

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

TESIS

**“Recursos y Capacidades competitivas de dos
microempresas de salsas de chile habanero en los
estados de Yucatán y Quintana Roo”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**

PRESENTA:

LIC. FRANCISCO JAVIER MOO XIX

ASESORA:

DRA. MARÍA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

08 DE FEBRERO DE 2017

RESUMEN

La teoría de los recursos y capacidades ofrece una alternativa para la generación de estrategias competitivas. A pesar de que esta teoría fue propuesta por Penrose (1959) son pocas las organizaciones que lo aplican. Esta investigación presenta una propuesta de estrategias competitivas para dos empresas productoras de salsas de chile habanero tomando como punto de partida sus principales recursos y capacidades. Para lograrlo se recurrió a la utilización de una metodología 100% cualitativa en donde se combinaron entrevistas, observaciones, reuniones con los dueños de las empresas, entre otros; identificando recursos valiosos como maquinaria y equipo, materiales e insumos, recursos humanos, recursos intangibles, entre otros; así como capacidades del fundador, del proceso de toma de decisiones, del proceso de producción, del poder de negociación con proveedores y clientes minoristas entre otros. Con todo lo anterior se proponen estrategias genéricas de diferenciación para una empresa y estrategias de enfoque o concentración para la segunda.

ABSTRACT

The Theory of resources and abilities offers an alternative for the generation of competitive strategies. Although this theory was proposed by Penrose (1959), few organizations actually use it. This research proposes a set of competitive strategies for two companies producing habanero chile sauces, taking as their starting point their main resources and abilities. To achieve this, a qualitative methodology was used in which interviews, observations, and meetings with the owners of the companies were combined to identified valuable resources such as machinery and equipment, materials and inputs, human resources, intangible resources, among others; As well as capacities of the founder, the decision-making process, the production process, the bargaining power with suppliers and retail customer distributors, among others. With all of the above, generic strategies of differentiation are proposed for a company and strategies of focus or concentration for the second company.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTOS.....	IX
CAPÍTULO I.....	10
INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.1.1. <i>Estrategia</i>	10
1.1.2. <i>Competitividad</i>	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.3.1. <i>Preguntas específicas de investigación</i>	16
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4.1. <i>Objetivos específicos</i>	17
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.6. DELIMITACIÓN	18
CAPÍTULO 2.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. COMPETITIVIDAD.....	19
2.1.1. <i>Antecedentes de la competitividad</i>	19
2.1.2. <i>Competitividad a una escala macroeconómica</i>	21
2.1.3. <i>Clasificaciones de la Competitividad</i>	25
2.2. COMPETITIVIDAD MICROECONÓMICA.....	30
2.3. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	31
2.3.1. <i>Antecedentes de la teoría de recursos y capacidades</i>	31
2.3.2. <i>Recursos</i>	34
2.3.3. <i>Capacidades</i>	36
2.4. ESTUDIOS DE CASO REFERENTES A LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	39
2.5. RECURSOS Y CAPACIDADES A ESTUDIAR DENTRO DE LAS MICROEMPRESAS “PRINCESA MAYA” Y “TZUCA-IIK”	40
CAPITULO 3.....	43
MARCO CONTEXTUAL	43
3.1. QUINTANA ROO	43
3.2. JOSÉ MARÍA MORELOS, QUINTANA ROO.....	45
3.2.1. <i>Ubicación geográfica del municipio de José María Morelos, Quintana Roo</i>	45
3.2.2. <i>Situación poblacional</i>	46
3.2.3. <i>Servicios</i>	46
3.2.4. <i>Actividades económicas</i>	47
3.3. EMPRESA DE SALSA DE CHILE HABANERO EXTRAPICANTE “PRINCESA MAYA”	47
3.4. YUCATÁN.....	49
3.5. TZUCACAB, YUCATÁN	50
3.5.1. <i>Ubicación geográfica del municipio de Tzucacab, Yucatán</i>	50
3.5.2. <i>Situación poblacional</i>	51
3.5.3. <i>Servicios</i>	51

3.5.4. <i>Actividades económicas</i>	51
3.6. EMPRESA DE SALSA DE CHILE HABANERO “TZUCA-IIK”	52
CAPITULO 4	54
METODOLOGÍA	54
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	54
4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO.	56
4.4. UNIDAD DE ANÁLISIS O SUJETO DE ESTUDIO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
4.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	57
4.6. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	57
4.7. PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	59
CAPITULO 5	60
RESULTADOS	60
5.1. EMPRESA “PRINCESA MAYA”	60
5.2. RESULTADOS DE LA EMPRESA “TZUCA-IIK”	83
5.3. COMPARACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ENTRE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	102
5.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CADA UNA DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS.....	114
5.5. DISCUSIONES	116
CAPITULO 6	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
6.1. CONCLUSIONES.....	118
6.1. RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS	120
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Competitividad Ex post y Ex ante.....	28
Tabla 2. 2. Categoría de los recursos según Grant (1991)	35
Tabla 2. 3. Recopilación de los principales recursos a partir de autores.....	36
Tabla 2. 4. Recopilación de las capacidades a partir de los principales autores.	37
Tabla 3. 1. Porcentaje de la población de Tzucacab, Yucatán ocupada de acuerdo a las actividades económicas principales.	52
Tabla 4. 1. Tipos de estudios de caso atendiendo a los criterios de número de casos, unidades de análisis y objetivos de estudio.....	56
Tabla 4. 2. Características de las personas entrevistadas	59
Tabla 5. 1. Comparación de los recursos más importantes de las empresas Princesa Maya y Tzucacab.....	110
Tabla 5. 2. Comparación de las capacidades más importantes de las empresas Princesa Maya y Tzucacab.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Diamante de la competitividad.....	13
Figura 2. 1. Diamante de la competitividad.....	22
Figura 2. 2. Modelo sistémico de la competitividad	29
Figura 2. 3. Capacidades administrativas y operativas de acuerdo a Winter (1982)	37
Figura 2. 4. Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico	38
Figura 3. 1. Localización del estado de Quintana Roo.....	43
Figura 3. 2. Población de Quintana Roo.	44
Figura 3. 3. Población económicamente activa de Quintana Roo.....	45
Figura 3. 4. Ubicación geográfica de José María Morelos, Quintana Roo.....	46
Figura 3. 5. Ubicación geográfica del estado de Yucatán.....	49
Figura 3. 6. Distribución porcentual de la población ocupada de 12 años y más por sector económico 2000 y 2010	50
Figura 3. 7. Ubicación geográfica de Tzucacab, Yucatán.....	51
Figura 5. 1. Recursos más importantes de la empresa “Princesa Maya”	72
Figura 5. 2. Capacidades más importantes de la empresa “Princesa Maya”	81
Figura 5. 3. Recursos más importantes de la empresa “Tzucacab”	93
Figura 5. 4. Capacidades más importantes de la empresa “Tzucacab”	101

DEDICATORIA

¡A mis padres, y hermanos mi mayor motivación para seguir cosechando éxitos!

¡Para cada uno que contribuyó a que este sueño se haga realidad!

Porque yo sé los pensamientos que tengo acerca de vosotros, dice Jehová, pensamientos de paz, y no de mal, para daros el fin que esperáis.

Jeremías 29:11

Con Cariño...

Francisco

AGRADECIMIENTOS

Recuerdo aquellos sueños que viajaban en camión, cargando mochilas llenas de esperanzas, de sentimientos, pero sobre todo de grandes deseos de superarme tanto personal como profesionalmente. No era fácil salir de mi zona de confort, pero valdría la pena ese reto. Hoy, después de haber logrado un grado académico más, me siento tan dichoso y afortunado con la vida por permitirme terminar la maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional.

Primeramente, agradezco a Dios quien derrama bendición y sabiduría; siempre estuvo, esta y seguirá estando conmigo en cada entrada y salida. Con orgullo puedo decir que “Lo mío no es suerte, son puras bendiciones”. Gracias a mi padre, Francisco Javier Moo May, siempre demostrando el ejemplo de ser el mejor aún cuando no se tiene una formación profesional; gracias a mi madre, Eneida Xix quien siempre demuestra lo fuerte y e incansable que es. A mis hermanos: José, Johonny, Edwin y Ángel, próximos profesionistas exitosos, sepan bien que este esfuerzo no es de uno solo, sino de toda la familia. Agradezco infinitamente a aquella persona especial que me motivaba a seguir con este proceso confiando siempre en mis habilidades y conocimientos para salir adelante. A mi directora de tesis, la Dra. María Antonia Morales González, mis asesores: Ana María Canto Esquivel, Dr. Gustavo Adolfo Monforte y Mtro. Andrés Pereyra, por su valioso apoyo durante este proceso. Asimismo agradezco a todos mis profesores de la maestría. Gracias a las empresas estudiadas que me permitieron realizar la tesis, sin su colaboración y aportación, esto no hubiera sido posible. De igual manera, agradezco a la Dra. Valeria Cuevas por darme la oportunidad de estudiar y adquirir experiencia académica dentro de la Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo (UIMQRoo).

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

*“En este mundo competitivo y saturado, o nos distinguimos o nos
extinguimos”*

Gustavo Adamovsky

Este capítulo presenta una breve descripción de algunos términos importantes que son necesarios conocer con el fin de establecer un panorama a priori de la investigación.

1.1. Antecedentes

En la actualidad, ante un mundo altamente globalizado y competitivo, resulta indispensable que las organizaciones identifiquen sus recursos y capacidades con el fin de aprovecharlos de manera eficiente, determinen sus atributos y características particulares para generar una ventaja competitiva sostenible, es decir, que pueda ser duradera con el paso del tiempo. Para una mejor comprensión del tema, se necesita indagar sobre algunas investigaciones relacionadas a la competitividad como son: estrategias, ventajas competitivas, recursos, capacidades, entre otros términos que se abordan en este capítulo.

1.1.1. Estrategia

El término “estrategia” ha sido utilizado en distintas áreas que van desde la militar, lo político, religioso, administrativo, entre otros; aun cuando es utilizado desde diferentes contextos, el fin es el mismo: mantenerse y consolidar una posición. Con referencia al ámbito empresarial, Fernández (2012) menciona que la estrategia es la forma en la que una empresa u organización interactúa con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos planteados. Por su parte, David (2008) argumenta que las estrategias son los medios o acciones potenciales que se utilizan para lograr objetivos

planteados; para alcanzarlos se requieren de decisiones efectivas y de la aplicación de recursos provenientes de la empresa.

Chaffee (1985) plantea que la estrategia cuenta con dos enfoques: el primero es el modelo lineal que se orienta a la planificación y definición de objetivos e incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia. El segundo enfoque es el modelo adaptativo que trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Mintzberg, Brian y Boyer (1997) argumentan que para formular buenas estrategias se deben contar con cuatro elementos fundamentales como son:

- **Un ambiente;** es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades).
- **Establecimiento de metas u objetivos básicos;** el objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa.
- **Un análisis de la situación;** con el objetivo de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- **Proyectar cómo aplicar sus recursos;** esto con el fin de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.

Así como existen cuatro elementos fundamentales, las estrategias se clasifican en varios tipos. Porter (1982) define tres tipos de estrategias genéricas que pueden mejorar el desempeño de las empresas (superar a los rivales) dentro de la industria; estas tres estrategias son:

a) Liderazgo global en costos:

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos mediante un conjunto de políticas funcionales; para lograrlo será necesario la búsqueda de la reducción de costos mediante un control riguroso tanto de gastos fijos como variables sin

descuidar la calidad, el servicio y otros factores indispensables que pueden poner en riesgo la permanencia de la empresa dentro de la industria.

b) Diferenciación:

La estrategia de diferenciación, no es nada más ni nada menos que generar un producto o servicio que se perciba como “*único*”. Esto se puede lograr a partir del diseño o imagen de marca, tecnología, las características del producto, servicio al cliente, redes de distribución, entre otros.

c) Enfoque o concentración:

La estrategia de enfoque se centra principalmente en el grupo de compradores, en un segmento específico o un mercado geográfico. Este tipo de estrategia busca satisfacer un servicio excelente a un mercado particular, diferente a las empresas que compiten en mercados más extensos.

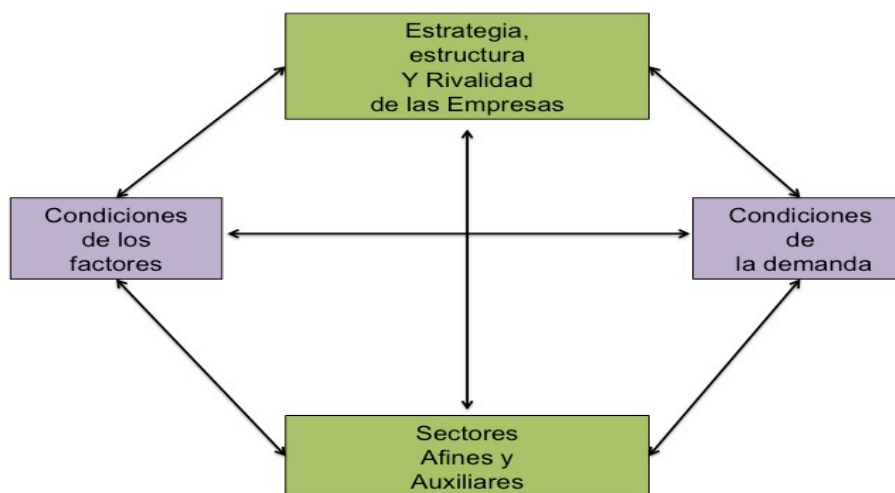
Tomando como referencia todo lo anteriormente expuesto, resalta la importancia de diseñar estrategias efectivas y alcanzables con el fin de que las empresas logren ser competitivas o bien alcanzar la competitividad.

1.1.2. Competitividad

Dentro del mundo empresarial, la competitividad juega un factor determinante para la sobrevivencia de las empresas, quienes debido a la presión y al desafío, se ven a la necesidad de obtener ventajas frente a los mejores competidores dentro de su industria (Porter, 2006). Numerosos autores han tratado de definir a la competitividad, lo cual no ha sido sencillo debido al alto número de variables y contextos. Porter (1982) menciona que ser competitivo es sobresalir de las demás empresas (la competencia) para obtener mejores resultados. Por su parte, Sallenave (1995) argumenta que “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor” (p.236).

La definición de Porter (mencionada anteriormente) ha sido utilizada por muchos años, ha influenciado a empresas y países para el desarrollo de estrategias que generen la competitividad. pues si una empresa es competitiva, el éxito se verá reflejado dentro de la economía del país de origen. Porter realizó el llamado “Diamante de la competitividad” (Figura 1.1) en donde establece 5 criterios importantes que tienen relación con la competitividad y determinan una ventaja competitiva frente a la competencia.

Figura 1. 1. Diamante de la competitividad



Fuente: Porter, 1990, p.175.

Con base en las definiciones de estrategia y competitividad (analizadas anteriormente), se puede referir que una estrategia competitiva es un proceso de planeación que se realiza (ya sea implícita o explícitamente) dentro de una organización para alcanzar las metas objetivos planteados, es decir, lograr una verdadera ventaja competitiva (Porter, 2002), la cual es definida como aquello que una empresa hace diferente con respecto a sus competidores (David, 2008).

Existen diferentes perspectivas sobre la mejor manera de alcanzar y conservar las ventajas competitivas dentro de las organizaciones; una de ellas es *la teoría de los recursos y capacidades*, el cual se basa en identificar aquellas competencias

esenciales de las empresas con el fin de desarrollar estrategias que conlleven a la generación de ventajas competitivas sostenibles (David, 2008). La teoría de los recursos y capacidades propone que una organización puede lograr y obtener ventajas competitivas identificando sus recursos, habilidades y conocimientos principales, aquellos que demuestren un mayor potencial competitivo serán considerados para realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el mediano y largo plazo; se refieren a los atributos propios de cada empresa, es decir, a partir de las características heterogéneas de las mismas.

Referente a estudios empíricos relacionados a la teoría de los recursos y capacidades, pueden mencionarse algunas pocas, esto debido a que en la actualidad, las estrategias se diseñan a partir de las condiciones del mercado y no por los recursos y capacidades de cada empresa. Un estudio identificado acerca de los recursos y capacidades es la de dos empresas colombianas dedicadas a la fabricación de autopartes (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2013), en donde se identificaron recursos físicos, recursos humanos, tecnológicos, reputación y prestigio. Entre las capacidades encontradas destacaron las del fundador, el servicio al cliente, los conocimientos y capacitación constante, manejo de sistemas de información, entre otros.

Por su parte, Quezada (2004) aplicó un test con el fin de determinar con qué recursos y capacidades cuenta una empresa, destacando los siguientes recursos: físicos, legales, humanos y organizacionales; así como haber identificado la capacidad mas importante relacionado al conocimiento del proceso de servicio logístico.

En México, llama la atención la competitividad dentro de las empresas. Debido a que en el 2014 existía poco más de cuatro millones de micro, pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME'S), resulta interesante conocer su competitividad (INEGI, 2016). Con lo que respecta al estado de Quintana Roo, en el 2014, se registraron cerca de 57,186 MIPyME'S de las cuales el 93.3% se dedican al sector terciario y el 90.8% de éstas son catalogadas como microempresas. (SEDE,

2014). Por su parte, en el estado de Yucatán, en el mismo año se registraron 98,478 MIPyME'S, de los cuales el 97.1% se encuentran dentro del sector comercial que incluyen servicios privados no financieros, comercios y manufacturas (INEGI, 2015).

En los casos particulares de los municipios de José María Morelos, Quintana Roo y Tzucacab, Yucatán, existen microempresas dedicadas al sector primario, secundario y terciario; entre las que destacan la producción de salsas a base de chile habanero, medicamentos naturales, confección de uniformes, entre otros. Sin embargo, la mayoría de las microempresas (o si es que todas) desconocen sus distintos recursos y capacidades que pueden aprovecharse para el diseño de estrategias y lograr una ventaja competitiva. Con todo lo anterior, específicamente dentro de las microempresas de los municipios de José María Morelos, Quintana Roo y del municipio de Tzucacab, Yucatán, no existen investigaciones referentes al análisis de los recursos y capacidades que impulse al diseño de estrategias competitivas.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

En México, las MIPYME'S fungen un papel importante dentro de la economía nacional, pues generan empleos e inciden en el comportamiento de la economía global del país; un ejemplo evidente es el aumento de un 24% de las MIPYME'S durante los últimos cinco años, es decir, de 2010 al 2015 se registró un incremento de 3 a 3.7 millones de microempresas que representan un 99.81% del universo de las empresas mexicanas generando aproximadamente el 73% de empleos a nivel nacional, por lo tanto, las empresas consideradas como grandes, (con más de 251 empleados) no representan ni el 0.2% del total nacional (INEGI, 2015, p. 208). Referente a los estados de Yucatán y Quintana Roo, en 2014, las actividades económicas primarias y secundarias disminuyeron entre un 1.8% y 3.2%, mientras que las actividades terciarias aumentaron un 5.3%.

