



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS:

ENTORNO SECTORIAL Y FACTORES COMPETITIVOS DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE MIEL EN LA CIUDAD DE MÉRIDA,
YUCATÁN.

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO
REGIONAL

PRESENTA:

ING. MIGUEL ARTURO EK KAUIL

ASESORA

DRA. MARÍA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

23 DE NOVIEMBRE DE 2021



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Mérida

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSGRADO E INV.
No. DE OFICIO: 221-/21
Mérida, Yucatán, 09/agosto/2021

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. MIGUEL ARTURO EK KAUIL
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **María Antonia Morales González** y la comisión revisora integrada por Andrés Miguel Pereyra Chan, Ana María Canto Esquivel, Mayanin Asunción Sosa Alcaraz, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

“ENTORNO SECTORIAL Y FACTORES COMPETITIVOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE MIEL EN LA CIUDAD DE MÉRIDA, YUCATÁN.”

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica

**HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



C.p. Archivo
HAUB/AMPC/zac



Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.P 911 C.P
97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-
50-00, Ext. 10001, 10401 10601,10201
email: contacto@merida.tecnm.mx
web: itmerida.mx



Las grandes ideas que han revolucionado al mundo han surgido dentro de un instante perdido en el tiempo; todos tenemos ese mismo instante perdido en el tiempo, solo hay que transformarlo en una realidad.

-Miguel Ek

DEDICATORIAS

A Dios

Por las fuerzas que me ha dado durante este proceso de aprendizaje para mi vida pero, sobre todo le doy gracias por la salud, por la vida y por cada una de las bendiciones recibidas y una de ellas es haber culminado la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional.

A mis padres:

Por ser mis principales propulsores para salir adelante en esta vida, por brindarme su apoyo, dedicación y consejos en cada una de mis etapas académicas durante mi formación.

A mis hermanitas

Por el cariño que me han brindado, y por el pequeño pilar familiar en la cuál quisiera dejar un reflejo a seguir.

A mí

Por ser una persona que siempre se ha caracterizado para salir adelante, por haber superado cada uno de los obstáculos durante mi crecimiento profesional y sobre todo por ser una persona que le gusta emprender para otorgar bienestar social.

A Rocío:

Por su apoyo incondicional en mi proceso académico, por cada uno de los consejos otorgados, por el amor que se ha visto reflejado en su paciencia y por acompañarme incondicionalmente, para cumplir nuestras metas y crecer juntos.

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación es el resultado y el aporte de cada una de las personas que me brindaron su apoyo y motivación para lograr finalizar satisfactoriamente este proceso.

Agradezco a mi directora de tesis la **Dra. María Antonia Morales González** por ser el pilar fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación, le agradezco su apoyo y paciencia durante este proceso académico, gracias a su orientación se ve reflejado un buen trabajo, que servirá para aportar información relevante a nuevas investigaciones relacionadas con el tema; a los miembros de mi comité: a la **Dra. Ana María Canto Esquivel** por sus enseñanzas y conocimientos otorgados durante mi proceso de formación como maestro, lo cuál, contribuyó a generar ideas viables para plasmar en mi investigación: al **MC. Andrés Pereyra Chan** por el aporte de sus conocimientos con relación a empresas familiares, lo cuál, fue de gran ayuda para comprender y aprender el ámbito en el que se desarrollan.

Asimismo, agradezco a mis profesores del posgrado, por su valioso aporte de conocimientos tanto en clases como en asesorías académicas que me ayudaron personalmente y profesionalmente para ampliar más mi panorama en el mundo empresarial; a mis compañeros por su amistad otorgada durante estos dos años y por su tiempo compartido.

De igual manera, me gustaría agradecer a la empresa que me dio la oportunidad de poder realizar mi trabajo de investigación, por haber compartido su tiempo y experiencias, con el fin de lograr culminar con éxito el trabajo de tesis.

Finalmente al **Instituto Tecnológico de Mérida** por haberme brindado la oportunidad de realizar mi estudio de posgrado y al programa **Conacyt**, que ambos me apoyaron y me otorgaron todas las facilidades como becario para concluir la maestría.

RESUMEN

El estudio de la competitividad juega un papel muy importante para comprender el dinamismo que desarrollan las empresas en su entorno, así como también sobre las condiciones en las que se encuentran para competir en el mercado y lograr ser más rentables, y para comprender ese dinamismo es necesario identificar los factores tanto externos como internos que ayuden a las empresas a obtener ventajas competitivas, generando valor y permanencia en el mercado, tanto nacional como internacional. Por esta razón a partir de un análisis a profundidad de conceptos relacionados con competitividad, factores internos y factores externos este estudio profundiza la importancia que tiene el estudiar dichos factores que inciden en una empresa para una mayor capacidad de dirección y control en la aplicación de estrategias dentro de la organización.

La investigación se aplica a la realidad de una empresa exportadora de miel, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. Se decidió realizar la investigación en esta empresa, debido a que es una de las pocas empresas exportadoras de miel; se evaluarán las acciones implementadas en los diferentes departamentos de la organización, mediante entrevistas realizadas a los dueños y gerentes de área para conocer con mayor profundidad cómo han desarrollado sus factores competitivos internos (calidad, capacidad directiva ,innovación y recursos humanos) así como también cómo han podido sobrellevar aquellos factores externos para mantener su rentabilidad en el mercado nacional e internacional por ser una empresa exportadora de miel. El resultado muestra la importancia de estudiar los factores internos de la empresa y su aplicación, la razón de porque infieren de manera positiva en la competitividad, productividad y rentabilidad de la misma en los diferentes mercados que se enfoquen, de tal manera que se proporcionó recomendaciones y algunas estrategias a seguir para mejorar los procesos de manera general y más integral para la organización.

Palabras clave: Empresa, Competitividad, factores internos, factores externos.

ABSTRACT

The study of competitiveness plays a very important role in understanding the dynamism that companies develop in their environment, as well as the conditions in which they are to compete in the market and be more profitable, and to understand this dynamism is It is necessary to identify both external and internal factors that help companies to obtain competitive advantages, generating value and permanence in the market, both nationally and internationally. For this reason, based on an in-depth analysis of concepts related to competitiveness, internal factors and external factors, this study deepens the importance of studying these factors that affect a company for a greater capacity for direction and control in the application of strategies. within the organization.

The research is applied to the reality of a honey exporting company, located in the city of Mérida, Yucatán. It was decided to carry out the research in this company, because it is one of the few honey exporting companies; The actions implemented in the different departments of the organization were evaluated, through interviews with the owners and managers of the area to know in greater depth how they have developed their internal competitive factors (quality, managerial capacity, innovation and human resources) as well as how they have been able to overcome those external factors to maintain their profitability in the national and international market for being a honey exporting company. The result shows the importance of studying the internal factors of the company and its application, the reason why they positively infer the competitiveness, productivity and affordability of the same in the different markets that are focused, in such a way that recommendations were provided and some strategies to follow to improve processes in a general and more comprehensive way for the organization.

Keywords: Company, Competitiveness, internal factors, external factors.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.2.1 Pregunta general de la investigación	8
1.2.2 Objetivo General	8
1.3 Justificación	9
1.4 Delimitación	10
1.5 Descripción de los capítulos	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la competitividad	12
2.1.1 Competitividad	12
2.1.1.1 Distintos niveles de competitividad.....	15
2.1.1.2 Competitividad a nivel país	16
2.1.1.3 Competitividad a nivel empresa	18
2.1.1.4 Competitividad a nivel sector	21
2.1.1.5 Ventaja competitiva	23
2.1.1.6 Ventaja competitiva sostenible.....	24
2.1.1.7 Estrategia competitiva	25
2.2 Factores externos e internos en la competitividad empresarial	26
2.2.1 Factores externos.....	27
2.2.2 Factores internos.....	32
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	37
3.1 Nivel internacional	37
3.1.1 Porcentaje de producción de cada continente	38
3.1.2 Principales países productores de miel a nivel mundial	38
3.1.3 Exportación mundial de miel natural	39

3.1.4 Importación de miel mundial	41
3.2 Nivel nacional	42
3.2.1 Comercio al por mayor de miel mexicana.	43
3.2.2 Producción anual de miel natural en México.....	45
3.2.3 Total de colmenas del país de México.	46
3.2.4 Estados de México con mayor producción de miel natural	48
3.3 Nivel estatal (Yucatán).....	48
3.3.1 Población ocupada.....	50
3.4 Caso de estudio.....	51
3.4.1 Descripción de la empresa.....	51
3.4.2 Historia de la empresa	51
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	55
4.1 Tipo de investigación	55
4.2 Enfoque de la investigación	55
4.3 Diseño de la investigación	56
4.4 Diseño de estudio de caso.....	57
4.5 Unidad de análisis	58
4.6 El sujeto de estudio	59
4.7 Definición de las variables o categorías de análisis.....	59
4. 8 Descripción de las herramientas de recolección de la información	60
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
5.1. Perfil de los administradores de la empresa	61
5.2 Factores externos	63
5.3 Factores internos	74
5.3.1 Perspectiva de los directivos	74
5.3.1.1 Perspectiva de calidad	74

5.3.1.2	Perspectiva de Innovación	76
5.3.1.3	Perspectiva de capacidad directiva	78
5.4	Análisis de las respuestas referentes a los factores competitivos	80
5.4.1	Calidad	80
5.4.2	Capital humano	82
5.4.3	Innovación	85
5.4.4	Capacidad directiva	88
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones de los factores externos analizados	93
6.1.1	Indicador “Rivalidad entre competidores”	94
6.1.2	Indicador “Amenaza de competidores potenciales”	94
6.1.3	Indicador “Amenaza de productos sustitutos”	94
6.1.4	Indicador “Poder de negociación de los proveedores”	95
6.1.5	Indicador “Poder de negociación de los compradores”	95
6.2	Conclusiones de los factores competitivos internos analizados.....	95
6.2.1	Conclusiones de “Calidad”	95
6.2.2	Conclusiones de “Innovación”	96
6.2.3	Conclusión de “Capacidad directiva”	97
6.2.4	Conclusión de “Capital humano”	98
6.3	Recomendaciones	98
6.3.1	Calidad	99
6.3.2	Capital humano	99
6.3.3	Innovación	100
6.3.4	Capacidad directiva	101
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....		102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Definición de competitividad.....	14
Tabla 2.2 Factores competitivos externos.....	28
Tabla 2.3 Factores competitivos internos.....	33
Tabla 3.1 Regiones apícolas de producción de miel.....	44
Tabla 3.2 Diez estados de México con mayor producción de miel natural.....	48
Tabla 5.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	64
Tabla 5.2 Amenaza de competidores potenciales.....	66
Tabla 5.3 Amenaza de productos sustitutos.....	68
Tabla 5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	70
Tabla 5.5 Poder de negociación de los compradores.....	72
Tabla 5.6 Perspectivas del área de calidad.....	74
Tabla 5.7 Perspectivas del área de innovación.....	76
Tabla 5.8 Perspectiva del área de capacidad directiva.....	78
Tabla 5.9 Opiniones acerca de calidad.....	81
Tabla 5.10 Identificación de las actividades aplicadas y no aplicadas.....	84
Tabla 5.11 Opiniones acerca de innovación.....	86
Tabla 5.12 Percepciones acerca de capacidad directiva.....	89
Tabla 6.1 Principales hallazgos de los objetivos de la investigación.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad	15
Figura 2.2 Diamante de la competitividad	17
Figura 2.3 Las 5 fuerzas de Porter	22
Figura 2.4 Factores externos a estudiar	29
Figura 2.5 Factores internos a estudiar	34
Figura 3.1 Evolución de la producción mundial de miel natural en el período de 1994-2018 (millones de toneladas)	37
Figura 3.2 Porcentaje de producción de miel de cada continente (África, Asia, América, Europa y Oceanía) en el período de 1994-2018.	38
Figura 3.3 Los 10 principales productores de miel natural en el período de 1994-2018	39
Figura 3.4 Exportación mundial de miel natural en el período de 2001-2019	40
Figura 3.5 Principales países exportadores de miel natural en el período de 2001-2019	40
Figura 3.6 Importación de miel mundial en el período de 2001-2019.....	41
Figura 3.7 Principales países importadores de miel en el período de 2001-2019.	42
Figura 3.8 Número total de empresas dedicadas a la compra de miel en México	43
Figura 3.9 Mapa 1. Regiones apícolas de México.....	45
Figura 3.10 Producción anual de miel natural en México en el período 1994-2018	46
Figura 3.11 Total, de colmenas del país de México, período 2006-2019	47
Figura 3.12 Inventario de colmenas en México en el período de 1980-2015	47
Figura 3.13 Estructura organizacional.....	54
Figura.4.1 Esquema para los estudios de caso.....	58
Figura 5.1 Dispersión de edades.....	62
Figura 5.2 Puntaje máximo de la escala de medición de la rivalidad entre competidores existentes.....	65
Figura 5.3 Puntaje máximo de la escala de medición sobre la amenaza de competidores potenciales.....	67

Figura 5.4_Puntaje máximo de la escala de medición sobre la amenaza de productos sustitutos	69
Figura 5.5_Puntaje máximo de la escala de medición sobre el poder de negociación de los proveedores.....	71
Figura 5.6_Puntaje máximo de la escala de medición sobre el poder de negociación de los compradores.....	73
Figura 5.7_Procedimiento interno de la calidad en la compra de miel	82
Figura 5.8_Acciones que aplica la empresa para innovar	87
Figura 5.9_Diagrama Influencia que tiene la capacidad directiva con respecto a la innovación y calidad	90

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo plantear los antecedentes más relevantes de la apicultura, que es necesario conocer, con el fin de establecer un panorama acorde con la investigación a realizar. De igual manera, se plantea el problema de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación.

1.1 Antecedentes

La producción de miel de abeja tiene comienzos muy remotos. Los seres humanos identificaron la forma de cómo producirla y almacenarla para obtener este producto que espreciado por su sabor y durabilidad para el consumo humano.

La península de Yucatán se caracteriza por la dominancia de selvas tropicales caducifolios, subcaducifolios y perennifolias, con periodos de floración que van de noviembre a julio. En la península de Yucatán se concentra el mayor número de apiarios en el país, motivo, por el cual su participación en la producción del total nacional equivale al 30 a 35%. La miel de esta región se destina principalmente a su exportación (Echazarreta, Arellano y Pech. 2002).

Villanueva y Collí (1996) mencionan que la apicultura (cría de las abejas Apis) comenzó a desarrollarse desde principios del siglo XX, por tal motivo, ha venido desplazando paulatinamente a la meliponicultura. Estos autores dan a conocer que desde 1993, se empezaron a formar las primeras sociedades apícolas en el estado de Yucatán, los apicultores comenzaron a organizarse para ofertar mejor su producto tanto a nivel nacional como internacional. Cabe destacar que aproximadamente el 40% de la miel producida en el país proviene de los 3 estados de la península (Yucatán, Campeche y Quintana Roo) la cual se exporta en su mayor parte.

Es importante conocer el desarrollo histórico de la apicultura en la península de Yucatán, así como la relevancia económica que ha alcanzado esta actividad, para que tanto apicultores como empresarios puedan coincidir en un mejor desarrollo a nivel local.

La apicultura moderna se desarrolló a partir de las primeras exportaciones de miel alrededor de 1950, para estas fechas se establecieron dos regiones productivas en México, una en el altiplano donde se instaló la empresa Miel Carlota y la otra en la península de Yucatán con la empresa Miel Yucatán, en colaboración con otras empresas familiares de la misma región (Echazarreta et al, 2002).

El Sistema de Información Agropecuario (SIAP) otorga datos e información con relación al año 2011 con respecto a la producción de miel y la aportación de México a nivel mundial; la abeja mexicana produce el 3.6% del volumen total, teniendo un inventario total de 1,847,667 colmenas que contribuyen a una producción de 57,783 toneladas de miel, con un valor monetario total de \$1,914 millones de pesos. El precio promedio al productor es de \$33,127.3 por tonelada vendida, la mitad del valor de la producción es generada por 5 estados, entre los cuales destacan Yucatán y Campeche como principales productores de miel de abeja con una tercera parte de la producción.

En el 2011 la producción de miel registró un aumento de 4% en relación con el año anterior; cuatro estados generaron la mitad del volumen del endulzante: Yucatán, Campeche, Jalisco y Chiapas. Por todo lo anterior México es considerado el sexto productor mundial de miel y la recolecta se presenta principalmente en dos periodos: de marzo a abril y de octubre a diciembre (SIAP, 2012).

La miel de México está bien posicionada en el mercado exterior y cuatro de cada cien kilogramos producidos de miel son de productores mexicanos. Asimismo, México se posiciona en el sexto lugar como productor mundial de miel y en tercer lugar en exportación mundial de miel con un total de 27,486 toneladas, generando en el año 2011 un total de divisas de \$92 millones de dólares. Uno de los países europeos al cual se exporta y se obtienen mayores ingresos por la venta nacional de miel es Alemania, alcanzando el 55% de las divisas en México (SIAP, 2012).

En comparación con los datos antes mencionados en el año 2011, el sistema de información agropecuario y pesquero (SIAP) da a conocer por medio, de los datos otorgados en su libro *Panorama Agroalimentario 2020*, información más reciente acerca de la apicultura en México, en la cual, hace mención, que en el año 2018 la

cantidad de producción de la miel, tuvo un aumento, sin embargo, el año 2019 volvió a disminuir, así mismo, como sucedió con los años 2016 y 2017., se registro una diferencia de 2,268 toneladas con respecto al año 2018 y 2019, cabe enfatizar que se debió a la deforestación y al cambio climático que han afectado a las zonas apícolas. De igual manera, se hace mención que la tonelada de la miel se cotizó en 29,219 pesos por lo que los apicultores obtuvieron una derrama económica de 287 millones de pesos por las 9810 toneladas en el año 2019. Con respeto, al Ranking mundial de la producción de miel, México se posicionó en el noveno lugar (SIAP, 2020). (SIAP)

De acuerdo con Echazarreta et al (2012) el apicultor en el país se clasifica en dos grupos:

El primer grupo está conformado por el 95% de los apicultores de México, integrado por campesinos de bajos recursos que en su mayoría son indígenas y representan el 80% del inventario apícola del país. Este primer grupo de apicultores cuenta con tecnología limitada, por tal motivo, se enfocan a la agricultura para su autoconsumo y la apicultura es contemplada como una segunda actividad del campo. Lo antes mencionado impide que una considerable cantidad de divisas que ingresan al país por la venta de miel sea para la economía familiar de este grupo de productores rurales. El segundo grupo está conformado por apicultores medianos y empresarios completamente inmersos en la producción de miel, por tal motivo, cuentan con tecnología moderna, ya que su principal actividad es a través de la apicultura y la comercialización de los productos de la colmena.

Con esta comparación de los dos grupos se puede evidenciar la presencia de las empresas y el impacto que han generado las tecnologías aplicadas para la producción de miel. No obstante, también es importante considerar que los apicultores indígenas necesitan mayores apoyos por parte del gobierno tanto en tecnología y capacitación como en insumos y financiamiento que los beneficie en mejorar su productividad apícola.

Martínez y Pérez (2013) explican sobre las empresas comercializadoras que se dedican al envasado y comercialización de la miel en México, debido a que la miel

es heterogénea (por su gran diversidad de sabores) que involucra un número importante de actores de diversos tamaños, áreas geográficas, socioeconómicos y culturales. Existen tres clasificaciones para las empresas agroindustriales que se dedican a la producción y distribución de miel, las cuales se mencionan a continuación:

Las agroindustrias pequeñas son empresas cuyos dueños son los mismos apicultores y su volumen de miel comercializada es menor a 150 toneladas anuales, por tal motivo, solo alcanza para cubrir los costos de comercialización, sus costos fijos y el pago de la miel a los productores; el proceso de extracción de la miel se realiza desde el campo, ya que, las plantas de manufactura de miel de estas empresas se encuentran medianamente acondicionadas y equipadas, de igual manera, la infraestructura de las plantas no reúne los requisitos para obtener la certificación de “Buenas Prácticas de Manufactura de Miel” (BPMM), que otorga el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), lo que conlleva a que operen solo como centros de acopio para las grandes empresas”.

Las agroindustrias medianas que conforman este grupo son empresas muy parecidas en su estructura a las agroindustrias pequeñas; sin embargo, el volumen de miel comercializado es mayor de (100 a 300 toneladas). El acceso reducido al financiamiento les permite comprar equipos y adecuar las instalaciones para el manejo inocuo de la miel, de igual manera, adquieren la miel por parte de los socios y de otros productores, recibéndola en la misma planta de proceso o en los centros de acopio. Estas agroindustrias medianas cuentan con certificados de “comercio justo” y de “miel orgánica”.

Las agroindustrias grandes son empresas cuya capacidad de proceso se encuentran por encima de las 1,500 toneladas; sin embargo, por falta de materia prima solo operan del 40 al 50% de su capacidad instalada. En este grupo las plantas de envasado de miel se encuentran certificadas en BPMM por parte de SENASICA. Por lo que el 90% de su producción se destina al mercado de exportación, el resto se vende a la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos

a nivel nacional. Para este grupo de agroindustrias grandes, el acceso al financiamiento y créditos bancarios no es una limitante, esto les permite comprar equipo que cumpla con los estándares requeridos para alcanzar la certificación de BPMM.

Por otro lado, existe otro tipo de empresas distintas a las agroindustrias que se dedican a la comercialización y están constituidas por la necesidad de algunas agroindustrias pequeñas para obtener mejores precios para sus productos y realizar compras de insumos en grandes volúmenes para reducir costos. En algunos casos recolectan la miel de diferentes orígenes y la llevan a envasar a algunas plantas que cuenten con certificados de BPMM por parte de SENESICA, con el fin de comercializarla en el mercado nacional o internacional.

La competitividad es ahora un tema importante en muchas empresas que se dedican a la comercialización para lograr la aceptación del cliente con respecto a su competencia. Por tal motivo, para estas empresas cada vez más, es necesario brindarle al consumidor un producto que cumpla con los estándares de calidad que el mercado demanda; por ejemplo, la apicultura mexicana juega un papel muy importante en la calidad de la miel para su exportación, esto ocasiona a que otros países que se dedican a la misma acción compitan con la calidad de la miel.

De esta manera, para que México logre posicionarse en un mejor lugar en exportación de miel a nivel mundial, es necesario ofrecer un producto de alta calidad para el consumidor, de manera que otorgue la satisfacción al cliente y que se cumpla con los estándares que el mercado demanda.

Cabrera, López y Ramírez (2011) mencionan que la ventaja competitiva no solo se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país refleja una ventaja competitiva cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En México el sector de la apicultura está posicionado a nivel internacional por su alta calidad de miel, por las estrictas normas que certifican su calidad e inocuidad, por tal motivo, funge un papel importante en la economía del país.

Novelo, Cortez, López, Canul y Vargas (2013) citan en su trabajo de investigación al autor (Cajero,1999), quién da a conocer que la comercialización de la miel de Yucatán, es altamente dependiente del mercado internacional, el cual controla su precio, ya que más del 85% de la producción se exporta como materia prima. Así mismo, al depender del mercado internacional, la comercialización de la miel está sujeta a desequilibrios en la demanda, pudiéndose producir excesos de producción y acumulación de producto por escasa comercialización implicando turbulencias en la venta y disminución de la rentabilidad en esta actividad productiva

No obstante, en Yucatán los apicultores se enfrentan a diversos factores que influyen en su competitividad empresarial, teniendo una desventaja en comparación a las grandes empresas exportadoras de miel. Además, estas empresas compiten tanto en precio como en calidad para posicionarse en el mercado y que los consumidores acepten su producto, al contar con una competencia fuerte como lo son las empresas de gran tamaño hacen que las pequeñas microempresas no logren un buen desempeño en el sector apícola haciendo cada vez menor su aportación a la economía del país, lo cual produce un efecto negativo a los productores en lo económico. Flores, Medina y Martin (2007), dan a conocer que, para las pequeñas y medianas empresas, es difícil y costoso acceder al mercado internacional, ya que se necesita experiencia y capacidad de negociación, de igual manera, es indispensable tener un conocimiento profundo del comportamiento de los consumidores para ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades. Los autores Novelo et al (2013) citan al autor Cajero donde hace referencia de que en el país se tiene un bajo consumo interno de la miel, así como de sus derivados. No esta relacionado solamente con una oferta deficiente en calidad y cantidad, sino de igual manera, con patrones alimenticios derivados de hábitos de consumo tradicional, no es un elemento en la dieta de los mexicanos. Novelo et al (2013)

mencionan que la miel por ser un alimento natural y vivo, es capaz de otorgar una acción benéfica al organismo humano.

En la península de Yucatán se tiene la mayor producción de miel del país y que esta actividad no solo está enfocada en obtener el endulzante, sino también en la producción de diversos insumos derivados de la miel, se contemplan también otros elementos naturales que se pueden obtener de la colmena de abejas, por ejemplo: jalea real, polen y propóleos. Aunque, se tenga una gran variedad de productos derivados de la producción apícola, es mínimo su consumo en el estado de Yucatán. Es por ello, entre otras cosas, que son pocas las microempresas locales que se dedican a la venta de productos derivados de la apicultura, (miel, jabones, dulces, medicamentos, cremas, etc.). Se puede decir que este factor se ve reflejado en la falta de los hábitos de consumo en la península de Yucatán, ya que la miel no está contemplada en su consumo diario, sino que optan por otro tipo de endulzantes que a la larga pueden perjudicar la salud del consumidor, por su alto contenido de azúcares artificiales o por productos que llevan un proceso de transformación para su obtención; en comparación a otros países o estados que están muy inmersos en el consumo de la miel y la contemplan como su principal endulzante, ya que la miel es un producto natural, que no tiene algún agente químico que haya sido manipulado por el ser humano. Uno de los países que tiene un mayor grado de consumo de miel es Alemania y su principal proveedor es México, debido a su alta calidad los alemanes optan por consumir la miel de la península de Yucatán, aunque, la miel mexicana suele ser un poco más cara con respecto a otros países. García y Meza (2012) mencionan que del total de la miel acopiada al año a nivel mundial (un millón 200 mil toneladas) China aportó más del 40% de la producción de la miel.

Actualmente muchos países están optando por productos de alta calidad, aunque su precio sea mayor, tal es el caso de la miel mexicana en el mercado alemán. Con respecto a lo antes mencionado, se puede observar que la agroindustria de la miel esta enfocada en la exportación por el alto consumo en otros países que tienen a la miel como su principal endulzante. Si el consumo de miel se incrementara, en la península de Yucatán se tendría una mejor calidad de vida y un mayor acceso a

este producto, ya que microempresas se dedicarían a la venta de productos derivados de la apicultura, por tal motivo se tendría un crecimiento económico local y peninsular trayendo beneficio a los apicultores de todas las regiones apartadas que se dedican a este sector de la apicultura.

1.2.1 Pregunta general de la investigación

¿Cómo es el entorno competitivo y cuáles son los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida, Yucatán?

Las preguntas específicas de investigación son:

1. ¿Cómo es el entorno competitivo de las empresas exportadoras de miel?
2. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a calidad?
3. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a capital humano?
4. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a innovación?
5. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a la capacidad directiva?
6. ¿Cuáles son las estrategias que está aplicando la empresa para lograr permanencia en el mercado local e internacional?

1.2.2 Objetivo General

El objetivo general de la investigación:

Analizar el entorno y los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.

Los objetivos específicos de la presente investigación:

1. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto al entorno competitivo.
2. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a la calidad.

3. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a capital humano
4. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a innovación.
5. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a la capacidad directiva.
6. Analizar qué estrategias está aplicando la empresa para lograr permanencia en el mercado local e internacional.

1.3 Justificación

De acuerdo con Chavarría (2009) la miel de la Península de Yucatán es importante para el país, por su aportación aproximada del 35% de la producción anual, contribuyendo a generar la mayor cantidad de miel para su exportación a diversos países y uno de los países con mayor consumo de la miel mexicana es Alemania. Este resultado es derivado de la alta calidad de la miel de la Península de Yucatán, por su gran variedad de néctar y la flor de origen que se tiene.

La capacidad que tiene la Península de Yucatán para la producción de mieles de calidad es muy alta y es principalmente por la floración continua que se tiene durante el primer semestre del año, durante este período se puede obtener tres o más cosechas con colmenas estacionarias, que proporcionan el volumen suficiente para satisfacer los segmentos especiales del mercado, una de las tendencias fuertes del extranjero es la preferencia de la miel orgánica por su alta calidad al no contener químicos, permite que se tenga una miel limpia y pura, por tal motivo, representa una área de oportunidad para los apicultores que ofrecen este tipo de producto al mercado extranjero. No obstante, el autor Chavarría (2009) menciona que el consumo se ha visto afectado por la desconfianza de los consumidores debido a la presencia de contaminantes en la miel, por el uso de agroquímicos que afectan su composición y por un mal manejo de las colmenas al aplicar antibióticos. Esta situación ha obligado a los vendedores o productores de miel a garantizar la calidad por medio de certificaciones que avalan la calidad del producto.

