Sociología de las Organizaciones por la Universidad de Stanford, Cal.

25 El proyecto es financiado por el CONACYT N° 465100-5-1673PS.

poder de mercado, tecnología, perfil del empresario y canales de distribución.

Vicente Felgueres F., realizó una investigación de carácter descriptivo, es decir, llevó a cabo una encuesta para describir las variables de que disponen las empresas pequeñas y medianas para su operación, cuyo objetivo es aumentar la posición competitiva de la empresa, y la rentabilidad y el valor de mercado de sus activos.²⁶

El total de los empresarios y directores encuestados, consideraron a las siguientes variables como necesarias para enfrentar el futuro inmediato:

- A. Calidad, precio y servicio.
- B. Canales de distribución.
- C. Capacitación del personal y comunicación.
- D. Innovación.
- E. Tecnología.

VARIABLES QUE AFECTAN A LA COMPETITIVIDAD

Las variables de la Competitividad, de acuerdo a la información de gabinete que reportó el marco teórico, se encontró que las variables causantes de la competitividad que con mayor frecuencia se mencionaban tanto por las instituciones OCDE, UE, MIT, INEGI, ENAP e investigadores como Michel E. Porter, Ricardo Arechavela, Henry Mintzberg, entre otros. Así mismo, el orden jerárquico se basó en la Técnica de Jerarquización Analítica, desarrollada por T.L. Saaty, quedando la jerarquía en el siguiente orden: Calidad, Precio, Tecnología, Capacitación y Canales de distribución.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar la investigación científica en el sector aguacatero que exporta a los E.U.A. fueron las siguientes:

Se infiere, que las empresas que exportan aguacate de Uruapan, Michoacán, a los E.U.A., son Competitivas debido a que las variables que se consideraron en este estudio son los que con mayor frecuencia se mencionan en el marco teórico, además de haber efectuado la jerarquización analítica para conocer el peso que presentaba cada uno de ellos. Al hacer la aplicación de las variables a través de los cuestionarios en el objeto de estudio, se obtuvo que 12 empresas (48%) son competitivas. Y con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todos los factores que se consideraron se obtuvo que: El 50% de las empresas esta por encima (mediana) del valor 112 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio las empresas se ubican en 110.2 (competitiva regular). Así mismo, se desvían del promedio 8.5489 unidades de la escala. Las empresas que resultaron ser competitivas fueron: 21, 24, 5, 17, 12, 7, 11, 25, 2, 23, 13, y 1 —48%—

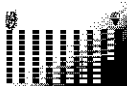
Se determinó, que las variables independientes (calidad, precio, tecnología y capacitación) afectan fuertemente a la Competitividad, ya que tienen una correlación multivariada de 0.927.

En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: la calidad afecta a la competitividad en un 0.794; el precio en 0.586, la tecnología en 0.843, la capacitación en 0.402 y los canales de distribución en 0.335. Como se puede observar, las que mayor influencia tienen es la tecnología, seguido de la calidad y finalizando con las tres restantes.

Se deduce, que se encontraron dos grandes grupos de empresas al aplicar el Análisis de Clusters, el primero formado por (21, 24, 5, 17, 12, 7, 11, 25, 2, 23, 13, y 1) que son las que obtuvieron las más alta calificación en la competitividad; y un segundo grupo de las empresas restantes.

1. Por lo que respecta al Marco Teórico que sirvió como fuente de consulta, se estudió lo relacionado a las teorías del Comercio Internacional (teoría clásica, neoclásica y la ventaja competitiva de Michel Porter), además de considerar los criterios de evaluación de la UE, OCDE, INCAE, INEGI, MIT, investigadores e institutos de investigación. Se investigó hemerobibliográficamente sobre el tema central (competitividad), así como la parte teórica de cada una de las cinco variables independientes, de donde se

26 FELGUERES, F. Juan V., "Planeación Financiera Estratégica y Competitividad en Empresas Pequeñas y Medianas", Tesis del Doctorado en Administración, FCA-UNAM, México 1997, pp. 156-185.