Aterrizando la teoría de los recursos y capacidades en los estados de Yucatán y Quintana Roo, puede argumentarse que actualmente no se conocen empresas que desarrollen estrategias competitivas que contribuyan de manera efectiva para

el posicionamiento de las empresas, tomando como base a sus propios recursos y capacidades. Cabe señalar que en los municipios Tzucacab, Yucatán y José María Morelos, Quintana Roo, se han identificado MIPYME'S con potencial para desenvolverse e incursionar en mercados específicos; dos de esas empresas son "Tzuca-iik" y "Princesa Maya"; ambas dedicadas a la elaboración de salsa de chile habanero y quienes no han implementado estrategias competitivas efectivas.

Con todo lo anterior resulta importante conocer e identificar aquellos recursos y capacidades de cada empresa que les permita a cada una el desarrollo de estrategias adecuadas para lograr ventajas competitivas evitando de esta manera su salida del mercado.

1.3. Pregunta general de investigación.

¿Qué estrategias competitivas se pueden desarrollar para el aprovechamiento de los principales recursos y capacidades de las empresas "Princesa Maya y Tzuca-iik

1.3.1.Preguntas específicas de investigación.

1.-¿Cuáles son las capacidades que pueden determinar la ventaja competitiva de las empresas?

2.-¿Cuáles son los recursos que pueden determinar la ventaja competitiva de las empresas?

3.-¿Cuál empresa ha aprovechado mejor sus recursos y capacidades para competir?

4.-¿Qué estrategias pueden utilizar cada una de las empresas para competir tomando como base sus recursos y capacidades existentes?

1.4. Objetivo general

Desarrollar estrategias competitivas para las empresas "Princesa Maya" y "Tzuca-iik" a partir del análisis de los recursos y capacidades y que pueden generar ventajas competitivas.

1.4.1. Objetivos específicos

- Describir e identificar las capacidades que determinan la ventaja competitiva de las dos empresas.
- Describir e identificar los recursos que determinan la ventaja competitiva de las dos empresas.
- Comparar a las dos empresas con base en los recursos y capacidades.
- Proponer estrategias competitivas a cada una de las empresas para el aprovechamiento de los recursos y capacidades de las empresas

1.5. Justificación

La actividad económica principal de los municipios de José María Morelos, Quintana Roo y de Tzucacab, Yucatán, están basados principalmente de la actividad agrícola, pues más del 50% de la población se dedica a la producción de maíz, frutas, cítricos y hortalizas (INEGI, 2010). Uno de los cultivos que más predominan en la región es el chile habanero, que se ha vendido mediante canales de distribución indirectos, principalmente a intermediarios y a precios relativamente bajos. Algunas personas, han intentado darle un valor agregado al chile habanero, generando de esta forma una salsa elaborada a partir de productos frescos y naturales; tal es el caso de las empresas “Princesa Maya”, de José María Morelos, Quintana Roo y de “Tzucacab” de Tzucacab, Yucatán; quienes a pesar de ser microempresas familiares, han sobresalido de grandes dificultades y han iniciado con un posicionamiento lento tanto a nivel local como en algunos lugares de la región.

Esta investigación se realizó debido a que en el año 2014 en los estados de Yucatán y Quintana Roo, se identificó una disminución en el número de MIPYME’S del sector primario y secundario; es decir, salieron del mercado. Por otro lado, muchas empresas (principalmente MIPYME’S) desconocen sus propios recursos y capacidades ocasionando un mínimo aprovechamiento de los mismos para el desarrollo de estrategias efectivas.

En los casos de las empresas “Princesa Maya” y “Tzucá-iik” resulta de suma importancia conocer y describir los recursos y capacidades propias de cada una de ellas, para desarrollar estrategias que lleven a ambas empresas a la competitividad y permanecer en la industria.

1.6. Delimitación

La investigación se realizó en dos microempresas productoras de salsa de chile habanero; la primera llamada “Princesa Maya” ubicada en la cabecera municipal de José María Morelos, Quintana Roo. La segunda microempresa es “Tzucá-iik” ubicada en la cabecera municipal de Tzucacab, Yucatán. La investigación se realizó durante un periodo de 18 meses (diciembre de 2014 a junio de 2016). Para llevarlo a cabo, se trabajó en contacto directo con los dueños y familiares de las empresas, puesto que son los que laboran en cada una de ellas.

Referente al trabajo de investigación, únicamente se describieron y analizaron los recursos más importantes de ambas empresas con el objetivo de proponer estrategias que mejoren la competitividad, sin embargo, será decisión de las empresas aplicar o no las estrategias propuestas.

A continuación se presenta una descripción de los siguientes capítulos:

En el capítulo 2 se presenta un análisis y recopilación de los principales exponentes y autores de teorías y conceptos relacionados a la competitividad, tipos de competitividad, competitividad a escala microeconómica, teoría de recursos y capacidades entre otros. En el capítulo 3 se presenta un panorama acerca del contexto y de la situación actual del área donde se encuentran las empresas estudiadas. En el capítulo 4 se presenta la metodología realizada durante la investigación. En el capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, es decir, los principales recursos y capacidades encontradas así como la propuesta de las estrategias para cada una de las empresas. En el capítulo 6 se presentan las conclusiones y recomendaciones para las empresas.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

“La única habilidad competitiva a largo plazo es la habilidad para aprender”
Seymour Papert

En este capítulo se presenta una revisión teórica acerca de los principales autores, exponentes y trabajos empíricos relacionados con el tema de investigación, como la competitividad, los tipos de competitividad, la teoría de los recursos y capacidades, entre otros.

2.1. Competitividad

Hablar acerca de la competitividad resulta adentrarse en distintos panoramas tanto a nivel internacional (competitividad entre países) como empresarial (competitividad dentro de las empresas).

2.1.1. Antecedentes de la competitividad.

La competitividad ha sido analizada y estudiada desde hace varios años, primero con el fin establecer una definición apropiada de la misma y con base en lo anterior, buscar mejores resultados tanto para los países como para las organizaciones. Definir el término “competitividad” implica conocer acerca de las condiciones necesarias para empresas, países, entre otros, así como de la utilización analítica de herramientas de medición (Vázquez y Reyes, 2013).

A lo largo del tiempo, se ha intentado definir el término “competitividad”, lo cual debido a la complejidad de sus diversas variables no ha sido sencillo, llegando a tal grado que se ha convertido en un término genérico que puede aplicarse a diversas situaciones y ámbitos geográficos en donde se incluyen países, mercados, productos o empresas (Rodríguez, 2011, citado en Cendejas, 2014).

Autores como Adam Smith en 1776 y David Ricardo en 1819 respectivamente, sabían de la importancia de la competitividad. Smith (1776) en la “Riqueza de las

Naciones”, señalaba que un país debería especializarse en aquellas actividades que maximizaran su beneficio (la vocación del país) exportando productos donde se tuviera una ventaja absoluta; su análisis se centró en tres aspectos: la división del trabajo, el análisis y asignación del precio y la naturaleza del crecimiento económico. Por su parte, Ricardo (1819) señalaba que lo más importante del comercio internacional eran las ventajas comparativas y no las absolutas, es decir, basadas en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) pero sobre todo de la abundancia de los recursos naturales.

Es a partir de la globalización y toda una serie de elementos de investigación (como la tecnología, los nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales) que surge toda una re-conceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas que se crean a partir de la diferenciación del producto y la reducción de costos, en donde la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados fungen como factores vitales para el buen desarrollo de la organización, región o país, y de esta manera sean llamados competitivos (Rojas y Sepúlveda, 1999).

A diferencia de las ventajas comparativas de Ricardo; en las ventajas competitivas, los factores no son heredados, es decir, no provienen de los recursos naturales, sino que son creados a partir de las habilidades específicas del sistema educativo, del “*Saber Hacer*” (*Know- How*), de la infraestructura existente, la tecnología disponible, capacitación de recursos humanos, entre otros. De igual manera, debido al dinamismo de la competitividad, estos postulados han ido evolucionando, sin embargo, los principios fundamentales propuestos por Smith y Ricardo aun siguen vigentes dentro de las escuelas más recientes del comercio internacional (Lombana y Rozas, 2008).

A pesar que en el transcurso de los años el término competitividad se ha analizado por diversos autores, en este documento se ha definido con base a su alcance o escala (ya sea macroeconómico o microeconómico).

2.1.2. Competitividad a una escala macroeconómica

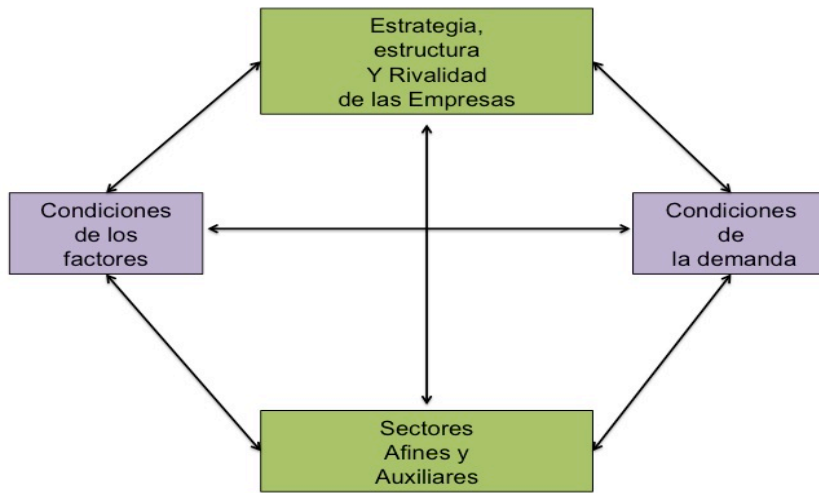
Actualmente, el concepto de competitividad ha causado controversia entre autores de la nueva teoría económica; existe un debate en cuanto a la utilización del término competitividad como un campo analítico, pues dentro de la economía existen conceptos que pueden definir con mayor rigor y consenso los problemas económicos.

Uno de los más importantes autores con referencia a la competitividad es Michael Porter; quien en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1990) presentó las bases de lo que sería la teoría de la competitividad, el cual consiste en:

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (Porter, 1990 p. 168).

En la definición anterior propuesta por Porter, se resalta a la productividad como el eje central para alcanzar una competitividad a escala internacional, teniendo al mismo tiempo impactos positivos directamente en la población. Para lograrlo son necesarios el uso de políticas macroeconómicas, de instituciones legales sólidas y políticas estables. Estas condiciones son necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera, por lo que nuevamente Porter, propone e involucra a varios actores indispensables para lograr la competitividad, estableciendo de esta manera el llamado “Diamante de la competitividad” (Figura 2.1) en donde establece 5 criterios importantes que tienen relación con la competitividad y determinan una ventaja competitiva.

Figura 2. 1. Diamante de la competitividad



Fuente: Porter, 1990, p. 175.

Además de Porter, existen dos escuelas de negocios especializadas en el campo de la competitividad: El *World Competitiveness Center (WCC)* del *Institute for Management and Development (IMD)* y el *Institute for Strategy and Competitiveness (ISC)* de la Universidad de Harvard. Estas instituciones crearon las bases teóricas para generar sendos reportes de competitividad: el *IMD World Competitiveness Yearbook* y el *Global Competitiveness Report*, del Foro Económico Mundial (*WEF*), que se fundamenta en la Escuela de Harvard. Para el IMD, un ambiente competitivo dentro de las naciones es el que crea y mantiene la competitividad de las empresas y que al final son las que asumen la función de creación de bienestar. En síntesis, El IMD llama “Competitividad de las empresas” a:

El campo del conocimiento económico, analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Es decir, la competitividad analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo (IMD, 2008).

El IMD emite anualmente un ranking de países con mayor competitividad en donde se evalúa los siguientes criterios:

- Desempeño económico.
- Eficiencia gubernamental.
- Eficiencia en los negocios.
- Infraestructura.

Por su parte el Enfoque del ISC también emite un ranking de competitividad desarrollado por el WEF basado en una definición de Porter: “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (...) el nivel de productividad establece el nivel sostenible de prosperidad que puede ganar una economía” (Sala- I- Martín, et al, 2007, citado en Lombana y Rozas, 2009, p. 10). Es decir, para el WEF, los pilares de la competitividad son:

- Instituciones.
- Infraestructura.
- Macroeconomía.
- Salud y educación primaria.
- Alta educación y capacitación.
- Eficiencia en el mercado de trabajo.
- Sofisticación en el mercado financiero.
- Tamaño del mercado.
- Sofisticación de los negocios e innovación.

Todo lo anterior relacionado a la competitividad a escala macroeconómica se fundamente o parte de bases microeconómicas, es decir, del conjunto de empresas establecidas en una nación, pues es a partir de la sofisticación de las operaciones y estrategias que una compañía realiza para mejorar la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten; por lo tanto, entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional” (Porter, 1991, p. 167).

Competitividad a una escala microeconómica.

Todo lo anterior, es visto desde una escala macroeconómica, pero para Porter, las condiciones que se presentan no son suficientes para crear bienestar como se deriva de su definición. Las condiciones macroeconómicas dan las oportunidades, pero son las empresas las que “crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes. Solamente de esta forma una nación puede mantener altos salarios y atractivos retornos de capital para apoyar una inversión sostenida”. En este contexto, la productividad de las empresas se basan en dos pilares interrelacionados: La sofisticación de la empresa para operar en el país donde compite y la calidad del ambiente microeconómico en el que la empresa compite, (WEF, 2003, citado en Lombana y Rozas, 2009, p. 11).

Ante todo lo anterior, el WEF evalúa dentro de su ranking anual condiciones macroeconómicas y microeconómicas y con base en ellos definir si un país es competitivo o no, sin embargo, son las empresas establecidas en el país quienes definen y crean bienes y servicios con valor agregado utilizando las características del país donde se encuentran establecidos.

Por su parte, Altenburg et al. (1998) y Lombana (2009) proponen políticas específicas en determinados sectores, lo que se conoce como mesopolíticas, regionales o sectoriales; de esta forma lo que antes era una variable exógena al modelo se tiene que endogenizar. El parámetro regional que hasta ahora no se ha incluido puede contextualizarse en el modelo sistémico de la competitividad (de la que se tratará más adelante).

En síntesis, se puede argumentar que la competitividad proviene de las mismas empresas establecidas en los países y que con ayuda de las políticas ayudan y/o facilitan a mejorar las condiciones macroeconómicas, generando de esta manera un país competitivo respecto a los demás.

2.1.3. Clasificaciones de la Competitividad.

Existen varios autores e instituciones internacionales que han intentado clasificar la competitividad de acuerdo a diversos factores. Entre estas clasificaciones destacan las siguientes.

a) Competitividad Espuria/auténtica.

Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) considera que para el logro de la competitividad se deben considerar múltiples factores. Sin embargo, preocupados por las transformaciones estructurales de los países latinoamericanos que permitan crear las competencias para generar un clima de competitividad en condiciones de escaso desarrollo relativo del capital privado, ponen especial énfasis en las políticas públicas, potencialmente generadoras de esas competencias. En ese tenor apuntan a que una sola política o una sola acción no son suficientes para generar competitividad. Esta situación es conocida como Competitividad Espuria. (CEPAL, 1990, citado en Suñol, 2006). En otras palabras, la competitividad espuria es la que se vale de instrumentos que no conllevan un incremento en el bienestar de largo plazo, y que se traduce únicamente, en última instancia, en una mejor posición de ciertos sectores de la población y en un incremento de la rentabilidad y la participación en el mercado de las firmas en el corto plazo. Entre los mecanismos que fomentan una competitividad de este tipo se encuentran el proteccionismo, los subsidios a las exportaciones, las franquicias tributarias, la devaluación de la moneda nacional, los subsidios crediticios a ciertas actividades productivas y la depresión de los salarios (Otero, Salim y Carbajal, 2006).

En oposición a lo que denominan competitividad espuria, se introduce el concepto de competitividad auténtica o genuina, entendida como la capacidad de incrementar o al menos de sostener, la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea del nivel de vida de la población. Es decir aquella competitividad que representa una mayor productividad, eficiencia y mejor calidad, una diferenciación del producto, un sistema de distribución más adecuado, entre otras (CEPAL, 1990, citado en Suñol, 2006).

Ante todo lo anterior, existe un consenso en cuanto a que la competitividad auténtica no es simplemente un proceso sostenido de inversión, sino que debe estar ligada también a un aumento sostenido de los niveles de vida de la población, así como a mejoras en la infraestructura y la estructura productiva, entre otras. Estos elementos condicionan a la vez las posibilidades competitivas de las industrias. Entre los factores que promueven una competitividad auténtica (desde una perspectiva microeconómica) destacan aquellos que se vinculan con el aprovechamiento de economías de escala, la adquisición o invención de nuevas tecnologías de productos y procesos (Otero et al., 2006).

b) Competitividad “Firma-Industria-Nación”

Otro tipo de competitividad es la llamada “Firma-Industria-Nación”, en donde la nación es analizada como un todo (lo macroeconómico) y a la firma como un carácter microeconómico. Con respecto a este carácter, el sujeto es la empresa y puede ser evaluada a través de sus ventas, participación en el mercado o por el rendimiento de la misma. Con lo que respecta a una firma (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado doméstico y en el internacional por lo que a nivel macroeconómico podría considerarse como la competitividad agregada de las firmas que componen la industria o la nación (Otero, et al., 2006).

c) Competitividad “Amplia-Restringida”.