Esta investigación tiene como objetivo analizar el entorno y los factores que influyen en la ventaja competitiva e identificar las estrategias que se están implementando para lograr mantenerse y alcanzar su exportación en el mercado extranjero de la miel. Este estudio es importante ya que se ha detectado la baja participación de empresas dedicadas a la venta de miel en el estado de Yucatán.

El estado de Yucatán es el mayor productor de miel del país, y tiene el potencial de proveer este endulzante a todo el estado. Esta situación de bajo consumo afecta a los microempresarios que se dedican a la venta de miel, provocando que cada vez menos comerciantes que se dedican a este giro estén interesados en seguir ofreciendo el producto antes mencionado, haciendo más difícil su acceso al consumo local.

Por otro lado, Porter (1999) explica que el rendimiento adquirido por cualquier empresa en un sector puede dividirse en dos partes: la primera está atribuida al rendimiento medio de los competidores que participan en el sector; la segunda, está atribuida a la posición relativa que ocupa la empresa, por ejemplo, si su rendimiento está por encima o por debajo de la media del sector. Para que una empresa tenga una mayor rentabilidad en un sector es necesario que logre que sus precios sean mayores o que sus costos sean menores, estas diferencias en precios o costos se puede dividir en dos tipos: las diferencias en eficacia operativa o en la aplicación de unas prácticas idóneas y la diferencia en el posicionamiento estratégico.

1.4 Delimitación

Esta presente investigación se llevó a cabo en el período agosto 2018 a junio de 2020 en la ciudad de Mérida, Yucatán; en una empresa exportadora del sector apícola.

La empresa se dedica a la recolección de miel para su exportación y también se dedica a la distribución local en el estado de Yucatán. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Para este estudio fue necesario conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa e identificar las estrategias competitivas que está utilizando, conociendo el

enfoque que tiene con respecto a la demanda de su producto. La información se obtuvo a través de unas entrevistas aplicadas a dueños y gerentes de área.

1.5 Descripción de los capítulos

A continuación, se presenta una breve descripción de los cinco capítulos siguientes que conforman la investigación:

Capítulo II, Marco teórico; en este apartado se presenta la revisión de literatura de diferentes autores relacionados con el tema de investigación, sobre, competitividad, factores competitivos, ventaja competitiva, recursos y capacidades.

Capítulo III, Marco contextual; tiene como finalidad describir la situación del sector de la apicultura a nivel internacional, nacional, estatal y local. También se hace una descripción de la empresa.

Capítulo IV, Metodología; se describe las categorías de análisis que se utilizará para el desarrollo de la investigación abarcando una descripción del tipo de enfoque, el diseño de investigación, se describen las variables y el tipo de herramienta a utilizar.

Capítulo V, Análisis y resultados; en este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación.

Capítulo VI, Conclusiones y recomendaciones; se describen las conclusiones finales que se obtuvieron y la evaluación de estrategias antes mencionadas, así como también recomendaciones que ayuden a la empresa a mejorar en diferentes aspectos como: competitividad, innovación, calidad, capital humano, capacidad directiva, etc.

En relación con todo lo antes mencionado en el capítulo 1, se concluye que la apicultura juega un papel muy importante para el impulso de la economía en nuestro país, En el siguiente capítulo se presenta una recopilación de la revisión bibliográfica de diferentes autores que manejan el tema de competitividad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta una revisión teórica de los diferentes autores y exponentes de trabajos empíricos relacionados con el tema de investigación, sobre la competitividad, factores competitivos, recursos y capacidades, entre otros.

2.1 Antecedentes de la competitividad

Labarca (2007) hace mención de que la competitividad es un tema de discusión en el que una amplia gama de pensadores se ha visto interesado, entre ellos está Adam Smith quien fue el primero en presentar un argumento moderno sobre la competitividad, al discutir la idea propuesta mercantilista, al argumentar que el secreto de la superioridad de un país está relacionado con el control de la economía y la maximización de sus reservas en oro y plata. Smith elogia los beneficios sobre la competencia para lograr la maximización de la eficiencia y como consecuencia mejorar el bienestar.

Díaz (2010) menciona que la competitividad de las naciones ha sido estudiada desde hace mucho tiempo como la economía misma, al día de hoy el concepto de la competitividad se ha visto enriquecido por diferentes aportes, con distintos puntos de vista; desde lo local, regional y nacional y de igual manera, desde lo micro, meso, macro y meta.

Coriat (1994) comenta que a finales de los años setenta tiene sus inicios la globalización y es comprendida como una nueva etapa para la internacionalización de los mercados, que tiene como característica la dependencia recíproca de las firmas y las naciones.

2.1.1 Competitividad

La competitividad juega un papel muy importante ya que determina el éxito o el fracaso de las empresas, y su estudio ayuda a comprender aún más su funcionamiento tanto a nivel internacional (competitividad entre países) como empresarial (competitividad dentro de las empresas).

Dussel (2001) aborda el tema de la competitividad en un estudio titulado *“un análisis de la competitividad de la exportación de prendas de vestir de Centroamérica*

utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC"; dice que la competitividad está definida por el proceso de integración dinámica que existe entre países y productos a mercados internacionales y depende de las condiciones de oferta y demanda.

Para los autores Fernández, Montes y Vázquez (1998) la competitividad es una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización, o bien es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia y se aplica en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa con relación a las demás, la capacidad de producir bienes y servicios en condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a sus rivales que permite mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales.

Un elemento fundamental para la capacidad de competencia global de toda empresa es la competitividad por costos, se menciona que una firma puede incrementar su ventaja competitiva de dos maneras: estáticamente con la reducción de costos en los factores de producción a nivel de, recursos humanos (cantidad, nivel, salario), recursos físicos (insumos, energía), tecnología (de producción o de gestión), costo de capital, infraestructura (transporte comunicación). O bien, de una forma dinámica, está relacionada con la experiencia que determina a qué ritmo los costos van bajando a medida que se acumula la producción. Hay tres factores bien conocidos que se combinan para disminuir el costo unitario del producto: Las economías de escala, el efecto de aprendizaje y el costo de capital.

La definición de competitividad nacional refleja la noción de que está directamente relacionada con el desempeño competitivo de las empresas. Es decir, bajo la globalización de los mercados de productos y capitales, la ventaja competitiva se convierte en la fuente clave del desempeño económico ya que se relaciona con factores de empleo y nivel de vida. La competitividad nacional es más que un agregado de la competitividad de la empresa (OECD, 1997).

A continuación, se encuentran definiciones de competitividad de varios autores con enfoques diferentes algunas referidas a nivel empresa, otras a nivel país y otras a nivel general. (ver tabla 2.1)

Tabla 2.1
Definición de competitividad

Autor/año	Definición
Sallenave (2002)	La competitividad es un sistema de economía abierta en donde hay empresas ganadoras y perdedoras, ganan los más competitivos.
Jaramillo (1999)	Afirma que hay fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial. Entre estas siempre se encuentran los competidores (existentes y potenciales), los proveedores, los clientes y el gobierno.
Mauborne y Chan (2005)	Hacen mención, de que es necesario que las compañías salgan de las fronteras aceptadas que definen la manera de competir.
Müller (1995)	"Conjunto de habilidades y condiciones para el ejercicio de la competencia" (p.130).
Rubio y Aragón, (2002)	"Capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja a los factores de producción" (p.51).
Pérez (1996)	"Capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo" (p.350).
Porter (1990)	"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías ganan a su vez ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y el reto" (p.163).

Fuente: elaboración con base a autores revisados

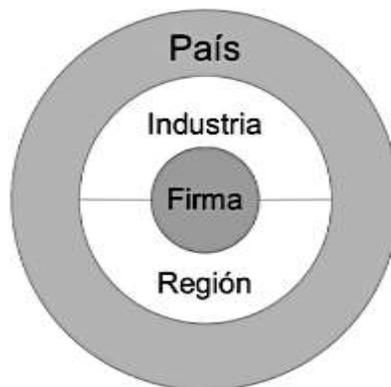
Los autores referenciados destacan varios puntos relacionados con la competitividad, los diferentes puntos de vista reflejan el dinamismo que se observa actualmente con respecto a este tema; Sallenave, Pérez y Rubio et. al. Coinciden en que la competitividad tiene como resultado la capacidad de rivalizar con otras empresas o naciones para conseguir un mejor posicionamiento y así aumentar su mercado ya que la competitividad se da en un sistema económico abierto en donde se encuentran empresas con mayor eficiencia y rendimiento en comparación de otras.

2.1.1.1 Distintos niveles de competitividad

Musik y Murrillo, (2004) en su publicación señalan que para encontrarle sentido al término de “competitividad” se debe dejar en claro a qué niveles se está aplicando, se identifican cuatro niveles: la empresa, la industria, la región y el país. Se ha clasificado dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados de competitividad” como se ve en la figura 2.1

El concepto de la competitividad de la empresa es bastante claro y directo. La competitividad lleva a alcanzar una ventaja competitiva en la empresa a través de sus métodos de producción y de organización que están reflejados en el precio y en la calidad del producto final, con relación a sus rivales en un mercado específico. La pérdida de la competitividad se refleja en una baja en las ventas, menor participación en el mercado y, finalmente, el cierre de la planta.

Figura 2.1 Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad



Fuentes: Elaboración de Musik y Murrillo (2004)

Por otro lado, la industria es el conjunto de todas las empresas que se dedican a actividades económicas similares. De esta manera, la competitividad de una industria se deriva de una productividad más elevada, al enfrentar costos menores en comparación a sus competidores internacionales que se dedican a la misma actividad, o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor elevado.

Cervantes (2005) señala que; el primer nivel está relacionado con la competitividad del país, e incluye variables económicas como la estabilidad macroeconómica, la

apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el siguiente nivel se enfoca en la infraestructura regional (carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios); el último nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro (la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta).

Hay que entender el término competitividad desde la perspectiva de diversos autores y comprenderlo desde los niveles, país, sector y empresa, y así conocer la conceptualización de cada enfoque.

2.1.1.2 Competitividad a nivel país

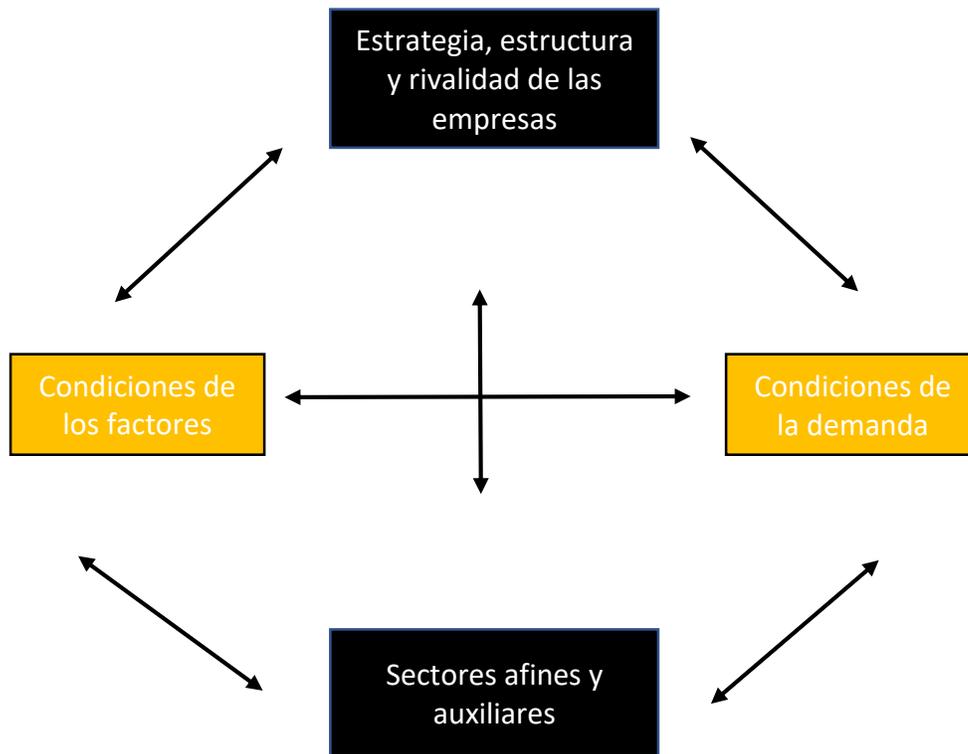
Sallenave (2002) afirma que el tema de competitividad se debe enfocar globalmente, no solo a nivel de costos sino también al nivel de todos los elementos tangibles e intangibles. No solamente se debe estudiar el ámbito nacional sino también a nivel de la capacidad de la competencia internacional de la empresa. La competitividad depende en gran parte de los países de origen: hay que decir que algunas naciones son competitivas en ciertas industrias, y otras no.

Uno de los autores más conocidos por su aportación a la competitividad es Michael Porter; en su libro *“La ventaja competitiva de las naciones”* (2002) dio a conocer las pautas y las bases de lo que sería la teoría de la competitividad a nivel de países. De igual manera, da a conocer que depende de la capacidad de las empresas de una nación el lograr altos niveles de productividad y desarrollar habilidades para competir en sectores avanzados. El objetivo principal de una nación es conseguir elevar el nivel de vida de sus ciudadanos y la productividad es un determinante preciso que ayuda a lograr lo antes mencionado a largo plazo (Porter, 2002).

En la definición anteriormente propuesta, el autor enfatiza que la productividad es un elemento determinante para alcanzar una competitividad en sectores avanzados, lo antes mencionado debe repercutir positivamente en la población; mencionados determinan y crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. existe un enfoque o un subconjunto macro en el modelo de Porter (1999), en su libro *“Ser competitivo”* lo menciona como el rombo de la ventaja

competitiva (ver figura 2.2) y en dicho diamante se hallan cuatro atributos amplios de una nación: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares y por último la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Todos estos factores

Figura 2.2 Diamante de la competitividad



Fuente: Porter (1999)

Existen dos instituciones importantes a escala mundial, que miden los determinantes de la competitividad de las naciones son: el *Foro Económico Mundial* (WEF por sus siglas en inglés) que publica el informe de competitividad mundial, y el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD por sus siglas en inglés) que desarrolla el Anuario de competitividad mundial. Ambos estudios se publican cada año sobre la base de información procedente de datos estadísticos y sobre las encuestas realizadas en cada país participante en la publicación (Benzaquen, Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010).

La competitividad no es una competición ni un juego de suma cero: todos los países pueden llegar a ser más prósperos. Con oportunidades para dar un salto económico, la difusión de ideas innovadoras y nuevas formas de creación de valor, la cuarta Revolución Industrial puede nivelar el campo de juego para todas las economías. Sin embargo, la tecnología no es una fórmula mágica por sí sola. Los países deben invertir en recursos humanos e instituciones para cumplir las promesas de la tecnología. El índice de la competitividad global 4.0 mide la competitividad de 140 economías (90% del PIB mundial) a través de 98 indicadores organizados en 12 pilares los cuales son: Instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, satisfacción del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación (WEF, 2018).

El anuario de la competitividad mundial se ha estado publicando desde el año 1989 por el IMD, que se encarga de medir la competitividad de las naciones, sobre la capacidad de los países para generar prosperidad en su nación al hacer uso de todos sus recursos disponibles y sobre la competencia de su economía, con el fin de proporcionar a los líderes gubernamentales y empresariales a nivel mundial información sobre la situación y las tendencias en materia de competitividad, de las 340 variables el 76% (258 variables) son usadas para calcular el ranking global de competitividad. Los datos se clasifican en 4 factores: Desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura (IMD, 2018).

2.1.1.3 Competitividad a nivel empresa

El mercado se entendía de una manera simple, Jevons (1871) lo define como un lugar público en donde una población exponía a la venta provisiones y otros objetos, pero al paso del tiempo la palabra se ha generalizado hasta significar cualquier grupo de personas que están en íntima relación comercial.

Mas et al. (2007) mencionan que el concepto de la competitividad es un término bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que se puede entender

como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado.

Por su parte, Buendía (2013) argumenta que la competencia es una parte esencial para el desarrollo y la mejora constante de nuestras habilidades, con la falta de competencia se vuelve difícil poder determinar si una persona, empresa o nación es o no eficiente. Para los economistas siempre ha sido importante la competencia, porque en su esencia puede haber factores que influyan para controlar en alguna medida los precios de bienes y servicios (pueden ser mayores o iguales que si hubiera competencia), y pueden tener efectos en los incentivos para mejorar la calidad de los productos y de los servicios, lo que beneficiaría el bienestar social.

La competitividad es un sistema de economía abierta en donde hay empresas ganadoras y empresas perdedoras. Es algo ilógico pensar que todas las empresas pueden ganar en un entorno competitivo, este pensamiento va en contra del fundamento darwiniano de la competencia: ganan los más competitivos. Esta situación hizo que la gerencia integral, definida como “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” se convierta en la gestión de las empresas ganadoras. Para un sistema comunista su distribución solo está enfocada en satisfacer las necesidades de los consumidores; en comparación con un sistema económico abierto, donde hay varias empresas que compiten para atraer las preferencias de los consumidores (Sallenave, 2002).

El concepto de competitividad se entiende de una mejor manera a nivel empresa. Para explicarlo de manera más simple se puede decir que una empresa no rentable, no es competitiva, de esta manera el valor de los recursos que la empresa esté utilizando excede el valor de los bienes y servicios que está produciendo, por lo que es importante para una empresa cuidar sus utilidades y no excederse en gastos que puedan perjudicar a largo plazo (Industry Canadá, 1995).

En la definición que hace Industry Canadá (1995) hace mención sobre la competitividad a nivel empresa y dice que el costo, la productividad y la participación en el mercado son todos los indicadores que reflejan lo antes mencionado. Un indicador idóneo para la competitividad actual es la rentabilidad. De igual manera,

la cuota de mercado puede ser un indicador idóneo de competitividad, claro si la empresa está maximizando sus ganancias (sin sacrificar las ganancias).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 1992) da a conocer que los factores que influyen en la competitividad a nivel de empresa son: A) La exitosa gestión de los flujos de producción, materia prima e inventarios, B) La exitosa gestión de los mecanismos de interacción entre planificación, marketing, I + D formal, diseño, ingeniería y producción industrial, C) La capacidad de incorporar definiciones más exactas de las características de la demanda y la evolución del mercado en las estrategias de diseño y producción, D) La capacidad para organizar relaciones interempresariales exitosas con proveedores de materiales, componentes y clientes, E) Mejorar las capacidades de los trabajadores y empleados mediante la inversión en capacitación especializada para generar una mayor responsabilidad en el trabajador de producción.

Nájera (2013) hace mención de que “la competitividad es el común denominador de toda empresa que alcanza sus metas y logra mantener un crecimiento constante, y así captar mercados para mantener o incrementar en forma sostenida su cuota en el mercado” (p.28).

En su definición de competitividad sobre la empresa, Sallenave (2002) menciona que “la competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre” (p.236).

Aragón y Rubio (2005) afirman que la competitividad empresarial es “la capacidad para rivalizar con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (p.37).

Saavedra (2012) resalta que la competitividad de una empresa está sujeta a la posición competitiva, rentabilidad, productividad, participación en el mercado interno y externo, relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura.

Por su parte, Quiroga (2003) ha planteado una propuesta de un modelo matemático con la finalidad de determinar la competitividad de la pyme, para el cual determinó

los factores y variables críticas que incorporan los elementos internos controlables por la empresa, así como elementos externos que podrían afectar su desempeño.

2.1.1.4 Competitividad a nivel sector

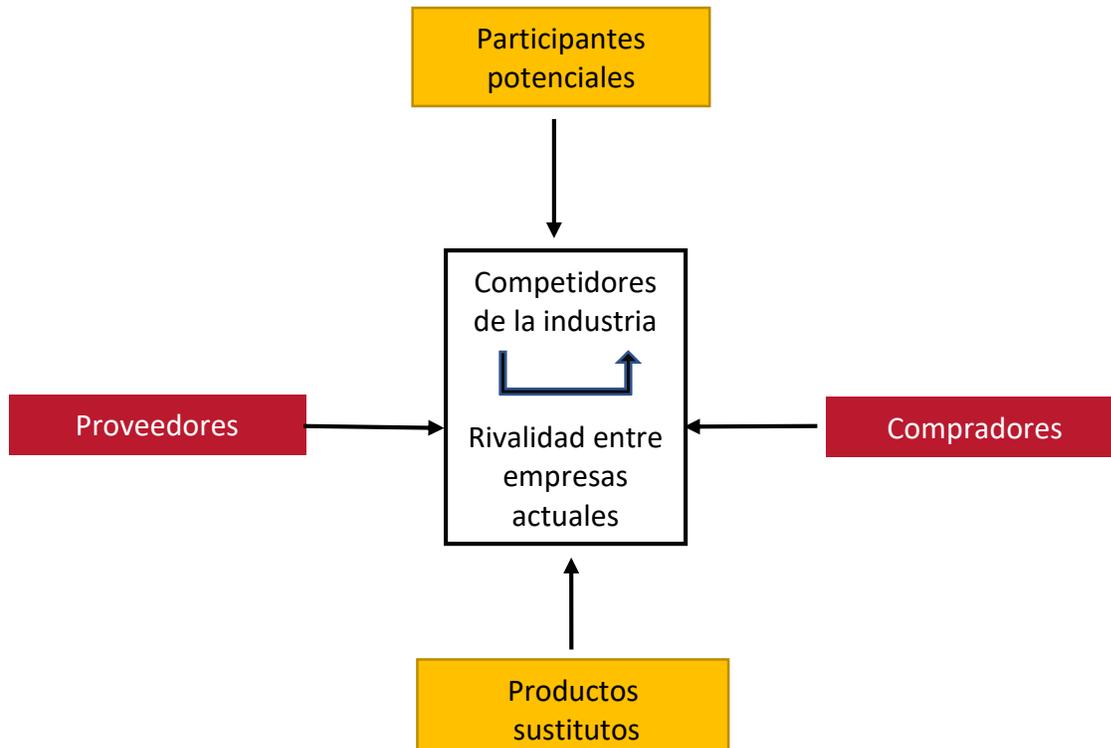
Porter (2002) hace mención en su libro "*ventaja competitiva*" sobre la intensidad de la competencia en un sector industrial y dice que no es coincidencia ni mala suerte más bien, en un sector industrial la competencia tiene sus raíces en la estructura económica fundamental y que va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas.

Porter (2002) menciona sobre los 5 factores de la competencia a nivel sectorial que determinan la rentabilidad de una industria y son: el riesgo de entrada de competidores potenciales, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los consumidores, el poder negociador de los proveedores y la intensidad de la rivalidad entre empresas actuales. Los 5 factores antes mencionados son los que determinan la rentabilidad de una industria, ya que influyen en los precios, en los costos y sobre la inversión que las empresas realizan.

El poder de los compradores se ve reflejado en los precios, de igual manera, la amenaza de productos sustitutos incide en los costos, la fuerza de los proveedores determina el costo de la materia prima y de los insumos, la intensidad de la rivalidad tiene una repercusión en los precios y en los costos de diferentes áreas de las empresas y por último la entrada de competidores potenciales limita los precios y la inversión.

A continuación, se puede observar en la figura 2.3 las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2.3 Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2002)

Nájera (2013) dice que “dentro del análisis de la competitividad a nivel del sector se enfatiza si un sector (industrial) en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión” (p.31). Por su parte, Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores. Sarmiento (2008) aporta que “la competitividad consiste en sostener y expandir la participación de los agentes económicos en distintos sectores con el objetivo de mejorar el nivel de vida de la población” al mismo tiempo debe ir acompañada con la creación de ventajas competitivas aprovechando los medios y condiciones de las regiones del país. (p.20)

La competitividad de una industria refleja la competitividad promedio de las empresas que la componen. Menciona Hernández (2000) cuatro factores en que pueden agruparse los determinantes de la competitividad de las ramas industriales: A) La estructura y el dinamismo de la demanda, B) La estructura y el dinamismo de la oferta, C) El grado de competencia doméstica que se opera en la industria, D) La estructura que guarda el mercado interno, desempeño productivo de la rama y E) Las regulaciones que afectan su operación, sobre todo las gubernamentales.

2.1.1.5 Ventaja competitiva

Los autores Benzaquen, Carpio, Zegarra y Valdivia (2010) citan en la revista de la CEPAL 102 a D'Alessio 2004, quién menciona que el concepto de ventaja competitiva se fundamenta en la "productividad" y en los factores que la determinan dentro de la empresa. La productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y servicios, y los recursos utilizados para obtenerla.

Con respecto a la ventaja competitiva, Nájera (2013) dice que las empresas pueden alcanzarla por medio de la organización determinada de sus recursos humanos y materiales, siempre dándole importancia a la influencia de las fuerzas competitivas y haciendo uso de estrategias competitivas.

Para Porter (2002) afirma que se puede entender la ventaja competitiva y se debe a que nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, entregar y apoyar su producto. Para llevar a cabo el análisis de las diversas fuentes de la ventaja competitiva es necesario un medio sistemático para examinar todas las actividades, Porter introduce la cadena de valor como una herramienta básica que ayuda a su estudio.

Para que las empresas logren una ventaja competitiva Buendía (2013) menciona que es necesario que se desenvuelvan en un ambiente ventajoso, contando con el capital humano necesario para satisfacer necesidades específicas, una buena estructura económica, leyes que fomenten la competencia, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación especializados que trabajen en conjunto con el sector privado. Por su parte Hill y Jones (2009) mencionan "que una

compañía tiene ventaja competitiva con respecto a sus rivales, cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por el mismo cliente” (p.6).

Barney (1991) da a conocer que se genera una ventaja competitiva cuando una empresa decide implementar estrategias que puedan generar un valor único para ser competitivo en el mercado, el autor también afirma que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial” (p.102).

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) establecen que la ventaja competitiva, es la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, ofreciéndoles productos o servicios que aprecien mucho, de igual manera, con más eficiencia o a un menor costo. Al momento de satisfacer con mayor frecuencia las necesidades de los consumidores, se convierte en la capacidad de pedir un precio más elevado, lo que genera mayores ingresos. Por otra parte, la satisfacción de los consumidores con costos más eficientes se convierte en cobrar precios más bajos para generar mayores volúmenes de ventas.

Para que una organización alcance la ventaja competitiva, Aragón y Rubio (2005) mencionan que es necesario realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, se tienen que validar dichas variables, no sólo en sí mismas, sino de igual manera, deben tomarse en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que demuestren mayor potencial competitivo serán considerados como estratégicos.

2.1.1.6 Ventaja competitiva sostenible

Los autores Martínez y Milla (2012) en su libro Análisis Interno, comentan que por sí solos los recursos no componen la base para lograr las ventajas competitivas, ni las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. Los recursos y capacidades ayudan a una empresa a incrementar sus ingresos o a disminuir sus costos, pero es solo una ventaja temporal ya que los competidores lo imitan. Para que un recurso proporcione a la empresa el potencial de lograr una ventaja

competitiva sostenible es necesario poseer tres atributos las cuales son: que el recurso sea físicamente único, dependencia de la trayectoria a lo largo del tiempo (la fidelidad del consumidor a la marca) y alto grado de complejidad social (la reputación ante proveedores y clientes).

Schnaars (1991) aporta conocimiento acerca de la ventaja competitiva y dice que para que tenga éxito debe de ser una ventaja sostenible, no transitoria. Ya que una verdadera ventaja competitiva no puede ser copiada con facilidad por sus competidores, y las empresas deben tener la capacidad de mantenerla a largo plazo para considerarla como una ventaja sostenible. Por esta razón, no puede ser sostenible si es momentánea e ineficaz. Por otro lado “la ventaja competitiva es polémica, algunos estrategas argumentan que las ventajas competitivas no son sostenibles, sino que, por el contrario, son rápidamente imitadas” (p.37).

MAPCAL (1996) menciona “para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo” (p.20)

Thompson et al (2012) mencionan que cuando una empresa cuenta con activos competitivos básicos para su estrategia y que son mejores que los de sus competidores, quiere decir que cuenta con una ventaja competitiva sobre ellos. Si la ventaja de la empresa es perdurable a pesar de que los competidores intenten copiarlo, se afirma que la empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenible.

2.1.1.7 Estrategia competitiva

Porter (1999) menciona en su libro ser competitivo sobre las estrategias competitivas y afirma que:

El surgimiento del origen de las posiciones estratégicas puede darse desde tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes y que constantemente se solapan. En primer lugar se pueden basar en la producción de un subconjunto de servicios o productos del sector, a esto se le denomina posicionamiento basado en la variedad, se basa en la elección de unas variables de productos o servicios, no en un segmento de cliente; en segundo lugar para lograr el posicionamiento es necesario atender todas las

necesidades de un grupo determinado de clientes, a esto se le denomina posicionamiento basado en la necesidades, se basa en la forma tradicional de cómo dirigirse a un conjunto de clientes; en tercer lugar se busca el apoyo del posicionamiento en la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos. Sin embargo, las necesidades de algunos clientes pueden ser iguales que las de otros, a esto se le denomina posicionamiento basado en el acceso, dicho acceso puede estar determinado por la ubicación geográfica (p.55).