extrajeron las dimensiones e indicadores para efectuar el estudio de campo.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Barajas Ismael, "Competitividad industrial: algunas lecciones para México", *Estratégica*, Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, vol. 3, N°2, México primavera de 1995.
- AREVACHALA, Vargas. Ricardo, "Formas de operación en pequeñas empresas del occidente de México: Los retos de la Competitividad en mercados abiertos", artículo publicado en la revista de *Contaduría y Administración - UNAM*, N° 189, México abril-junio 1998.
- BANCOMEXT, "El Mercado Internacional del Aguacate y sus características", Manual de la *Dirección Ejecutiva del Sector Primario e Industria Ligera y la Dirección de Alimentos*, México 1997.
- CEBREROS, Alfonso, "La Competitividad agropecuaria en condiciones de apertura económica", artículo publicado en la revista *Comercio Exterior*, vol. 43, N° 10, México octubre de 1993.
- CRUZ, Serrano Alejandro, "Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa", BANCOMEXT, *Serie de Documentos Técnicos*, México 1999.
- EAKS, Irving L., "Sistemas de Manejo Post-cosecha y Fisiología del Aguacate", Artículo publicado en *Memorias del Seminario Internacional del Aguacate: Postcosecha y Distribución, Banco de México-Fira México 1991*.
- EUROPEAN, Commission, "The competitiveness of European industry", UE 1998.
- FIRA, "Aguacate, Perfil de Mercado e Inversión", México 1997.
- FREEMAN, C., "The Economics of Industrial Innovation", artículo publicado en la revista *MIT Press*, Cambridge, MA, 2ª ed. 1986.
- HERNANDEZ, R. Sergio, "Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico", edit. McGraw Hill, México 1994.
- KORN y FERRY, "Reinventing the CEO", *21st Century Report Columbia University*, 1989.
- LARA, Reyes Martha E., "El Aguacate en el Mercado Internacional", artículo publicado en la revista de *Negocios Internacionales*, BANCOMEXT, Año 7, N° 78, México julio 1998.
- LERMA, Kirchner Alejandro E., "Análisis de Competitividad", artículo publicado en la revista *Administrative Hoy*, N° 49, México 1998.
- MAIDIQUE, M. y PATCH, "Corporate strategy and Technological policy", artículo publicado en la revista *Harvard Business School Case Services*, Case 9, USA 1978.
- MINTZBERG, Henry y BRIAN, James, "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos", Edit. Prentice Hall, México 1997.
- PAZ, Vega Ramón, "Situación y Perspectivas de la Comercialización del Aguacate Michoacano", Artículo publicado en *Memorias del Seminario Internacional del Aguacate: Postcosecha y Distribución, Banco de México-Fira, México 1991*.
- PETERS, T. y WATERMAN, R., "Searching for excellence", artículo publicado en la revista *Harper and Row*, New York 1982.
- PIÑEIRO, Martín E., "Los retos de la agricultura ante la liberación del comercio internacional y la integración económica", conferencia presentada en Panamá, 20 de mayo de 1992, Inst. Int. de Cooperación para la agricultura.
- PORTER, Michael E., "Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", edit. CECSA, 24ª ed., México 1997.
- PORTER, Michel E., "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", edit. CECSA, 14ª ed., México 1997.
- SEGURA J., "Sobre Políticas Microeconómicas de Competitividad", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, España 1993.
- SERRALDE, Alejandro, "Hacia una Conciencia de Competitividad", artículo publicado en la revista



Management Today en español, México noviembre de 1997.

- SPITAL, Francis C. y BICKFORD, Deborah J., "Successful competitive and technology strategies in dynamic and stable product technology environments", artículo publicado en la revista *Journal of Engineering and Technology Management*, vol 9, USA 1990.
- WAGNER, Carlos, "Competitividad", artículo publicado en la revista *Administrative Hoy*, México 1998.
- WORLD, Economic Forum, "International Institute for Management Development", *The World Competitiveness Report*, Laussana 1995.
- <http://www.dgcnescyp.inegi.gob.mx/bsne/n10/n10.htm>.
- <http://www.incae/exprog/competit.html>.
- <http://www.enap.cl/expo/vision/vision6.htm>.
- <http://www.ruv.itesm.mx/pgit/caratulas/mati/si254.htm>
- http://www.unam.mx/el_economista/1997/oct97/01oct97/induycom15.html
- <http://dgcnescyp.inegi.gob.mx/BDINE/N10/MTD/N10M.HTM>
- http://www.unam.mx/el_economista/1997/oct97/08oct97/indus.html
- <http://www.cipi.gob.mx/>
- <http://dgcnescyp.inegi.gob.mx/pubcoy/coyunt/competi/indcom.html>