El concepto restringido con respecto a la competitividad es aquel que se centra únicamente en el desempeño comercial de las firmas o el balance externo de una nación, es decir, se centra en la participación en exportaciones mundiales de manufactura, con respecto del concepto “amplio”, se busca mejorar el nivel de vida de la población (bienestar social) y cada vez va adquiriendo nuevos objetivos (metas ambientales, sociales, entre otras), que se podría sintetizar con prosperidad para la población (Otero, et al., 2006).

d) Competitividad “Precio-Tecnológica”

Este tipo de competitividad se basa en ciertas características: cuando la competitividad se basa en costos bajos que se traducen en precios bajos, se habla de competitividad precio, sin embargo, cuando se trata de adelantos tecnológicos que logran incrementar la productividad u ofrecer productos diferenciados se le llama competitividad tecnológica, en donde se destaca la productividad, las capacidades, investigación y el desarrollo, las industrias de alta tecnología, entre otros. Sin embargo, algunas investigaciones y trabajos empíricos demuestran la interacción de factores “no precio” en donde, bajo las nuevas teorías del comercio internacional se evalúan no solo los precios/costos relativos, sino que se enfocan en la diferenciación del producto y donde la tecnología funge un papel muy importante, por lo que dentro de la productividad tecnológica destaca la alta productividad, las capacidades, la investigación y el desarrollo e industrias de alta tecnología (Otero, et al., 2006).

e) Competitividad estática- dinámica.

Esta clasificación es muy similar a la competitividad precio y tecnología, difieren en que la primera pone el énfasis en la competencia de precios, basada en las dotaciones factoriales y sus costos relativos, mientras que la segunda lo ubica en la innovación. De igual manera, el conocimiento es fundamental para la competitividad dinámica ya que posibilita la introducción continua de mejoras en el uso de las tecnologías y los recursos existentes, que permiten alcanzar ventajas dinámicas de las ventajas relativas puramente estáticas (Otero, et al., 2006).

f) Competitividad Ex–ante y Ex–post.

Este tipo de clasificación fue desarrollado por Haguenaer (1989) quien divide en dos grupos a los enfoques sobre competitividad: los que, desde una visión *ex post*, asemejan el concepto al desempeño, y los que tienen una visión *ex ante* y lo vinculan a la idea de productividad o eficiencia. La visión *ex post*, hace hincapié en la expansión de participación en el mercado internacional. La visión *ex ante*, el

énfasis se coloca en la capacidad de producir determinados bienes igualando o superando los niveles de eficiencia observados en otras economías, por lo que el crecimiento de las exportaciones sería la consecuencia de la competitividad y no su expresión. A partir de estas dos clases de competitividad, Hernández (2004) elabora cuatro situaciones de competitividad: a) competitividad garantizada, cuando se verifica tanto ex ante como ex post; b) competitividad nula, si ocurre el caso contrario; c) brecha competitiva, la cual se produce cuando, a pesar de registrarse competitividad ex ante, la misma no se plasma, por alguna razón, en competitividad ex post; y d) paradoja de competitividad, en referencia al acontecimiento en que un país es exitoso internacionalmente, esto es, presenta competitividad ex post, a pesar de no contar con competitividad ex ante. A partir de esto, se plantean alternativas de política apropiadas para cada caso (tabla 2.1).

Tabla 2.1. Competitividad Ex post y Ex ante

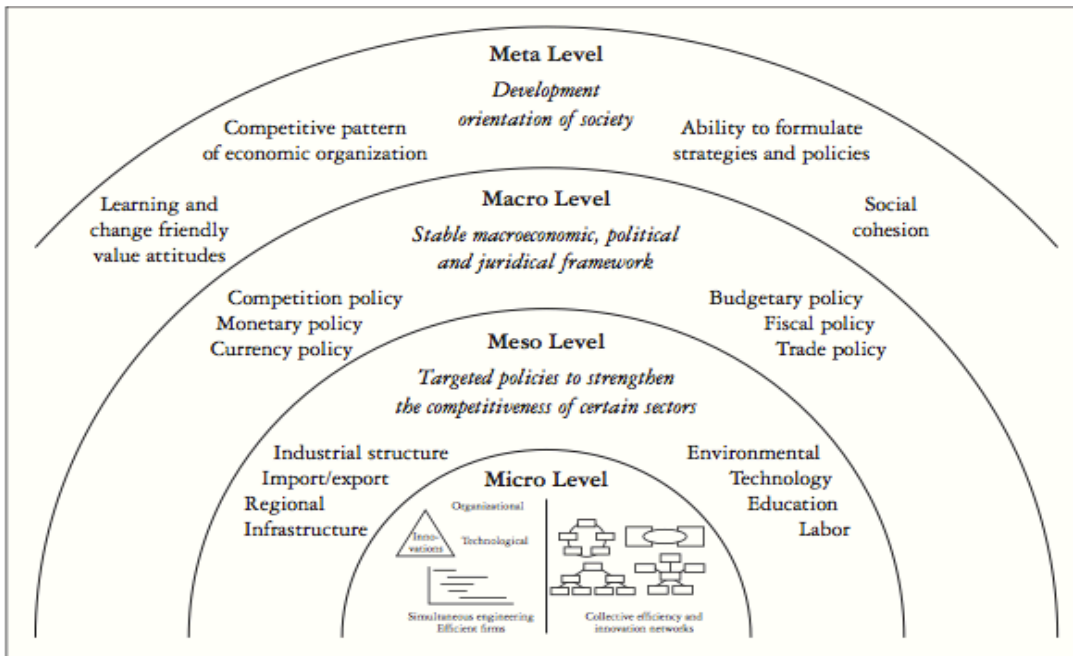
	Con Competitividad EX POST	Sin competitividad EX POST
Con Competitividad EX ANTE	I Competitividad garantizada	II Brecha competitiva
Sin Competitividad EX ANTE	III Paradoja de la competitividad	IV Competitividad Nula

Fuente: Hernández, 2004, p. 24

g) Competitividad Sistémica.

Una visión no sistémica asocia la competitividad de una industria o un país a la de algunos factores específicos. El caso más usual es considerar que la competitividad nacional es la competitividad de las firmas que componen el país, rescatando únicamente las variables microeconómicas que afectan la competitividad. Por su parte Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) proponen el enfoque sistémico caracterizado por cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la competitividad: el nivel “meta”, el nivel “macro”, el nivel “meso” y el nivel “micro” (Figura 2.2).

Figura 2. 2. Modelo sistémico de la competitividad



Fuente: Altenburg, et al (1998), citado en Lombana, 2008, p. 15

Nivel Meta.

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y por ende, comprende los temas de educación y capacitación (Esser, et al., 1996).

Nivel Macro.

En este ámbito aparecen elementos de carácter social (como la inseguridad ciudadana) y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible. Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de

crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores (Esser, et al.,1996).

Nivel Meso.

En este aspecto se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos (Esser, et al.,1996).

Nivel Micro.

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados traducido en costos de transporte (Esser, et al.,1996).

2.2. Competitividad microeconómica

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de la empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados que se traducen en costos de transporte (Esser, et al., 1996).

Con respecto a la competitividad microeconómica o también denominado a nivel empresa; a partir de los años 70's, se desarrollaron dos escuelas de pensamiento con el afán de explicar el desempeño de la empresa. Estas dos escuelas se describen a continuación.

2.2.1. Escuela de la Estructura de la Industria.

La primera escuela es la de "Estructura de la industria"; basada en los planteamientos de la organización industrial y donde los factores determinantes de

la competitividad a nivel empresa son: “el liderazgo en costos y diferenciación”. Estos fueron definidos por Porter (1982) en donde las empresas pueden desempeñarse en un sector específico (también llamado industria).

Respecto al liderazgo en costos, este se realiza cuando la empresa produce bienes y servicios a menores costos, esto depende de la estructura del sector industrial e incluye a las economías de escala. Por su parte, la estrategia de diferenciación, es proporcionar al producto o servicio algún aspecto diferente (valor agregado) de la competencia y que sea percibido por los consumidores (Porter, 1982).

2.2.2. Escuela de Recursos Internos.

La siguiente escuela del pensamiento es la de “Recursos Internos” o también llamado “Ambiente Interno. Esta escuela sostiene que las empresas disponen de conjuntos de recursos y capacidades únicas, es decir, diferentes, significativos y duraderos, lo que les proporciona la base para diseñar estrategias. Estos recursos y capacidades constituyen la fuente primigenia para obtener un desempeño superior. A partir de lo anterior, se puede decir que la escuela de Recursos Internos se fundamenta la teoría de los recursos y capacidades, los cuales resultan indispensables y únicos para determinar las estrategias y ventajas competitivas de las empresas y sobresalir dentro del sector industrial al que correspondan (Avalos, 2009).

Aun cuando las dos escuelas anteriores (estructura de la industria y la de recursos internos) tienen ciertas diferencias, pueden ser conjugados una con otra para que a partir de la utilización de estos dos pensamientos, la empresa obtenga mejores beneficios.

2.3. Teoría de los recursos y capacidades.

A continuación se presenta un panorama de la teoría de los recursos y capacidades de las empresa.

2.3.1. Antecedentes de la teoría de recursos y capacidades.

El origen de la teoría de los recursos y capacidades se ha desarrollado a partir de múltiples investigaciones con respecto a la gestión estratégica, que mostraban la

existencia de beneficios a largo plazo en las empresas (Mueller, 1986); esto originó que muchos investigadores explicaran la presencia de dichos beneficios. Uno de ellos destaca Porter con su diamante de competitividad, (descrito anteriormente). Sin embargo, a pesar de la aceptación de las ideas de Porter, algunos autores han confirmado que el nivel de beneficios empresariales provienen de los factores internos de la empresa del cual surge la teoría de los recursos y capacidades.

El primer autor que marca el punto de partida de esta teoría fue Penrose (1959, p.11) quien propuso un nuevo enfoque basado en los recursos de la empresa, generando de esta manera un nuevo paradigma económico. Por su parte Wernerfelt (1984) en su publicación "*A Resource Based View of the Firm*", voltea la atención de las barreras competitivas del mercado hacia combinaciones únicas de factores propios de la empresa. Concibió como recurso a cualquier "cosa" que podría considerarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada (1984, p.2); es decir aquellos activos (pueden ser tangibles o intangibles) que son semipermanentes de la organización.

Por su parte, Fong (2005), indica que la teoría de los recursos y capacidades puede considerarse como una alternativa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, es decir, que se pueda preservar con el paso del tiempo y tener bien identificado el potencial de la empresa para desarrollar estrategias concretas y que sigan vigentes con el paso del tiempo y que permiten obtener beneficios económicos reales. Tomando como base a los dos autores anteriores: Wernerfelt (1984) y Fong (2005), se puede argumentar que la teoría de los recursos y capacidades indica que los beneficios de las son generados a partir de recursos valiosos y que son una importante fuente de ventaja competitiva para las empresas específicamente recursos y capacidades internas.

Ahora, si se analizan las estrategias convencionales, primero es necesario observar los factores externos y posteriormente los internos de la empresa para que con base en las dos anteriores formular y establecer la identidad y propósito de la empresa (misión y visión), incluyendo mercados específicos, clientes y necesidades a atender; a lo último definir los recursos que son necesarios para

satisfacer las necesidades planteadas. En contraparte, la teoría de los recursos y capacidades expresa que aunque los factores externos fungan un desempeño importante dentro de la empresa, no proporciona una base segura para la formulación de estrategias, esto debido al entorno dinámico y cambiante de los factores externos (Fong, 2005), por lo tanto es necesario primero el análisis de los factores internos (recursos y capacidades de la empresa) para determinar y definir con qué cuenta la empresa y decidir en qué nicho o segmento de mercado trabajar, y con base en eso decidir si es necesario obtener más recursos.

Lo anterior puede simplificarse mediante el siguiente ejemplo: supóngase que la empresa encuentra un mercado y clientes específicos (estos son cambiantes y con una evolución continua); al darse un cambio drástico, la empresa puede quedar incapacitada para actuar y seguir dentro del mercado, al no poseer recursos y capacidades para funcionar en el mercado elegido al inicio. Por consiguiente; cuando el entorno es cambiante, los recursos y capacidades proporcionan una base más estable sobre la cual se puede definir la identidad y propósito; en otras palabras, conocer la capacidad o capacidades de la empresa de utilizar de manera eficiente para ofrecer una base sólida para el establecimiento de sus estrategias y obtener verdaderas ventajas competitivas (Prahalad y Hamel, 1990).

Una vez definida la teoría de los recursos y capacidades, así como la importancia para generar estrategias que conlleven a la ventaja competitiva, habría que definir las características principales que deben tener los recursos y capacidades. En esta cuestión, Barney (1986) sugiere que deben ser:

- a) valiosos; puesto que permite el aprovechamiento de las oportunidades para el diseño e implementación de estrategias para el mejoramiento de la eficiencia, además de neutralizar las amenazas.
- b) escasos, también llamados raros o poco comunes, es decir, que son relativamente pocas el número de empresas que poseen el mismo recurso.
- c) imperfectamente imitables, es decir, difícilmente desarrollarlo por parte de la competencia.

d) imperfectamente sustituibles, es decir, que no exista algún sustituto estratégicamente equivalente que cumpla con las mismas condiciones.

Una vez cumplidas las anteriores características, pueden generar una rentabilidad superior por un tiempo determinado (puesto que son susceptibles a ser imitados por la competencia) debido a que son creados por la propia empresa (por ejemplo, la cultura empresarial). Por su parte, Wernerfelt (1984) menciona que esos recursos son “semipermanentes” en la empresa (a menos que sea un monopolio) y que pueden servir como barrera de protección. Sin embargo, también pueden lograrse ventajas competitivas sostenibles, siempre y cuando la empresa identifique sus recursos y atributos y aproveche bien sus recursos.

2.3.2 Recursos

Wernerfelt (1984) hace mención a algunos recursos importantes que las empresas pueden aprovechar, estos son: nombres de marca, conocimiento de la tecnología, el empleo de personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficaces, capital, experiencia en la producción, entre otros.

Grant (1991) considera a los recursos como los factores internos que la empresa posee, que se encuentran disponibles y son controlados para la producción de bienes y servicios. Grant (1991) propone seis categorías principales para la definición de los recursos, estos son: Recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, recursos de reputación y los recursos de organización (Tabla 2.2).

Tabla 2. 2. Categoría de los recursos según Grant (1991)

Categorías de los recursos			
Tangibles	Intangibles	Humanos	Capital organizacional
-Físicos -Financieros	-Reputación -Tecnología -Cultura -Marca	-Conocimientos -Comunicación -Motivación	-Estructura organizacional -Líneas de autoridad -Forma de reportes -Planeación: formal, informal -Control -Sistemas

Fuente: Grant (1991)

Por su parte, Barney (1991) clasifica tres tipos de recursos indispensables:

1. Los recursos de capital físico (físico, tecnológico, planta y equipo).
2. Los recursos de capital humano (formación, experiencia, ideas).
3. Los recursos de capital de organización (estructura formal).

De igual manera Brumagim (1994) presenta una jerarquía de los recursos con cuatro niveles diferentes de los recursos corporativos:

1. Producción / mantenimiento (considerado el más básico o más bajo nivel).
2. Los recursos administrativos.
3. Los recursos de aprendizaje organizacional.
4. Recursos Estratégicos de visión (considerados los más avanzados o el más alto nivel).

Hammel y Prahalad (1990) hacen mención de los recursos esenciales que deben ser indispensables dentro de las organizaciones, entre ellos destacan: la marca, tecnología, reputación, planeación y dirección estratégica.

Tomando como base a los autores mencionados anteriormente, se presenta una recopilación de los recursos que cada autor considera importante dentro de las empresas (tabla 2.3).

Tabla 2. 3. Recopilación de los principales recursos a partir de autores

Recurso	Wernerfelt (1984)	Grant (1991)	Barney (1991)	Hammel y Prahalad (1990)
Nombres de marca	X	X	X	X
Tecnología utilizada	X	X	X	X
Personal calificado	X		X	X
Maquinaria y equipo	X		X	
Capital	X			
Físicos		X	X	
Sistemas internos		X		

Fuente: Propia

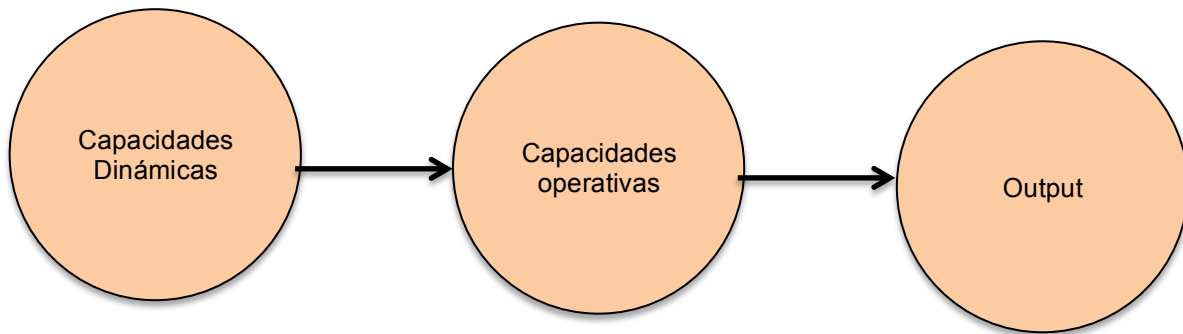
3.2.3. Capacidades

Con respecto a las capacidades, estos también pueden ser llamados como habilidades o competencias, éstos son los conocimientos que surgen a partir del aprendizaje colectivo de la organización y que es consecuencia de la combinación de recursos mencionados anteriormente (Cuervo, 1993).

Nelson y Winter (1982) hacen mención a capacidades operativas y administrativas quienes son los que interactúan con los propios recursos para generar rutinas organizativas y propiciar una cultura organizacional.

Con respecto a las capacidades operativas, éstas se refieren a la realización de actividades mediante rutinas que se coordinan y ejecutan la variedad de tareas para su consecución. Las capacidades administrativas (o también llamadas dinámicas), son las que no afectan directamente a los *outputs* sino que afectan directamente a las capacidades operativas (Figura 2.3).

Figura 2. 3. Capacidades administrativas y operativas de acuerdo a Winter (1982)



Fuente: Winter (1982)

Algunos autores clasifican las capacidades de acuerdo a la tabla 2.4.