Este autor hace mención sobre la estrategia y dice que no es lo mismo que eficacia operativa, las empresas deben ser flexibles para responder de una manera rápida a los cambios de la competencia y del mercado, deben compararse constantemente con los mejores para lograr optimizar sus prácticas y cultivar cuentas que sean esenciales para la competencia en la carrera y así poder aventajar a sus rivales.

El posicionamiento fue un eje central de la estrategia, pero ya no goza de dicho favor de los expertos, debido a que es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales (p.45).

2.2 Factores externos e internos en la competitividad empresarial

El estudio de la competitividad juega un papel muy importante para comprender el dinamismo que desarrollan las empresas en su país de origen y sobre las condiciones en las que se encuentran para competir en el mercado y ser más rentables, y para comprender ese dinamismo es necesario identificar los factores que ayudan a las empresas a ser rentables generando ventajas competitivas, tales factores se pueden clasificar en externos e internos, tal como afirman Aragón y Rubio (2005). Entre los externos se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa y por otro lado el conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industria, bajo el cual se desarrolla la competencia de las empresas.

Kotler y Armstrong (2003) señalan que “tanto los factores internos como los externos afectan en las decisiones para la fijación de precios de una empresa” (p.354). Por otra parte, Cervantes (2005) menciona que las PYMES como cualquier otra

empresa, no son entes aislados, sino que se desenvuelven en un entorno de factores externos que no pueden controlar (exógenos) y factores internos que se encuentran bajo su control, pero no siempre dentro de sus capacidades (endógenas) ya que influyen de manera directa o indirecta en sus decisiones y en su operación (p.52).

Saavedra, Milla y Tapia (2013) citan a Solleiro y Castañón (2005) tomando su contribución acerca del desempeño competitivo de una empresa, mencionando que la empresa depende en primera instancia de la capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo su control, esto depende de la calidad de interacciones que la empresa tiene constituidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Dicho lo anterior, se presenta ahora la clasificación de los factores competitivos externos e internos.

2.2.1 Factores externos

Los factores externos de una empresa son los más difíciles de medir y controlar por ser agentes externos, Thompson et al (2012) comentan que las empresas operan en un ambiente que supera por mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida; factores legales, políticos; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas y fuerza global. Por su parte, Muñís (2010) comenta que existen diferentes factores que son externos a la empresa y que no afectan de igual forma a todas, estos factores no se pueden controlar, ya que vienen impuestos, pero sí se puede minimizar su efecto. A continuación, se mencionan algunos de los factores externos: clientes, competidores, proveedores, órganos reguladores y entorno competitivo. De igual manera, Chavarría y Sepúlveda (2001) mencionan que los factores externos se ven influenciados por diferentes factores que se pueden agrupar en tres categorías: fuerzas culturales, fuerzas políticas y fuerzas legales. Sobre los factores externos, Cervantes (2005) argumenta que se refieren a las variables que tienen que ver con el ámbito internacional, macroeconómico, sectorial y regional, lo que en

general se manifiesta en fenómenos externos a un país, así como en su propia política pública (p.53).

A continuación, en la siguiente tabla 2.2 se encontrará un análisis de factores externos contemplados por distintos autores.

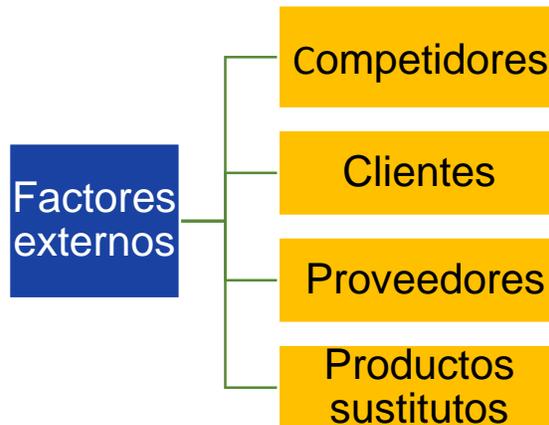
Tabla 2.2
Factores competitivos externos

Factores competitivos Externos						
Factores	Chavarría y Sepúlveda (2001)	Muñiz (2010)	Porter (2002)	Thompson et al. (2012)	Cervantes (2005)	Total
Clientes	X	X	X	X	X	5
Competidores		X	X	X	X	4
Proveedores		X	X	X		3
Productos sustitutos			X	X		2
Factores políticos	X	X		X	X	4
Factores Culturales	X			X		2
Factores ecológicos	X	X		X	X	4

Fuente: Elaboración con base a la literatura revisada.

La elección de los siguientes factores externos se realizó conforme a la teoría descrita por cada autor citado, y para identificarlos de manera fácil se ordenó cada elemento en una tabla con diferentes autores que aportan información al respecto. Todo lo antes mencionado fue realizado para la selección de las variables para el estudio de competitividad. (ver figura 2.4)

Figura 2.4
Factores externos a estudiar



Fuente: Elaboración basada en la tabla 2.2.

2.2.1.1 Competidores

La competitividad juega un papel muy importante para desarrollar la competencia entre empresas del mismo sector. Carrión (2007) describe que los competidores se crean con empresas de nueva creación o no, y son las que deciden entrar a competir en la industria. Por tal motivo, se genera una amenaza y se intensifica la competencia en el mercado haciendo que se reduzca el atractivo y la rentabilidad. Los sectores más rentables o atractivos son más propensos a nuevas empresas que deciden competir. Sin embargo, se encuentra condicionada la entrada al sector por las barreras existentes y defensivas que realicen los competidores ya posicionados. A continuación, el autor da a conocer los dos tipos de barreras de entrada: barreras absolutas: están relacionadas a las concesiones administrativas difíciles de poder operar, por ejemplo: farmacias, telefonía móvil entre otras y barreras relativas: son las que se pueden superar.

Vera y Díaz (2012) citan a los autores Besanko, Dranove y Shanley (1996) que afirman que dos empresas se vuelven competidores cuando venden el mismo producto al mismo mercado y las decisiones con respecto al precio y producción, viene a afectar el precio de las demás empresas dirigidas al mismo sector.

Existen dos tipos de competidores en el mercado, Rivera y Garcillán (2007) los mencionan, argumentando que los competidores directos, son los que utilizan la

misma tecnología para la satisfacción de las mismas necesidades. Los competidores indirectos son las empresas cuyos productos desempeñan la misma función, pero están basadas en tecnologías diferentes. También se comenta que la rivalidad entre competidores hace poco atractivo el segmento debido a que existe un gran número de competidores, fuertes o agresivos. Esta competencia se da por las siguientes causas: gran número de competidores equilibrados, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, competidores diversos y fuertes barreras de salida.

Porter (1999) comenta en su libro "*Ser competitivo*" sobre la lucha que existe entre las empresas por tener una posición en el mercado, para ello, las empresas recurren a varias técnicas, como una competencia en precios, la implementación de un nuevo producto, el desarrollo de programas publicitarios.

Thompson et al (2012) afirman que los competidores rivales emplean cualquier arma que tengan en su arsenal de negocios con el motivo de fortalecer su posicionamiento en el mercado y así obtener mayores ganancias.

2.2.1.2 Clientes

Para Porter (1999) el poder de los clientes se ve reflejado en la fuerza que puedan ejercer en los precios haciendo que bajen y también, se identifica en la exigencia de mayor calidad en los productos o un mejor servicio. Los compradores son poderosos si pueden encontrar proveedores alternativos, y así efectuar sus compras a precios favorables y seleccionando a los proveedores, los compradores que obtienen mayor beneficio son menos sensibles, cuando realmente es interesante el producto o servicio, el comprador suele ser poco sensible al precio. De igual manera, Thompson et al (2012) sustentan la teoría de Porter al comentar que los compradores pueden ejercer una fuerte presión competitiva sobre los miembros de la industria. Con el poder que cuentan los compradores pueden limitar la rentabilidad de la industria al exigir mejores condiciones de precios o mejores términos de pagos.

2.2.1.3 Proveedores

En su libro "*Ser competitivo*" Porter (1999) da a conocer que los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los miembros de un sector, por medio

del, aumento en los precios o mediante una reducción en la calidad de los bienes y servicios. También, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector. Los proveedores son poderosos si el sector está dominado por pocas empresas, si el producto es único o está diferenciado y si no se encuentran presionados a competir con otros productos. En su libro *Administración estratégica* los autores Thompson et al (2012) mencionan que los proveedores que son fuertes en el poder de negociación pueden debilitar la rentabilidad al realizar cobros por medio de precios más altos a los miembros de la industria, lo que perjudica en sus costos y limita la oportunidad de encontrar nuevos proveedores.

2.2.1.4 Productos sustitutos

Para Porter (1999) los productos o servicios sustitutos hacen que las posibilidades de un sector sean limitados, debido a que, se establece un límite en los precios de venta que este pueda fijar. De igual manera, tiene una repercusión en los beneficios. Thompson et al (2012) afirman acerca de los productos sustitutos que “las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos” (p. 63). Los productos sustitutos dependen de tres factores: si los sustitutos están disponibles con facilidad, si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo con la calidad y desempeño, si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.

Con base al resultado de la investigación realizada sobre competitividad, factores competitivos, recursos y capacidades y sobre las ventajas competitivas en el capítulo II, se consideró basarse en la teoría de las 5 fuerzas de Michel Porter, dado que, es una teoría bien fundamentada para el estudio de la competitividad. De igual manera, para realizar los factores internos y externos fue necesario la teoría de diferentes autores que describen las dimensiones para medir la competitividad. en el siguiente capítulo se hace una recopilación de los índices de producción apícola tanto a nivel internacional, nacional, estatal y local, para conocer es estado actual de la apicultura.

2.2.2 Factores internos

Acerca de los factores internos de la competitividad, Chavarría y Sepúlveda (2001) mencionan que el primer elemento a tomar en cuenta es el tamaño de la empresa, ya que determina gran parte de las ventajas con las que esta podría contar. El segundo factor interno de la competitividad es el mercado, ya que el mercado comprende el proceso de añadir valor a los productos, ofreciéndoles a los clientes productos y servicios que suplan sus necesidades y deseos.

A continuación del párrafo anterior, Cervantes (2005) hace mención acerca de los factores internos de una empresa y afirma, son los que influyen en su comportamiento y se encuentran bajo su control, pero no siempre se encuentran dentro de sus capacidades. Se refiere a las fuerzas y debilidades con las que cuenta una empresa.

Para los autores Aragón y Rubio (2005) los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa; los recursos físicos, técnicos, financieros, etc. y sobre las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos y directivos. De acuerdo con, Estrada et al (2009) los 5 factores relacionados con el ambiente interno de las pequeñas y medianas empresas son los recursos humanos, planeación estratégica, innovación y tecnología y certificado de calidad y de acuerdo con Martínez, Charterina y Araujo (2010) los factores internos de competitividad más relevantes son las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de Marketing y las capacidades de calidad.

Para comprender los factores competitivos que se desarrollan, tanto internos como externos en una empresa es necesario comenzar a clasificarlos para que de esta manera se puedan especificar las variables de estudio. A continuación, en la tabla (2.3) se muestran algunos factores competitivos internos.

Tabla 2.3
Factores competitivos internos

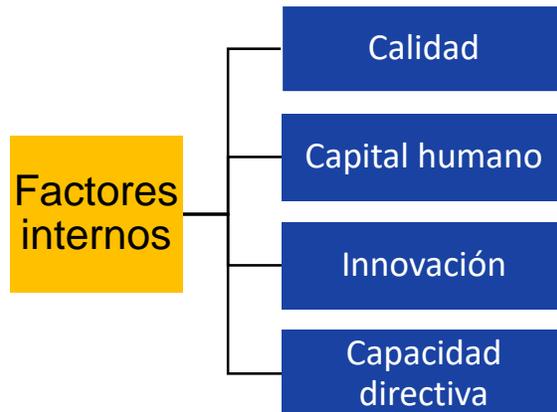
Factores competitivos internos							
Factores	Chavarría y Sepúlveda (2001)	Cervantes (2005)	Aragón y Rubio (2005)	Estrada et al (2009)	Martínez, Charterina y Araujo (2010)	Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010)	Total
Calidad	X	X	X	X	X	X	6
Recursos tecnológicos	X	X	X	X		X	5
Capacidad de marketing		X	X		X		3
Recursos humanos	X	X	X	X		X	5
Innovación	X		X	X	X	X	5
Capacidad financiera	X	X	X				3
Planeación estratégica	X	X					2
Capacidad directiva		X	X	X	X	X	5

Fuente: Elaboración con base a la literatura revisada.

La elección de los factores internos que finalmente se incluyeron se realizó conforme a los factores más citados por los distintos autores y para identificarlos de manera fácil se ordenó cada elemento en una tabla, con diferentes autores que

aportan información al respecto. Todo lo antes mencionado fue realizado para la selección de las variables (figura 2.5) para el estudio de competitividad.

Figura 2.5
Factores internos a estudiar



Fuente: Elaboración basada en la tabla 2.3.

2.2.2.1 Calidad

Estrada et al (2009) mencionan que el concepto de calidad ha tenido una amplia expansión en el siglo XXI, pero el concepto de la calidad desde hace mucho tiempo se ha venido desarrollando por las empresas, esto es generado por la preocupación de ofrecer un producto bien hecho y por las normas que aseguran la calidad del producto o servicio. El factor antes mencionado es uno de los más importantes de la competitividad. Aragón y Rubio (2005) de igual manera mencionan que uno de los factores más importantes para competir es la adecuación del conjunto de las características y atributos del producto para suplir las necesidades y expectativas del consumidor.

Para ser más competitivos en el mercado, Alcalde (2009) describe que es necesario identificar y satisfacer las necesidades de los clientes a un menor precio. Para lograr lo antes mencionado se requiere eliminar los procesos y trabajos que no estén aportando valor añadido al producto y al servicio, reduciendo así los costos. Y de esta manera la calidad da como resultado una mejora continua en la competitividad e innovación.

2.2.2.2 Capital humano

Estrada et al (2009) dan a conocer que los Recursos Humanos desempeñan una función que es vital en el desarrollo de la competitividad en las empresas. En la primera etapa del crecimiento de la empresa, el director, gerente o dueño aporta la mayor participación en lo administrativo y en las operaciones de la empresa, es por ello, que es fundamental su formación y experiencia, así como su equipo administrativo, ya que es determinante para la supervivencia, crecimiento y el desempeño.

Desde el punto de vista de Aragón y Rubio (2007) el éxito competitivo de la pyme está fundamentada en la gestión de los recursos humanos, argumentan que se debe aplicar una buena gestión para reclutar personal calificado, retener y motivar al personal, de igual manera, se deben desarrollar fórmulas que ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa misma.

Los recursos humanos juegan un papel estratégico vital en la competitividad de las empresas, Estrada et al (2009) mencionan, que, en las pymes en su primera etapa de crecimiento, el dueño o gerente, desarrollan una amplia participación en todas las operaciones que se desempeñan en la empresa, por tal motivo, su formación y experiencia tienen una influencia determinante en la supervivencia y permanencia de la empresa.

2.2.2.3 Innovación

Estrada et al (2009) dicen que por medio de las exigencias de la competitividad se tienen un creciente desarrollo de la tecnología y la innovación. Estos factores se han vuelto decisivos para la supervivencia y la competitividad de todas las empresas.

Aragón y Rubio (2005) enfatizan que la innovación en las empresas tiene como efecto el éxito, ya que está asociada al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, tener una adaptabilidad a los cambios en el entorno, o mejorar las oportunidades para que se puedan alcanzar los objetivos. Benito, Platero y Rodríguez (2012) citan a Aubert y Roger (2006) quienes sustentan que existe una relación positiva entre capacidad de

aplicar innovación dentro de las empresas, con el nivel de estudios que tienen los empresarios; observaron que los empresarios que tenían una educación más limitada, son los que tienen un menor grado para ser gestores innovadores. Con ello, argumentan que la formación académica es una pieza fundamental para la adopción de innovación.

El desarrollo de innovación va tomando fuerza en las empresas al ser un factor importante para competir en el mercado, en el manual de Oslo, que fue creado por la OECD (2006) como una guía. Se hace mención que la innovación es la introducción de nuevos productos, servicios y procesos mejorados, de igual manera se contempla la mejora de comercialización o nuevos métodos organizativos, en las prácticas internas dentro de la empresa. Por su parte, Laviña y Del Rey (2008) comentan que la innovación tiene como referente inmediato, la competitividad de las empresas y la propia actividad de gestión. Por ello, es necesario que las empresas lo tengan presente en sus estrategias y no solo como una idea genérica. Se deben de asignar recursos y realizar el análisis de los resultados del propio sistema de gestión.

2.2.2.4 Capacidad directiva

Estrada et al (2009) mencionan que es necesario que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño, características, particularidades se desarrolle con planes estratégicos. Rubio y Aragón (2007) citan en su artículo “recursos estratégicos en las pymes” a Camizón (1997) quien afirma que las prácticas directivas en las empresas de menor tamaño son más dificultosas, en comparación con las grandes empresas, y esto se debe a factores como: la escasa mentalidad estratégica, la fuerte orientación al corto plazo, la dificultad para la delegación y el escaso hábito de aprendizaje continuo.

De igual manera Rubio y Aragón (2002) mencionan que la capacidad del directivo se resalta en la forma de cómo influye en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los organizacionales e individuales.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo describir la producción apícola a nivel internacional, nacional, estatal y local. La situación de la economía en el estado de Yucatán y en la ciudad de Mérida. La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Mérida, Yucatán, en una empresa que se dedica a la venta de miel, tanto local como de exportación, así como de otros productos derivados de la apicultura.

3.1 Nivel internacional

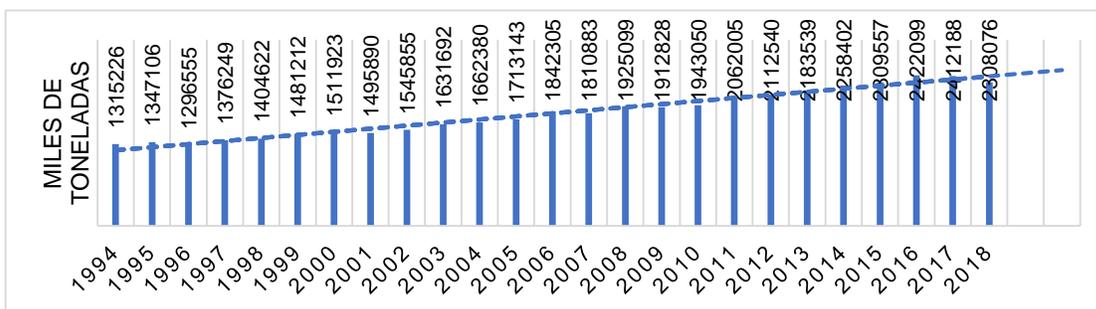
El período de 1994 a 2018 la producción de miel anual promedio a nivel mundial fue de 1,811,317 toneladas. En el 2016 hubo una producción record de 2,422,099 toneladas fue el mayor volumen registrado hasta la fecha. Durante este período del 2016 al 2018 se puede observar una disminución en la producción mundial de miel ya que en 2018 fue de 2,308,076 toneladas, fue relativamente significativa la disminución de producción de miel mundial (FAO STAT, 1994-2018).

En la figura 3.1 se puede observar la evolución que tuvo la producción mundial de miel natural desde el año 1994 a 2018, en el análisis se detecta una tendencia positiva en la producción de miel con un crecimiento de 45.47%.

En algunos períodos se produjeron importantes crecimientos consecutivos, en el año (1997-2000, 2001-2006 y 2009-2016) pero también hubo significativas reducciones en la dinámica de la producción mundial de miel natural, en los años (1994, 1996, 2001, 2007, 2017,2018) se puede observar bajas significativas con respecto a los años consecutivos de crecimiento (FAO STAT, 1994-2018).

Figura 3.1

Evolución de la producción mundial de miel natural en el período de 1994-2018



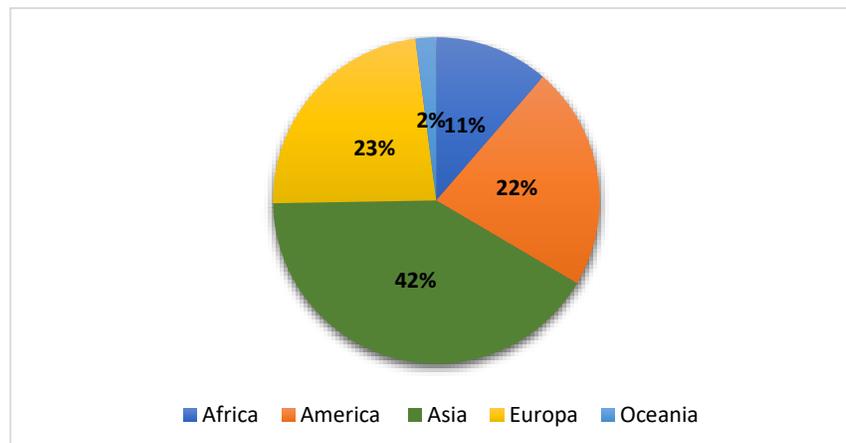
Fuente: Elaboración en función de datos FAO STAT (02/09/2020)

3.1.1 Porcentaje de producción de cada continente

En la figura 3.2 se puede observar el porcentaje de cada continente con respecto a la producción de miel natural durante el período de 1994 a 2018. Como puede verse, el continente asiático tiene el mayor porcentaje en producción de miel de 42%, en segundo lugar, se encuentra Europa con 23%, en tercer lugar, América con 22%, en cuarto lugar, África con 11% y por último en quinto lugar Oceanía con 2%. El continente asiático es quien ocupa el primer lugar en producción de miel natural con respecto a los demás continentes (FAO STAT, 1994-2018).

Figura 3.2

Porcentaje de producción de miel de cada continente (África, Asia, América, Europa y Oceanía) en el período de 1994-2018.



Fuente: Elaboración en función de los datos FAO STAT (02/09/2020).

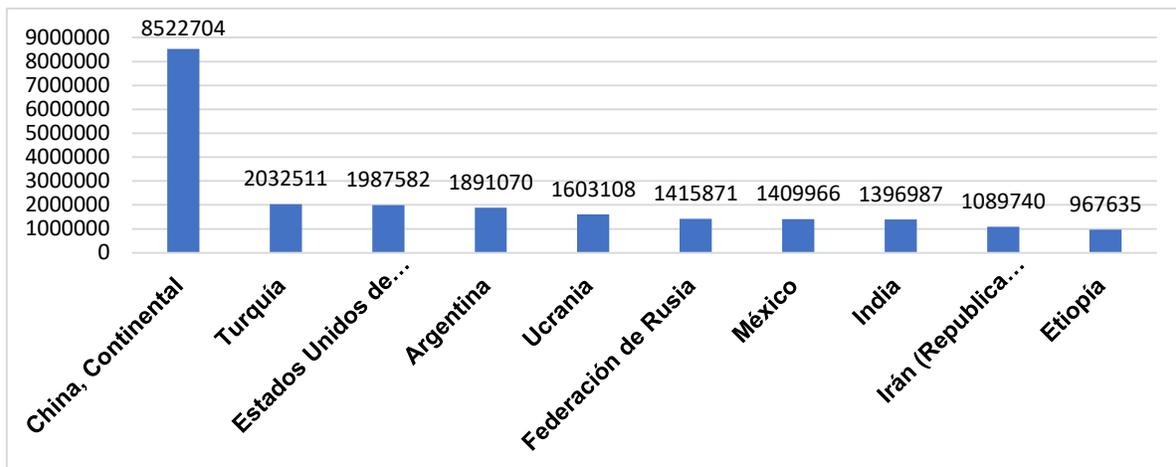
3.1.2 Principales países productores de miel a nivel mundial

En la figura 3.3 se puede observar a los principales países productores de miel a nivel mundial, en el período de 1994 a 2018, destaca por un amplio margen China como primer productor mundial con 8,522,704 toneladas de miel natural, en segundo lugar, Turquía, tercer lugar Estados Unidos de América, cuarto lugar Argentina, quinto lugar Ucrania, sexto lugar Federación de Rusia, séptimo lugar México, Octavo lugar India, noveno lugar Irán y décimo lugar Etiopía. La participación de china en el mercado mundial se ha mantenido durante el Período de 1994-2018. De igual manera Turquía tuvo un aumento en la producción de miel

natural dejando a Estados Unidos de América en tercer puesto (FAO STAT, 1994-2018).

Figura 3.3

Los 10 principales productores de miel natural en el período de 1994-2018



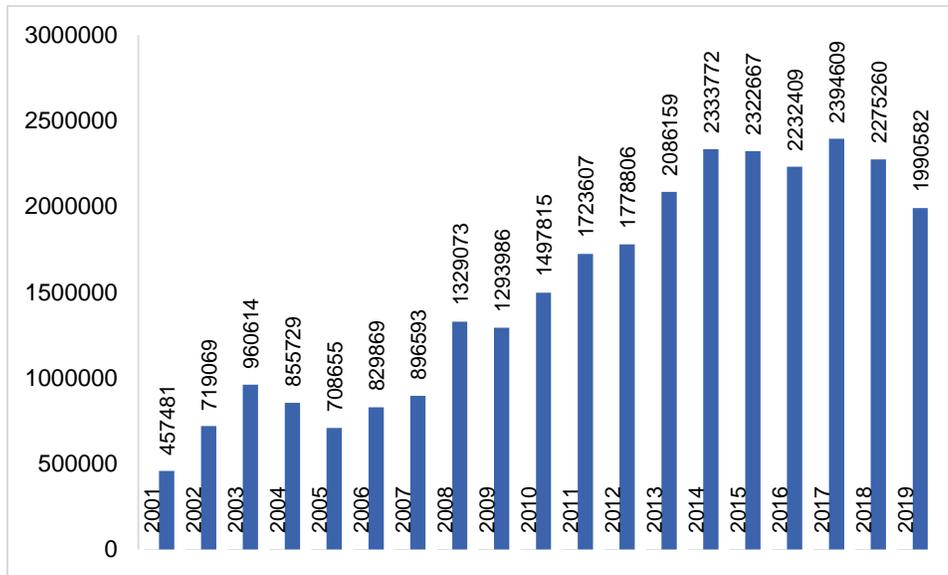
Fuente: Elaboración en función de los datos FAO STAT (02/09/2020).

3.1.3 Exportación mundial de miel natural

En la figura 3.4 se puede observar la tendencia creciente de la exportación de miel a nivel mundial en el período de 2001-2019. En algunos períodos se produjeron importantes crecimientos continuos en la exportación de miel natural, en los períodos (2001-2003; 2005-2008; 2009-2014). Pero de igual manera, hubo significativas reducciones consecutivamente en la exportación de miel natural, en los años 2005, 2009, 2016 y 2019. Se puede observar que, en el año 2014, 2015 y 2017 fueron los años con mayor exportación mundial de miel natural (ITC-TradeMap, 2001-2019).

Figura 3.4

Exportación mundial de miel natural en el período de 2001-2019



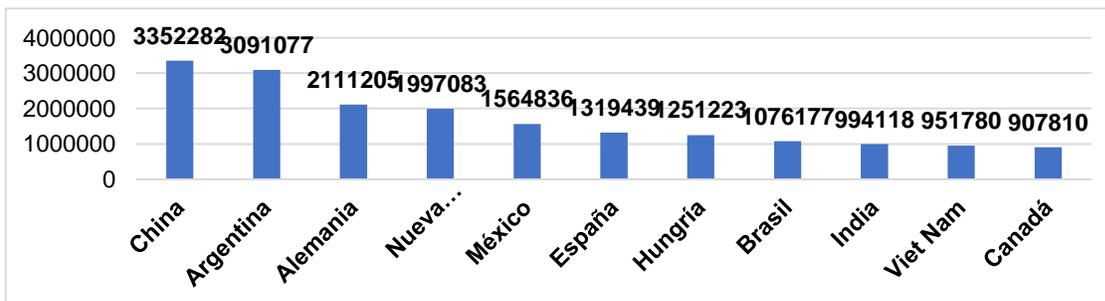
Fuente: Elaboración en función de los datos ITC- Trade Map (02/09/2020).

3.1.3.1 Principales países exportadores de miel natural

En la figura 3.5 se puede observar que el país de China se ubica como el principal exportador mundial de miel natural con la cantidad de 3,352,282.00 Dólares, seguido por Argentina con la cantidad de 3,091,077 quedando en el segundo lugar, pero solo por una ligera diferencia de 261,205 Dólares. México se encuentra ubicado en el quinto lugar con la cantidad de 1,564,836 Dólares (ITC-TradeMap, 2001-2019).