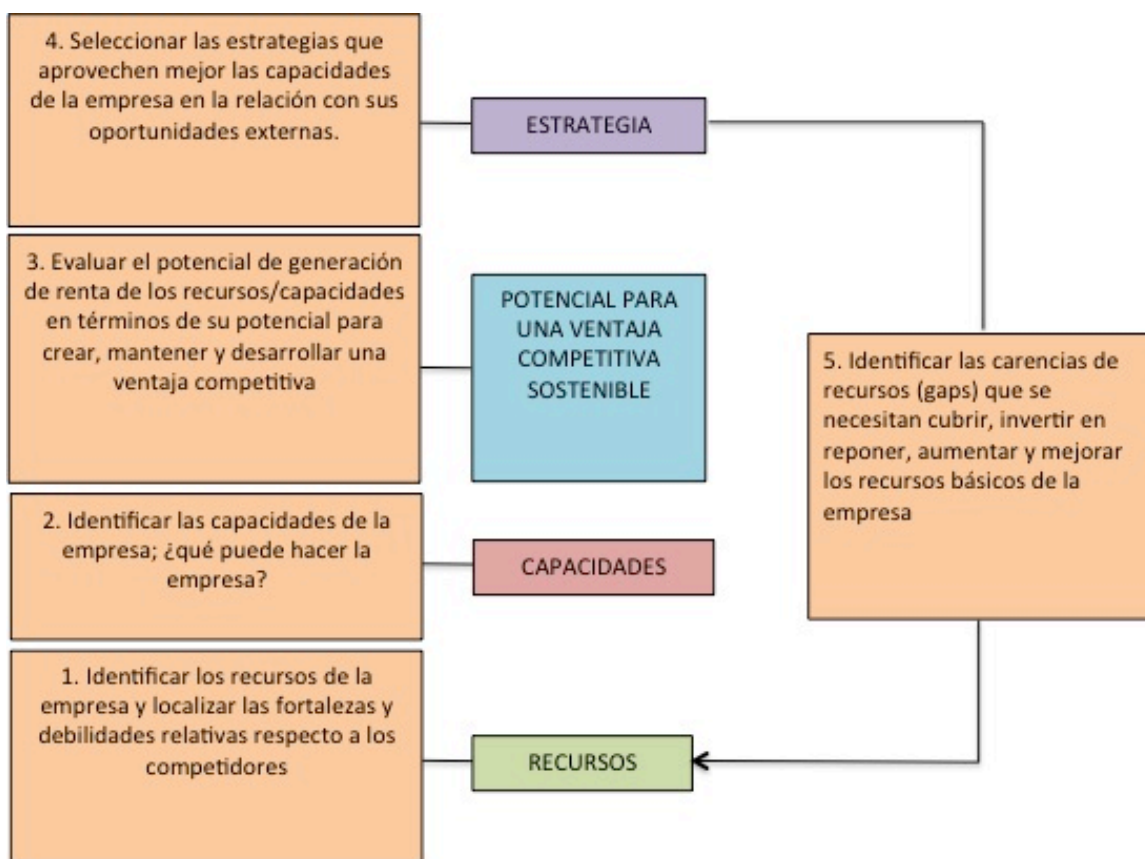
Tabla 2. 4. Recopilación de las capacidades a partir de los principales autores.

Capacidades	Wernerfelt (1984)	Grant (1991)	Barney (1991)	Hammel y Prahalad (1990)
Conocimientos sobre el uso de la tecnología	X	X	X	X
Contactos comerciales	X			
Procedimientos eficaces	X			
Experiencia en la producción	X		X	
Reputación				X
Cultura		X		
Conocimientos		X	X	
Comunicación		X		
Motivación		X		
Estructura organizacional		X	X	
Líneas de autoridad		X		
Forma de reportes		X		
Planeación (formal e informal)		X	X	X

Fuente: Propia

Una vez identificado los diferentes recursos y capacidades que definen los diferentes autores, es necesario conocer y entender la secuencia y/o proceso para la búsqueda y definición de la ventaja competitiva a partir de los recursos y capacidades, por lo que Grant (1991) diseñó un marco práctico del enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico, (Figura 2.4), para con esto se formulen estrategias competitivas tomando en cuenta cinco etapas.

Figura 2. 4. Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico



Fuente: Grant, 1991, p. 115.

La figura 2.4 proporciona un proceso para la identificación de los recursos y capacidades que tiene la empresa para su evaluación y con base en lo anterior, seleccionar las estrategias que aprovechen los recursos disponibles. De igual manera, identificar las carencias de cada una de ellas, así como determinar si es posible una inversión para fortalecer, aumentar o reponer los recursos y capacidades de la empresa.

2.4. Estudios de caso referentes a los recursos y capacidades.

Hablar de competitividad dentro de las organizaciones resulta por demás indispensable, puesto que la competitividad es un proceso de aprendizaje y negociación con los actores relacionados con la dinámica empresarial. Para las grandes organizaciones empresariales, el proceso para llegar a la competitividad se encuentra bien definido, y si además se agregan recursos humanos y tecnológicos, se vuelve más fácil. Sin embargo, en las MIPyME'S, alcanzar una competitividad sostenible no es una tarea fácil debido a un sinnúmero de factores.

Para alcanzar una capacidad sostenible, las MIPYME'S deberán cumplir con una serie de capacidades como gestiones administrativas, financieras, legales, tecnológicas, de mercadotecnia, y de comercialización; pero sobre todo del manejo eficiente de sus estrategias en su capacidad de gestión interna y la relación externa que mantengan con sus clientes, proveedores, competidores y grupos de interés (Demuner, Aguilera y Hernández, 2010).

Respecto a estudios empíricos orientados a los recursos y capacidades, se puede hacer mención el estudio de casos de dos empresas colombianas dedicadas a la fabricación de autopartes (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2013), en donde se analizaron los siguientes recursos:

- Activos físicos (instalaciones propias, ubicación estratégica, maquinaria y equipo).
- Recursos humanos (perfil de los trabajadores, nivel de escolaridad, experiencia, competencias requeridas).
- Recursos tecnológicos (manejo de sistemas de contabilidad, inventarios, proveedores, facturación, cartera de clientes, bancos, entre otros).
- Reputación y prestigio.
- Fundador (nivel de estudios, experiencia adquirida en organizaciones similares, además del "saber hacer", asumir riesgos, visualización de oportunidades, capacidad para escuchar a los demás, comunicación asertiva, relación con los trabajadores, entre otros).

Con respecto a las capacidades, se detectaron:

- Servicio al cliente (habilidades para el trato hacia el cliente).
- Conocimiento de la empresa y los productos que ofrecen.
- Capacitación constante.
- Manejo de sistemas de información.

2.5. Recursos y capacidades a estudiar dentro de las microempresas “Princesa Maya” y “Tzuca-iik”

De acuerdo a las características, dimensiones de las empresas estudiadas, se determinó analizar algunos recursos y capacidades, los cuales se describen a continuación.

Recursos

2.5.1. Recursos tangibles: los recursos tangibles son aquellos que pueden ser reconocidos a simple vista, pueden ser contabilizados y palpables (Riquelme y Galeano, 2014).

1. Maquinaria utilizada: Se le denomina maquinaria a todos los activos fijos de la empresa necesarios para el proceso de producción, que tienen un ciclo de vida determinado y que va perdiendo su valor con el paso del tiempo (depreciación).

2. Materiales e insumos utilizados por la empresa: Los materiales e insumos son todos aquellos materiales que sufren el proceso de transformación para llevar a cabo un nuevo producto, también es llamado materia prima.

3. Instalaciones: Se le denomina instalaciones al lugar en donde se desarrolla el proceso de producción; las instalaciones juegan un papel importante dentro de todo este proceso, puesto que debe encontrarse debidamente acondicionado de acuerdo al tipo de producto a elaborar.

2.5.2. Recursos intangibles: Los recursos intangibles son aquellos que son imposibles de ser medidos de manera cuantitativa pero que agregan valor cualitativo a la organización en sí (Riquelme y Galeano, 2014).

1. Registro de marca (registrado, tiempo, reconocimiento de la marca): Una marca es un signo distintivo visible que se registra para identificar productos o servicios de otros de su misma clase y pueden protegerse hasta por 10 años

que pueden ser renovables (IMPI, 2014). Las marcas pueden ser de tipo nominativas (palabras o conjunto de palabras), innominativas (dibujos, logotipo o combinación de colores); tridimensionales (protege envoltorios, empaques o envases de los productos y servicios); mixta (una combinación de los tres tipos mencionados anteriormente).

2. Reputación: Las empresas, como los individuos tienen una reputación. La reputación frecuentemente resume la información respecto de la empresa y define su comportamiento ante sus proveedores, clientes y competidores. Los activos de este tipo son intangibles y permiten que las empresas consigan distintos objetivos en el mercado. Su principal valor es externo, ya que lo específico de la reputación es que es un resumen estático de los activos actuales de la empresa, su posición y su comportamiento futuro. Dado que existe una asimetría de lo que se conoce de la empresa en su interior y en éste, la reputación, algunas veces, es más una imagen que el verdadero estado del negocio, en el sentido que los actores responden a lo que ellos saben de la empresa más que a lo que puede ser conocido.

2.5.3. Recursos humanos: El recurso humano es de suma importancia para las empresas, puesto que es este quien realiza la transformación de la materia prima en productos nuevos (con ayuda de maquinaria específica). Por tal motivo, es necesario conocer rasgos importantes a cerca del recurso humano como es el organigrama organizacional y la división del trabajo.

1.- Organigrama organizacional : Se refiere a la estructura ya sea formal o informal de la organización así como sus relaciones de jerarquía vertical y horizontal sus tomas de decisiones, así como las habilidades necesarias del personal para realizar sus funciones (capacitación).

2.- División del trabajo: Una buena estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos, de manera que se incremente la eficiencia, calidad, innovación y actitud ante los clientes. Una buena estructura organizacional es sinónimo de coordinación e integración de los esfuerzos de los empleados de todos los niveles de manera que se trabaje en conjunto y se lleve a cabo estrategias específicas (Hill y Jones, 2009).

Capacidades

2.5.4. Fundador: El fundador o dueño de la empresa juega un papel de suma importancia, puesto que es quien conoce mejor el negocio, así como el producto o productos de la empresa. En las MIPyME'S, se hace más evidente el contacto directo del fundador con proveedores, clientes minoristas, con el personal, por lo que debe tener un liderazgo fuerte.

1.- Formación académica: La formación académica del fundador puede influir demasiado en la empresa, puesto que el fundador conoce o posee habilidades que le permitan desenvolverse mejor dentro del ambiente empresarial. De igual manera, es necesario hacer mención que se han encontrado casos de éxito de empresas en las que el fundador no tiene una formación académica pero la experiencia ha influido para obtener las habilidades mencionadas.

2.- Liderazgo: Se le llama liderazgo al proceso de influencia entre líderes y seguidores para el logro de los objetivos organizacionales por medio del cambio.

2.5.5. Poder de negociación: el poder de negociación debe estar condicionado a partir de dos aspectos: con los proveedores y con los clientes minoristas

1.- Proveedores: Se refiere a la capacidad de generar beneficios mutuos (ganar-ganar) a los proveedores y de materias primas, indispensables para la empresa, así como asegurar la calidad de los productos.

2.- Clientes minoristas: Se refiere a la capacidad de generar beneficios mutuos (ganar-ganar) a aquellas personas que compran (en cantidades pequeñas) los productos terminados (salsa) y los venden a los consumidores finales; los clientes minoristas son parte importante de la empresa, puesto que a partir de ellos, se pueden llegar a mercados determinados (consumidor).

2.5.6. Proceso de producción: Descripción del proceso de producción, respecto al uso de los recursos tangibles (procesos estandarizados y diseñados uniformemente y procesos únicos o específicos que se realizan).

CAPITULO 3

MARCO CONTEXTUAL

“Inteligencia es la habilidad de adaptarse a los cambios”.

Stephen Hawkin

Esta investigación se realizó en los municipios de José María Morelos, Quintana Roo, específicamente en la empresa “Princesa Maya” y en Tzucacab, Yucatán, específicamente en la empresa “Tzuka-iik”. Ambas empresas se encuentran dedicadas a la producción y comercialización de salsas de chile habanero.

3.1. Quintana Roo

El estado de Quintana Roo se encuentra localizado geográficamente en la porción oriental de la Península de Yucatán. Limita al norte con el Golfo de México, al este con el Mar Caribe, al sur con Belice y al oeste con Campeche y Yucatán. (Figura 3.1). Con su extensión territorial, Quintana Roo ocupa el décimo noveno lugar en el país, es decir, 2.2% del territorio nacional. Las coordenadas extremas en donde se encuentra ubicada la entidad son al Norte 21° 37´, al Sur 17° 53´ de latitud norte; al Este 86° 42´, al Oeste 89° 20´ de longitud oeste (INEGI, 2010).

Figura 3. 1. Localización del estado de Quintana Roo.



Fuente: Google maps.

Los resultados del XIII Censo de Población y Vivienda 2010, indican que Quintana Roo es una de las entidades con menor número de habitantes en el país. Ocupa la posición 26 con 1,325,578 habitantes, 1.2% del total nacional, de los cuales 673,220 (50.8%) son hombres y 652,358 (49.2%) son mujeres lo que arroja una relación de 100 mujeres por cada 103 hombres, (Figura 3.2).

Figura 3. 2. Población de Quintana Roo.



Fuente: INEGI, 2010.

Sin embargo, la población en la entidad ha registrado aumentos significativos en las últimas décadas, principalmente por dos componentes demográficos: el crecimiento natural, producto del balance entre los nacimientos y las defunciones, así como el crecimiento social, resultado de la migración, siendo este último, el componente que influye de manera fundamental en la composición y estructura de la población.

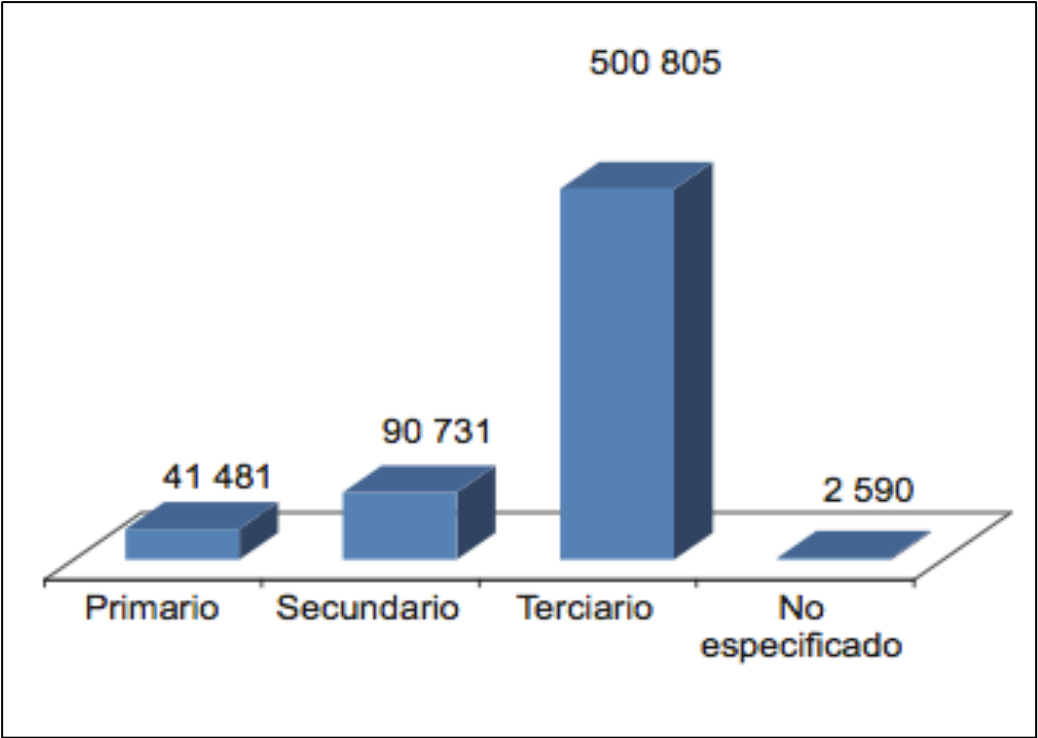
Población económicamente activa (PEA).

Con base en los datos del primer trimestre de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2010, en Quintana Roo existen 1,004,397 personas de 14 años y más, de las cuales 335,915 (33.4%) es población no económicamente activa y las restantes 668,482 (66.6%) son económicamente activas, es decir, las disponibles

para la producción de bienes y servicios, de las cuales, 32,875 personas (4.9%) están desocupadas y 635,607 (95.1%) se encuentran ocupadas.

Al considerar a la población ocupada con relación al sector económico en el que labora, se observa que 41,481 personas (6.5%) trabajan en el primario, 90,731 (14.3%) en el secundario o industrial, y 500,805 (78.8%) el terciario o de servicios. El restante 0.4% no se encuentra definido en algún el sector en que desarrolla su actividad económica (Figura 3.3).

Figura 3. 3. Población económicamente activa de Quintana Roo.



Fuente: INEGI, 2010.

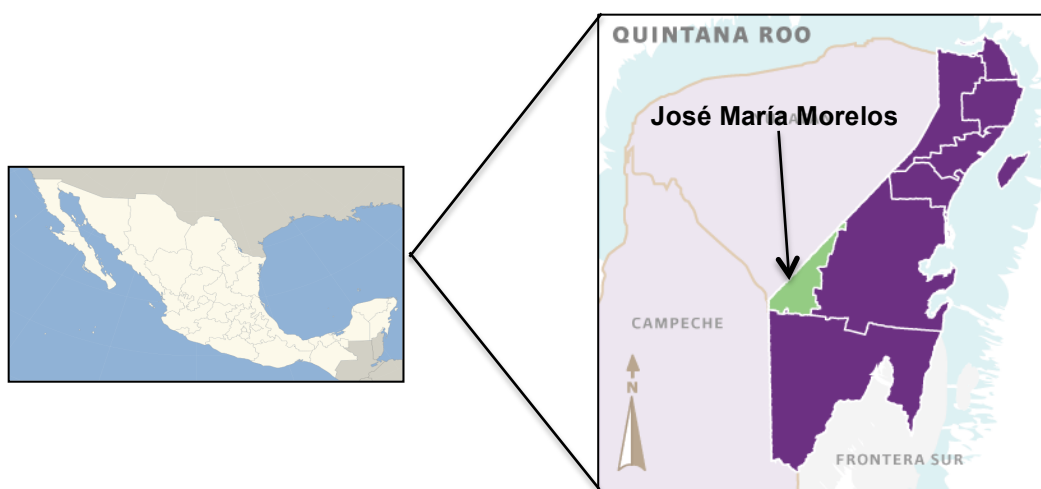
3.2. José María Morelos, Quintana Roo

3.2.1. Ubicación geográfica del municipio de José María Morelos, Quintana Roo.

El municipio de José María Morelos, en el estado de Quintana Roo (Figura 3.4) colinda al norte con la zona Interestatal de Quintana Roo-Yucatán y el municipio de Felipe Carrillo Puerto; al este con el municipio de Felipe Carrillo Puerto; al sur

con el municipio de Othón P. Blanco y al oeste con el municipio de Othón P. Blanco, así como en las zonas Interestatales de Campeche-Quintana Roo y Quintana Roo-Yucatán (INEGI,2009)¹. El municipio ocupa el 4.91% de la superficie del estado quintanarroense.

Figura 3. 4. Ubicación geográfica de José María Morelos, Quintana Roo.



Fuente: Propia a partir de Google Maps.

3.2.2. Situación poblacional

Según el INEGI (2010) el municipio de José María Morelos cuenta con 36,179 habitantes distribuidos en 32 localidades, de las cuales el 51% son hombres y 49% son mujeres. En la cabecera de José María Morelos (que lleva el mismo nombre) se encuentran 11,750 habitantes, es decir, el 32.5% de la población total. Con respecto al idioma predominante, el español es el que ocupa el primer lugar, sin embargo, aún existe un porcentaje considerable de la población que tiene al idioma maya como su lengua materna.

3.2.3. Servicios

En la cabecera municipal se cuenta con más servicios tanto públicos como privados que las comunidades pertenecientes al municipio. Entre los servicios

¹ En este censo, no se había declarado a Bacalar como municipio, actualmente, José María Morelos, Colinda con Bacalar, sin embargo, aún no se han actualizado los datos del mismo.

disponibles en la cabecera que destacan: servicios de salud, educativos (preescolar, primaria, secundaria, medio superior y superior), servicios de telefonía e internet, energía eléctrica, de transporte, entre otros.

3.2.4. Actividades económicas

Dentro de las actividades económicas principales del municipio, se pueden mencionar algunas actividades económicas primarias (agricultura, ganadería); secundarias (principalmente MIPYME'S) y terciarias (servicios). Con respecto a la actividad económica primaria, se destaca la agricultura, realizada principalmente de temporal; se tienen registros de cultivos principales como el maíz (utilizado principalmente para autoconsumo), producción de sandía y papaya, situado (específicamente en las comunidades de Puerto Arturo, X-Noh Cruz y Othón P. Blanco); el Chile habanero situado en distintas comunidades a lo largo del municipio, principalmente en la cabecera de José María Morelos, Dos aguadas, Adolfo López Mateos, entre otras comunidades.

Referente al sector secundario, se pueden hacer mención algunas pequeñas empresas (principalmente familiares) dedicadas a la transformación de materia prima, tales como carpinterías, empresas de confección y bordado, empresas naturistas, productoras de salsas, entre otros (muchas de ellas dentro del sector informal). En el sector terciario, pueden mencionarse prestadores de servicios de transporte (taxi foráneo y local, moto-taxi, servicios de hospedaje, servicios médicos privados, entre otros).

En síntesis, se puede concluir que la principal actividad económica del municipio de José María Morelos, es la agricultura, de igual manera pequeñas empresas familiares de las cuales es necesario fortalecer el desarrollo empresarial mediante estrategias específicas para que tengan mejores beneficios referentes a la rentabilidad y permanencia.

3.3. Empresa de Salsa de Chile habanero extrapicante “Princesa Maya”

La empresa “Princesa Maya”, es propiedad del señor Roberto Hernández Tun; quien cuenta con 37 años de edad y tiene preparatoria trunca, es originario de la

cabecera de José María Morelos. La empresa tiene aproximadamente 13 años de su fundación y se dedica a la producción y comercialización de la salsa “Princesa Maya”, (mismo nombre de la empresa) una salsa extrapicante realizada con una receta secreta familiar y tradicional que se ha ido transmitiendo de generación en generación.

El señor Roberto Hernández Tun, al ver el potencial y sabor de la salsa, se le ocurrió iniciar con la producción y venta de la misma sin perder de vista el sabor y proceso de elaboración de la salsa, por lo que en el año de 2002, inició con su producción y venta a personas que ya habían probado la salsa. Poco a poco se fue conociendo en la cabecera municipal. Conforme fueron transcurriendo los años, se dio a conocer aún más, por lo que se inició con el diseño y uso de una etiqueta para que sea reconocido y diferenciado por los consumidores.

Actualmente la empresa cuenta con tres empleados quienes son miembros de la familia. De igual manera, la comercialización se realiza de manera directa a consumidores finales de la cabecera de José María Morelos, y de manera indirecta en pequeños comercios locales en una presentación de 148 ml. En ocasiones se han comercializado pequeñas cantidades en el centro del país, sin embargo, esta distribución no es constante y cuando se ha realizado ha sido sin algún intermediario, es decir, familiares del Señor Roberto Hernández, han llevado sus productos hacia diferentes estados.

Es importante mencionar que en la actualidad no se ha iniciado con registros contables de entradas y salidas de recursos, esto es debido a que la venta del producto no es constante, además de que las ganancias se utilizan como un ingreso familiar. De igual manera también la adquisición de insumos (botellas, tapas) ha ocasionado que la producción sufra de fluctuaciones, pues no se tiene un proveedor específico tanto de insumos y de materia prima. La salsa de chile habanero extrapicante “Princesa Maya”, representa un interesante caso de estudio para conocer sus recursos y capacidades que la mantienen aún en el mercado.

3.4. Yucatán

El estado de estado Yucatán (Figura 3.5) se encuentra ubicado en la península que lleva su nombre, limita al norte con el Golfo de México, al este con el estado de Quintana Roo y al oeste con el estado de Campeche (INEGI, 2010). Según el Censo de población y vivienda de 2010, Yucatán cuenta con 1,955,577 habitantes, de los cuales el 49.3% son mujeres y el 50.7% son hombres, concentrándose la mayor parte de la población (el 42.5%) en la capital del estado (Mérida, Yucatán).

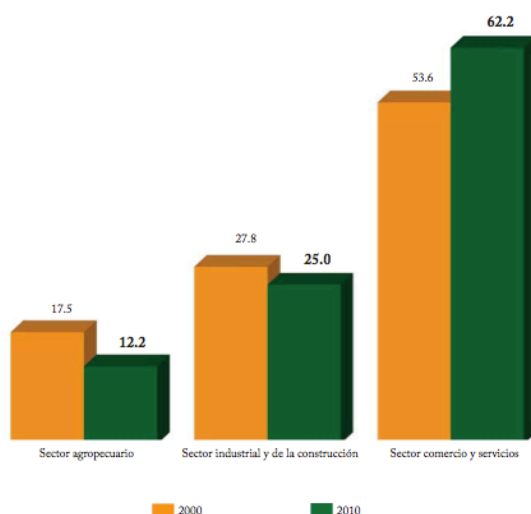
Figura 3. 5. Ubicación geográfica del estado de Yucatán



Fuente: <http://www.travelbymexico.com/estados/yucatan>

Con respecto a la Población Económicamente Activa (de 12 años en adelante) en el estado de Yucatán se ha incrementado en un 1.1% con respecto al censo del año 2000, es decir, en el año 2000, la población ocupada era un 51.4% y en 2010 es de 52.5%. Este porcentaje de la población se encuentra distribuido en los tres sectores económicos principales (Figura 3.6).

Figura 3. 6. Distribución porcentual de la población ocupada de 12 años y más por sector económico 2000 y 2010



Fuente: INEGI, 2010. P. 52.

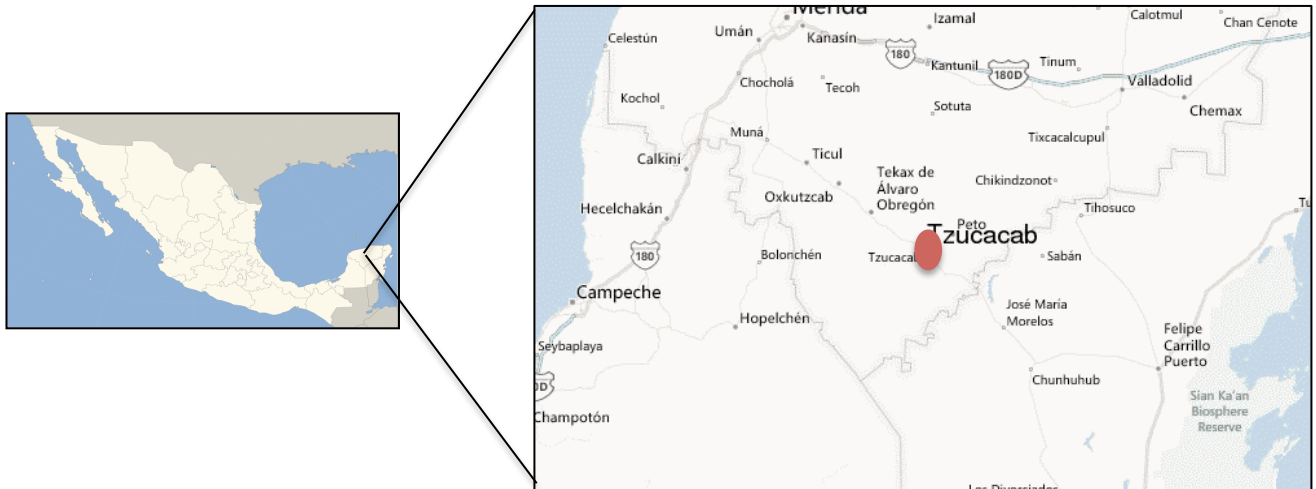
Como bien se puede analizar, el sector económico primario, presenta una disminución del 5.3%, el sector económico secundario una disminución del 2.8%; y el sector terciario se ha incrementado en un 8.6%; esto significa que la mayoría de la población ocupada ha abandonado el campo y se ha cambiado de actividad económica.

3.5. Tzucacab, Yucatán

3.5.1. Ubicación geográfica del municipio de Tzucacab, Yucatán

El municipio de Tzucacab, Yucatán (Figura 3.7) se encuentra ubicado en la zona conocida como “el cono sur” del estado. Geográficamente se encuentra entre el paralelo 19° 49' y 20° 10' de latitud norte; meridianos 88°55' y 89°10' de longitud oeste. Colinda al norte con los municipios de Tekax, Tixmehuac, Chacsinkin y Peto; al este con los municipios de Peto y la zona interestatal de Quintana Roo-Yucatán; al sur con la zona interestatal de Quintana Roo-Yucatán y el municipio de Tekax, al oeste con el municipio de Tekax. Representa el 1.31% de la superficie total del estado (INEGI, 2010).

Figura 3. 7. Ubicación geográfica de Tzucacab, Yucatán



Fuente: elaboración propia a partir de Google maps.

3.5.2. Situación poblacional

Tzucacab, cuenta con 23 comunidades también denominados comisarías, posee una población total de 14,140 habitantes, de los cuales el 50.6% (7,164) son hombres y el 49.4% (6,976) son mujeres (INEGI,2010); es decir, no existe mucha diferencia entre hombres y mujeres.

Referente a los idiomas predominantes, se puede decir que el 51% de la población de Tzucacab habla maya, esto es un indicador importante puesto que aún predomina esta lengua indígena. Por consiguiente el 49% habla únicamente español o entiende el idioma maya pero no lo habla.

3.5.3. Servicios

Respecto a los servicios existentes en el municipio, se pueden hacer mención: servicios educativos (preescolar, primaria, secundaria y educación media superior), energía eléctrica, agua potable, vías de comunicación, servicios de telefónicos, de transporte (Foráneos y locales).

3.5.4. Actividades económicas

Según la Secretaría de Fomento Económico de Yucatán (SEFOE) en el 2010, la Población Económicamente Activa de Tzucacab, ascendía a 4,831 personas, de las cuales 4,750 se encontraban laborando en las siguientes actividades económicas principales (Tabla 3.1).

Tabla 3. 1. Porcentaje de la población de Tzucacab, Yucatán ocupada de acuerdo a las actividades económicas principales.

Actividad Económica	Porcentaje de población (%)
Sector primario (agricultura, ganadería)	50.66%
Sector secundario (industria manufacturera, construcción, entre otros)	18.32%
Sector terciario (servicios)	30.33
Otro	0.70%

Fuente: SEFOE, 2010.

En síntesis, se puede concluir que la principal actividad económica del municipio de Tzucacab, Yucatán es el sector primario (principalmente la agricultura); de igual manera existen pequeñas empresas familiares de las cuales han tenido poco impacto en el municipio, por lo que es necesario fomentar estrategias empresariales para que las empresas mejoren y tengan resultados positivos.

3.6. Empresa de salsa de Chile habanero “Tzuka-iik”

La empresa de salsa de Chile habanero “Tzuka-lik” es propiedad del Biólogo José Francisco Castañeda May, proveniente del municipio de Tzucacab, Yucatán. Esta empresa tiene aproximadamente tres años de haber iniciado con sus operaciones dedicados a la elaboración de una salsa de chile habanero.

El biólogo José Castañeda inició con la producción de la salsa a partir de múltiples ideas emprendedoras, puesto que siempre había planeado desarrollar algún producto que pueden tener una rentabilidad a largo plazo, y a raíz de varios intentos decidió iniciar con la producción de la salsa de chile habanero. Aún con tan solo tres años de haber iniciado, el producto ya se encuentra comercializando en el estado de Quintana Roo, específicamente en Playa del Carmen, municipio de Solidaridad, la cual se vende una cantidad de 300 piezas mensuales; y en Mérida, capital del estado de Yucatán, específicamente en el mercado Lucas de Gálvez.

Actualmente la salsa “Tzuka-iik” se comercializa en una presentación de 148 ml y posee una etiqueta para su reconocimiento. La empresa cuenta con tres

empleados (todos miembros de la familia), por lo tanto no existe una estructura organizacional puesto que todos realizan las mismas actividades y tampoco se lleva un registro contable. El Biólogo José Castañeda, tiene una visión de incrementar la producción de la salsa e incursionar en otros mercados.

Con lo que respecta a la adquisición de los insumos (botellas y tapas) se obtiene de la ciudad de Mérida, Yucatán con proveedores identificados, lo que le ha permitido una producción estable con fluctuaciones relativamente bajas.

La salsa de chile habanero “Tzuka-iik” representa un interesante caso de estudio para conocer sus recursos y capacidades que la mantienen aún en el mercado y que a partir de los anteriores se puedan diseñar estrategias que mejoren y fortalezcan su competitividad.

CAPITULO 4

METODOLOGÍA

“Las grandes oportunidades nacen de haber aprovechado las pequeñas”

Bill Gates

En este capítulo se presenta la metodología empleada durante la investigación. A grandes rasgos puede argumentarse que se realizó bajo un enfoque cualitativo, a continuación se justifican las razones porqué se utilizó dicho enfoque, así como las distintas metodologías (herramientas) utilizados en cada uno de ellos.

4.1. Diseño de la investigación

La investigación se realizó con un alcance descriptivo, puesto que se busca especificar las propiedades y características que distinguen a las empresas estudiadas partiendo de su realidad (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista, 2010). Respecto a su temporalidad se realizó de una manera transversal, ya que la investigación únicamente se desarrolló en un tiempo definido, es decir, no se realizó en tiempos diferentes para comparar situaciones en momentos específicos.

La obtención de información principal fue en campo a partir de la aplicación de herramientas específicas para su recolección, sin embargo, también se recurrió a fuentes secundarias como revisiones bibliográficas, revistas científicas, tesis, tesinas y estudios de caso similares a la investigación. A partir de los anteriores, se indagó acerca de términos utilizados por autores anteriores.

4.2. Enfoque de investigación

Respecto al enfoque de investigación, se realizó bajo el enfoque cualitativo debido a diversos factores entre las que según Álvarez-Gayou Jurgenson (2010) destacan:

1. En la investigación cualitativa no se recolectan datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías, por lo que el diseño debe ser flexible.

2. En la investigación cualitativa el investigador ve a los sujetos de estudios y al escenario de una manera holística, es decir, son considerados como un todo.
3. Se investiga en el entorno del mundo real, en vez de hacerlo en entornos creados específicamente para la investigación, es decir, se investiga en el momento preciso, no se crean escenarios, sino son periodos de tiempo determinados, lo cual puede cambiar de acuerdo a situaciones.
4. El investigador realiza una intervención mínima.

A partir de los postulados mencionados anteriormente, es necesario recalcar que este enfoque requiere de mucha profundidad para obtener mejores resultados. Dentro del enfoque cualitativo se tomó como referencia al Interaccionismo simbólico, el cual es un paradigma interpretativo socio-psicológico el cual descansa básicamente de tres antecedentes:

1. Los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que éstas tienen para ellos. Puede tratarse de cualquier ente que la persona note en su mundo: objetos físicos, otros seres humanos; categorías (amigos, enemigos), instituciones como el gobierno o la iglesia; ideales normativos.
2. Los significados de tales cosas derivan de la interacción que la persona tiene con otros seres humanos.
3. Los significados son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo que la persona pone en juego cuando establece contacto con las cosas.

El proceso interpretativo se da, de acuerdo con Alvarez y Gayou (2010), en dos pasos bien definidos.

- 1.- La persona se indica a sí misma la cosa respecto de la cual está actuando; tiene que señalarse las cosas con un significado. Esta indicación representa un proceso social internalizado en el que la persona interactúa consigo.
- 2.- Como resultado de este proceso de comunicación reflexiva, la interpretación se convierte en el acto de manejar los significados. La persona selecciona, verifica,

suspende, reagrupa y transforma el significado a la luz de la situación en la que se encuentre y de la dirección de la acción.

De igual manera, el interaccionismo simbólico se encuentra presente en el enfoque de la teoría fundamentada, en donde Strauss y Corbin (1994, p. 273, citado en García, Rodríguez y Gil, 1999) comentan: “es una metodología general para desarrollar teoría que esté fundamentada en la recogida y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, y esto se realiza a través de una continua interpretación entre el análisis y la recogida de datos”.