Figura 3.5

Principales países exportadores de miel natural en el período de 2001-2019



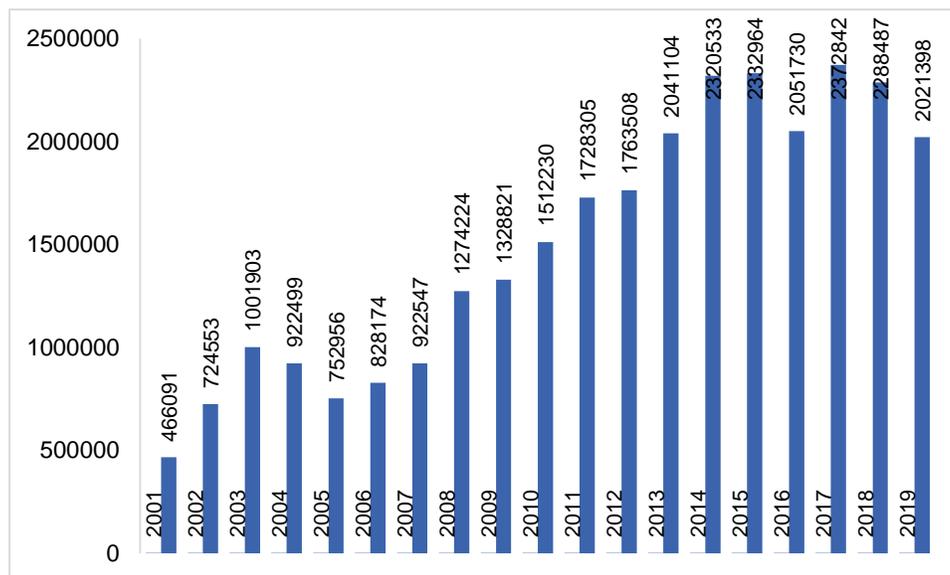
Fuente: Elaboración en función de los datos ITC- Trade Map (02/09/2020)

3.1.4 Importación de miel mundial

En la figura 3.6 se puede observar una tendencia en crecimiento en la importación mundial de miel natural, del período 2001-2019. En algunos períodos se produjeron importantes crecimientos continuos en la importación de miel natural, en los períodos (2002-2003; 2005-2015; 2016-2017). Pero de igual manera, hubo significativas reducciones en los años 2004, 2005, 2016, 2018 y 2019. Se puede observar en la figura 3.6 que en los años 2015 y 2017 se reflejó la mayor importación mundial de miel natural (ITS-TradeMap, 2001-2019)

Figura 3.6

Importación de miel mundial en el período de 2001-2019



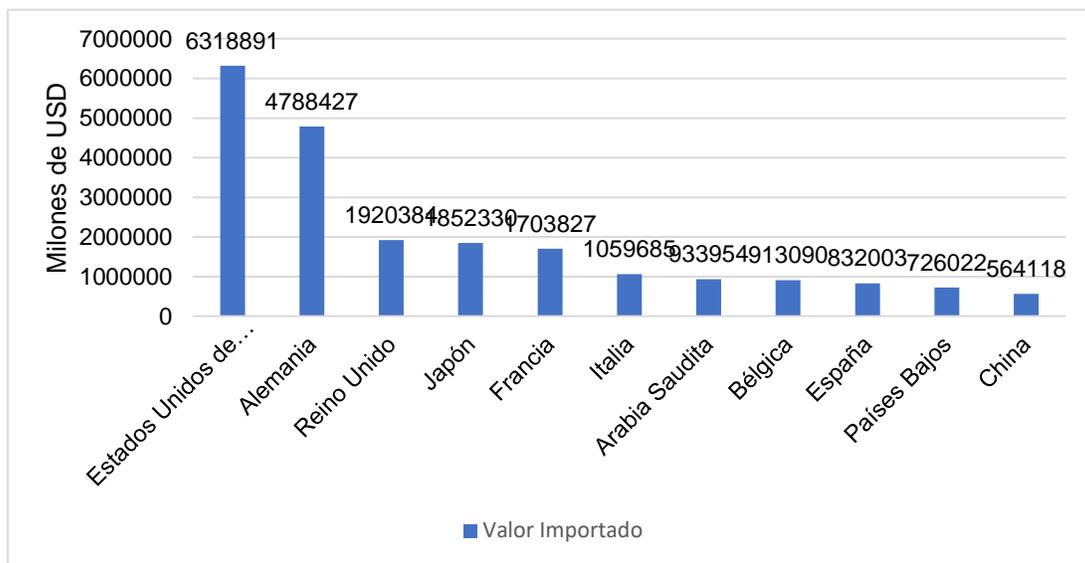
Fuente: Elaboración en función de los datos ITS- Trade Map (02/09/2020)

3.1.4.1 Principales países importadores de miel natural

El país de Estados Unidos de América se ubica como el principal importador mundial de miel natural con la cantidad de 6,318,891.00 Dólares, seguido por Alemania con la cantidad de 4,788,427.00 Dólares, quedando en segundo lugar, por una amplia diferencia de 1,530,464.00 Dólares. Con los datos obtenidos se puede comprender el dinamismo que se tiene en la importación de miel natural en el mundo (ITS-TradeMap, 2001-2019). (ver figura 3.7)

Figura 3.7

Principales países importadores de miel en el período de 2001-2019



Fuente: Elaboración en función de los datos ITS- Trade Map (02/09/2020)

3.2 Nivel nacional

En el quinto informe SAGARPA (2017) menciona que en el país se tienen más de 2 millones de colmenas y 43 mil productores que viven de los ingresos de la producción, por ello, esta actividad es de gran importancia social y económica. La apicultura es una actividad muy sensible al cambio climático, y se pudo reflejar en el 2016 cuando se registró un decremento de 12% en el volumen producido, con relación al año 2015; esto se debió a la sequía, especialmente en la península de Yucatán, principal región productiva del país.

La miel de México está bien posicionada en el comercio exterior a nivel mundial, cuatro de cada cien kilogramos producidos de miel son de productores mexicanos. Asimismo, México se posiciona en el sexto lugar como productor mundial de miel y en tercer lugar en exportación mundial de miel con un total de 27,486 toneladas, generando un total de divisas de \$92 millones de dólares. Uno de los países europeos es Alemania, al cual se exporta y se obtienen mayores ingresos por la venta nacional de miel, contribuye al 55% de las divisas que entran en México por la venta de miel (SIAP, 2012). En comparación con el año 2012, el sistema de información agroalimentaria y pesquera (SIAP) realizó actualización de información

en su libro *Panorama Agroalimentario 2020*, en el que da a conocer que México está posicionado en el noveno lugar con una producción a nivel mundial de 61986 toneladas., con respecto a las exportaciones se da a conocer que la miel mexicana tuvo una caída de 9166 toneladas respecto al año previo. Se reflejó un efecto combinado de una menor producción nacional y el descenso de la demanda en Alemania, lo que influyó en el sector exportador de miel de México (SIAP, 2020).

El precio medio de la miel pagado al productor en 1980 era de 0.02 pesos por kilo de miel, reflejando un alza durante los últimos 30 años. En el año 1990 se tiene un aumento en el precio a 5.86 pesos por kilo de miel. en el año 2000 tuvo un precio de 16.9 pesos por kilo y para el año 2010 ya se pagaba a 30.99 pesos el kilo de miel (García y Meza, 2012).

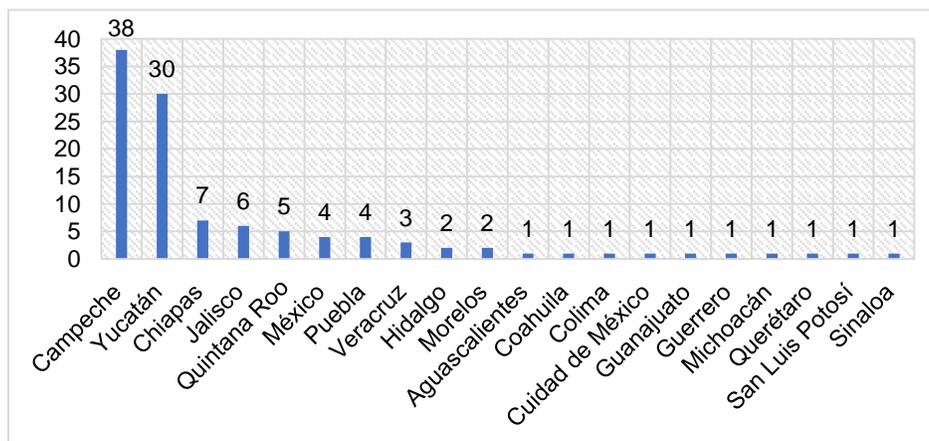
García y Meza (2012) mencionan que, debido a los diferentes climas y flores, se tiene la composición de recursos de néctar y polen para su producción y venta. El país de México se divide en 5 regiones apícolas (Altiplano, Golfo, Costa del pacifico, Norte y Península de Yucatán) en ellas se obtiene una variedad de mieles con sus características propias de humedad, color, aroma y sabor.

3.2.1 Comercio al por mayor de miel mexicana.

Las empresas dedicadas a la compra de miel a los productores en todo el país mexicano se encuentran conformadas por 111 comercios al por mayor de miel. A continuación, se presenta en una gráfica (figura 3.8) la distribución de las empresas en todo el país mexicano.

Figura 3.8

Número total de empresas dedicadas a la compra de miel en México



A continuación, en la tabla 3.1 en la cual, se presentan las diferentes regiones apícolas de México en donde se realiza la producción de la miel.

Tabla 3.1
Regiones apícolas de producción de miel

Región	Ciudad	Característica
Región Norte	Baja California, Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Durango, Zacatecas, Coahuila, Nuevo León y parte del norte de Tamaulipas y altiplano de San Luis Potosí.	La producción de excelente miel, principalmente de mezquite que es una miel extra clara color ámbar.
Región de la Costa del pacífico	Sinaloa, Nayarit, poniente de Jalisco y Michoacán, Colima, parte de Guerrero, Oaxaca y Chiapas.	Mieles de origen multifloral y de mangle, siendo principalmente oscuras.
Región del Golfo	Veracruz, parte de los estados de Tabasco, Tamaulipas y la Región Huasteca de San Luis Potosí, Hidalgo y Querétaro.	Miel de cítricos, miel ámbar clara producida principalmente a partir de la flor del naranjo, siendo muy apreciada internacionalmente.
Región del Altiplano	Tlaxcala, Puebla, México, Morelos, Distrito Federal, Guanajuato, Aguascalientes, la parte oriente de los estados de Jalisco, Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas y parte poniente de Hidalgo y Querétaro, así como la región media de San Luis Potosí.	Miel ámbar y miel clara (tipo mantequilla) que tiene demanda en el mercado europeo.
Región de la península de Yucatán	Campeche, Yucatán y Quintana Roo y parte de los estados de Chiapas (Noreste) y Tabasco (Oriente).	La miel que se cosecha es reconocida a nivel internacional, siendo la más importante por su volumen de producción y donde se encuentra la mayor parte de los apicultores del país.

Fuente: Elaboración en función de la información del libro *Oportunidades y obstáculos para el desarrollo de la apicultura de Nayarit* (31/03/2019)

A continuación, en la figura 3.9 se pueden observar las regiones apícolas de todo el país.

Figura 3.9

Mapa 1. Regiones apícolas de México

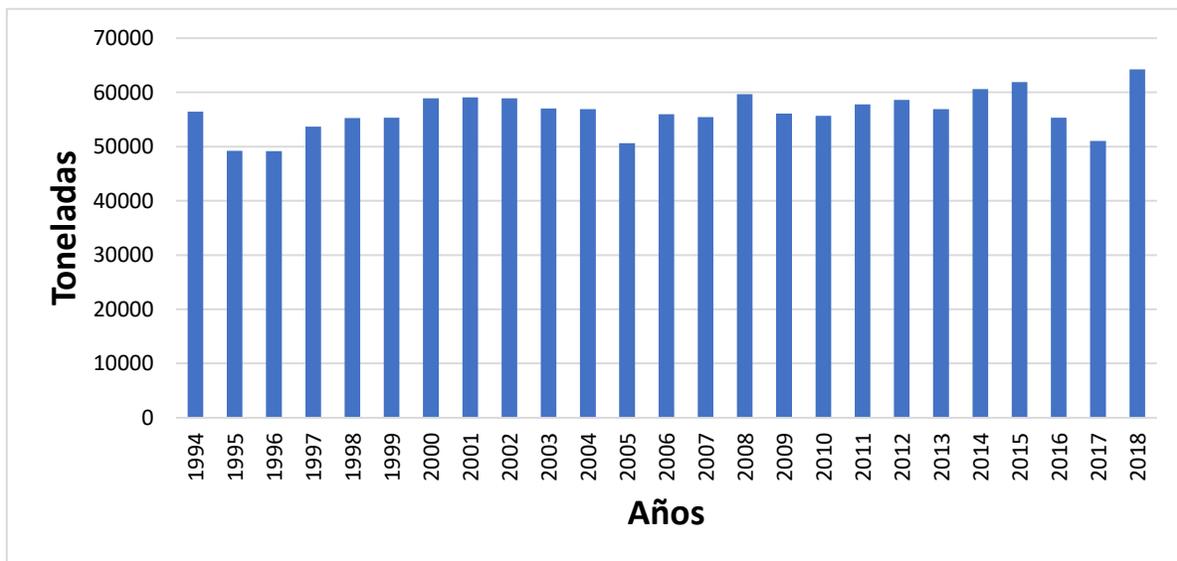


Fuente: Google (31/03/2019)

3.2.2 Producción anual de miel natural en México

En la figura 3.10 se puede observar las fluctuaciones anuales en la producción de miel natural durante el período de 1994-2018. También se refleja una tendencia positiva en la producción de miel natural. En algunos períodos se produjeron importantes crecimientos continuos en la producción anual, se puede observar en los períodos (1995-2001; 2005-2006; 2007-2008; 2011-2012; 2014-2015; 2017-2018). Pero de igual manera, hubo reducciones en la producción anual de la miel, se puede observar en los años 1995, 1996, 2005, 2016 y 2017. Se puede observar en los datos obtenidos de la FAO STAT que la mayor producción de miel natural fue en el año 2018 con la cantidad de 64,253 toneladas y la menor producción fue en el año 1996 con 49,178 toneladas (FAO STAT, 1994-2018).

Figura 3.10

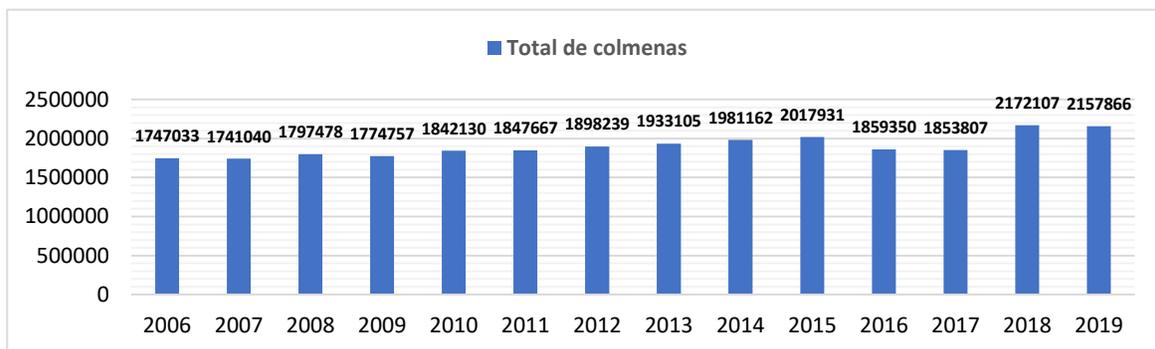
Producción anual de miel natural en México en el período 1994-2018

Fuente: Elaboración en función de los datos FAO STAT (02/09/2020)

3.2.3 Total de colmenas del país de México.

En la figura 3.11 se puede apreciar las diferentes tendencias en crecimiento y en disminución de colmenas en el país de México durante el período 2006-2019. No obstante, se observa que durante el año 2010 al 2015 se vio reflejado un crecimiento constante en el aumento de las colmenas. En el periodo 2006-2007;2016-2017 hubo una disminución, en el año 2008 un incremento, y otra disminución en el año 2009, el año 2019 se ve marcado por una reducción de colmenas, en comparación al año anterior (SIAP, 2019).

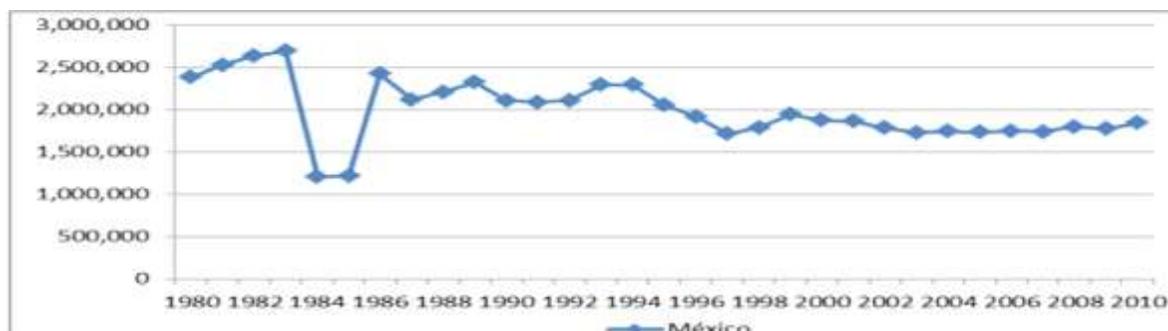
Figura 3.11
Total, de colmenas del país de México, período 2006-2019



Fuente: Elaboración en función de los datos obtenidos de SAGARPA (02/09/2020)

Alrededor del año 1985 la apicultura mexicana fue afectada por la abeja africana se puede notar la disminución en el número de colmenas (ver figura 3.12). En el año de 1980 el inventario nacional de colmenas era de 2,382,648, pero en el año 1984 se reporto una baja aproximadamente del 50%, con una existencia de 1,204,860 colmenas. En el año 1986 se tiene un aumento de 2,422,719, se puede observar que en los siguientes años se presentaron algunas variaciones en el aumento de colmenas, pero en el año 1996 se presenta una baja en las colmenas a 1,919,938. En los último 14 años se presentan pequeñas variaciones en el aumento y disminución de colmenas en México (García y Meza, 2012).

Figura 3.12
Inventario de colmenas en México en el período de 1980-2015



Fuente: Tomado de oportunidades y obstáculos para el desarrollo de la apicultura de Nayarit. Datos obtenidos de SAGARPA

3.2.4 Estados de México con mayor producción de miel natural

A continuación, se presenta la tabla 3.2 en la cual se pueden observar los 10 estados de México con la mayor producción de miel natural, esta información es la más reciente que ha dado a conocer el SIAP en su libro *Panorama Agroalimentario 2020*,

Tabla 3.2

Diez estados de México con mayor producción de miel natural

Top 10 en volumen de producción Principales entidades				
Rank	Entidad federativa	Región	Volumen (toneladas)	Variación (%) 2018-2019
	Total nacional		61,986	-3.5
1	Yucatán	Sur-Sureste	9,810	-15.3
2	Campeche	Sur-Sureste	7,520	-8.6
3	Jalisco	Centro-Occidente	5,948	5.0
4	Chiapas	Sur-Sureste	5,500	0.5
5	Veracruz	Sur-Sureste	4,798	-0.9
6	Oaxaca	Sur-Sureste	4,668	6.4
7	Quintana Roo	Sur-Sureste	3,255	-10.3
8	Puebla	Centro	2,477	0.9
9	Michoacán	Centro-Occidente	2,037	12.6
10	Guerrero	Centro	2,029	1.8
	Resto		13,944	-1.7

Fuente: Panorama agroalimentario 2020

En la tabla 3.2 se puede observar el nivel de volumen de producción que hay en cada una de las entidades productoras de miel natural durante el año 2019. Yucatán se posicionó como el principal productor de miel natural en el año 2019. Son 10 las entidades federativas que dominan la producción de miel natural en el país (SIAP, 2020).

3.3 Nivel estatal (Yucatán)

La península de Yucatán se caracteriza por la dominancia de selvas tropicales caducifolios, subcaducifolios y perennifolias, con periodos de floración que van de noviembre a julio. En la península de Yucatán se concentra el mayor número de apiarios en el país, motivo, por el cual su participación en la producción del total

nacional equivale al 30 o 35%. La miel de esta región se destina principalmente a su exportación (Echazarreta et al. 2002).

Villanueva y Collí (1996) mencionan que la apicultura (cría de las abejas *Apis*) comenzó a desarrollarse desde principios del siglo XX, por tal motivo, ha venido desplazando paulatinamente a la meliponicultura. Estos autores comentan que desde 1993, se empezaron a formar las primeras sociedades apícolas en el estado de Yucatán, los apicultores comenzaron a organizarse para ofertar mejor su producto, tanto a nivel nacional como internacional. Cabe destacar que aproximadamente el 40% de la miel producida en el país proviene de los 3 estados de la península (Yucatán, Campeche y Quintana Roo) la cual se exporta en su mayor parte.

La comercialización de la miel de Yucatán, es altamente dependiente del mercado internacional, el cual controla su precio, ya que más del 85% de la producción se exporta como materia prima. Asimismo, al depender del mercado internacional, la comercialización de la miel está sujeta a desequilibrios en la demanda, pudiéndose producir excesos de producción y acumulación de producto por escasa comercialización implicando turbulencias en la venta y disminución de la rentabilidad en esta actividad productiva (Novelo et al, 2013).

Hay que tomar en cuenta que en la península de Yucatán se tiene la mayor producción de miel del país y que esta actividad no solo está enfocada en obtener el endulzante, sino también en la producción de diversos insumos derivados de la miel, de igual manera, se contemplan otros elementos naturales que se pueden obtener de la colmena de abejas, por ejemplo: jalea real, polen y propóleos.

Según los datos proporcionados por el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) el Estado de Yucatán cuenta con 30 establecimientos económicos que se dedican a la compra y venta de miel natural (DENUE, 2019).

El Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán (2017) da a conocer que

la apicultura es una actividad importante para el sector de la población rural, que contribuye al desarrollo económico del país y genera divisas por la exportación de los excedentes de miel. Por tal motivo, el Congreso del Estado

de Yucatán, promulgó la Ley de protección y fomento apícola, mediante el decreto 521/ 2004, publicado en el diario oficial del estado el 6 de julio de 2004 (p.20).

En el documento antes mencionado se cita:

El Plan de Desarrollo 2012-2018 da a conocer que el eje del desarrollo Yucatán Competitivo tiene como objetivo número 1: incrementar la rentabilidad de la producción agropecuaria en el estado y entre las estrategias para cumplir con este objetivo se encuentra la de, promover la certificación de la calidad de la miel, para fortalecer su inocuidad y calidad que demanda el mercado (p.20).

3.3.1 Población ocupada

Se refiere a la población ocupada que estuvo participando en la generación de algún bien económico o en la prestación de un servicio, la cual en el trimestre de enero-marzo de 2015 fue de 996 674, de los cuales 591 782 (61.2%) son hombres y 374 892 (38.8%) son mujeres.

Con los datos proporcionados por el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) puede verse que la ciudad de Mérida, Yucatán cuenta con 7 establecimientos económicos que se dedican a la compra y venta de miel natural (INEGI, 2019).

La ciudad de Mérida es la capital del estado de Yucatán y está localizada a menos de 40 km del Golfo de México en la parte noroeste del estado de Yucatán, el cual colinda al este con el estado de Quintana Roo, al oeste con el estado de Campeche y al norte con el Golfo de México, cabe mencionar, que Yucatán tiene una topografía muy plana y está situado muy cerca del nivel del mar. La ubicación de las coordenadas son 20 58' 04" N, 89 37' 18" O (Mérida, 2018).

En la información obtenida en el "panorama sociodemográfico de Yucatán 2015, puede verse que Mérida cuenta con una población total de 892 363, esto representa el 42.6% de la población estatal, de los cuales el 48% son hombres y el 52% son mujeres, esto quiere decir que existen 92 hombres por cada 100 mujeres (INEGI, 2015).

Población económicamente activa (PEA) en la ciudad de Mérida

Con base en los datos obtenidos del panorama sociodemográfico de Yucatán 2015, la población de 12 años y más fue 496 154 personas. La población económicamente activa de Mérida (PEA) representó el 55.6% en este mismo rango de edad; se menciona que el 98.2% son mujeres y el 97.6% son hombres (INEGI, 2015).

Población no económicamente activa (PNEA)

Con los datos obtenidos del programa sociodemográfico de Yucatán 2015, se refleja también que 396 209 personas no están económicamente activas y representa el 44.2%. Esto está relacionado con diferentes aspectos personales (INEGI, 2015).

3.4 Caso de estudio

En este apartado se podrá encontrar información relevante de la empresa a estudiar como su estructura organizacional y la situación actual.

3.4.1 Descripción de la empresa

La empresa exportadora de miel es 100% mexicana, se fundó hace 25 años en la ciudad de Mérida, Yucatán. Con la finalidad de ser el proveedor más importante de miel de abeja envasada con la más excelente calidad para todos los consumidores que la utilicen. La empresa en sus inicios comenzó con la compra, procesamiento y envasado de miel para su venta al público en general, tiempo después la empresa incursionó con gran éxito en la producción de miel, con la adquisición de colmenas y la asociación con productores apícolas de la región.

3.4.2 Historia de la empresa

El comienzo de la empresa se dio por medio de una necesidad de trabajo para generar un ingreso, ya que, los dos hermanos se encontraban estudiando y eran muy jóvenes. Los padres contaban con un apiario en su rancho, al principio los hermanos solamente ayudaban a sus padres con la extracción de la miel para llevarlo a vender a un acopio cada año o en cada temporada de producción, hasta que los hermanos decidieron pedirle a sus padres que se les diera una parte de la producción de la miel con la finalidad de tener una entrada de ingresos y conforme fueron creciendo en la producción y ventas de miel, los padres comenzaron a percibir la compra de la miel en pago de contado por parte de sus hijos. Al obtener

una mayor experiencia en la producción y venta de miel en volumen a centros de acopio, se dieron cuenta que podían hacer crecer más el negocio con el envasado de la miel para posteriormente realizar las entregas en diferentes puntos de ventas que por lo general era de casa en casa, y al darse a conocer, empiezan a realizar los requerimientos necesarios para poder vender en las tienditas, por ejemplo, el código de barra, la etiqueta, darse de alta ante hacienda, facturación; por lo que, conforme van dando los pasos para el crecimiento de la empresa, se fueron presentando problemas con los negocios que no realizaban los pagos del producto ofrecido. Otro de los problemas es que no se contaba con una seriedad en el manejo del negocio, para enfrentar todos los problemas fue necesario que cada uno se delegue sus responsabilidades, por ejemplo: al hermano menor por su experiencia en operaciones contables se encargó de llevar a cabo la administración financiera y organizacional, al hermano mayor por su experiencia se dedicó al área de producción. De igual manera, se hizo evidente la necesidad de invertir para que la empresa siga manteniéndose, en contraste con otros negocios que se quedan estancados por tomar el dinero de las ganancias para los gastos personales y no para una constante inversión en la empresa.

La empresa siempre tuvo un enfoque de inversión constante y no gastaba el dinero en gastos innecesarios, siempre que se tenían ganancias de la producción de la miel, los hermanos invertían esas ganancias para la compra de máquinas para la purificación y envasado de la miel y en adquirir un mayor volumen de miel con el fin de obtener mayores ganancias y con ello seguir aumentando la producción para los siguientes años

La visión de los dos hermanos era tener un poco de dinero, sin embargo, no esperaban ser una de las empresas con mejor producción de miel del estado de Yucatán, simplemente se dio la idea por la necesidad de tener un ingreso, pero conforme se fue estableciendo la empresa ya se empezó a pensar en la calidad del producto y estar siempre permanente en el mercado.

En la actualidad la empresa cuenta con una amplia producción de miel tanto envasada como a granel y es vendida a nivel nacional bajo su propia marca. Para

su producción de miel la empresa cuenta con 1,200 colmenas que están distribuidas en 50 apiarios de su propiedad y el resto de la producción lo obtienen de apicultores asociados de la región de Yucatán. Para el envasado de la miel se cuenta con una planta especializada en el manejo de alimentos y con una línea automatizada y así se obtiene al final un producto de alta calidad.

A continuación, se presenta información de la empresa exportadora de miel sobre el objetivo general, misión, visión, valores, política de calidad y filosofía.

Objetivo general

Proveer a las familias e industria alimenticia una miel homogénea e inocua, fomentando siempre la cultura del consumo, garantizando la naturaleza, calidad y pureza de nuestro producto, cuidando la inocuidad e higiene en los procesos, equipos e insumos.