4.3. Diseño del estudio de caso.

Tomando como referencia a Rodríguez, Gil y García (1999), esta investigación se realizó de acuerdo a lo siguiente: Diseño de caso múltiple puesto que se trata de dos empresas estudiadas sin embargo, el estudio será de una forma global (opuesto al inclusivo que únicamente estudia subunidades), puesto que se estudió a toda la empresa. Se decidió lo anterior porque “Princesa maya” y “Tzuca-iik” son empresas relativamente pequeñas. De igual manera, el estudio de caso será descriptivo. Según la tabla 4.1, el estudio de caso será: caso múltiple, global y descriptivo del tipo 7. Además de lo anterior, la investigación será No experimental puesto que no se manipularán variables específicas.

Tabla 4. 1. Tipos de estudios de caso atendiendo a los criterios de número de casos, unidades de análisis y objetivos de estudio

		Exploratorio	Descriptivo	Explicativo	Transformador	Evaluativo
Caso único	Global	Tipo 1	Tipo 5	Tipo 9	Tipo 13	Tipo 17
	Inclusivo	Tipo 2	Tipo 6	Tipo 10	Tipo 14	Tipo 18
Caso múltiple	Global	Tipo 3	Tipo 7	Tipo 11	Tipo 15	Tipo 19
	Inclusivo	Tipo 4	Tipo 8	Tipo 12	Tipo 16	Tipo 20

Fuente: (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 95).

4.4. Unidad de análisis o sujeto de estudio, población y muestra

Las unidades de análisis fueron dos empresas dedicadas a la producción y comercialización de salsas de chile habanero, estos son la empresa “Princesa Maya” del municipio de José María Morelos, Quintana Roo. La empresa está conformado por aproximadamente tres personas (todos son familiares), en donde el Señor Roberto Hernández es el dueño de la empresa. La población estudiada en esta empresa fueron todos los integrantes, ya que conocen los procesos de elaboración del producto.

La segunda empresa estudiada es “Tzuc-iik”, establecida en el municipio de Tzucacab, Yucatán y perteneciente al biólogo José Francisco Castañeda May. La población estudiada fue de los tres integrantes que forman la empresa, puesto que igual que “Princesa Maya” conocen los procesos de elaboración del producto. Ambas empresas se estudiaron para conocer sus distintos recursos y capacidades más importantes que pueden ser aprovechados para el desarrollo de estrategias competitivas, y con base en los resultados, puedan ser comparados una con otra.

4.5. Definición de variables o categorías de análisis

Esta investigación se trabajó con dos variables importantes: Los recursos y capacidades. Entiéndase recursos a los activos que tiene la empresa para sobresalir de la competencia tales como recursos humanos, tangibles, intangibles, entre otros. Las capacidades son los conocimientos que la empresa posee como relaciones entre las personas, forma de trabajo, entre otras. Estas variables marcaron la pauta para el desarrollo de la investigación, sin embargo, existió la posibilidad de encontrar algún recurso o capacidad que no se haya tomando en cuenta, por lo que esta investigación es flexible en caso de que este hecho suceda.

4.6. Descripción de las herramientas de recolección de información.

Con respecto a las herramientas para la recolección de datos cualitativos destacan:

Observación pasiva y activa. Esta herramienta consistió en la observación de los acontecimientos que se desarrollaron durante la investigación. Para poder lograr esta actividad, fue necesario tener en cuenta varios aspectos como los comportamientos y/o situaciones que se presentaron, así como durante los recorridos en las instalaciones.

Diseño y aplicación de entrevistas a profundidad. Esta herramienta se aplicó de manera semi-estructurada a partir de una guía de entrevista, sin embargo, conforme se fueron desarrollando las entrevistas, se recurrieron a la formulación de nuevas preguntas. Estas entrevistas tuvieron como objetivo el análisis e identificación sobre el uso de algunos de los recursos y capacidades en las empresas. Entre los rubros considerados dentro de la guía de entrevistas destacan:

- Antecedentes de las empresas
- Situación actual
- Identificación de los recursos tangibles (maquinaria utilizada, Materiales e insumos e instalaciones); recursos intangibles (registro de marca y reputación); recursos humano (organización y división del trabajo).
- Identificación de las capacidades del fundador (formación académica, emprendimiento y liderazgo); contactos comerciales (poder de negociación con proveedores y clientes minoristas); experiencia en producción.

Los recursos y capacidades se detectaron conforme a la saturación de los mismos, es decir, de acuerdo al número de entrevistados que mencionen algún recurso o habilidad específico.

En total, se aplicaron cinco entrevistas, tres a los integrantes de la empresa “Princesa Maya” y dos entrevistas a “Tzuca-iik” de acuerdo a lo siguiente: En el municipio de José María Morelos, Quintana Roo, se entrevistaron a los tres integrantes de la empresa “Princesa Maya”, en donde se identificó a una persona del sexo masculino y dos del sexo femenino (tabla 4.2). Por otro lado, en el municipio de Tzucacab, Yucatán, se entrevistaron a dos integrantes de la empresa

“Tzuca-iik” en donde se identificó a una persona del sexo masculino y una del sexo femenino (Tabla 4.2) a partir de lo anterior se procedió a la identificación y descripción de los recursos y capacidades más importantes para cada una de las empresas en donde primeramente se identificaron los antecedentes y la situación actual con el fin de tener un panorama general de las empresas, seguido del análisis de los recursos y capacidades de cada una.

Tabla 4. 2. Características de las personas entrevistadas

Empresa	Pseudónimo	Sexo	Empleado o familia
Princesa Maya	PME1	M	Familiar
	PME2	F	Familiar
	PME3	F	Familiar
Tzuca-iik	TZE1	M	Familiar
	TZE2	F	Familiar

M= masculino

F= femenino

Diario o bitácora de campo: Se utilizó para la redacción y registro de las actividades realizadas, así como las percepciones encontradas durante la investigación.

4.7. Procedimientos de análisis de la información

Para el análisis de la información cualitativa se utilizó lo siguiente:

- Captura y análisis de las entrevistas realizadas: Se grabaron las entrevistas y posteriormente se transcribieron para su posterior análisis.
- Análisis de las entrevistas mediante el software *Nvivo* versión 11.
- Registro y análisis de las observaciones realizadas.

Una vez identificadas las herramientas a utilizar, se procedió al trabajo de campo, seguidamente de sus respectivos análisis, los cuales se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO 5

RESULTADOS

“Sí no tienes una ventaja competitiva, No compitas”

Jack Welch

En este capítulo se describen los resultados de la investigación realizada en las empresas estudiadas. Primeramente se describen los recursos y capacidades encontradas así como la síntesis de aquellos más importantes que necesiten mejorarse por cada empresa. Una vez identificado lo anterior, se comparan ambas empresas con respecto a sus diversos recursos y capacidades más importantes; seguidamente se propusieron estrategias para cada una de las empresas tomando en consideración el aprovechamiento de aquellos recursos más importantes identificados.

5.1. Empresa “Princesa Maya”

5.1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa “Princesa Maya” inició sus actividades de manera informal en el año 2000, cuando la señora María Soledad Tun y Dávalos elaboraba una salsa de chile habanero de manera tradicional y lo comercializaba en botellas de vidrio. En el año 2006, doña Soledad enseñó a su hijo, Roberto Hernández Tun y a Flor de María Hernández Balam (esposa de Roberto) el proceso para preparar la salsa; a partir de esto, Roberto y Flor iniciaron el negocio de manera formal, mejorando la receta y ofreciendo una mejor presentación al producto, siendo Roberto el representante de la empresa.

“Tenía un producto de salsa picante que ella envasaba en botellas, en frascos de café y lo vendía, entonces enseña su receta, y yo me propongo mejorar la presentación; con esa idea en mente empiezo a diseñar lo que es la etiqueta y empiezo a buscar botellas para que tuviera mejor presentación” (PME1).

“Empezó a preparar la salsa, (doña Soledad) y los embotellaba en botellas de mayonesa, o café, entonces cuando ella lo deja, se empieza a buscar la manera

de cómo darle mejor presentación a la salsa y empieza a darle mejor vista a la salsa” (PME2).

Una vez que el Señor Roberto Hernández toma el mando del negocio, inició con las gestiones para el registro de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dándose de alta como una persona física. De igual manera, meses más tarde de haber constituido la empresa se incorporó la hermana menor de Roberto, conformando la microempresa con tres integrantes quienes con recursos propios fueron generando mayor producción e incrementando las ventas de la salsa *“Puro ingreso propio, nunca hemos tenido financiamiento” (PME1).*

5.1.2. Situación actual de la empresa

Actualmente la empresa se encuentra produciendo y comercializando salsas dentro del municipio de José María Morelos y enviando cantidades pequeñas al extranjero (de manera informal); además, ya se cuenta con una presentación más formal en donde se incluye una botella de plástico y etiqueta; también se ha mejorado el sabor y la fórmula para que el producto tenga un ciclo de vida más largo, esto último se ha realizado de manera empírica y bajo la técnica de “prueba y error”.

“Pues ha evolucionado bien (...), mejoramos notablemente el embotellado, las etiquetas, de hecho la fórmula pues ha ido igual cambiando para bien, hemos mejorado mucho lo que es el sabor, la consistencia (...) ha ido mejorando todo (PME1).

Después de conocer los antecedentes y la situación actual de la empresa “Princesa Maya”, se identificaron los principales recursos y capacidades internos, los cuales se describen según la siguiente clasificación:

Recursos: Tangibles, intangibles y humanos.

5.1.3 Recursos:

Recursos tangibles:

Los recursos tangibles forman parte importante de la empresa “Princesa Maya”, puesto que son los activos que se pueden ver a simple vista. Se dividen en maquinaria utilizada, materiales e insumos e instalaciones.

1.- Maquinaria y equipo utilizado

De acuerdo a la información recopilada durante del trabajo de campo, se puede afirmar que la empresa únicamente utiliza maquinaria de menor magnitud, esto se debe a que la elaboración de la salsa es de manera tradicional. Entre la maquinaria utilizada dentro de la empresa pueden mencionarse *“las licuadoras, ollas de peltre, embudos, cucharas para mover, cucharones, palas de madera y comales”* (PME1). Indagando más a profundidad acerca de los requerimientos necesarios de la maquinaria se encontró que específicamente *“la licuadora tiene que ser una industrial, no se puede ocupar una licuadora de baja potencia porque no va a mover el chile, la olla tiene que ser de peltre puesto que el chile pica la olla y solo se ocupa una vez, es por eso que se recomienda que sea de peltre”* (PME2). Es importante mencionar que se han tenido que mejorar algunos equipos (tanto en capacidad como en desempeño) debido al aumento de la venta de la salsa y al ciclo de vida de los equipos utilizados; específicamente *“se ha cambiado la capacidad de la olla de cocción, antes teníamos una olla de peltre más pequeña, luego un poco más grande, y pues ahora tenemos una más grande. Es lo único que ha variado”* (PME1). De igual manera, la licuadora que se ha cambiado por una de mejor capacidad e intensidad.

Es importante destacar que los miembros de la empresa consideran a las licuadoras y ollas como los recursos tangibles de maquinaria más importantes, puesto que es a partir de estos que se realiza el proceso de producción; sin embargo, también están conscientes que ese recurso cualquier empresa o incluso cualquier persona puede disponer de ellos, pues consideran que *“la competencia*

tiene de todo” (PME1). Esto hace pensar que, con referencia a la maquinaria, la empresa se siente en desventaja frente a empresas similares.

2.- Materiales e insumos

Otro recurso tangible son los materiales e insumos utilizados para la preparación de la salsa, algunos de ellos son *“el chile habanero, especias y agua”* (PME3). Indagando más a profundidad acerca de la utilización de algunos ingredientes específicos, se identificó que además de lo anterior, *“se necesitan ajos y vinagre”* (PME2). Referente a las especias, únicamente el personal de la empresa conoce cuáles son, pues hacen diferente a la salsa con respecto al sabor; lo que la empresa llama como *“una receta secreta”* que puede aprovecharse objetivamente con el fin de generar una ventaja competitiva. Esto se analiza más adelante.

La materia prima principal (el chile habanero) se obtiene *“con los mismos productores de Morelos”* (PME1); específicamente *“en invernaderos de las comunidades de López Mateos o de La Presumida”* (PME2), lo anterior hace referencia a dos comunidades localizadas dentro de la zona de José María Morelos. Algo interesante que se encontró fue que la decisión de compra de la empresa respecto al chile habanero está principalmente basada en el precio.

“Por ejemplo, en el invernadero de Presumida, el precio del chile está a \$60.00, es muy buen producto, pero no está a nuestro alcance, entonces visitamos el invernadero de López Mateos donde lo están dando a \$40.00, entonces hay mucha diferencia y no cualquier invernadero te ofrece un buen producto” (PME2).

Además del precio, la empresa requiere condiciones específicas del chile como el sazón y frescura; si no cumple este requisito *“el chile no pica y no sirve”* (PME2). Asimismo, no debe contener *“algún bicho o defecto alguno, en general que esté en buenas condiciones”* (PME1), es decir debe contener ciertos parámetros de calidad.

Referente a las especias, únicamente se conoció que se obtienen a nivel local, específicamente en el mercado de la cabecera municipal o en alguna tienda de conveniencia. Con respecto a los materiales utilizados, se pueden mencionar las botellas hechas de Tereftalato de Polietileno (plástico PET), tapas para las botellas

y etiquetas. Las tapas y botellas se consiguen en el municipio de José María Morelos o en Felipe Carrillo Puerto, sin embargo, puede mencionarse que son botellas específicamente para salsas y que la mayoría de las empresas utilizan, es decir, no poseen alguna diferenciación. Las botellas son para una capacidad de 148 ml y las tapas son de 24 mm de diámetro, (especialmente para la botella). Más adelante se detalla la forma de adquisición de estos productos con los proveedores. Referente a las etiquetas, éstas provienen de la ciudad de Mérida, Yucatán y se comentan más adelante.

3.-Instalaciones

Con relación a las instalaciones y la distribución para el área de producción, se puede mencionar que es *“una cocinita donde se tiene el área del fogón de leña, una mesita donde se prepara y otro lugar para embotellar la salsa” (PME2)*. Se pudo notar que las instalaciones son rústicas y para la preparación se utilizan materiales básicos (como el fogón) que le dan ese toque y sabor casero. Las instalaciones que pueden mencionarse es la “cocinita” (como le dicen) la cual prácticamente está hecha de materiales con paredes de block y techo de palma. Es importante mencionar que esas instalaciones *“no fueron algo planeado” (PME1)* por lo que la empresa utiliza o aprovecha ese lugar disponible para la producción de la salsa.

Referente a la ubicación de las instalaciones, puede hacerse mención de que se encuentra en la casa del dueño de la empresa, y desde que se inició con la producción de la salsa *“no se le ha hecho modificación alguna” (PME2)*.

A manera de conclusión referente a las instalaciones, puede mencionarse que la empresa “Princesa Maya” no posee instalaciones diseñadas específicamente para el proceso de producción, más bien se acondicionó un área contigua a la casa del propietario. Es importante mencionar que a pesar de esta carencia, el proceso de producción se realiza con el más alto cuidado e higiene, tanto en el manejo de los productos e insumos, como en el uso de los materiales y utensilios. También puede mencionarse que el toque artesanal o casero proviene de todo lo que rodea al producto, desde el uso de las instalaciones (como el fogón) hasta el proceso de

producción (que más adelante se describe). Este toque artesanal puede aprovecharse para identificar al producto.

Recursos intangibles:

Los recursos intangibles son los activos que la empresa posee, pero no son vistos a simple vista; se dividen en el registro de marca y la reputación que pueda tener.

1.-Registro de marca

Con respecto a la marca “Princesa Maya” (mismo nombre de la empresa y de la salsa) puede mencionarse que se cuenta con un signo distintivo (logotipo) el cual se puede observar en las etiquetas del producto; sin embargo, es importante enfatizar que tanto la marca como el signo distintivo no cuentan con sus respectivos registros, aunque ya se ha iniciado “el proceso *de registro de marca, hasta el momento, no se ha podido terminar*” (PME2). Lo anterior significa una enorme desventaja para la empresa pues corre el riesgo de que empresas similares o de otros giros se adelanten a registrar el nombre de “Princesa Maya” ocasionando que ya no pueda usarse.

Retomando el logotipo que se utiliza en las etiquetas, se encuentra representada por la imagen de una niña (específicamente la hija del dueño) vestida “*con traje típico de la península*” (PME1), y detrás la imagen del castillo de Chichén Itzá, representando a la cultura maya. Esta imagen fue diseñada por el dueño de la empresa en donde se da a conocer que la salsa es netamente tradicional y sus características son propias de la cocina yucateca (PME1). Referente a los colores del logotipo, también fue elección del dueño, mismos que se han ido posicionando e identificando poco a poco entre los consumidores del municipio de José María Morelos. Con respecto a la etiqueta, además de la imagen, también se encuentra “*el lugar donde se elabora, el número de teléfono y los ingredientes*” (PME2). Sin embargo, aún falta agregarle su respectivo código de barras, aspecto importante dentro de las etiquetas.

En síntesis, es necesario mencionar acerca de la importancia del registro de marca y signos distintivos, esto para que no pueda ser aprovechado por terceras personas sino que la misma empresa pueda generar un posicionamiento apropiado. Aunque el proceso de registro no es complicado, es necesario realizar

distintas actividades como: la búsqueda fonética para encontrar posibles registros anteriores, pago por la inscripción de la marca y signos distintivos, llenar distintos formatos y esperar aproximadamente seis meses para obtener una respuesta. Sin embargo, vale la pena realizar dichas actividades puesto que se protegen los derechos por 10 años y puede generar una buena ventaja al posicionar el nombre de la marca y sus signos distintivos.

2.-Reputación

Con relación a la reputación, puede mencionarse que tanto la empresa como la salsa poco a poco se ha ido conociendo e identificando, principalmente en el municipio de José María Morelos y lugares circunvecinos; una de las actividades que ha realizado la empresa para darse a conocer fue que en *“un aproximado de 10 años estuvo promocionando la salsa en la feria de la primavera de Morelos” (PME1)*. A partir de esta actividad se obtuvieron resultados positivos puesto que tanto personas locales como visitantes conocieron e identificaron la salsa como un producto de calidad; sin embargo; es la única feria en la que el dueño ha asistido para promocionar su producto ocasionando que únicamente se conozca a nivel local.

Es importante mencionar que la gente que ha probado el producto tiene una buena percepción del mismo, puesto que lo identifica principalmente por *“el sabor, el picor, la durabilidad, la consistencia y el nombre de la empresa” (PME1)*, de los cuales *“el sabor es el más importante” (PME2 y PME3)*; al consumidor *“le atrae mucho el sabor yucateco, muy auténtico de la cocina yucateca” (PME1)*. Indagando más a profundidad acerca de las estrategias que la empresa utiliza para conocer los rasgos y/o características que identifican al producto, se pudo constatar que la misma empresa pregunta a los clientes acerca de sus percepciones y sobre lo que le gustó del producto.

“La gente me lo ha dicho, la gente que pasa a comprar me ha dicho que les gusta mucho el sabor, me dicen porqué les gusta ya identifican la marca, y la misma gente dice que tiene más calidad mi producto que las salsas de la competencia” (PME1).

“Cuando es primera vez que la gente compra (la salsa) y regresa pues si les preguntamos qué les pareció, nos comentan que les gustó lo picante, la consistencia, y pues ya la gente te va dando sus opiniones” (PME1).

Otra estrategia que utiliza la empresa es dar a probar el producto, esto *“para que el comprador distinga sabores y siempre se vaya con un buen gusto diciendo: Oh este, es otro” (PME2).* En ocasiones se da a probar la salsa por medio de bocadillos para que identifiquen el picor y el sabor que diferencia a la salsa (PME3).

Algo interesante que se encontró es que la salsa se ha ido distribuyendo en pequeñas cantidades a nivel internacional, *“lo más lejos que ha llegado es hasta Seattle, Washington, Estados Unidos” (PME1);* esto se logró debido a que el dueño envió algunas botellas de salsa a sus familiares, quienes a su vez *“le invitaron a otra gente y de repente ya encargaban otras personas de Estados Unidos ajenas a la familia para que se les mandara producto” (PME1).* Todo este proceso de distribución se profundiza más adelante en el apartado de poder de negociación con clientes minoristas, pero algo importante a mencionar es que se va conociendo mínimamente en el extranjero y puede ser una buena oportunidad de incursionar en otro país; para lograrlo, se necesita de mucho trabajo, asesorías, pero sobre todo perseverancia y constancia, además de cumplir ciertos requisitos para su exportación.

A manera de conclusión relacionada a la reputación, es importante mencionar que a pesar de no tener la marca y signos distintivos registrados, los clientes ya identifican el producto a partir de la calidad, por sus atributos, el sabor, el picor e incluso la etiqueta que utilizan. De igual manera es importante mencionar que a pesar de que no se ha asistido a la promoción del producto en ferias estatales o nacionales, la gente de la región, de algunos estados de la República Mexicana y el extranjero han probado el producto y han tenido buenas opiniones, esto ha sido posible gracias a la recomendación de los consumidores y la comunicación boca a boca. Los atributos que identifican los clientes (sabor, picor y consistencia) pueden ser aprovechados para desarrollar ventajas competitivas eficientes y que generen verdaderos efectos positivos. En síntesis puede afirmarse que los consumidores

perciben a la salsa como un producto de buena calidad y con atributos particulares (picor y sabor), dando lugar a una reputación positiva entre sus consumidores. Sin embargo, estos atributos solamente se han identificado por la empresa a partir de consultas informales, por lo que a futuro será necesario implementar un estudio con mayor precisión acerca de la percepción del producto.

Recursos humanos:

El recurso humano es indispensable dentro de “Princesa Maya”, incluyen la organización y la división del trabajo del personal que labora en la empresa.

1.-Organización

Con referencia a la organización, es importante mencionar que la empresa es una MIPYME pues únicamente son tres personas (todos son familia) las que se dedican directamente a la producción y comercialización de la salsa “Princesa Maya”, por lo tanto, aún no se tiene la necesidad de un organigrama estructurado, *“pues el trabajo se hace entre todos” (PME1)*. Es importante mencionar que a pesar de no tener un organigrama, el personal tiene identificadas sus funciones a realizar por lo que no se descarta que en un futuro no tan lejano se pueda realizar una organigrama oficial.

Con respecto a algún reglamento interno de la empresa, no se cuenta con alguno, puesto que tampoco se ha detectado la necesidad. Los integrantes de la empresa *“hacen las cosas por gusto” (PME1)*; es decir, *“no por obligación como lo haría un personal asalariado” (PME1)* que se contrata para realizar determinada actividad. Lo anterior se debe a un verdadero arraigo y sentido de pertenencia hacia la misma empresa, ya que los fuertes lazos familiares contribuyen a un buen desempeño del personal sin la necesidad de algún reglamento interno.

Con respecto a la capacitación acerca del proceso de producción, es importante mencionar que el dueño fue capacitado por doña Soledad (quien en un principio preparaba la salsa); actualmente es el mismo dueño quien capacita al personal que labora en la empresa. La capacitación más importante es la del proceso de producción puesto que las demás como la toma de decisiones, se encarga el dueño (PME3).

A manera de conclusión, referente a la organización, es importante resaltar que como se mencionó anteriormente, a pesar de no existir un organigrama oficial y estipulado, cada personal de la empresa conoce y realiza funciones específicas dentro de la misma; esto se debe a que los lazos familiares son muy fuertes generando un buen ambiente de trabajo y colaboración. De igual manera a pesar de que el dueño es quién toma las decisiones, éstas se han tomado de la manera correcta, sin embargo falta arriesgarse más y perder el miedo hacia el éxito.

2.-División del trabajo

Como se mencionó en el apartado anterior, cada miembro de la familia sabe sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa. La división del trabajo se encuentra distribuida de la siguiente forma: el dueño es quien toma las decisiones de la empresa y colabora dentro del proceso de producción; las dos personas son las encargadas de las actividades relacionadas al proceso de producción como la limpieza de la materia prima, licuado del producto, cocción, entre otros (PME2).

Referente a las áreas específicas y la distribución del personal puede mencionarse lo siguiente: en el área de producción se necesita una persona para la limpieza de la materia prima (el chile y especias); una sola persona se encarga de la operación de la licuadora, hacer el proceso de molienda, puesto que no todos lo saben hacer; y una tercera persona se encarga de cocer la salsa y moverla mientras está en el fuego (PME2).

Con respecto a las remuneraciones para los integrantes de la empresa, puede decirse que *“las ganancias son para todos”* (PME1); sin embargo, se distribuye *“de acuerdo a la persona y actividad que desempeñe dentro de la empresa”* (PME1), esto último hace entender que la misma empresa a pesar de no tener estipulado una división de actividades y funciones, se otorgan remuneraciones de acuerdo al tipo de trabajo realizado.

Indagando a profundidad acerca del recurso humano de la empresa e investigando acerca de alguna característica que hace diferente al personal, se encontró que los lazos familiares fungen una acción muy importante, se tiene un sentido de pertenencia pues saben que lo hacen para el bienestar de la familia.

“Nosotros hacemos las cosas por gusto, pues como la empresa es propia tenemos que hacer las cosas bien o mucho mejor de lo que hace una persona o un asalariado que hace las cosas por obligación, nosotros hacemos las cosas por gusto, eso nos diferencia de las demás personas o de las demás empresas. Realmente lo que la gente piense del producto pues es directamente hacia nosotros, por lo tanto tenemos que hacer un producto de primera calidad” (PME1).

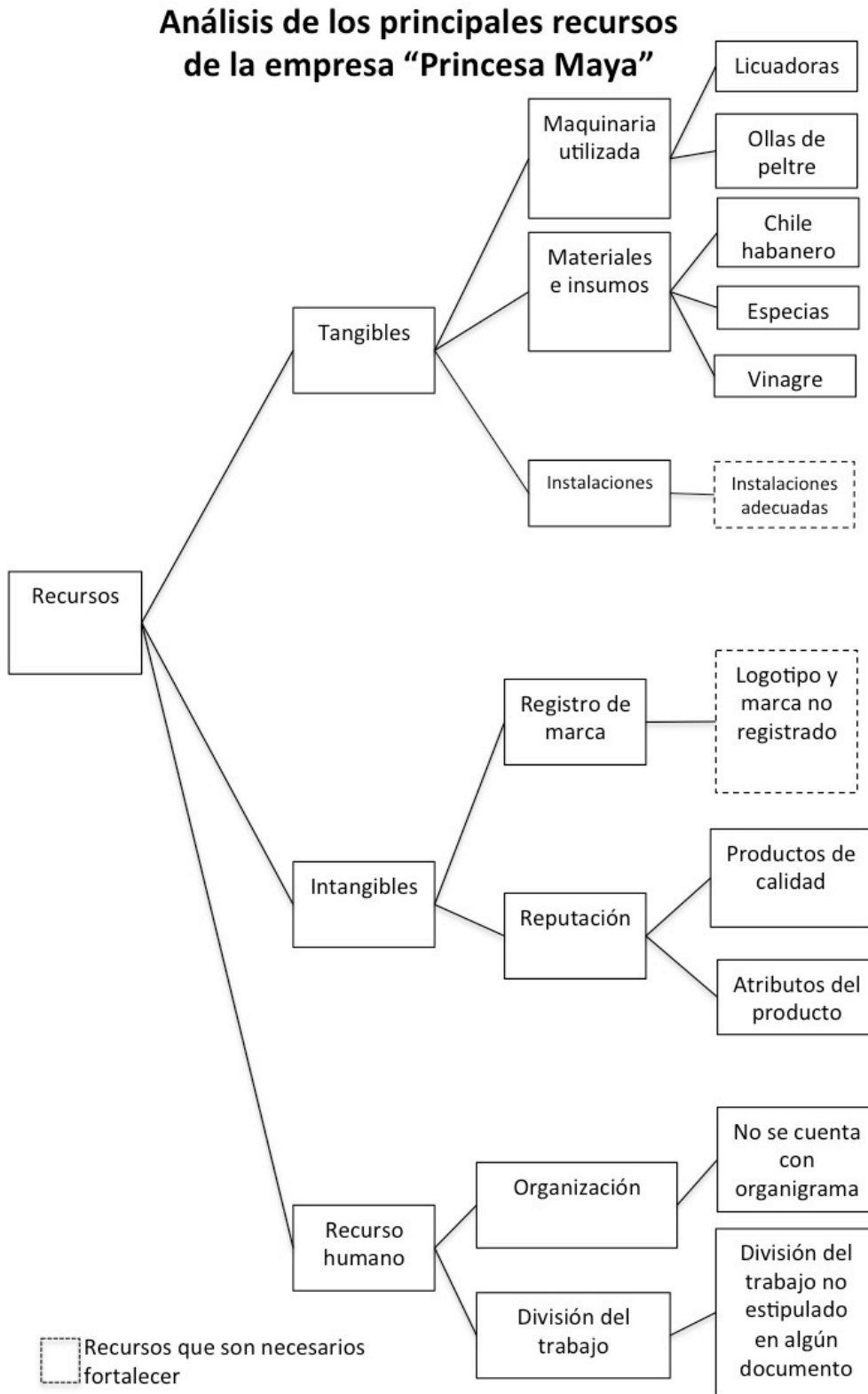
A manera de conclusión, puede decirse que el recurso humano de la empresa es parte indispensable, puesto que a partir de ellos se desarrolla el proceso de producción; aun cuando no se tiene estipulado una división del trabajo, el personal conoce sus funciones a realizar. De igual manera, los lazos familiares son parte esencial para que la empresa continúe con sus actividades de producción y comercialización. Es importante seguir fortaleciendo los lazos familiares de la empresa, de esta manera, sus actividades se desarrollarán mejor y la empresa permanecerá.

Una vez descrito los recursos de la empresa “Princesa Maya” se procedió a identificar aquellos más importantes que posee (Figura 5.1). Específicamente, en los recursos tangibles, la empresa “Princesa Maya” utiliza maquinaria básica como licuadoras y ollas de peltre; tomando como base a los recursos para generar alguna ventaja competitiva, estas maquinarias no pueden generarla puesto que no son recursos únicos, es decir, cualquier empresa puede poseerlos. Por otro lado, los materiales e insumos (como las especias) fungen un papel importante dentro del proceso de producción ya que a partir de ellas provienen las características de sabor a la salsa; es decir es un recurso que, aunque puede encontrarse fácilmente, le otorga a la salsa esa característica única de sabor y consistencia. Otro recurso tangible identificado es el área donde se lleva a cabo el proceso de producción y las instalaciones en general; podría decirse que la empresa únicamente cuenta con una casita hecha con paredes de block y techo de huano; sin embargo, es necesario fortalecer las instalaciones y dotarlos de aquellos instrumentos que mejoren la calidad e inocuidad de los productos, es un esfuerzo enorme pero que valdrá la pena realizarlo para el beneficio de la propia empresa.

Con respecto a los recursos intangibles, (específicamente acerca de la marca), puede argumentarse que la empresa cuenta con un logotipo y marca establecidos; sin embargo; no se encuentran registrados ante las instituciones correspondientes; esto pone en desventaja a la empresa frente a sus competidores pues impide su entrada hacia nuevos mercados. Es importante mencionar que los consumidores ya han identificado la marca y logotipo de “Princesa Maya”, lo que definitivamente hace necesario realizar el proceso de registro.

Otro recurso intangible es la reputación, respecto a la cual puede decirse que la empresa posee una reputación positiva; ésta se basa principalmente en que los consumidores identifican la calidad del producto, así como los atributos como el sabor, el picor, la consistencia, entre otros, que pueden ser considerados una ventaja competitiva para “Princesa Maya”. Tener una buena reputación fortalece a la empresa, sin embargo, es importante no descuidarla e implementar acciones para consolidarla, de manera que una mayor población conozca esa reputación positiva.

Figura 5. 1. Recursos más importantes de la empresa “Princesa Maya”



Con respecto a los recursos humanos, la empresa no cuenta con un organigrama establecido, esto porque es una empresa relativamente pequeña (tres integrantes); sin embargo, es importante mencionar que aun cuando no tiene un organigrama, cada integrante conoce sus diversas funciones dentro de la empresa en donde destacan actividades del proceso de producción, toma de decisiones, entre otros. Algo importante que se identificó fueron los fuertes lazos familiares entre los integrantes de la empresa puesto que el sentirse parte de la familia, los hace trabajar en equipo sobresalir y permanecer en el mercado. Por lo tanto el sentido de pertenencia genera un ambiente de trabajo relativamente efectivo y con las condiciones para trabajar.

5.1.4. Capacidades:

Capacidades: Personalidad del fundador, contactos comerciales y experiencia en producción.

Personalidad del fundador:

Dentro de las MIPYME'S, el fundador desempeña un papel de suma importancia, por tal motivo es necesario identificar y conocer la personalidad del mismo.

1.- Formación académica

Con respecto a la formación académica del dueño, este posee estudios de preparatoria trunca, es decir, su último grado de estudios fue hasta el tercer semestre de educación media superior, en donde aprendió algunas cuestiones básicas de administración. Se decidió conocer la formación académica del dueño para saber si su buen desempeño es resultado de su preparación académica; sin embargo, en este caso, la persona solo cuenta con una formación básica, por lo cual su éxito puede atribuirse más bien a que logró identificar una oportunidad de negocio mejorando la salsa que su mamá producía y comercializaba de manera sencilla (PME1); entonces, a partir de lo anterior, puede argumentarse que la formación académica influyó de manera mínima para la creación de la empresa.

Para profundizar acerca del fundador, se pudo constatar que el dueño ha tenido varios negocios (principalmente orientados al sector de servicios), específicamente varias cafeterías; una de ellas estaba ubicada en el centro de la cabecera municipal de José María Morelos que *“se llamaba, “Chilam Balam”, era una*

cafetería y galería de arte, permaneció alrededor de un año y desapareció porque los costos de la renta ya eran elevados y ya no estaba generando el ingreso ideal” también se tuvo “una cafetería en la salida que se llamaba “El cerro del jaguar” (el cual duró entre cuatro y cinco meses), pero igual por falta de capital para promoción” (PME1) se tuvo que cerrar.

2.-Liderazgo

Con referencia al liderazgo dentro de la empresa “Princesa Maya” fue necesario conocer acerca de cómo los miembros identifican este término. Uno de los miembros mencionó que liderazgo *“es la herramienta para llevar un negocio al éxito, no solo, sino acompañado de todos los empleados” (PME1)*. Identificando entre el personal de la empresa se pudo constatar que el dueño es el líder, pues únicamente es quien toma las decisiones en la empresa ya que posee los conocimientos y habilidades necesarios para tal fin. Además de lo anterior, los miembros de la empresa consideran que el dueño tiene ciertos atributos que lo hacen líder como son *“responsabilidad, carácter, buenas ideas, proyecta buen ambiente y promueve el trabajo; además de contagiar buena armonía” (PME1, PME2 y PME3)*. Esto último (armonía) el dueño de la empresa lo fomenta mediante *“el ejemplo, el trabajo que día a día se realiza, pero sobre todo porque los lazos familiares son demasiado fuertes, que incluso mencionan que ellos mismos pueden realizar las acciones “mientras tengan una muy buena relación”.*
“Se fomenta en el trabajo día con día al hacer las cosas bien y poner el ejemplo de cómo se deben hacer las cosas, como es de nosotros (la empresa) pues nadie nos va decir, sino que nosotros mismos, está el ejemplo de hacer las cosas bien (PME1).

Con referencia a algunas recomendaciones que el dueño (líder) debe mejorar, se pudo constatar que en ocasiones le ha faltado *“un poco más de decisión para llevar a la empresa a un nivel más alto” (PME2)* e incluso se le recomienda al líder que busque *“espacios o buscar la manera de vender los productos a tiendas más grandes y poder terminar el registro de la marca” (PME2)*. De igual manera el mismo dueño reconoce que le hace falta mejorar en ciertos aspectos, como la

decisión de buscar asesorías y conocimiento técnico para identificar los pasos necesarios para evolucionar.

A manera de conclusión puede considerarse que las capacidades del líder determinan el buen funcionamiento de la empresa, puesto que a partir del liderazgo y los lazos familiares se fomentan valores y relaciones personales entre los miembros de la misma. De igual manera, es importante fortalecer algunos aspectos del líder, específicamente referente a la toma de decisiones que lleven a la empresa al desarrollo y mejoramiento de la misma.

Poder de negociación

1.- Con los proveedores

Con respecto al poder de negociación con proveedores se puede identificar que la materia prima (chiles, especias, entre otros) se obtiene a partir de productores de la región, específicamente en las comunidades cercanas al municipio, en donde la producción de chile es bajo un sistema protegido (casa sombra); al igual que se pueden encontrar en el mercado municipal. Algo importante que se detectó es que la materia prima principal debe tener la característica de ser fresco. *“El chile para que sea fresco, tenemos que ir a buscarlo en el invernadero de López (comunidad de López Mateos) o en el invernadero de la comunidad de La Presumida; los demás ingredientes los consigues aquí en el mercado (PME2).*

Es importante mencionar que no se tiene a algún proveedor específico referente al chile habanero puesto que se le compra *“a diversos productores”* (PME1), basándose principalmente la decisión de compra con respecto al precio, seguido de la calidad.