Misión

Somos una empresa creada con el objetivo de ofrecer nuestros productos procesados con la más alta calidad, inocuidad e higiene, así como insumos apropiados para la industria apícola apropiados y material genético para la producción, participando en actividades vinculadas con el sector apícola industrial y político, fortaleciendo la cultura de consumo de la miel y demás productos de la colmena en la sociedad.

Visión

Ser una empresa líder y referente en el sector apícola, envasado, comercialización y manufactura de miel de abeja, logrando posicionar nuestros productos en los niveles industriales y comerciales para satisfacer las necesidades de la cadena de valor de la miel partiendo del productor al consumidor final.

Valores

- Servicio
- Respeto
- Integridad

- Responsabilidad
- Calidad
- Trabajo en equipo

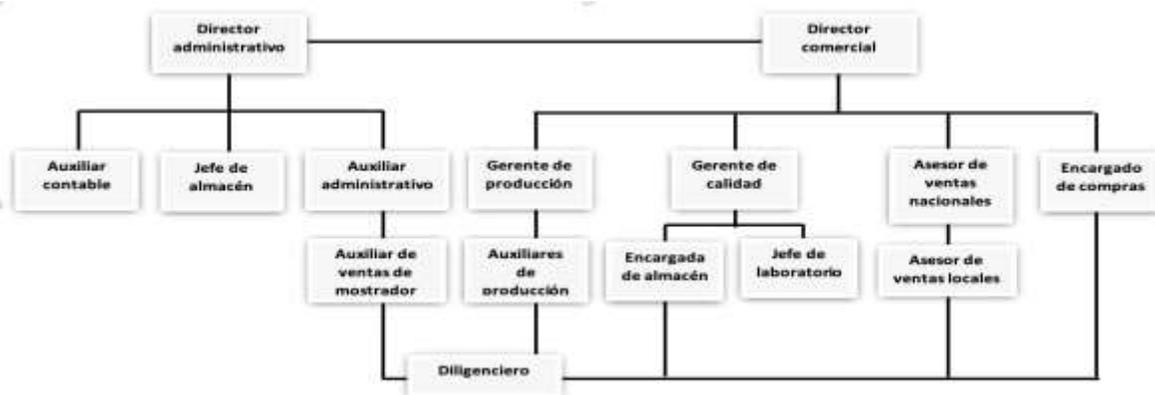
Políticas de calidad

En la empresa se encuentran comprometidos a elaborar, procesar y distribuir productos derivados de la colmena, equipo apícola y material genético, con un constante mejoramiento para cumplir con las más altas normas de calidad, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes y consumidores, mediante procesos de mejora continua que garanticen la seguridad alimentaria y el cumplimiento de las normas y leyes aplicables.

Filosofía

- La empresa busca el crecimiento global basándose en un trabajo constante de mejora continua.
- Satisfaciendo al cliente y a nuestros consumidores.
- Manteniendo un crecimiento sostenible.
- Contribuyendo al avance social y económico del país
- Logrando en cada uno, un crecimiento en el entorno laboral y familiar.

Figura 3.13
Estructura organizacional



Fuente: Información extraída de la empresa

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología empleada durante el desarrollo de la investigación, el enfoque, tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, las variables, herramientas y los procedimientos de análisis de la información.

La investigación se realizó en una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida, Yucatán.

4.1 Tipo de investigación

De acuerdo con las características de la investigación se optó por realizar un estudio de caso, debido a que a través de este método se obtuvo información cualitativa, lo cual, permitió describir la unidad de análisis y recolectar información más puntual del tema de investigación. Para este tipo de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) buscan detallar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, solamente se tiene la intención de medir y recoger información de manera independiente o conjunta, en relación con el concepto o las variables y su objetivo no es indicar como se relacionan.

Cazau (2006) menciona en su libro *Introducción a la investigación en ciencias sociales* que:

Se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente de describirlas. Estos estudios se encargan de especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos.

Cerda (1998, citado en Bernal, 2010) define la investigación descriptiva como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas, y menciona que se deben describir los aspectos más característicos, distintivos y particulares de las personas, con las características que lo hacen reconocibles a la vista de los demás.

4.2 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que está basada en una lógica que va de lo particular a lo general, lo que conlleva a realizar un análisis a profundidad

en la empresa recavando información interna que sirve para comprender los factores competitivos y en el entorno que se desarrolla.

Hernández et al (2014) describen la investigación cualitativa como el proceso que se encarga de comprender los fenómenos, explorando, analizando desde la perspectiva natural y en relación con el contexto.

Rodríguez, Gil y García (1996) mencionan que la finalidad de la investigación cualitativa es la comprensión e interpretación de la realidad y sobre cómo es comprendida por los sujetos participantes.

Sánchez (2005) en su artículo que lleva por título *la metodología en la investigación cualitativa* define la investigación cualitativa como:

La conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado de los autores, el investigador se involucra personalmente en el proceso de acopio, por ende, es parte del instrumento de recolección. Su objetivo no es definir la distribución de variables, sino establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio (1.p).

4.3 Diseño de la investigación

Se considera investigación no experimental, puesto que durante el proceso de recabado de datos no se realizó una manipulación deliberada de las variables (recursos y capacidades), y se observó al objeto de estudio en su ambiente natural para su posterior análisis. (Hernández et al., 2014).

Por su dimensión temporal se ubica dentro de los estudios transeccionales o transversales, ya que se recolectarán los datos en un solo momento.

Los estudios de caso involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, utilizan información cualitativa. Las principales fuentes de información son las personas directamente relacionadas con el caso, y dicha información puede ser obtenida por diversas técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas; éstas pueden ser documentos, registros de archivos, observación directa y entrevistas directas (Bernal, 2010).

4.4 Diseño de estudio de caso

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se optó por realizar un estudio de caso, debido a que se analizó a profundidad y de manera integral algunos de los factores que determina la competitividad para responder el planteamiento del problema.

Staker y Strohschneider (2009), citados en Hernández et al., 2014), mencionan que este tipo de estudio ofrece diversos beneficios, como proporcionar una base de datos enriquecedora e información completa sobre el fenómeno o unidad revelando diferencias entre expresiones de los casos analizados.

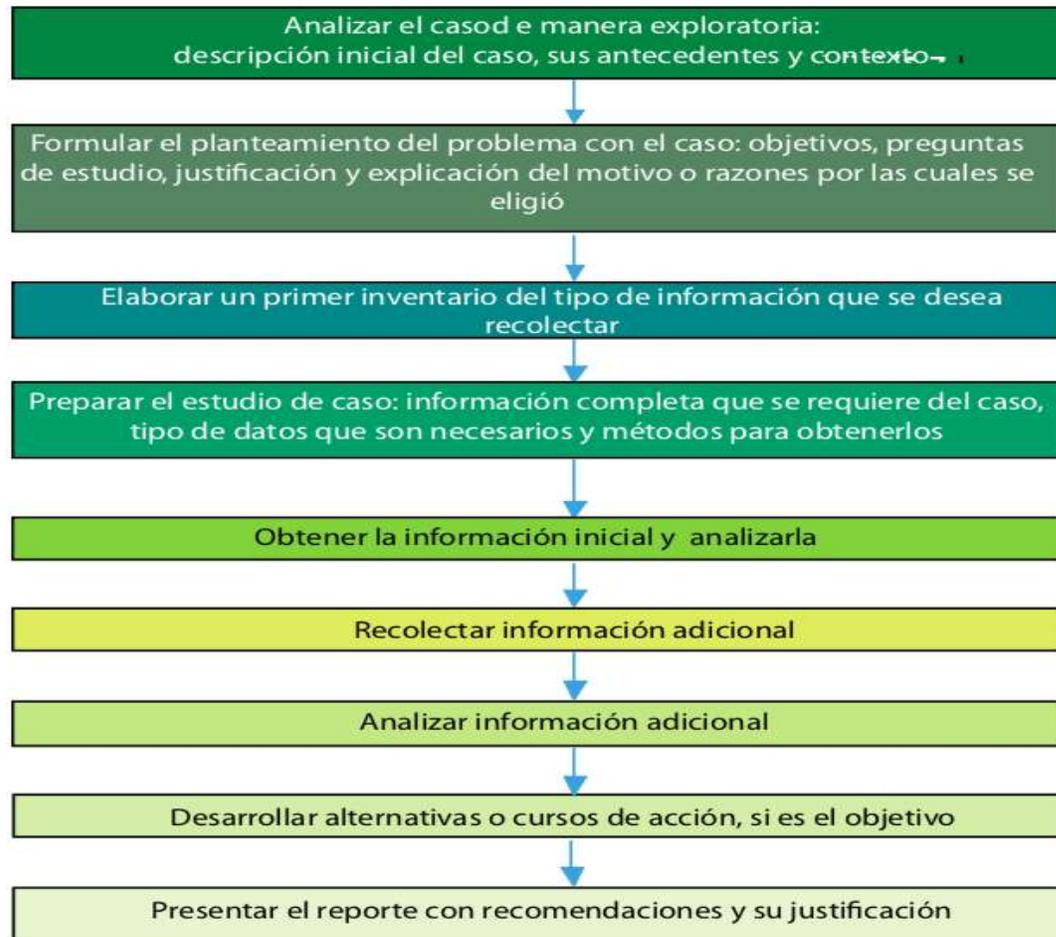
Thomas y Elder (2011) (citados en Hernández et al., 2009) describen que el estudio de casos se puede dar mediante un análisis de personas, eventos, decisiones, periodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos.

Bernal (2010) afirma que el objetivo de este método es estudiar a detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. La unidad de análisis objeto de estudio es como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico.

En los estudios de caso de corte cualitativo no se utilizan herramientas estandarizadas, ya que son diseños en donde el investigador explora un sistema específico a través de la recopilación detallada de datos a profundidad, utilizando múltiples fuentes de información como observaciones, entrevistas, material audiovisual, documentos e informes (Hernández et al., 2014).

Un esquema para el estudio de caso es el de Hernández y Mendoza (2008), citados en Hernández et al., 2014, p.3), el cual se muestra en la siguiente figura 4.1

Figura.4.1
Esquema para los estudios de caso



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2014

4.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por una empresa exportadora de miel, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. Se decidió realizar la investigación en esta empresa, debido a que es una de las pocas empresas exportadoras de miel. Además, se analizó a toda la organización a través de sus factores competitivos internos. La empresa está formada por dos directivos que son los dueños y que cada uno ve una parte esencial para la operación de la misma.

4.6 El sujeto de estudio

Para la realización de este proyecto de investigación se llevaron a cabo entrevistas a dueños de la empresa y gerentes de área para conocer cómo han desarrollado sus factores competitivos internos y conocer más a detalle cada uno de los mismos, para su posterior análisis.

4.7 Definición de las variables o categorías de análisis

En esta investigación se trabajó con dos factores (internos y externos), con respecto al factor interno se trabajó con 4 variables: calidad, capacidad directiva, innovación y capital humano, estas variables vienen a representar la importancia de cada una de ellas para la competitividad de dicho ente, ya que es necesario conocer la calidad que se desarrolla y sobre qué tanto está inmersa la calidad dentro de la empresa para cumplir con todas las satisfacciones de los consumidores y así desarrollar un panorama más competitivo. La capacidad directiva viene a representar las habilidades con las cuales cuentan dichos mandos medios para re direccionar las actividades que estén inmersas en la empresa para aplicar soluciones que sean favorables. El capital humano, es un factor importante para el funcionamiento de la empresa, por ello, es necesario conocer dichas actividades que está aplicando la empresa para fortalecer su capital humano. De igual manera, la innovación es necesaria para la supervivencia de toda empresa, para ello, es necesario conocer la perspectiva de los mandos medios y los directivos con relación al factor competitivo antes mencionado. Con respecto a los factores externos, se llevó a cabo, la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, están compuestas por competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos, con la finalidad de conocer la fuerza competitiva que se desarrolla externamente en el mercado de la miel, para ello, fue necesario el estudio de tres entrevistados relacionados a nivel estatal con la producción de la miel.

4.8 Descripción de las herramientas de recolección de la información

En dicha investigación se desarrollaron dos herramientas, la primera fue hecha para la recolección de datos internos y la segunda fue realizada especialmente para la recolección de los datos externos, los dos antes mencionados fueron especialmente enfocados en presentar preguntas abiertas para realizar las entrevistas.

Con relación a la herramienta interna estuvo constituida por entrevistas a profundidad. Las entrevistas realizadas tuvieron como objetivo el análisis de los factores calidad, innovación, capacidad directiva y capital humano., entre las dimensiones antes mencionadas se encuentran inmersos los indicadores de cada uno de los factores a estudiar. De igual manera, con la herramienta externa, estuvo constituida por una entrevista de profundidad.

El instrumento (entrevista), se realizó la conversación con cada uno de los encargados de los mandos medios y directivos, con un tiempo estimado de una hora, con la finalidad de hacer más enriquecida la información otorgada

4.9 Procedimiento de análisis de información.

Para realizar el análisis de la información cualitativa se llevó a cabo lo siguiente:

- Grabación y análisis de las entrevistas realizadas: se realizó la grabación de las entrevistas, posteriormente se transcribió para su análisis.
- El análisis se realizó mediante un análisis profundo de la transcripción de las entrevistas.
- Registro y análisis de las observaciones realizadas.

Al obtener la validación de las herramientas a utilizar, se procedió al trabajo en campo para la recolección de la información pertinente, con la finalidad de realizar el análisis, los cuales se pueden observar en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizaron los resultados sobre los factores que influyen en la competitividad de la empresa exportadora de miel, para ello, se realizaron entrevistas cualitativas a profundidad a los directivos y gerentes de cada departamento de la empresa: calidad, ventas nacionales, compras, producción, auxiliar administrativo, almacén, director administrativo y director comercial, con el fin de tener un amplio panorama de dichos factores endógenos en los que está inmersa dicha organización.

Toda la información que se obtuvo en la empresa sirvió para describir la situación actual en su desempeño competitivo por medio de los factores internos presentes en la empresa (calidad, capacidad directiva, innovación y recursos humanos). De igual manera, se dieron a conocer los resultados de los factores externos que se obtuvieron de las entrevistas realizadas con los encargados de las instituciones ligadas a la industria de la miel. Cabe mencionar que el procesamiento se llevó a cabo, con base en los indicadores plasmados en el instrumento general para evaluar la presencia o influencia de los factores externos e internos seleccionados. El análisis de los resultados se realizó por medio de una revisión sobre qué tanto repercute la capacidad directiva con respecto a la innovación y calidad que la empresa posee, en el cual, se determinó si los departamentos están tomando en cuenta la calidad e innovación como un factor competitivo.

A continuación, se presentan las percepciones de los gerentes y directores sobre innovación, calidad, capacidad directiva y recursos humanos, así como también de cómo influyen en la competitividad de la empresa.

5.1. Perfil de los administradores de la empresa

En este apartado se hablará sobre el perfil que se está desarrollando dentro de la empresa, para ello, se realiza el análisis de los datos otorgados por los mandos medios y directivos (nivel de estudio, edad, experiencia y género). Con la finalidad de conocer qué tanta relación tiene cada uno de estos factores en la empresa y qué tanto influyen en sus decisiones para ser competitiva.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El siguiente análisis tiene como finalidad dar a conocer el nivel de estudio con el cual cuentan los gerentes y mandos medios de la empresa entrevistada.

5.1.1 Nivel de estudio

Los niveles académicos que se pudieron obtener dentro del análisis de la empresa de miel, es que, de los 9 colaboradores entrevistados, 8 cuentan con nivel medio superior y solo un colaborador obtiene el grado de preparatoria, por lo que se puede decir que la mayoría cuenta con altos niveles de estudio para manejar las actividades de la organización.

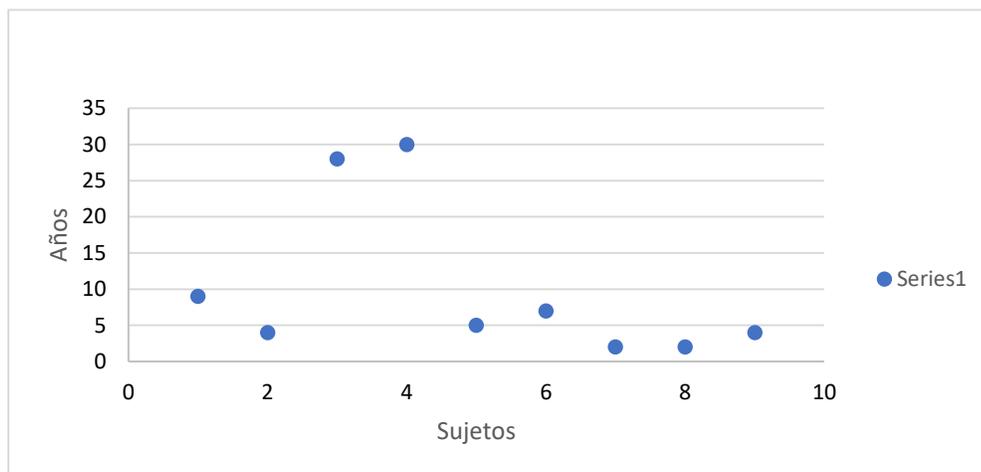
5.1.2 Edad de los colaboradores

El siguiente análisis tendrá como enfoque la edad de los nueve colaboradores, se realizó el promedio de los datos y se tuvo un resultado de 39 años. Las dos mayores edades están constituidas por los directores de la empresa y las otras edades esta conformada por los gerentes. Por lo que se puede decir que la mayoría de los trabajadores son personas con una edad madura para realizar las tareas asignadas.

5.1.3 Antigüedad en la empresa

La siguiente figura (5.1) tiene como fin, dar a conocer la antigüedad de los 9 colaboradores entrevistados.

Figura 5.1
Dispersión de edades



Fuente: Elaboración basa en la información otorgada por los colaboradores.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la figura (5.1) se puede observar el nivel de variaciones que hay con respecto a la experiencia de cada uno de los colaboradores, existe un rango mayor de 0 a 10 años de experiencia entre los gerentes que ocupan las diferentes áreas que conforman la empresa. También existe un mayor rango de experiencia de 28 y 30 años, y está representada por los directores que a la vez son los dueños de dicha organización.

5.1.4 Género

Se puede concluir que el género femenino tiene una mayor participación en los departamentos de gerencia con un 67% y el género masculino representa el 33%. Estos resultados demuestran que la empresa no realiza ninguna discriminación a la mujer y que tanto el género femenino como masculino puede hacer eficientemente las labores de la empresa.

5.2 FACTORES EXTERNOS

En este apartado se incluyen las perspectivas que se generaron al momento de realizar las entrevistas, lo cual viene a representar una información muy valiosa para realizar una discusión acerca de los factores internos y externos que influyen en la competitividad en la industria de la miel.

La obtención de la información se apoya en una escala de medición realizada con base en la teoría de Porter, que está enfocada en los factores externos que pudieran estar enfrentando las industrias.

Cabe mencionar que se le aplicó la escala de medición de los factores externos a tres directivos a nivel estado la dependencia de SAGARPA; esta institución de gobierno se encarga de participar en todas las actividades relacionadas con el campo, como puede ser apoyos sociales, asesorías sobre distintas actividades del campo, otorgación de certificaciones para la exportación de productos comestibles que son extraídos del campo y que los mismos productores tienen injerencia en la distribución de lo antes mencionado.

A continuación, se presentan las tablas de los factores externos, comentada, se encuentran registradas las respuestas de los 3 entrevistados representadas por una X, y también en porcentajes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla 5.1 se puede observar que, dentro de cada escala, se ubicaron las respuestas de cada uno de los entrevistados.

Tabla 5.1
Rivalidad entre competidores existentes

No.	Rivalidad entre competidores existentes	Escala de medición												
		Fuerte			Regular			Débil			No existe			
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
1	La demanda local de la miel en la industria crece de manera	x	x				x							
1a	La demanda internacional de la miel en la industria crece de manera	x	x	x										
2	Los productos locales que ofrece la industria tienen una diferenciación		x	x				x						
2a	Los productos de exportación que ofrece la industria tienen una diferenciación		x	x								x		
3	La fuerza competitiva en la industria local es	x				x				x				
3a	La fuerza competitiva en la industria internacional es			x	x	x								
6	La industria de la miel en Yucatán tiene un crecimiento	x				x								x
8	La entrada de compradores de otros estados es							x		x		x		
9	Las barreras para la salida de la industria son consideradas		x				x					x		
10	Las empresas del sector tienen costos fijos o de almacenamiento	x				x	x							
11	Los objetivos y estrategias de los rivales tienen una tendencia	x	x	x										

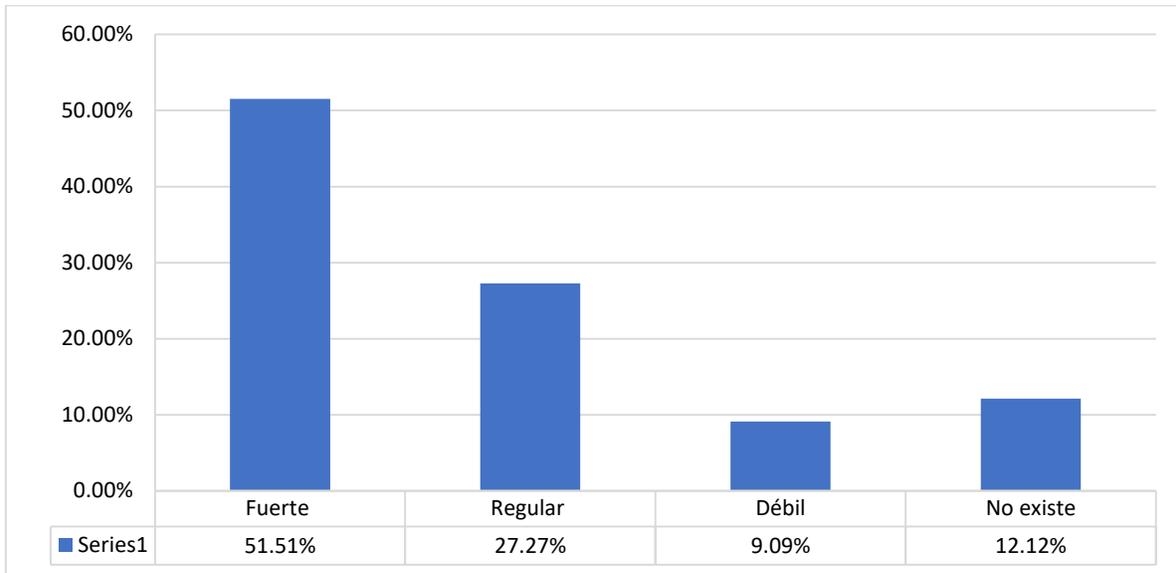
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta la figura 5.2 sobre el puntaje máximo de la escala de medición de la rivalidad entre competidores, dicha información se obtuvo de la tabla 5.1

Figura 5.2

Puntaje máximo de la escala de medición de la rivalidad entre competidores existentes



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura (5.2) el nivel máximo y mínimo que se tiene con respecto a la escala de medición de rivalidad entre competidores, obteniendo la mayor puntuación en porcentaje la escala fuerte con un 51.51%, reflejando que existe una rivalidad entre competidores existentes, debido a que el mercado de la miel va en crecimiento y se pueden observar los datos de cada una de las preguntas que contiene la tabla (5.1) por ejemplo: la pregunta 1 muestra que la demanda local de la miel crece de manera fuerte con un 66.66% y la pregunta 1a da a conocer que la demanda internacional crece de igual manera fuerte con un 100%. Esto viene a representar una pauta para las empresas mieleras de oportunidad ya que, muchas personas están adquiriendo conocimiento e información sobre una vida sana, lo que ha venido a representar un repunte en el consumo de la miel tanto a nivel internacional como local. Hay que considerar que este tipo de empresas tienen

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

obstáculos que enfrentar, por ejemplo, la venta de jarabes que se venden con un etiquetado de miel y otros productos que se venden como miel, pero no llevan el proceso natural de la abeja melífera y sin embargo se vende como miel de abeja.

En la tabla 5.2 se puede observar que, dentro de cada escala, se ubicaron las respuestas de cada uno de los entrevistados con respecto a la amenaza de los competidores potenciales.

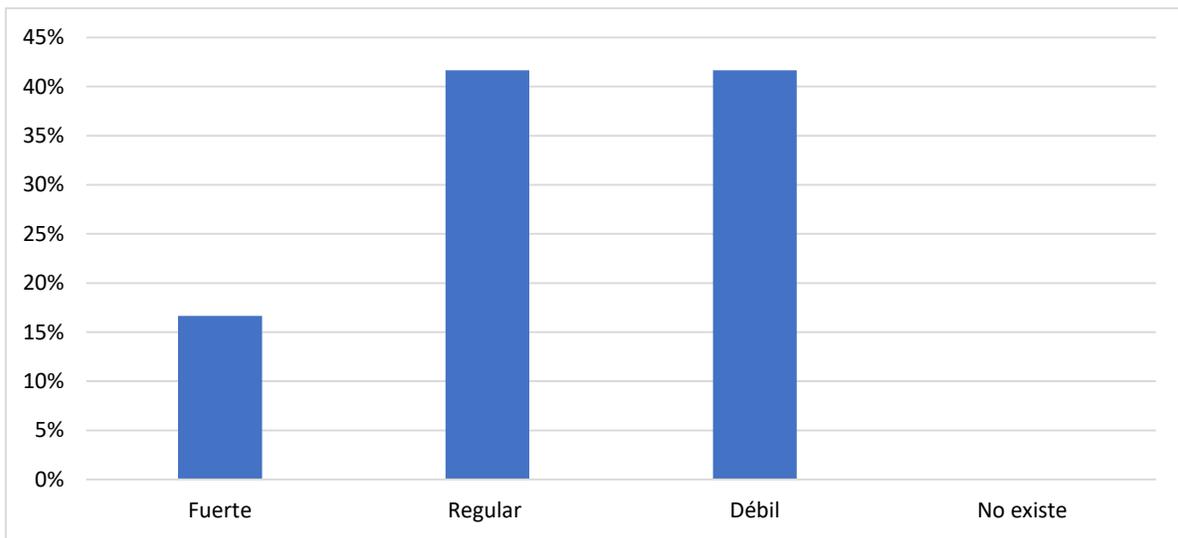
Tabla 5.2
Amenaza de competidores potenciales

No.	Amenaza de competidores potenciales	Escala de medición												
		Fuerte			Regular			Débil			No existe			
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
1	La entrada de empresas foráneas que ofrecen miel a nivel local es				X					X	X			
2	El consumo de la miel en el estado de Yucatán es					X	X	X						
3	Las empresas existentes generan una oposición a la entrada de nuevas industrias de manera	X				X					X			
4	La preocupación de las empresas existentes de la miel por la entrada de nuevas empresas es	X				X					X			

Fuente: Elaboración propia

Se presenta la figura 5.3 sobre el puntaje máximo de la escala de medición sobre la amenaza de los competidores potenciales, dicha información fue obtenida de tabla 5.2.

Figura 5.3
Puntaje máximo de la escala de medición sobre la amenaza de competidores potenciales



Fuente: Elaboración propia

En la figura (5.3) se puede observar que el nivel de la escala va de un máximo a un mínimo con respecto al puntaje de medición sobre la amenaza de competidores potenciales, en dicho puntaje se obtiene un porcentaje igual en la escala de regular y débil, lo que, viene a representar una división de opiniones al respecto, pero al hacer un análisis más detallado se puede observar que existe una amenaza débil con respecto a la amenaza de competidores potenciales, y esto se debe, a que las empresas que procesan la miel no se sienten preocupadas por la entrada de nuevas y tampoco generan una oposición al respecto, y es por ello, que la amenaza de competidores no representa un problema para la industria de la miel en Mérida, Yucatán. Ese es un factor que debe aprovechar la industria de la miel y empezar a plantear mecanismos para permanecer en el mercado y aunque, existiera la entrada de nuevas industrias, no se vean afectadas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla 5.3 se puede ver que, dentro de cada escala se encuentran las respuestas de cada uno de los entrevistados, que dan, a conocer sobre las amenazas de los productos sustitutos.

Tabla 5.3
Amenaza de productos sustitutos

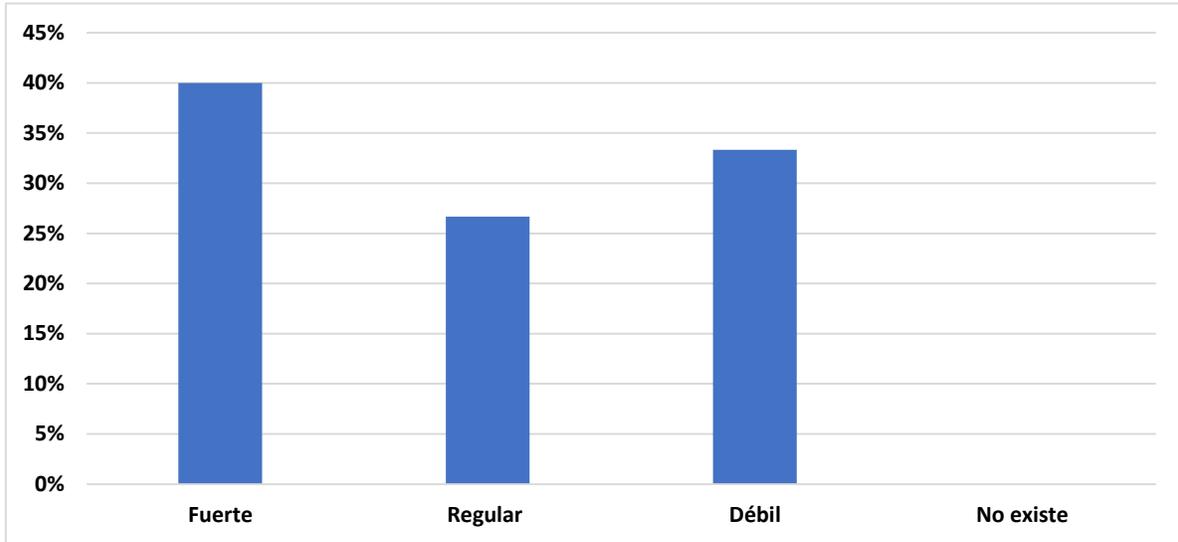
No.	Amenaza de productos sustitutos	Escala de medición											
		Fuerte			Regular			Débil			No existe		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1	La entrada de nuevos productos sustitutos de la miel es				X	X							X
2	Los productos sustitutos de la miel tienen precios que son atractivamente		X		X			X					
3	Los productos sustitutos en comparación con la miel tienen un impacto más	X	X										X
4	La preferencia de los compradores por precios menores al cambiarse a los sustitutos es	X	X										X
5	El crecimiento de la venta de los productos sustitutos de la miel es		X					X					X

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la figura 5.4 queda a conocer los puntajes máximos de la escala de medición sobre las amenazas de los productos sustitutos, dicha información fue obtenida de la tabla 5.3.

Figura 5.4

Puntaje máximo de la escala de medición sobre la amenaza de productos sustitutos



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la figura (5.4) el nivel máximo y mínimo que se tiene con respecto a la escala de medición de amenaza de productos sustitutos, obteniendo la mayor puntuación en porcentaje la escala fuerte con un 40%, reflejando que existe una fuerte amenaza de productos sustitutos de la miel, en las preguntas realizadas se puede observar que la preferencia que tienen los consumidores a los precios de los productos sustitutos es alto, esto vendría a representar un problema grave para la industria de la miel en el estado de Yucatán, si las empresas que se dedican a la venta de la miel compiten con un producto de “jarabe de miel”, de igual manera, ha pasado con otros productos naturales que han sido sustituidos por productos con fórmulas químicas, tal es el caso de la vainilla, por tal motivo, la industria debe de estar en constante supervisión de los productos que entran al estado, tomar en cuenta el etiquetado y la fórmula. Aunque con la cultura de comer sano que se ha puesto de moda, le ha sido favorable a las empresas, ya que la gente está más consciente de que su consumo sea 100% natural, con el fin, de mejorar la salud.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla 5.4 se tiene la asignación de las respuestas de los tres entrevistados, con respecto al poder de negociación de los proveedores, con el objetivo de conocer el nivel de respuesta de cada una de las preguntas.

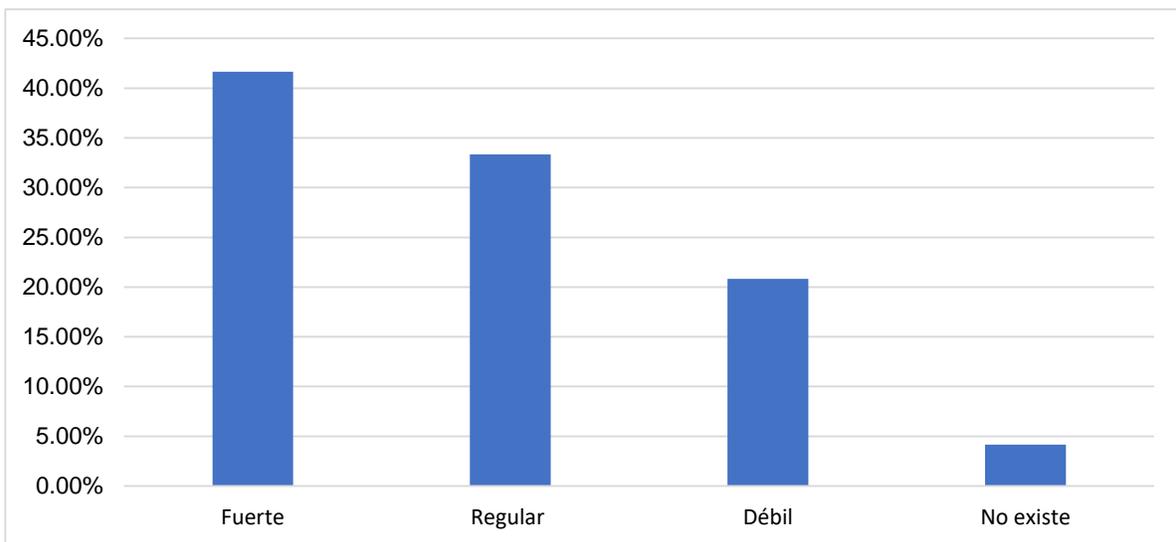
Tabla 5.4
Poder de negociación de los proveedores

No	Poder de negociación de los proveedores	Escala de medición											
		Fuerte			Regular			Débil			No existe		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1	La adquisición de la materia prima por medio de los proveedores es	X		X		X							
2	La existencia de varios proveedores para adquirir la materia prima es	X		X		X							
3	La diferenciación de los productos o servicios que ofrece el proveedor son atractivamente			X	X	X							
4	El cambio de proveedor es difícil y costoso para la empresa de manera					X	X	X					
5	La sustitución de proveedores es		X				X	X					
6	Los proveedores dependen de las empresas para sus ingresos de manera	X	X	X									
7	El dominio de los proveedores sobre la industria es		X				X		X				
8	La información de los proveedores sobre la industria es					X			X	X			

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la figura 5.5 queda a conocer los puntajes máximos de la escala de medición sobre el poder de negociación de los proveedores, dicha información fue obtenida de la tabla 5.4.

Figura 5.5
Puntaje máximo de la escala de medición sobre el poder de negociación de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

En la figura (5.5) se puede observar que el nivel de la escala va de un máximo a un mínimo con respecto al puntaje de medición sobre el poder de negociación de los proveedores, con el análisis realizado, se observa que la mayor puntuación en porcentaje lo obtiene la escala fuerte con un 41.66%, reflejando en la industria de la miel la importancia de los proveedores, debido, a que vienen a representar un factor muy fuerte para su subsistencia, esta situación se genera por el simple hecho de que los proveedores son los que obtienen la miel del campo para hacerlo llegar a las empresas que la envasan y la comercializan ya sea a nivel nacional o internacional, y de igual manera los proveedores dependen de estas empresas de la miel para la compra de su producto, es un mecanismo que esta entrelazado que genera beneficios para ambas partes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla 5.5 se puede ver que, dentro de cada escala se encuentran las respuestas de cada uno de los entrevistados, que dan, a conocer el poder de negociación de los compradores.

Tabla 5.5
Poder de negociación de los compradores

No.	Poder de negociación de los compradores	Escala de medición																
		Fuerte			Regular			Débil			No existe							
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3					
1	La información hacia los compradores locales, sobre la calidad, el precio y costos de la miel es	x		x		x												
1a	La información hacia los compradores internacionales, sobre la calidad, el precio y costos de la miel es	x	x	x														
3	La demanda de los compradores local es					x		x		x								
3a	La demanda del comprador internacional es	x	x	x														
4	La importancia que le toman los compradores locales a la calidad de la miel es					x	x					x						
4a	La importancia que le toman los compradores internacionales a la calidad de la miel es	x	x	x														
5	Los compradores locales tienen una sensibilidad al precio	x	x	x														
5a	Los compradores internacionales tienen una sensibilidad al precio	x	x	x														
6	El número de vendedores de la miel es	x				x			x									
7	La influencia de compradores de la miel en volumen es	x	x	x														

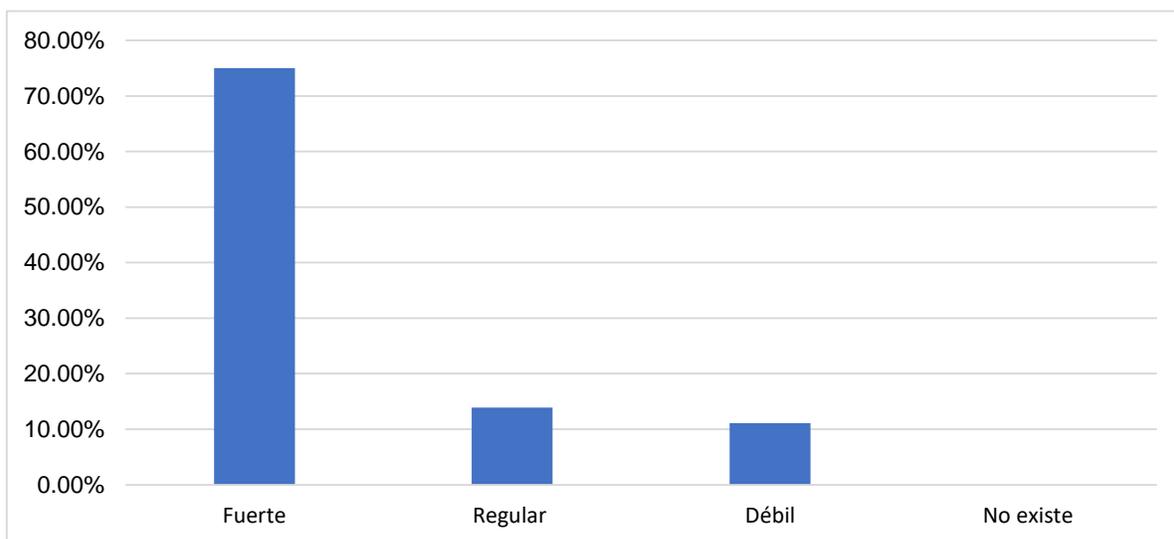
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

8	La estandarización o diferenciación de los productos en las distintas empresas de miel es	x	x	x
9	Los costos por cambiar a productos competidores se consideran	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la figura 5.6 queda a conocer los puntajes máximos de la escala de medición sobre el poder de negociación de los compradores, dicha información fue obtenida de la tabla 5.5.

Figura 5.6
Puntaje máximo de la escala de medición sobre el poder de negociación de los compradores



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la figura (5.6) el nivel máximo y mínimo que se tiene con respecto a la escala de medición sobre el poder de negociación de los compradores, obteniendo en porcentaje la mayor puntuación la escala fuerte con un 75%, reflejando el poder con el que cuentan los compradores, y se debe a que nivel internacional los compradores cuentan con la información necesaria para ejercer su poder sobre la calidad, precio y de igual manera, a nivel local se está teniendo

conocimiento sobre una miel pura, pero hay una sensibilidad con respecto al precio y es de esa manera que se le hace llegar al consumidor de buena calidad pero a un precio asequible.

5.3 FACTORES INTERNOS

5.3.1 Perspectiva de los directivos

En esta sección se encuentran algunas tablas con diferentes perspectivas acerca de calidad, innovación y capacidad directiva.

A continuación, se presentan las perspectivas de los dos directores (dueños de la empresa) sobre el factor de calidad (ver tabla 5.1)

5.3.1.1 Perspectiva de calidad

En la tabla 5.6 se hace un análisis acerca de la perspectiva de los directivos (dueños de la empresa de miel) con respecto al factor de calidad, se desarrollaron indicadores con el objetivo de obtener la perspectiva de cada uno de ellos para realizar un análisis de comportamiento acerca del factor antes mencionado. Este análisis es importante, realizarlo ya que, ayuda a la empresa a obtener información trascendental.

Tabla 5.6
Perspectivas del área de calidad

Indicadores	Categoría		
	Director administrativo	Director comercial	Comportamiento
Tener como principal factor competitivo la calidad.	“La calidad del producto que se envasa lo es todo, física y químicamente debe de tener calidad”	Se da a conocer que hay dos calidades y son el producto y servicio. Una vez obtenida la información sobre el interés o inquietud del consumidor, se transfiere esa información a producción para cumplir	Se puede observar que existe una similitud entre sus respuestas, en donde le dan relevancia a calidad por medio de aspecto físico y químico de miel y sobre el cumplimiento de las especificaciones que el cliente desea.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

		especificaciones del cliente.	
Capacitaciones en calidad.	No se toman capacitaciones al respecto.	Solamente cuando hay cursos importantes asisten los de calidad, las capacitaciones se dan cada período de dos meses, además sirve para procesos de certificaciones.	Únicamente tiene conocimiento el director comercial quién se encarga de la planta de producción y es donde calidad tiene más injerencia; hace falta una mayor comunicación entre los dos departamentos
Evaluación de la satisfacción del cliente	Si se escucha algo al momento se soluciona.	No se han aplicado herramientas para la evaluación de la satisfacción.	No se realizan evaluaciones de satisfacción al cliente, solamente si llega alguna queja de algún cliente se toma en cuenta.
Tomar en cuenta la opinión de los clientes	Se toma en cuenta si en algún momento llega, se da una retroalimentación.	Si se toma en cuenta, pero por el momento no está implementado ningún método	No está establecido algún método efectivo para tomar en cuenta las opiniones del cliente. Solo si el cliente hace llegar a la empresa se toma en cuenta.
Manejos de buenas prácticas para la calidad	No se comentó al respecto.	La miel es muy buena y los clientes que adquieren el producto están satisfechos, pero hay un problema con el HMFE, ya que debe de tener una temperatura de 18° o 19°.	Únicamente tiene conocimiento dirección comercial, y sí se tienen buenas prácticas para la calidad, pero existe un problema con HMFE, ya que hay una afectación por la temperatura de la región.
Características que toma en cuenta el consumidor	Da a conocer que hay clientes que compran la miel por el precio y marca.	En el caso industrial el consumidor toma en cuenta el sabor, aroma y precio.	Los dos directores coinciden que los clientes adquieren el producto por el precio.

Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2 Perspectiva de Innovación

A continuación, se presentan las perspectivas de dos gerentes de área acerca de innovación (ver tabla 5.7)

Tabla 5.7
Perspectivas del área de innovación

Indicadores	Categoría		
	Director administrativo	Director comercial	Innovación Comportamiento
Detectar quién se encarga de realizar las innovaciones	Con apoyo del director comercial y administrativo; se detecta si hay algún producto nuevo en el mercado y se analiza si es viable. La empresa nunca ha sido reconocida con respecto a innovación, pero trata de no quedarse estancada.	El director menciona que se buscan productos que estén en el mercado para analizar si es viable para después tomar la decisión de fabricarlo. En el sistema de producción se han implementado nuevos procesos que exigen los clientes.	Entre los dos directores se realiza el benchmarking para analizar si se puede implementar en la empresa y qué tan factible es realizarlo.
Motivar a los empleados a ser innovadores	No se realizan cursos con respecto a innovación.	Una vez al año se toman capacitaciones, pero no con respecto a innovación.	No se han implementado mecanismos para encaminar a los empleados a ser más innovadores.
Contemplar la innovación como factor competitivo	La empresa aplica un porcentaje muy bajo respecto a la innovación.	La empresa empezó a manejar mieles de otros estados, considerándolo como una estrategia de innovación de venta al público. Han desarrollado algunos productos derivados de la miel.	Únicamente se tiene contemplado una estrategia sobre la introducción de mieles de otros estados y el desarrollo de algunos productos en su planta. Pero no consideran la innovación como un factor competitivo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

<p>Detectar lo que impulsa a innovar</p>	<p>Se percibe algo nuevo en el mercado y se ve la manera de potencializarlo. Por ejemplo, las farmacias, ahora se está empezado a trabajar con ese sector</p>	<p>Que sea diferente y que contribuya al margen de utilidad. La empresa no puede sacar un producto que rebase su costo planeado.</p>	<p>Si hay alguna percepción por parte de los dos directores se prueba su impacto, pero tampoco se le apuesta mucho capital.</p>
<p>Que genera la innovación</p>	<p>Para la empresa la innovación es costosa y siempre ha sido precavida en ese aspecto, se considera como una ventaja y una desventaja al mismo tiempo</p>	<p>Que se tiene más variedad de productos para ofrecerle al público. Se mejoran los procesos para hacer más fácil el trabajo y no vuelva a suceder los mismos errores.</p>	<p>Solamente se ha enfocado en los gastos que genera la innovación. Es necesario cambiar la visión hacia los beneficios que puede generar la innovación</p>
<p>Realizar capacitaciones</p>	<p>No se tiene conocimiento al respecto</p>	<p>Se decide por medio de las convocatorias para tomar tal curso de innovación.</p>	<p>No se ha establecido un período de capacitaciones sobre innovación</p>
<p>Patentes y gastos en investigación y desarrollo (I&D)</p>	<p>La empresa solamente ha registrado ante el IMPI la marca, no se ha hecho ningún registro con respecto a la miel.</p>	<p>Solo la marca de la empresa se ha registrado ante el IMPI.</p>	<p>La empresa no tiene registros de patentes de sus productos, únicamente la marca</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar en la tabla 5.7 se hace un análisis acerca de la perspectiva de los directivos (dueños de la empresa de miel) con respecto, al factor de innovación, se desarrollaron indicadores con el objetivo de obtener la perspectiva de cada uno de ellos para realizar un análisis de comportamiento a cerca del factor antes mencionado. Este análisis es importante, realizarlo ya que da como resultado información de relevancia para la organización.

5.3.1.3 Perspectiva de capacidad directiva

A continuación, se presentan las perspectivas de dos gerentes de área acerca de la capacidad directiva (ver tabla 5.8)

Tabla 5.8
Perspectiva del área de capacidad directiva

Indicadores	Categoría	Capacidad directiva	
	Director administrativo	Director comercial	Comportamiento
Capacidad para identificar problemas y resolverlos	Todo es prioridad y cada trabajador sabe que decisión tomar ante lo necesario, y si no está en sus manos resolver el problema debe de avisar enseguida a su superior o a los directores.	se les recomienda a los colaboradores que se les dé prioridad a esos problemas y se les pide que aporten soluciones para contrarrestar lo antes mencionado.	En los directores de la empresa, recae la responsabilidad sobre la identificación de problemas y cómo resolverlos, también se les delega la responsabilidad a los gerentes.
Delegar responsabilidad	Ha cada colaborador ya se le tiene asignado un papel a desempeñar dentro de la empresa.	Los colaboradores ya conocen sus funciones al respecto y con forme se va requiriendo personal, se van asignando responsabilidades.	Los directores han delegado responsabilidades a cada departamento.
Tener conocimiento de todas las áreas funcionales	Cuenta con conocimiento de las demás áreas de la empresa, y está al pendiente del buen funcionamiento del trabajo en las áreas.	Se tiene conocimiento de las demás áreas funcionales.	Cada uno tiene conocimiento amplio de las áreas a su cargo, pero sí hace falta estar inmerso cada uno en las áreas restantes.
Tener conocimiento sobre los procesos	No tiene conocimiento sobre ello.	Se tienen bitácoras de entradas, de procesos, de filtrado, llegada de miel y cada proceso tiene su documentación.	El director administrativo no tiene conocimiento al respecto únicamente tienen conocimiento el director de producción.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Capacidad de comunicar la visión y misión	La comunicación es conforme va pasando el tiempo y son cuestiones que aún hace falta resolver, debido a que no se realizan juntas para estar al pendiente de los problemas que hay en cada área.	Sobre la marcha.	No se han establecido mecanismos para que la información pueda permear a todos los empleados (la misión, visión, políticas y valores).
Capacidad para identificar las fortalezas y oportunidades	Conforme a la marcha se van detectando.	Cuando se detecta alguna fortaleza y oportunidad se impulsan.	Únicamente se ha establecido de una manera empírica, pero no se realiza de manera sistemática.
Capacidad para identificar las amenazas y debilidades	Las amenazas surgen conforme a la marcha y al crecimiento de la empresa, y en el contexto en el que uno se desenvuelve puede detectar si hay algo diferente.	Se detectan conforme a la marcha.	Se detectan conforme a la marcha. Para la identificación de amenazas y debilidades.
Tener constantes capacitaciones	La capacitación que el directivo pudiera tener es sobre todas las áreas de la empresa, se va capacitando por medio del tiempo en la empresa	Da a conocer que cuenta con capacitaciones constantes al pertenecer a la cámara de comercios.	No se han establecido capacitaciones frecuentes, únicamente cuentan con capacitaciones conforme a la marcha.
Capacidad de planificación y toma de decisiones	Por parte, del departamento administrativo no se cuenta con dichos manuales.	No se cuenta con dichos manuales.	Ninguno de los departamentos y directivos cuentan con manuales para planificar sus actividades y hacer más eficiente su labor.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.8 se realiza un análisis acerca de la perspectiva de cada uno de los directivos de la empresa (dueños de la empresa de miel) con el fin de conocer su

punto de vista con respecto al factor de capacidad directiva y para ello, se realizaron indicadores que den pauta al análisis de la perspectiva para obtener el comportamiento de los directivos.

5.4 Análisis de las respuestas referentes a los factores competitivos

A continuación, se puede observar un análisis general de todas las preguntas aplicadas a los departamentos gerenciales y directivos, con respecto a los factores de calidad, innovación, capacidad directiva y capital humano.

5.4.1 Calidad

El departamento de calidad realiza varias actividades para mantener la calidad deseada por los consumidores y clientes. Cuenta con diferentes certificaciones importantes tales como: Kosher, del proceso natural por la FDA, aplicación de buenas prácticas en el manejo y envasado de la miel (manufactura), así como también en la producción por OCETIF y Halal. Las certificaciones antes mencionadas, han sido otorgadas por la SAGARPA a través del SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria).

La gerente de calidad mencionó que a ese factor se le brinda mucha importancia, ya que, un factor competitivo con respecto a otras empresas que se dedican al mismo giro y es necesario cumplir con buenas prácticas, contar con certificaciones de calidad, apearse a las políticas, manejar manuales de calidad, capacitaciones de calidad y que la misión y visión estén enfocadas al tema de calidad para que los productos que se manejen puedan competir con mercados de exportación más grandes y dinámicos. De igual manera, comentó que acude a varios tipos de capacitaciones para posteriormente brindarle la misma capacitación a sus subordinados, más que nada se capacita en buenas prácticas y procesos, ella lo hace de manera anual por los requisitos que pide el gobierno.

Entre los mecanismos que utiliza la empresa exportadora de miel para identificar los procesos y trabajos que no generan valor, se manejan acciones correctivas tomando en cuenta las solicitudes de los clientes mayoristas con sus protocolos internos. Si llegará a salir algo fuera de sus rangos ellos mandan su queja detallada de la situación y la empresa toma las medidas correctivas necesarias analizando

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

las posibles causas, empezando con quién envasó ese día, quién realizó el etiquetado, entre otras actividades que pueden haber causado el problema y una vez detectada la causa se lleva a cabo una capacitación a la persona para que mejore su procedimiento de trabajo, no se sanciona económicamente, pero sí se habla con ellos para hacerlos conscientes de sus acciones.

Las revisiones y análisis de la miel, en México se resuelven en ocho días, pero para cuidar los costos primero se obtiene la muestra y el análisis de calidad se realiza internamente en los laboratorios de la empresa antes de enviar los productos al extranjero. Los clientes para realizar la compra también someten a pruebas de laboratorio el producto de la empresa para validar si cuenta con las regulaciones que cada país demanda. El envío de muestra tarda alrededor de 5 a 8 días, luego el protocolo del laboratorio de Alemania son 15 días para dar respuesta al cliente.

Una vez que el cliente tenga sus resultados, si todo está correcto, se pasa a la venta y se inicia la logística: la solicitud de embarcación, los días que se mandan y llegan los productos y los contratiempos que existen para acordar el lugar y fecha.

En la tabla 5.9 se puede observar la opinión de cada uno de los gerentes, y de igual manera, de los directivos (dueños de la empresa) con respecto al factor de calidad.

Tabla 5.9
Opiniones acerca de calidad

Cargo asignado	Opiniones acerca de calidad
Director administrativo	"La calidad del producto que se envasa lo es todo, físicamente y químicamente debe tener calidad".
Director comercial	"Es importante percibir las inquietudes e intereses de los consumidores para ofrecer la calidad que se requiere".
Gerente de calidad	"Es muy importante ya que, es lo primero que se le evalúa a la empresa, cuando un cliente quiere comprar el producto".
Gerente de producción	"Marca la diferencia en nuestro tiempo, en comparación al precio que pudiera existir en el mercado exterior".
Gerente de compras	"Es muy importante, porque al obtener productos de calidad, la empresa compite de manera internacional".
Gerente de almacén	"Es un factor importante en esta empresa, porque siempre se está pensando en ofrecer lo mejor a los clientes y consumidores, la ventaja es que se cuenta con certificados de buenas prácticas".

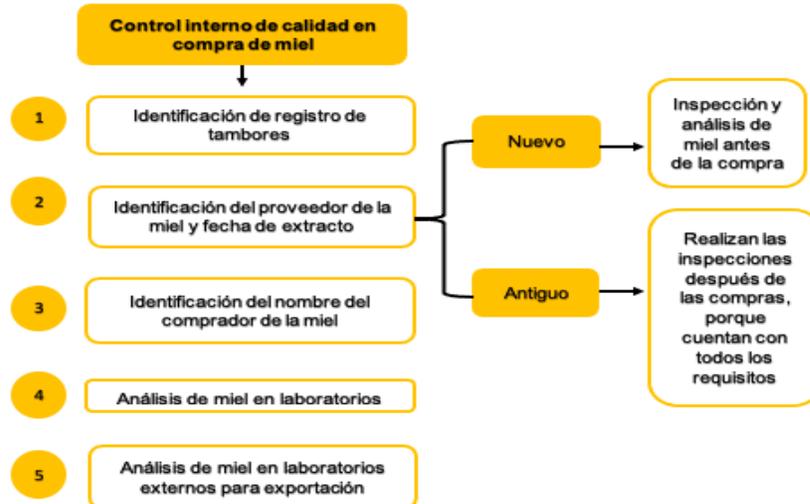
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Gerente de ventas nacionales	“Influye mucho porque al momento de realizar una venta es bastante competitivo decir que la empresa cuenta con diferentes certificaciones”.
Auxiliar contables	“Si es un factor importante porque hacen análisis y no solo venden la miel porque si, sino hacen procedimientos para que la miel sea de calidad”.
Auxiliar administrativo	“Los productos que maneja la empresa son de primera mano ya que, se manejan desde el apiario”.

Fuente: Elaboración propia con base a las precepciones de los gerentes y directores

En la siguiente figura 5.7 se muestran los aspectos que se toman a la hora de analizar la miel.

Figura 5.7
Procedimiento interno de la calidad en la compra de miel



Fuente: Elaboración propia

Contrastando los resultados con la teoría revisada anteriormente, se observa que, como diversos autores Estrada et al, Alcalde, Aragón y Rubio enfatizan que para mantenerse competitivo, es necesario ofrecer un producto bien hecho y que se cumplan las normas de calidad para suplir las expectativas del consumidor. En la empresa de miel analizada se tiene como principal factor competitivo la calidad, debido a que se esmeran en cumplir con todas las normas de calidad que se requieren para la exportación y la distribución local.

5.4.2 Capital humano

Para este apartado, hay que recalcar que, aunque la empresa no cuenta con un departamento como tal que se encargue de las actividades relacionadas con

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

recursos humanos, se pudo observar un panorama favorable con respecto a algunas acciones que se están llevando a cabo dentro de la empresa; de igual manera, hay acciones que no se han estado implementado, por ejemplo: reforzar el conocimiento de los colaboradores respecto a su área, reuniones para conocer la inquietud de los colaboradores y actividades para motivar al personal.

Durante el análisis de las entrevistas realizadas, se observó que dentro de la empresa se percibe un clima laboral agradable, ya que, al ser una empresa pequeña, se tienen grupos pequeños para realizar las actividades designadas, lo que conlleva, a aumentar la productividad para obtener una mayor efectividad y eficacia en las tareas a efectuar. También, se presentan momentos tensos en la organización y solamente se dan cuando hay temporadas altas de producción, pero siempre se ha mantenido el respeto mutuo.

Por otra parte, hay actividades que no han sido impulsadas, y esto se puede comprender desde el ámbito académico; y esto se debe a que no se cuenta con un departamento de capital humano que planifique y organice todas las actividades que le corresponde desarrollar en el área. En cuestión de calidad se pudo analizar que tanto el nivel gerencial y directivos están comprometidos en otorgar la máxima calidad en sus productos, y para reforzar este ámbito, se procede a la incorporación de la gerente, se puede observar el impulso que se le ha dado al departamento para permear en toda la organización. Asimismo, el departamento de auxiliar contable, lleva una constante capacitación debido, a las actualizaciones recurrentes en temas fiscales y actualizaciones de software y esto ha permeado en la organización para un buen manejo administrativo.

Por otro lado, se notó que existe una escasa participación de los trabajadores y gerentes con relación a poder expresar sus inquietudes, ideas o sugerencias, y esto se debe a que no se programan de manera sistemática reuniones con administrativos y con los directores, lo único que recalzó el departamento de calidad es que se está empezando a plantear este tipo de acciones para que los colaboradores se vean inmersos dentro de las acciones o decisiones que se tomen en la empresa, de igual manera, se planea programar actividades que ayuden a

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

mantener una armonía laboral saludable. También es necesario formular manuales de operación para cada uno de los departamentos, con el fin de hacer más efectivas las actividades a realizar.

A continuación, se puede observar en la tabla (5.10) el análisis de las actividades aplicadas y no aplicadas, las actividades están marcadas por indicadores (verde, amarillo y rojo) si la actividad está asignada en el indicador verde quiere decir que sí se está realizando, si se encuentra en el amarillo en algún momento se tomó en cuenta y si está en el rojo, no se ha realizado.

Tabla 5.10
Identificación de las actividades aplicadas y no aplicadas

Capital humano			
N.	Formulación de actividades	Reformulación de actividades	Beneficios
1	Clima laboral	El clima laboral dentro de la empresa se encuentra en una etapa favorable, ya que, se está desarrollando el compañerismo.	Impulsa la productividad, genera confianza, mejora la competitividad
2	Manuales de procedimientos	Identificar las actividades a realizar, plasmar los manuales electrónicamente, mejorar los procedimientos existentes, cursos para el desarrollo de manuales.	Efectividad y eficacia, reduce los errores administrativos, hace más competitivo al departamento.
3	Permear la misión, visión, valores y políticas	Elaborar presentaciones electrónicas dirigidas al personal, elaborar manuales de presentación para el personal, realizar diagnósticos.	Impulsa el crecimiento de la empresa, establece los planes de la empresa.
4	Solución de problemas	Capacitación sobre liderazgo, temas relacionados con su área.	Reduce el tiempo de solución del problema, refuerza los conocimientos, genera mayor confianza.
5	Actividades de motivación	Establecer períodos de motivación, generar áreas de comunicación, reconocer el trabajo de colaborador.	Hace que el colaborador se sienta parte de la empresa, impulsa la eficiencia del colaborador.
6	Capacitaciones	Fomentar los cursos en la empresa, capacitar a los departamentos faltantes, Impulsar el conocimiento de cada área.	Impulsa la competitividad en la empresa, personal mayor capacitado, se refleja en toda la organización.

Fuente: Elaboración propia con base a las preguntas de entrevista

Reuniones administrativas

Establecer reuniones bimestrales, elaborar puntos estratégicos a tratar, abrir un panel de sugerencias para la solución de problemas.

Ayuda a conocer los problemas que enfrenta cada departamento, La solución es más efectiva, se conoce mejor al personal y se conocen las inquietudes o ideas de los trabajadores

5.4.3 Innovación

En la empresa exportadora apenas se ha empezado a desarrollar el factor innovación, según las percepciones de los dueños de la empresa, esto se debe a que apenas están empezando a entrar a esa etapa de querer algo nuevo para la empresa.

Actualmente se encuentran realizando pruebas de laboratorio para el desarrollo de nuevos productos, sin embargo, comentan los gerentes que es necesario ser más accesibles cuando se trate de invertir, ya que si se desea hacer cambios se debe ver más como una inversión que como un gasto innecesario.

Por otra parte, la empresa como tal no cuenta con un departamento de innovación, pero cuando se quiere aplicar innovación se detecta si una empresa está haciendo algo diferente con su producto, entonces se comenta entre los directores y se analiza si es viable su implementación. En cuestión de procesos no se han realizado innovaciones que tengan mucha trascendencia porque la mayoría son procesos ya establecidos, pero se han implementado procesos nuevos que exigen los clientes, por ejemplo, los filtros magnéticos para metales pesados, eso quiere decir que conforme van surgiendo las necesidades se hacen las implementaciones. De igual manera, la empresa contempla como innovación la venta que han empezado a realizar de mieles de otros estados del país, debido a que la miel se distingue según la floración de la temporada y del clima de cada estado. Con estrategia se ha tenido una buena demanda del producto por parte de los consumidores debido a que se tienen diversos tipos de mieles a escoger lo que aumenta las ventas, a ese tipo de estrategia se le puede llamar innovación de venta al público. Los beneficios que ha otorgado a la empresa es la variedad de productos para ofrecerle al público, no obstante, no existe un presupuesto fijo para la inversión en innovación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla 5.11 se puede observar la opinión de cada uno de los gerentes, y de igual manera, de los directivos (dueños de la empresa) con respecto al factor de innovación.

Tabla 5.11
Opiniones acerca de innovación

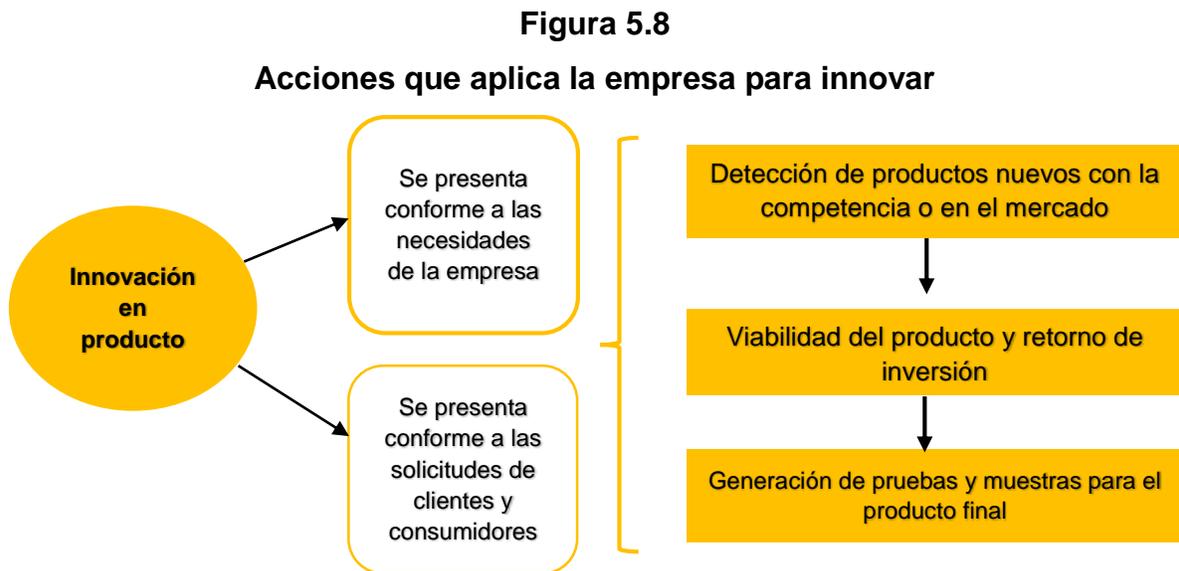
Cargo asignado	Opiniones acerca de innovación
Director administrativo	“Es necesario analizar si es viable la implementación de la innovación. Por otro lado, la empresa no cuenta con un departamento que esté investigando constantemente la innovación para la implementación dentro de la empresa, solo nos fijamos sobre lo nuevo que hay en el mercado y vemos si lo podemos implementar”
Director comercial	“Las características que se toman en cuenta es que sea diferente y que contribuya al margen de utilidad. La empresa no puede sacar un producto que rebase su costo planeado”
Gerente de calidad	“Es importante la innovación porque existen varias empresas que se dedican a lo mismo que nosotros hacemos, por lo tanto, se deben ofrecer nuevos productos para vender más que bien”
Gerente de producción	“Pues así, como innovación, las herramientas que necesitamos nosotros son mínimas, son bombas y tanques de almacenamiento más que cualquier otro proceso, al fin de cuentas no necesita otro tratamiento más que la filtración mecánica de la miel, no necesita ningún proceso sofisticado”
Gerente de compras	“Es bastante importante, ya que, si no innovamos, estamos fuera del mercado, tenemos que mantenernos retroalimentándonos constantemente y viendo cómo las demás empresas trabajan, o poco a poco nos vamos quedando fuera”
Gerente de almacén	“Pienso que la innovación es un factor competitivo para la empresa”
Gerente de ventas nacionales	“Es muy importante, porque nosotros cada año tratamos de planear algo, una estrategia nueva,

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

<p>Auxiliar contables</p> <p>Auxiliar administrativo</p>	<p>con un nuevo producto para ir lanzando, por eso sí es muy importante la innovación”</p> <p>“Es necesario innovar porque no queda de otra, o sea a veces salen nuevos programas, nuevas actividades, nuevas leyes, tienes que estar enterándote, aplicándote, porque si no, no va a salir bien el trabajo, es súper importante eso”</p> <p>“En cuestión de innovación se han hecho mejoras en algunas presentaciones y eso sirve para llamar más la atención, sí es un factor competitivo la innovación, pero más que nada la calidad que se ha tenido en la miel es lo que hace que el cliente nos acepte”</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base a las precepciones de los gerentes y directores

A continuación, se muestran en la figura 5.8 acciones que está aplicando actualmente la empresa para innovar en producto.



Fuente: Elaboración propia

En las aportaciones teóricas de los autores revisados Estrada et al, Aubert y Roger, Leviña y Del Rey, OECD, Aragón y Rubio se enfatiza la importancia de la innovación en las industrias para ser competitivo, debido a que es una nueva exigencia que se está dando en el siglo XXI por la competencia cada vez más fuerte que se ha desarrollado y para permanecer en el mercado se considera necesaria la

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

innovación. Con respecto al estudio realizado en la empresa se pudo observar que no se han estado desarrollando en el camino de la innovación, es mínimo el conocimiento que se tienen en la empresa al respecto, hace falta fomentar más el espíritu y la cultura de innovación para destacar como empresa innovadora.

5.4.4 Capacidad directiva

El factor de capacidad directiva tiene un panorama complejo dentro de la empresa, debido a que no se cuenta con capacidades suficientes para identificar los problemas que pudieran surgir y sobre la manera de cómo aplicar estrategias para hacer frente a las amenazas. Los distintos departamentos dan a conocer que la identificación de los problemas se da con relación a la demanda del cliente o por medio de errores que pudieran ocurrir al momento, lo que viene a representar un problema para la empresa de miel porque no han identificado los problemas que pudieran surgir durante su actividad.

Por otra parte, la capacidad de delegar responsabilidades es limitada en la empresa porque es una empresa pequeña, los directores de la empresa son los que delegan las responsabilidades a los gerentes, si ocurre algún inconveniente dentro de la empresa se determina si lo pueden solucionar como responsables del departamento o mejor se recurre a los superiores para la solución. La empresa cuenta con una ventaja, ya que al ser pequeña los trabajadores conocen las funciones de la mayoría de los departamentos, casi todos han participado en los diferentes departamentos y eso les ayuda a reforzar sus conocimientos de las áreas funcionales con las que cuenta la empresa.

La misión, visión y objetivo de la empresa deben estar bien comunicados a los trabajadores, con la finalidad de que conozcan los intereses de dicha organización para el desarrollo de sus actividades y logro de objetivos; asimismo, la organización necesita reforzar los conocimientos de sus trabajadores con respecto a lo antes mencionado para mantener un crecimiento en conjunto.

En la tabla 5.12 se puede observar la opinión de cada uno de los gerentes, auxiliares de las distintas áreas y de igual manera, de los directivos (dueños de la empresa) con respecto al factor de capacidad directiva.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

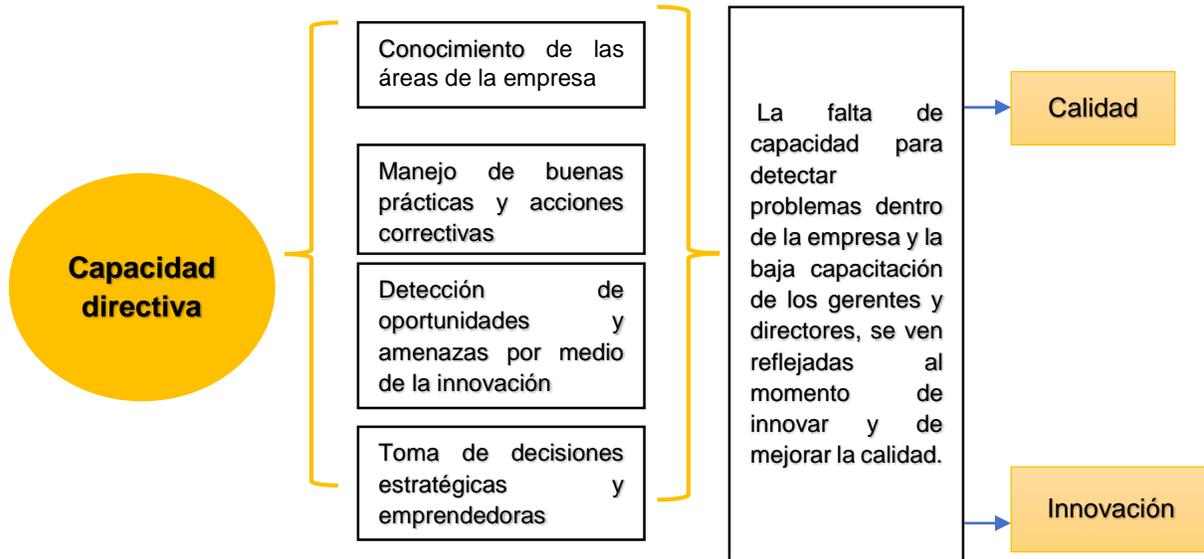
Tabla 5.12
Percepciones acerca de capacidad directiva

Cargo asignado	Capacidad directiva y auxiliar	
	Identificación de los problemas y su solución	Periodo de capacitaciones
Director administrativo	En cada área existe un manual de procedimiento, no están plasmados todos los problemas que pudieran ocurrir, cuando ocurren se anexan a dichos manuales.	“La capacitación que pudiera tener es sobre todas las áreas de la empresa son las que te capacitan”.
Director comercial	Conforme a los errores que se van presentando dentro de la empresa	La capacitación se refleja por las actividades realizadas en los departamentos
Gerente de calidad	Se detectan por medio de las sugerencias que brinda el cliente	Se toman capacitaciones 3 o 4 veces al año
Gerente de producción	Todas las acciones correctivas se ven directamente con control de calidad	Cada fin de temporada
Gerente de compras	Al momento de la compra se identifican los problemas	La capacitación es constante, en el trabajo se aprende algo nuevo todos los días.
Gerente de almacén	Conforme a los errores que se cometen	Dos veces al año se capacitan para reforzar sus conocimientos
Gerente de ventas nacionales	Se identifican por medio de los errores que pudieran ocurrir o si se han cometido dentro de la empresa	Se capacita cada 3 o 4 meses ya que, es cuando salen las convocatorias.
Auxiliar contable	Si se cometió algún error se recurre a los superiores para una solución	Si, cada año.
Auxiliar administrativo	La identificación del problema depende de la demanda del cliente.	Dos veces al año

Fuente: Elaboración propia con base a las percepciones de los gerentes, directivos y auxiliares administrativos

A continuación, se presenta la figura 5.10 la influencia que tiene la capacidad directiva con respecto a la innovación y calidad.

Figura 5.9
Diagrama Influencia que tiene la capacidad directiva con respecto a la innovación y calidad



Fuente: Elaboración propia

Con base en las teorías que dan sustento a la investigación, los autores revisados Estrada et al, Arce, Rubio y Aragón afirman que la capacidad directiva es necesaria en cualquier empresa y tienen que desarrollarse con planes estratégicos para tener la capacidad de resolver cualquier problema que se presente. En el estudio realizado en la empresa de miel, se pudo observar que se han establecido adecuadamente las jerarquías de los colaboradores y se cuenta con personas que manejan el tema de la miel y la mayoría de los colaboradores de mando medio tienen conocimientos acerca de otras áreas. Asimismo, se pudo identificar que, aunque tienen sus jerarquías establecidas existe una alta rotación de puestos, lo que, como se ha comentado, constituye una ventaja y una desventaja, ya que, se tiene un mayor conocimiento para desenvolverse, pero también surgen problemas al momento de resolver acciones y/o actividades más profundas del área.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, con base en la investigación que se realizó en la empresa exportadora de miel, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán y con más de 37 años en la industria de la miel. Por medio de las entrevistas aplicadas a profundidad a los directivos (dueños de la empresa) que tienen a su cargo los departamentos de dirección administrativa y dirección comercial, y los siete mandos medios encargados de los departamentos de calidad, auxiliar administrativo, ventas nacionales, producción, compras, almacén y auxiliar contable. De igual manera, se aportarán conclusiones y recomendaciones con base en entrevistas realizadas a los encargados de tres distintos departamentos de la institución de gobierno SAGARPA.

A continuación, en la tabla 6.1 se describen los principales hallazgos de los objetivos de la investigación, que de igual manera, se derivan de las conclusiones y recomendaciones que se dan a conocer en este capítulo.

Tabla 6.1

Principales hallazgos de los objetivos de la investigación

Objetivos de la investigación	Principales hallazgos encontrados
<p>1. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto al entorno competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores de otros estados a Yucatán. • Competidores que manejan mejores precios en algunos productos locales. • Pérdida de mercado por más bajos costos en elaboración y exportación de miel. • Amenaza de productos sustitutos. • Más desarrollo e innovación por parte de la competencia. • Inestabilidad con los compradores internacionales. • Productores que varían los precios en épocas de baja producción. • Baja producción de miel respecto al clima. • Crisis económica respecto a la pandemia provocada por el COVID-19.

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

2. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a la calidad.
 - Falta de un sistema de indicadores para monitorear, desempeño del colaborador para resolución de problemas, recursos, capacitaciones etc.
 - Falta de capacitaciones acerca de calidad en diferentes áreas de trabajo.
 - Falta de identificación con la misión y visión de la empresa.
 - Falta de evaluaciones de satisfacción al cliente con respecto a calidad.

3. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a capital humano.
 - Falta de calendarización en sesiones de retroalimentación de objetivos, resolución de problemas, cursos etc.
 - Falta de capacitaciones que permita tener sinergia en toda la empresa.
 - Realizar estrategias de posicionamiento de marca y definir a una persona encargada en la mercadotecnia de la empresa.
 - Existe un excelente trabajo en equipo
 - Los roles de trabajo en distintas áreas y mayor comunicación ayudan a tener una mejor productividad.
 - Cuentan con la flexibilidad con los directivos (dueños)
 - Se realizan inspecciones siempre a las maquinas, al producto, a las áreas de insumos para cuidar la inocuidad, higiene y calidad de los productos terminados.

4. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a innovación.
 - La empresa aún no cuenta con un departamento y personal especializado en innovación, sin embargo, se encuentran realizando pruebas de laboratorio para la creación de nuevos productos.
 - La empresa no cuenta con registros de patentes, sobre algún producto realizado por medio de la innovación, únicamente de la marca.
 - Pocos productos innovadores y diferenciadores de la competencia.
 - Falta de una cultura de Innovación transversal de líderes hacia colaboradores.
 - Falta de capacitación respecto a innovación.
 - No cuentan con recursos específicamente para innovación.
 - Falta de mecanismos para encaminar a los colaboradores a ser más innovadores.

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

5. Describir la problemática que enfrenta la empresa exportadora de miel respecto a capacidad directiva.
 - Definir tiempos en objetivos a corto, mediano y largo plazo.
 - Realizar reuniones para externar los problemas de la empresa y/o monitorear avances en objetivos.
 - Implementación de innovaciones organizacionales.
 - Tener en cuenta los avances tecnológicos para ser más eficientes los trabajos de la empresa.
 - Fortalezas y oportunidades solo lo identifican conforme a la marcha de la empresa.
 - Los dueños se encuentran a cargo de la planta de producción y la parte administrativa.
6. Analizar qué estrategias está aplicando la empresa para lograr permanencia en el mercado local e internacional.
 - Introducción de miel de otros estados y el desarrollo de algunos productos en su planta.
 - Los gerentes de área cuentan con diferentes roles dentro de la empresa y eso permite ser más multidisciplinarios y competentes.
 - Los mandos medios tienen conocimiento de otras áreas funcionales.
 - La empresa cuenta con diferentes certificaciones importantes tales como: Kosher, proceso natural por la FDA, aplicación de buenas prácticas en el manejo y envasado de la miel por OCETIF y Halal.
 - La empresa contempla bitácoras de entradas, de procesos, de filtrado, llegada de miel y cada proceso tiene su documentación para mantener la calidad.
 - Se manejan acciones correctivas tomando en cuenta las solicitudes de los clientes mayoristas con sus protocolos internos.
- 7.

Fuente: Elaboración propia

6.1 Conclusiones de los factores externos analizados

Con respecto al tema de factores externos, se llevaron a cabo entrevistas con los encargados de los departamentos de la institución de SAGARPA, en las que se obtuvieron resultados de los 5 factores externos que plantea en su teoría Porter. Cabe recalcar, que los factores externos son agentes que son difíciles de medir y controlar, por ello, es necesario recurrir a teorías que proponen estudios avalados por los cuerpos académicos, con el fin de garantizar resultados congruentes al momento de realizar un análisis.

Los 5 factores que fueron estudiados y analizados son: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores.

6.1.1 Indicador “Rivalidad entre competidores”

El primer análisis que se realizó con respecto a los 5 factores de Porter fue sobre la rivalidad existente entre competidores, en la cual se obtuvo un resultado de 51.1 % del total de preguntas lo que indica que, sí existe una rivalidad fuerte, a pesar que se desarrolla en un contexto de alta demanda por el crecimiento del consumo de la miel, tanto local, como internacional. En la tabla 5.8 se puede observar con más detalle el porcentaje de cada pregunta realizada.

6.1.2 Indicador “Amenaza de competidores potenciales”

En el siguiente indicador de amenaza de competidores potenciales se obtuvo una división de opiniones al respecto y esto se debe a que en la tabla 5.10 se obtuvieron resultados iguales en la escala regular y débil con un 42%. Pero, al realizar un análisis más profundo a la tabla 5.10 se puede puntualizar que la entrada de empresas foráneas al estado de Yucatán es débil con un resultado de 66%, esto se debe a que Yucatán y sus alrededores poseen una gran diversidad de flora, que permite a las abejas polinizarse y producir grandes cantidades de miel muy distinta a los de la competencia, por lo que a los consumidores tanto nacionales como internacionales les gusta mucho todo lo que se produce en miel del estado.

6.1.3 Indicador “Amenaza de productos sustitutos”

Con respecto al indicador de amenaza de productos sustitutos en la tabla 5.12 se puede observar claramente que los productos sustitutos se han introducido al mercado con muy buena respuesta del consumidor, lo que ha venido afectando a la empresa, debido a los costos de producción más baratos y precios finales más atractivos para el consumidor; asimismo, en la gráfica que se muestra en la figura 5.14 se observa que la barra de escala con mayor concentración en número de datos es la “fuerte” por lo que es importante seguir manteniendo los estándares de calidad para que el consumidor no compre el producto sustituto por barato, sino adquiera los productos de la empresa por los nutrientes que ofrecen los productos.

6.1.4 Indicador “Poder de negociación de los proveedores”

En lo que respecta al indicador de poder de negociación de los proveedores se puede decir que, existe una buena relación con ellos porque es muy complicado que una empresa esté cambiando de proveedor constantemente por lo que a la empresa se le provee de una manera “fuerte” como lo indica la tabla 5.4 sería en la pregunta número uno; cabe mencionar que en la pregunta número 7 puntualiza que el dominio de la industria por medio de los proveedores se da de una manera “débil”, esto hace referencia a que las industrias no puedan depender de algunos proveedores por más importantes que sean, ya que siempre existe otra fuente confiable como parte de un plan b, en una situación difícil en el que el primer proveedor no pueda abastecer a la empresa.

6.1.5 Indicador “Poder de negociación de los compradores”

El indicador de poder de negociación de los compradores tanto a nivel local como internacional es muy interesante, esto se debe a que ambos sostienen una sensibilidad al precio. En cuanto a la demanda local es del 33.33% y la internacional del 100% tal como lo indica la tabla 5.17, eso hace referencia a que el mercado extranjero consume más productos y existe mayor aceptación que a nivel estado. Asimismo, se puede destacar que la influencia de compradores de miel a volumen es del 100% por lo que se resume que el nivel de negociación de compradores es “fuerte”.

A continuación, se encuentran las recomendaciones para el desarrollo de estrategias en la empresa.

6.2 Conclusiones de los factores competitivos internos analizados

6.2.1 Conclusiones de “Calidad”

Con respecto al tema de calidad el gerente del departamento se encuentra en sintonía con el departamento de dirección comercial sobre la importancia que representa tener un producto que compita en la industria de la miel tanto a nivel nacional como internacional, cumpliendo con todos los estándares que se requieren para su comercialización, por ello, se realizan capacitaciones que ayudan a comprender su naturaleza y así dar una pauta al crecimiento comercial. La empresa

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

ha obtenido distintas certificaciones importantes como: Kosher, del proceso natural por la FDA, aplicación de buenas prácticas en el manejo y envasado de la miel por OCETIF y Halal, con el objetivo de mantener la calidad deseada de los consumidores y clientes, ya que, en el sector de la miel, el producto viene a representar un factor competitivo muy importante. Se ha dejado en claro que la calidad es importante en el producto, pero también se debe de tomar en cuenta que existen distintos contextos que se ven inmersos en la calidad, por ejemplo: calidad en el servicio, administrativo, capital humano, instalaciones, etc.

En la empresa existe una polaridad positiva y negativa de los directivos (dueños) con respecto a la calidad, por el hecho de que el departamento de director comercial está más relacionado con el tema y el departamento de director administrativo tiene poco enlace con el tema y sobre las decisiones que se están tomando al respecto, por ello, es necesario que este departamento se vea más inmiscuido en los temas relacionados anteriormente, esto ayudará a permear en todos los departamento y colaboradores que tenga a su cargo.

6.2.2 Conclusiones de “Innovación”

La empresa de miel ha logrado posicionarse durante 37 años en la industria, ha sido posible debido a la constante permanencia que han tenido los dueños con respecto a mantener el producto en el mercado. Los directivos dan a conocer que siempre han actuado con cautela y han sido precavidos al momento de realizar cambios, ya que pueden generar costos elevados para la organización, por tal motivo, la empresa se encuentra poco inmersa en el tema de innovación por el costo que puede representar realizar estudios e investigaciones que ayuden a impulsar la cultura innovadora; por otro lado, las acciones que realiza la empresa es en benchmarking, primero se detectan productos que ya estén en el mercado y se realiza un análisis entre los directivos para decidir si es viable y factible aplicarlo dentro de la empresa. No obstante, la empresa está empezando a entrar en la etapa de la innovación, ya que se encuentra realizando pruebas de laboratorio para la creación de un producto que les ayude a ser más competitivos, pero aún les falta un camino largo por recorrer con respecto a este factor ya que existen varios

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

indicadores que no se cumplen dentro de la organización para generar una cultura de innovación dentro de la empresa.

En el indicador de quién se encarga de realizar las innovaciones, la empresa aún no cuenta con un departamento y personal especializado en innovación, únicamente los directivos son los encargados de realizan benchmarking. Sin embargo, se encuentran realizando pruebas de laboratorio para la creación de nuevos productos.

En el indicador motivar a los empleados para ser innovadores, no se utilizan mecanismos que fomenten una cultura innovadora dentro de la empresa. Los gerentes de los departamentos de la empresa cuentan con escasos conocimientos acerca de la innovación y sobre si la empresa la está aplicando. Es por ello, que es necesario generar mecanismos y herramientas que ayuden a toda la organización a verse cada vez más inmersos en la innovación.

El indicador contemplar la innovación como factor competitivo, no se le brinda la importancia que se requiere dentro de la organización.

6.2.3 Conclusión de “Capacidad directiva”

La empresa exportadora de miel muestra un panorama complejo respecto a la capacidad directiva, debido a que no se cuenta con capacidades suficientes para identificar los problemas que pudieran surgir y sobre la manera de cómo aplicar estrategias para hacer frente a las amenazas, y esto se debe a que no se han establecido periodos fijos para las reuniones; de igual manera, existe una relación pragmática para establecer capacitaciones sobre temas que tengan que ver con la capacidad directiva y esto se debe a que la empresa se ha estado desarrollando en un ambiente de mucha cautela y austeridad, esto puede ser positivo porque se mantiene en la misma dirección, pero puede ser negativo para la organización porque puede enfrentarse a un estancamiento.

En el indicador de capacidades para identificar problema y resolverlos, se dio a conocer que únicamente se identifican los problemas cuando un cliente hace llegar algún inconveniente y por medio de ello actúan para resolverlo; para establecer un entorno de estabilidad es necesario realizar estudios que identifiquen dichos

problemas, de esa manera se obtienen las capacidades para resolver dichas situaciones. En el indicador tener conocimiento de todas las áreas funcionales, se detectó que la mayoría de los gerentes tienen conocimiento de una o más áreas, y se debe a que la empresa tiene la ventaja de ser pequeña, por tal motivo, refuerza los conocimientos y habilidades. En el indicador de capacidad de comunicar la misión y visión, todavía no se ha logrado establecer mecanismos que ayuden a permear dicha información en la organización. De igual manera, en el indicador de capacidad para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, aun no desarrollan estudios que ayuden a identificar lo antes mencionado, únicamente se actúa sobre la marcha y empíricamente.

6.2.4 Conclusión de “Capital humano”

Se puede observar que la relación laboral entre los colaboradores, gerentes y directores que se desenvuelve dentro de la empresa es agradable; aunque, existen momentos tensos entre los colaboradores, y se debe a las altas temporadas de producción de miel, pero, siempre se ha mantenido un respeto mutuo. Una de las ventajas que se tiene es que, al ser una empresa pequeña se generan beneficios positivos, como, por ejemplo: trabajo en equipo, roles de trabajo en distintas áreas, mayor comunicación, eficacia en las tareas asignadas, mayor flexibilidad con los directivos (dueños), mayor control del personal y de utilidades de la empresa. En cuanto a la situación de la empresa con respeto al factor capital humano, existen cuestiones en las que se necesita enfocarse para generar ventajas competitivas que la ayuden a mantenerse en el mercado.

6.3 RECOMENDACIONES

La aplicación de estrategias en una empresa es primordial para lograr el éxito y ser competitivos, si no se aplica, es difícil obtener el control de lo que sucede interna y externamente dentro de la empresa y con ello, poder solucionar los problemas más eficientemente.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones por cada factor competitivo interno dirigido a la empresa de estudio.

6.3.1 Calidad

La empresa aplica calidad en sus productos de una manera satisfactoria, eso la ha llevado a permanecer en el mercado local e internacional por muchos años, sin embargo es necesario tomar en cuenta algunos puntos.

- Realizar una encuesta de calidad y satisfacción para conocer la percepción de los clientes.
- Realizar juntas de sensibilización en donde los colaboradores puedan aprender más sobre el tema de calidad no solo en los productos sino también en las actividades que se les designe y ellos puedan expresar con mayor facilidad sus ideas y opiniones, esto ayudará a mejorar el clima laboral para que ellos tengan más confianza y motivación personal.
- Definir a una persona que se encargue de la atención y seguimiento a las quejas y sugerencias del servicio y calidad en los productos.

6.3.2 Capital humano

El factor capital humano en la empresa es imprescindible para lograr una mejor organización dentro de la misma; esto conlleva a implementar acciones que puedan mejorar el desempeño del personal, por lo tanto, es importante generar bienestar y un mejor clima laboral a través de diferentes elementos que impulsen a generar un mejor rendimiento, productividad, creatividad, innovación y competitividad de los colaboradores.

- Se recomienda establecer mecanismos de apoyo al personal dedicado a diferentes actividades: compensaciones emocionales o económicas al sobreesfuerzo derivado de sus responsabilidades como gestores de la innovación, calidad, productividad y rentabilidad de la empresa.
- Calendarizar sesiones de retroalimentación de objetivos, resolución de problemas, capacitaciones, cursos etc. por departamentos, creando resultados que permitirán fomentar la competitividad y eficiencia en su trabajo.

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

- Realizar estrategias de posicionamiento de marca
- Definir a una persona encargada en el área de mercadotecnia, innovación, capital humano y tecnología de la información de la empresa.
- Implementar capacitaciones de temas del área y de manera general, que permita crear sinergia en el personal y que ayude a mejorar la capacidad de desempeño de los colaboradores.

Es necesario dar pauta a la creación de un departamento de capital humano o en su caso a una persona que impulse el desarrollo de actividades orientadas a la mejora continua, para lograrlo es importante que la persona encargada del área formule estrategias y procedimientos dentro de la organización con el fin de mantener un entorno más estable, por tal motivo, se recomienda que la empresa tome en cuenta las siguientes aspectos: establecer periodos fijos de capacitaciones con el fin de enriquecer más las habilidades, capacidades y conocimientos de los gerentes de cada área, permear la misión y visión de la empresa a cada uno de los colaboradores, con el fin de involucrarlos en los logros a alcanzar. De igual manera, generar actividades que fomenten el compañerismo para que se mantenga la armonía entre los colaboradores. Por último, realizar en periodos fijos reuniones entre los colaboradores para tomar en cuenta sus opiniones e inquietudes; esto ayuda mucho a una empresa en su crecimiento.

6.3.3 Innovación

En la actualidad la innovación ha sido una pieza fundamental para lograr permanecer en el mercado; aplicarla, no solo ayuda a obtener grandes resultados sino también a tener una imagen más productiva y atractiva para los clientes, es por ello que es necesario tomar en cuenta varios puntos de innovación que ayuden a la empresa a fortalecerse y seguir creciendo en esa rama.

- La organización necesita fomentar una cultura organizacional que incorpore la innovación como un aspecto de gran importancia para la empresa, se recomienda que todos tengan sesiones de motivación en innovación, talleres,

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

cursos de innovación y bitacoras para que el trabajador pueda aportar opinones, con el fin de mejorar un producto, proceso y/o servicio.

- Aplicar innovación en productos pero, que puedan ser diferenciadores en el mercado (nuevos productos para la empresa y para el consumidor).
- Analizar y gestionar oportunidades de financiamiento con respecto a innovación o de algún otro tipo en programas de gobierno, esto con la finalidad de que la empresa tenga un apoyo con respecto a las utilidades.

6.3.4 Capacidad directiva

Hoy en día las empresas se encuentran en constantes cambios y debido a ello, existen muchas exigencias y retos a los cuales tienen que enfrentarse los directivos de la misma, es por eso que es importante contar con una persona que desarrolle habilidades y capacidades para lograrlo. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta algunos aspectos.

- Definir tiempos en objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr una mejor productividad y competitividad.
- Realizar reuniones para externar los problemas de la empresa y/o monitorear avances en objetivos.
- Tener en cuenta los avances tecnológicos para hacer más eficientes los trabajos de la empresa.
- Complementar departamentos con personas que se encarguen de algunas tareas específicas y lo puedan lograr con mejores resultados.

Por lo que es recomendable conocer las problemáticas que se están enfrentando en todos los niveles y de esa manera tomar decisiones que sean positivas para la organización, como resultado se fortalecerían las habilidades de los gerentes al momento de tomar decisiones.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Alcande, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: COPYRIGHT.

Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , XVII, 99-120.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia : PEARSON .

Benito, S., Platero, M., y Rodríguez, A. (1 de Febrero de 2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos. *Universia Business Review*(33), 104-121.

Benzaquen, J., Carpio, L., Zegarra, L., y Valdivia, C. (Diciembre de 2010). CEPAL.

Obtenido de CEPAL:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benzaquen, J., Carpio, L., Zegarra, L., y Valdivia, C. (diciembre de 2010). Un índice regional de competitividad para un país. *CEPAL 102*.

Buendía, E. (diciembre de 2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista análisis económico*, XXVIII(69), 55-78.

Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). *Administración de empresas: la competitividad empresarial*. (Vol. IV). Bogotá, D.C., Colombia : Ediciones Universidad Central.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid , España : ESIC EDITORIAL

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires , Argentina .

Cevantes, L. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. D.F, México .

Chavarría, L. (2009). *Mieles diferenciadas de la península de Yucatán y su mercado*. Tlalpan , ciudad de México , México : Global Environment Facility.

Chavarría, H., y Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad*. Colombia : IICA.

Coriat, B. (1994). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires, Argentina : Universidad de Buenos Aires.

Del Rey, J., y Laviña, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. EOI.

Díaz, H. (diciembre de 2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1(2), 91-104.

Dussel, E. (julio de 2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prenda de vestir de centroamérica utilizando los programas y metodología CAN y MAGIC. D.F, México.

Echazarreta, C., Arellano, A., y Pech, C. (2002). *Apicultura en Mesoamérica* (Vol. 5). Mérida, Yucatán , México : Universidad Autónoma de Yucatán.

Fernandez, E., Montes, J., y Vazquez, C. (1998). *La competitividad de la empresa*. España.

Flores, A., Medina, M., y Martín, M. (2007). Análisis de la red de valor de la miel yucateca de exportación. *I congreso de la red internacional de investigadores en competitividad*, 1-20.

García, L., y Meza, E. (2012). Oportunidades y obstáculos para el desarrollo de la apicultura en Nayarit. Tepic, Nayarit, México: Edición académica.

Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Iztapalapa , México : Plaza y Valdes .

Hernández, Fernández, y Baptista. (2014). Metodología de la investigación. México D.F, México : McGRAW-HILL.

Hill, C., y Jones, G. (2009). Administración estratégica. D.F, México: McGRAW- HILL.

IMD. (2018). Resultados del Ranking de competitividad mundial 2018. Peru.

Industry Canada. (1995). Competitiveness: Concepts and Measures. Ottawa, Canada.

INEGI. (2015). Resultados de la encuesta nacional de ocupacion y empleo. Recuperado el enero de 2019, de Resultados de la encuesta nacional de ocupacion y empleo: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_05_7.pdf

INEGI. (2019). DENU. Recuperado el mayo de 2019, de DENU: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=00>

INEGI. (2019). DENU. Recuperado el mayo de 2019, de DENU: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=00>

ITC-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volumen, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de Trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITS-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITS-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITC-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITC-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de

importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITC-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

ITS-TradeMap. (2001-2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Recuperado el septiembre de 2020, de trademap.org:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Jaramillo, C. (1999). Competitividad. Ecuador: Abya-Yala.

Jevons, W. (1871). *La teoría de la economía política*. Madrid, España: EDICIONES PIRÁMIDE.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (Vol. VI)*. Nuevo León, México : Pearson educación.

Labarca, N. (31 de mayo de 2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.

MAPCAL . (1996). *La ventaja competitiva*. Madrid , España : DIAZ DE SANTOS.

Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components*, Supply and Services Canada, Ottawa. .
Ottawa , Canada .

Mártinez, M., Charterina, A., y Araujo, M. (marzo de 2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación Marketing y calidad. XVI, 165-188.

Martínez, D., y Milla, A. (2012). *Análisis interno (capacidades estratégicas)*. Madrid , España : Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, E., y Pérez, H. (2013). *La producción de miel en el trópico húmedo de México: avances y retos en la gestión de la innovación*. Texcoco, Estado de México, México: Universidad Autónoma Chapingo.

Mas, M., Paluzie, E., Pons, J., Quesada, j., Robledo, J., y Tirado, D. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. España: Atlántida.

Mauborgne, R., y W, C. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá , Colombia : Grupo Edictorial Norma.

Mérida Yucatán. (2018). Recuperado el enero de 2019, de Mérida Yucatán: <https://www.meridadeyucatan.com/informacion/>

Muñiz, L. (2010). *Guia practica para mejorar un plan de negocio*. Profit editorial.

Musik, G., y Murillo, D. (enero de 2004). *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. centro de estudios de competitividad.

Müller, G. (agosto de 1995). *El caleidoscopio de la competitividad*. CEPAL(56), 137-148.

Nájera, J. (mayo de 2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. *Universidad & Empresa* , 25-51.

Novelo, S., Cortez, J., López, V., Canul, E., y Vargas, M. (julio-diciembre de 2013). Productos con alto contenido de miel , como opción para incrementar su uso en Yucatán. *Revista mexicana de agronegocios*, 33(17), 576-586.

OECD. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Grupo Tragsa.

OCDE. (1997). *Regulation and industrial competitiveness: a perspective for regulatory reform*. Paris.

OECD. (1992). *The Technology and the Economy. The Key Relationships*, Organization for Economic Co-operation and Developmet, Paris. Paris.

Pérez, C. (mayo de 1996). La mordernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Banco nacional de comercio exterior*, 46(5), 347-364.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. D.F, México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. España : DEUSTO S.A.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. España : DEUSTO S.A.

Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of nations* . New York : The free press.

Quiroga, D. (2003). *Modelo temático para determinar la competitividad de las PYME'S*. Cali, Colombia.

Rivera, J., & Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing*. Madrid, España : ESIC EDITORIAL.

Rodríguez, G., Gil, J., y Garcia, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Archidona, Málaga : Aljibe, S.L .

Rubio, A., y Aragón, A. (1 de octubre de 2007). Recursos estratégicos en la pymes. *Europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.

Rubio, A., y Antonio, A. (junio de 2002). Factores explicativos del éxito competitivo. un estudio empérico en la pyme. *XVI congreso nacional y XII hispano francés de AEDEM*, 2(1).

Rubio, A., y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la Pyme. *Cuadernos de gestión* , 49-63.

Saavedra, M. (junio de 2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión* , 33, 93-124.

Saavedra, M., Milla, S., y Tapia, B. (11 de diciembre de 2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR*, 2(4), 38-52.

SAGARPA. (2017). Quinto Informe de Labores 2016-2017. Recuperado el marzo de 2019 , de gob.mx: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255710/5TO_INFORME_2017_web.pdf

Sarmiento, S. (diciembre de 2008). Competitividad regional. *Dimens. empres*, 19-37.

Sánchez, M. (junio de 2005). La metodología de la investigación cualitativa. *Mundo siglo XXI*, 115-118.

Sallenave, J.-P. (2002). *La gerencia integral ¡no le temas a la competencia, témele a la incompetencia!* Bogotá , Colombia : Norma.

Schnaars, S. (1991). *Estrategias de Marketing*. Madrid , España : Ediciones Díaz de Santos.

SIAP. (2020). *Pesquera, Sistema de Información Agropecuario y Pesquero* . Recuperado el marzo de 2021, de SIAP: https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2020/Atlas-Agroalimentario-2020

SIAP. (2019). *Población apícola 2010-2019*. Recuperado el agosto de 2020, de Gob.mx: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/564335/Inventario_2019_abeja.pdf

SIAP. (2012). *gob.mx*. Recuperado el Octubre de 2018, de gob.mx:

STAT, F. (1994-2018). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el septiembre de 2020, de fao.org: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QL/visualize>

STAT, F. (1994-2018). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el septiembre de 2020, de fao.org: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QL>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y, A. (2012). *Administración Estratégica*. DF, México : McGRAW-HILL.

Vera, J., & Díaz, R. (12 de junio de 2012). ¿Qué es un compeditor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base a tres factores. *Contaduría y administración*, 57(1), 149-184.

Villanueva, R., y Colli-Ucan, W. (1996). La apicultura en la península de Yucatán, México y sus perspectivas. *Folia Entomol*(97), 55-70.

WEF. (2018). Informe Global de Competitividad . Obtenido de Informe Global de Competitividad : <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

industriales en España. *Universia Business Review*(8), 38-51.

Yucatán. (2017). Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán. Administrativo Siglo XXI. Mérida: SEPOMEX.

Yucatán, P. s. (2015). INEGI. Recuperado el enero de 2019, de INEGI: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082437.pdf

SIAP. (2020). *Pesquera, Sistema de Información Agropecuario y Pesquero* . Recuperado el marzo de 2021, de SIAP: https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2020/Atlas-Agroalimentario-2020

ANEXOS



ENTREVISTA



Esta entrevista es parte del análisis de investigación con respecto a la percepción de los factores internos y externos de la competitividad, cada sesión tendrá una duración de 50 minutos para recabar información con fines académicos que sea de utilidad en el estudio de caso y poder concluir satisfactoriamente con esta investigación. agradezco de antemano su tiempo y su confianza.

FACTORES EXTERNOS

No.	Rivalidad entre competidores existentes	Escala de medición												
		Fuerte			Regular			Débil			No existe			
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
1	La demanda local de la miel en la industria crece de manera	x	x				x							
1a	La demanda internacional de la miel en la industria crece de manera	x	x	x										
2	Los productos locales que ofrece la industria tienen una diferenciación		x	x				x						
2a	Los productos de exportación que ofrece la industria tienen una diferenciación		x	x									x	
3	La fuerza competitiva en la industria local es	x					x					x		
3a	La fuerza competitiva en la industria internacional es			x	x	x								
6	La industria de la miel en Yucatán tiene un crecimiento	x					x							x

8	La entrada de compradores de otros estados es							X	X	X
9	Las barreras para la salida de la industria son consideradas		X					X		X
10	Las empresas del sector tienen costos fijos o de almacenamiento	X				X	X			
11	Los objetivos y estrategias de los rivales tienen una tendencia	X	X	X						

No.	Amenaza de competidores potenciales	Escala de medición											
		Fuerte			Regular			Débil			No existe		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1	La entrada de empresas foráneas que ofrecen miel a nivel local es				X				X	X			
2	El consumo de la miel en el estado de Yucatán es					X	X	X					
3	Las empresas existentes generan una oposición a la entrada de nuevas industrias de manera	X				X				X			
4	La preocupación de las empresas existentes de la miel por la entrada de nuevas empresas es	X				X				X			

No.	Amenaza de productos sustitutos	Escala de medición											
		Fuerte			Regular			Débil			No existe		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1	La entrada de nuevos productos sustitutos de la miel es					X	X				X		

2	Los productos sustitutos de la miel tienen precios que son atractivamente		x		x		x						
3	Los productos sustitutos en comparación con la miel tienen un impacto más		x	x									x
4	La preferencia de los compradores por precios menores al cambiarse a los sustitutos es		x	x									x
5	El crecimiento de la venta de los productos sustitutos de la miel es			x					x				x

No.	Poder de negociación de los proveedores	Escala de medición												
		Fuerte			Regular			Débil			No existe			
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
1	La adquisición de la materia prima por medio de los proveedores es	x				x				x				
2	La existencia de varios proveedores para adquirir la materia prima es	x				x				x				
3	La diferenciación de los productos o servicios que ofrece el proveedor son atractivamente					x	x	x						
4	El cambio de proveedor es difícil y costoso para la empresa de manera								x	x	x			
5	La sustitución de proveedores es					x				x	x			
6	Los proveedores dependen de las empresas para sus ingresos de manera	x				x	x	x						
7	El dominio de los proveedores sobre la industria es					x				x			x	
8	La información de los proveedores sobre la industria es									x			x	x

No.	Escala de medición			
	Fuerte	Regular	Débil	No existe

Poder de negociación de los compradores		E1	E2	E3									
1	La información hacia los compradores locales, sobre la calidad, el precio y costos de la miel es	X		X		X							
1a	La información hacia los compradores internacionales, sobre la calidad, el precio y costos de la miel es	X	X	X									
3	La demanda de los compradores local es			X		X		X					
3a	La demanda del comprador internacional es	X	X	X									
4	La importancia que le toman los compradores locales a la calidad de la miel es		X	X					X				
4a	La importancia que le toman los compradores internacionales a la calidad de la miel es	X	X	X									
5	Los compradores locales tienen una sensibilidad al precio	X	X	X									
5a	Los compradores internacionales tienen una sensibilidad al precio	X	X	X									
6	El número de vendedores de la miel es	X		X		X							
7	La influencia de compradores de la miel en volumen es	X	X	X									
8	La estandarización o diferenciación de los productos en las distintas empresas de miel es					X	X	X					
9	Los costos por cambiar a productos competidores se consideran	X	X										X

Factores internos

DIMENSIONES	AUTORES	INDICADORES	Preguntas
-------------	---------	-------------	-----------

Calidad	Chavarría y Sepúlveda (2001); Estrada et al (2009); Charterina y Araujo (2010); Aragón y Rubio (2005); Alcalde (2009);	Manejos de buenas practicas para la calidad	¿Qué tipo de buenas practicas esta implementando la empresa de miel?
		Tener como principal factor competitivo la calidad	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
		Obtener certificaciones de calidad	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta la empresa de miel?
		Capacitaciones en calidad	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
		Documentación de normas y procesos de producción	¿Se llevan a cabo procesos de documentación para las normas de producción? ¿Cuales?
		Constante evaluación a proveedores	¿Qué tipo de evaluaciones se realizan para seleccionar a sus proveedores?
		Eliminar procesos y trabajos que no aporten valor para reducir costos.	¿Qué mecanismos utiliza la empresa de miel, para identificar los procesos y trabajos que no generan valor?
		Evaluación de la satisfacción del cliente	¿De qué manera se lleva a cabo la evaluación de la satisfacción del cliente sobre los productos y servicios?
		Tomar en cuenta la opinión de los clientes	¿Qué métodos utiliza para recibir quejas y sugerencias de los consumidores y/o clientes?
Recursos humanos	Aragón y Rubio (2007); Estrada, García y Sánchez (2009); Estrada et al (2009)	Tener clima laboral dentro de la empresa	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
		Generar un panorama de compromiso y solución de problemas	¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa de miel para generar un ambiente de compromiso para la solución de problemas?
		Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?
		Realizar capacitaciones dentro de la empresa	¿Con qué regularidad se realizan capacitaciones a los colaboradores?
		Motivar al personal para que se sienta identificado con la empresa	¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa de miel para motivar al personal y que se sienta identificado?

		Que los empleados conozcan la misión, visión, políticas y valores de la empresa	¿De qué manera se les hace llegar a los colaboradores la misión, visión, políticas y valores de la empresa?
		Contar con manuales en la organización	¿Con qué manuales cuenta la empresa de miel para la organización?
Innovación	Estrada et al (2009); OECD (2006); Aragón y Rubio (2005); Platero y Rodríguez (2012); Laviña y Del Rey (2008)	Detectar quien se encarga de realizar las innovaciones	¿Quiénes se encargan de realizar las innovaciones en procesos y productos dentro de la empresa de miel?
		Motivar a los empleados a ser innovadores	¿Con qué frecuencia se les imparten cursos de innovación a los colaboradores?
		Contemplar la innovación como factor competitivo	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?
		Detectar lo que impulsa a innovar	¿Qué características se toman en cuenta para detectar la innovación?
		Que genera la innovación	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
		Realizar capacitaciones	¿Cuáles capacitaciones se llevan acabo para la innovación?
		Patentes y gastos en investigación y desarrollo (I&D)	¿Cuántas patentes tiene la empresa de miel registradas ante el IMPI? ¿Qué tanto invierte la empresa de miel para la investigación y desarrollo de la innovación en la empresa?
Capacidad Directiva	Cervantes (2005); Aragón y Rubio (2005); Estrada et al (2009); Charterina y Araujo (2010); Rubio y Aragón (2002); Rubio y Aragón (2007)	Capacidad para identificar problemas y resolverlos	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
		Delegar responsabilidad	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
		Tener conocimiento de todas las áreas funcionales	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
		Tener conocimiento sobre los procesos	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?

	Capacidad de comunicar la visión y misión	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
	Capacidad para identificar las fortalezas y oportunidades	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
	Capacidad para identificar las amenazas y debilidades	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
	Tener constantes capacitaciones	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
	Capacidad de planificación y toma de decisiones	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?

Instrumento para la medición de competitividad para la empresa Mimiel

Fecha:	Hora:	Folio:	Género	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Competitividad	
Factores internos	
Gerente del Departamento de Calidad	
Calidad	
1	¿Qué tipo de buenas practicas esta implementando la empresa de miel?
2	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
3	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta la empresa de miel?
4	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
5	¿Se llevan a cabo procesos de documentación para las normas de producción? ¿Cuales?
6	¿Qué tipo de evaluaciones se realizan para seleccionar a sus proveedores?
7	¿Qué mecanismos utiliza la empresa de miel para identificar los procesos y trabajos que no generan valor?
8	¿De qué manera se lleva a cabo la evaluación de la satisfacción del cliente sobre los productos y servicios?

9	¿Qué métodos utiliza para recibir quejas y sugerencias de los consumidores y/o clientes?
Recursos humanos	
10	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
11	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?
Innovación	
12	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?
13	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Capacidad directiva	
14	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
15	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
16	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
17	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
18	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
19	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
20	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
21	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
22	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores internos	
Gerente de Auxiliar Administrativo	
Recursos humanos	
1	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
2	¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa de miel para generar un ambiente de compromiso para la solución de problemas?
3	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?
4	¿Con qué regularidad se realizan capacitaciones a los colaboradores?
5	¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa de miel para motivar al personal y que se sienta identificado?
6	¿De qué manera se les hace llegar a los colaboradores la misión, visión, políticas y valores de la empresa?
7	¿Con qué manuales cuenta la empresa de miel para la organización?
Calidad	
8	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?

9	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Innovación	
10	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?
11	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Capacidad directiva	
12	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
13	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
14	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
15	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
16	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
17	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
18	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
19	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
20	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores internos	
Gerente de Dirección Comercial	
Innovación	
1	¿Quiénes se encargan de realizar las innovaciones en procesos y productos dentro de la empresa de miel?
2	¿Con qué frecuencia se les imparten cursos de innovación a los colaboradores?
3	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?
4	¿Qué características se toman en cuenta para detectar la innovación?
5	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
6	¿Cuáles capacitaciones se llevan acabo para la innovación?
7	¿Cuántas patentes tiene la empresa de miel registradas ante el IMPI?
8	¿Qué tanto invierte la empresa de miel para la investigación y desarrollo de la innovación en la empresa?
Recursos humanos	
9	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
10	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?
Calidad	
11	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
12	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Capacidad directiva	

13	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
14	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
15	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
16	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
17	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
18	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
19	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
20	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
21	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores internos	
Director administrativo	
Capacidad directiva	
1	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
2	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
3	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
4	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
5	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
6	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
7	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
8	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
9	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Calidad	
10	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
11	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Innovación	
12	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como factor competitivo?
13	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
14	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
15	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores externos	
Gerente de Ventas Nacionales	
Capacidad directiva	
1	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
2	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
3	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
4	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
5	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
6	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
7	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
8	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
9	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Calidad	
10	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
11	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Innovación	
12	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como factor competitivo?
13	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
14	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
15	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores internos	
Gerente de producción	
Calidad	
1	¿Qué tipo de buenas practicas esta implementando la empresa de miel?
2	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
3	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta la empresa de miel?
4	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
5	¿Se llevan a cabo procesos de documentación para las normas de producción? ¿Cuales?
6	¿Qué tipo de evaluaciones se realizan para seleccionar a sus proveedores?
7	¿Qué mecanismos utiliza la empresa de miel para identificar los procesos y trabajos que no generan valor?
8	¿De qué manera se lleva a cabo la evaluación de la satisfacción del cliente sobre los productos y servicios?
9	¿Qué métodos utiliza para recibir quejas y sugerencias de los consumidores y/o clientes?
Capacidad directiva	
10	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
11	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
12	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
13	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
14	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
15	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
16	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
17	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
18	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Innovación	
19	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como factor competitivo?
20	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
21	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
22	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Factores externos	
Gerente de compras	

Capacidad directiva	
1	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
2	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
3	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
4	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
5	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
6	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
7	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
8	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
9	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Innovación	
10	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como factor competitivo?
11	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
12	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
13	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Gerente de almacén	
Capacidad directiva	
1	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
2	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
3	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
4	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
5	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
6	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
7	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
8	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
9	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Calidad	
16	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
17	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Innovación	
18	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?

19	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
20	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
21	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?

Fecha:	Hora:	Folio:	Genero	F	M
Nivel de estudio:		Cargo o Puesto:			
Edad:		Antigüedad (No. Años)			
Objetivo: Analizar los factores que influyen en la competitividad de una empresa exportadora de miel en la ciudad de Mérida Yucatán.					
INSTRUCCIONES GENERALES					

Gerente de Auxiliar Contable	
Capacidad directiva	
1	¿De qué manera se identifican los problemas y cómo se resuelven?
2	¿De qué forma se delegan la autoridad y las responsabilidades dentro de la empresa de miel?
3	¿Qué conocimiento tiene, acerca de las otras áreas funcionales de la empresa de miel?
4	¿Cómo se realiza la documentación de los procesos de producción de la miel en la empresa de miel?
5	¿De qué manera comunica la misión, visión y valores de la empresa de miel?
6	¿De qué manera la empresa de miel identifica las fortalezas y oportunidades?
7	¿De qué manera la empresa de miel identifica las amenazas y debilidades?
8	¿Con qué periodicidad se capacita para reforzar su conocimiento relacionado con sus actividades diarias en la empresa de miel?
9	¿En qué modelo se basa para realizar la planificación de actividades?
Calidad	
10	¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
11	¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad?
Innovación	
12	¿Qué tan importante es para la empresa de miel la innovación como un factor competitivo?
13	¿En su opinión qué beneficios genera aplicar innovación en la empresa de miel?
Recursos humanos	
14	¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa de miel?
15	¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones con los empleados para tomar en cuenta sus opiniones?