“Yo me fijo mucho en el precio, la calidad que manejan y que tan comprometidos están con su trabajo, con la calidad del trabajo que proveen si tienen un mismo estándar todo el tiempo, y que nunca disminuya, entonces yo me fijo mucho en eso” (PME1).

Con respecto a la identificación acerca de la calidad de la materia prima (chile habanero y especias), se puede argumentar que son necesarios el cumplimiento de ciertos requisitos como:

“El sazón del producto, la frescura, un buen tamaño, sin manchas, entre otros aspectos. Las especias deben estar frescas; las botellas pues igual tienen que ser de un establecimiento en el que estén completamente selladas, que no tengan polvo, basura, que estén completamente nuevas; las etiquetas tienen que tener cierto, estándar de calidad, que no estén manchadas, que no tengan más color unas que otras, que no tengan diferente tamaño” (PME1).

Algo importante a mencionar es que la empresa va en busca de la materia prima, es decir, los proveedores entregan el producto en sus instalaciones; el modo de pago es al contado, es decir, no existe algún convenio o acuerdo de pago a base de crédito. Sin embargo, la empresa puede optar por algún descuento en compras a mayoreo, *“principalmente en las botellas, porque al comprar botellas por unidad, el precio es a lo que se esté manejando en el momento, y cuando se compra por paquete, resulta un 40% más económico” (PME1).*

A manera de conclusión referente al poder de negociación con los proveedores, puede analizarse que la empresa “Princesa Maya” tiene muchos proveedores, sin embargo, no cuenta con algún proveedor oficial, todo esto debido a que la cantidad de producción no es constante, sin embargo, algo interesante es que la negociación se realiza con base en el precio y la calidad de los productos que requiere la empresa. Algo importante detectado es que en el caso de las botellas, al no haber un proveedor en específico ocasiona que en muchas situaciones no se consigan a un buen precio e incluso que no se pueda tener suficiente cantidad para la producción de la salsa.

2.-Con clientes minoristas

En la distribución de la salsa “Princesa Maya” suceden dos fenómenos interesantes que son necesarios conocer.

Primeramente, la salsa se distribuye a nivel local, es decir, en la cabecera municipal de José María Morelos. Para lograr tal fin, se distribuyen en las tiendas grandes (conocidos localmente como súper) como son “Casa Perez” y “Macus”; *actualmente se está realizando la negociación para poder distribuir en las tiendas “Telaisca” y “Yodilu’s” (PME2).* De igual manera, *varios restaurantes lo adquieren para su consumo entre sus clientes, uno de ellos es el Restaurant “El Pulpo” y “La*

Palapa de Martha” (PME1). También es necesario mencionar que varios consumidores van directamente hacia la casa del dueño de la empresa para comprar los productos (PME3).

Con respecto al periodo de surtido a las tiendas y restaurantes, puede decirse que se realiza cada tres o cuatro semanas, en donde en total se distribuyen aproximadamente 250 botellas de salsa, (PME1). Esta situación hace ver que el proceso de producción se realiza a pequeña escala.

Referente a la negociación con los clientes minoristas, dentro del municipio se puede hacer mención que el dueño de la empresa se encarga de llevar los productos hasta los establecimientos, una vez entregando el producto el pago se realiza en efectivo, (PME1), es decir, no existe convenio de pago posterior o crédito por lo que ocurre el fenómeno de compra-venta-reventa. Sin embargo, se les da un precio especial *“para que los clientes minoristas sigan promoviendo el producto y tengan una ganancia del 25 al 30%” (PME1),* es decir *“le ganan entre \$5.00 y \$6.00 a cada producto” (PME2).*

Algo interesante encontrado dentro de la distribución a nivel local es la poca publicidad del producto, los lugares de distribución no cuentan con carteles que indiquen que se vende la salsa “Princesa Maya”. Únicamente la publicidad *“se ha realizado en los medios locales de comunicación como el periódico y los canales de televisión locales” (PME1)* así como una lona que se encuentra en el domicilio del dueño.

Como segundo aspecto de distribución puede mencionarse que se realiza fuera del país, específicamente hacia los Estados Unidos. Esta situación se desarrolla a pequeña escala puesto que *“no se cuenta con un agente aduanal y no se está llevando de una manera formal (...), es decir, no se mandan contenedores llenos, toneladas o miles de productos. Únicamente cual se envía a cargo de una o dos personas” (PME1).* Para esta distribución fuera del país se requiere de personal que brinde confianza y que se conozca a la empresa para *“tener la certeza de que se depositará el recurso, una vez entregado el producto en Estados Unidos” (PME1), el cual se realiza a partir de conocidos que se viven en ese país (PME2).*

Es importante mencionar que esta distribución no se realiza de manera constante, es decir, con tiempos específicos, pues depende de la persona que viaja hacia los Estados Unidos, es decir, *“no hay una fecha específica de envío (...), como es una persona fija que viaja pero no tiene fecha específica para viajar y también depende del pedido que se haga”* (PME1). Lo anterior ocasiona que los pedidos se realicen aproximadamente cada dos meses y enviando entre 50 a 100 botellas de salsa por cada viaje (PME2).

El proceso de distribución en el extranjero se realiza de la siguiente manera:

Primeramente se realiza el pedido desde el extranjero y se comunica que la persona encargada de llevarlo estará en México; una vez identificada a la persona se pregunta cuándo viajará de nuevo para tener listo el producto; ya elaborado el producto se entrega a la persona que lo llevará; una vez recibido en los Estados Unidos se realiza el depósito del recurso (PME1).

De acuerdo a la empresa, hasta el momento no ha habido problema para enviar los productos hacia los Estados Unidos, puesto que no se envían cantidades grandes y se considera para consumo propio. A manera personal puede argumentarse que el poder de negociación con los clientes minoristas es fuerte, sin embargo falta fortalecer e incrementar la cartera de clientes minoristas. De igual manera es importante mencionar que varias tiendas se han interesado en adquirir el producto, sin embargo, deben incorporar algunas cuestiones, uno de los más importantes es el código de barras lo cual ha impedido que se distribuya en tiendas grandes.

Experiencia en producción

El proceso de producción inicia con la recepción de la materia prima (chile habanero y especias), en el caso del chile habanero, una persona *“se encarga de limpiarlo y seleccionarlo”*(PME1) *“los descompuestos o los que tienen manchas”*, y no pasan calidad se desechan (PME2); una vez terminada la selección, *“se despata el chile, se lava”* (PME1); terminando este proceso se procede *“al asado”* (PME2); una vez terminado, *“se licua”* (PME2), una vez licuado, se le agregan las especias, y se procede a cocinarlo; durante el cocinado, una persona debe estar

moviendo la salsa, puesto que *“no debe dejar de moverse”* (PME2). Una vez cocido, *“se espera a que se enfríe y se embotella”* (PME1).

Con respecto a si se cuenta con alguna estandarización tanto en tiempos, pesos exactos, entre otros, se pudo analizar que efectivamente, estos son necesarios pues se deben *“poner los ingredientes exactos; si se eleva alguna especia, altera el sabor, pero es todo medido”* (PME2). Todo lo anterior fue aprendido de manera empírica cuando se les enseñó la preparación de la salsa y con base en la práctica de prueba-error.

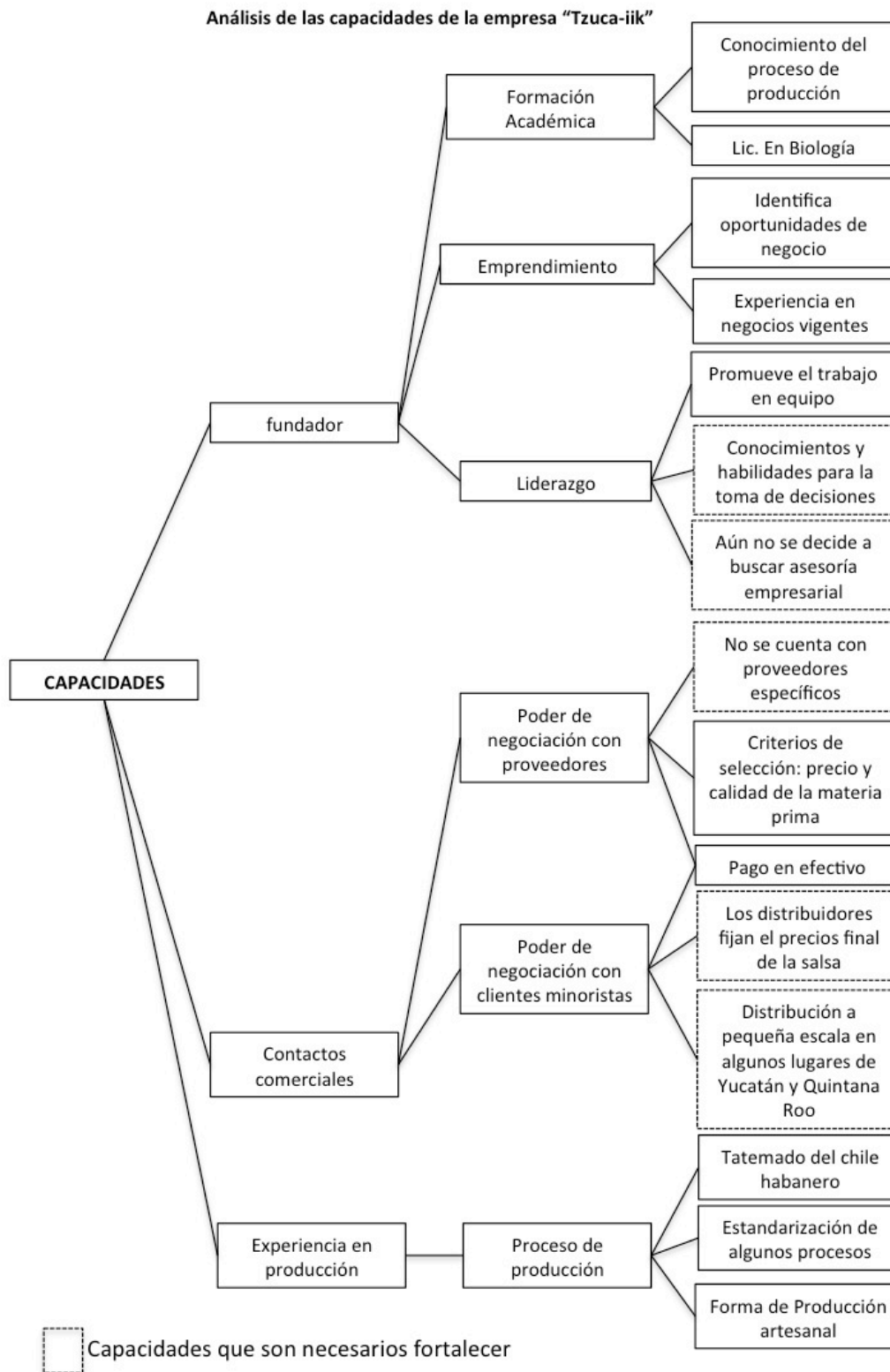
Referente a algún ingrediente o proceso único que hace diferente a la salsa se encontró que se tienen *“varios procesos que han sido creados por la empresa”* (PME1), este proceso hace que el sabor sea diferente a partir de la forma de cocción y de las especias que la empresa utiliza y dándole ese toque artesanal y casero de la cocina yucateca, el cual se da a conocer en la etiqueta que la empresa utiliza en sus botellas. Sin embargo, aún no se le ha dado la importancia o aprovechado esa capacidad, posiblemente debido a la poca publicidad al producto y de otros recursos y capacidades que no se han aprovechado correctamente.

Una vez descritos las capacidades de la empresa “Princesa Maya”, se realizó una síntesis de las mismas con el fin de identificar aquellas más importantes que la empresa cuenta, aquellos que son importantes y que a la vez, deben fortalecerse para aprovecharse en la generación de ventajas competitivas. Respecto a las capacidades más importantes, encontradas en la empresa “Princesa Maya” (Figura 5.2), puede argumentarse acerca de las capacidades del fundador en donde destaca primeramente su formación académica; se encontró que a pesar de que el fundador de la empresa tiene una formación de preparatoria trunca, posee conocimientos básicos de administración. Estos conocimientos le han permitido tomar algunas decisiones para el mejoramiento de la empresa, pero también le ha impedido arriesgarse e incursionar en mercados específicos y por ende mejores oportunidades para la empresa.

Otra capacidad importante del fundador es el emprendimiento, pues él mismo ha identificado oportunidades de negocio tanto pasados como presentes (algunos

que han fracasado y otros siguen vigentes) lo que le ha generado experiencias buenas y malas. El emprendimiento es parte fundamental dentro de los fundadores de las MIPYME'S, puesto que se enfrentan a diversas situaciones como falta de recursos económicos, desconocimiento de mercados para dirigir sus productos y/o servicios, entre otros; sin embargo; a pesar de los obstáculos, los emprendedores pueden sacar adelante sus negocios. La capacidad de emprender que posee el fundador de "Princesa Maya" a pesar de tener buenos resultados, requiere el fortalecimiento de ciertas habilidades específicas y de toma de decisiones más acertadas que pueden mejorarse con ayuda de asistencia personalizada y/o capacitaciones efectivas.

Figura 5. 2. Capacidades más importantes de la empresa “Princesa Maya”



Otra capacidad identificada en el fundador es el liderazgo puesto que tiene las aptitudes de trabajo en equipo, conocimientos y habilidades básicas para la toma de decisiones. Sin embargo, aun cuando existen habilidades de liderazgo, el fundador de la empresa necesita de asesoría y acompañamiento para atreverse a competir dentro de su industria. En síntesis, puede concluirse que en el fundador existen distintas capacidades específicas las cuales pueden ser aprovechadas para generar verdaderas ventajas competitivas siempre y cuando se complemente con asesorías y acompañamiento para competir dentro de su industria.

Dentro de la capacidad de contactos comerciales se desglosan el poder de negociación con proveedores y clientes minoristas; el primero se refiere a los criterios que la empresa estipula para sus proveedores, entre los que destacan el precio y la calidad tanto de la materia prima como de los insumos, los cuales, una vez identificado al proveedor se realiza la compra-venta en efectivo, es decir, no se cuenta con algún tipo de crédito. Es importante mencionar que, a pesar de no contar con proveedores específicos, las relaciones entre vendedor-comprador se han tornado bajo las condiciones de ganar-ganar.

Referente al poder de negociación con los clientes minoristas, puede argumentarse que, a pesar de distribuirse a pequeña escala, ha habido buena aceptación de los productos, generando una distribución a nivel local dentro del municipio de José María Morelos, Quintana Roo y en pequeñas cantidades a algunos clientes en los Estados Unidos de Norteamérica. La negociación que se tiene con los clientes minoristas consiste principalmente en ofertar la salsa de “Princesa Maya” y el distribuidor compra el producto para venderlo, el pago siempre es en efectivo, es decir no existe algún tipo de crédito.

A manera de conclusión referente al poder de negociación con los proveedores y clientes minoristas es importante señalar que es necesario fortalecer esta capacidad puesto que a partir de ella se obtienen las materias primas e insumos para producir la salsa y se hará llegar el producto hasta el consumidor final; en caso de no fortalecer esta capacidad, la empresa podría verse seriamente afectada tanto en el aprovisionamiento de sus materias primas e insumos así como en el estancamiento de las salsas.

La última capacidad identificada de “Princesa Maya” fue la experiencia en producción, ésta se basa principalmente en un proceso de producción de manera artesanal en donde se conjugan tanto la materia prima e insumos para la preparación de la salsa. A pesar de ser un proceso de producción artesanal, se han identificado una serie de procesos estandarizados los cuales se definieron dentro de la empresa de manera empírica (prueba y error) que ha dado como resultado un producto de calidad. Es importante mencionar que el proceso y la forma de utilización de la materia prima e insumos juegan un papel de suma importancia para lograr ese sabor, picor y consistencia de la salsa. El proceso de producción puede aprovecharse para generar alguna ventaja competitiva, puesto que el “toque artesanal” puede diferenciar a la salsa con respecto a la competencia.

5.2. Resultados de la empresa “Tzuca-iik”

5.2.1. Antecedentes de la empresa.

La empresa productora de salsa de chile habanero “Tzuca-iik” inició en el año 2012, cuando su dueño el biólogo José Francisco Castañeda May se dedicaba a la venta de antojitos típicos. Francisco producía una salsa hecha con chile habanero que le servía únicamente en su negocio de comida; la salsa la aprendió a elaborar cuando estudiaba en el Instituto Tecnológico Agropecuario de Conkal, Yucatán.

“Tzuca-iik” inicia cuando emprendemos un negocio de comida y ante el requerimiento de dar un servicio adicional al que ofrecíamos, empezamos a producir una salsa que al principio se regalaba pues venía de la mano con los antojitos. Al ver que la gente comenzaba a pedir salsa de más para llevar, al darnos cuenta que ya producíamos más y la gente opinaba que le gustaba, surgió la idea de hacerla para vender. Inició de modo muy casero tal y como se mantiene actualmente, pero empezó así con la idea de ser parte de un servicio de comida que nosotros teníamos (TZE1).

“Fue una receta que fue aprendida en el tecnológico en la asignatura de Procesos Productivos y de ahí se fue mejorando porque fuimos agregando otras cosas que

le cambian prácticamente el sabor metiéndole plantas aromáticas y haciéndola diferente” (TZE1).

La empresa “Tzuca-iik” inicia con la elaboración de la salsa de una manera artesanal y realizada por la familia del biólogo José Francisco Castañeda May, en donde se incluyen *“la esposa, la madre de José Francisco y una persona de confianza que se contrata cada vez que hay producción” (TZE1).*

5.2.2. Situación actual

Actualmente la empresa “Tzuca-iik” no se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); únicamente el biólogo José Francisco se encuentra bajo un régimen de persona física, es decir, “no se cuenta bajo el nombre de Tzuca-iik” (TZE1).

“No tenemos un ejercicio legal porque es prácticamente un negocio que está en un negocio familiar que aún no está constituido legalmente, sin embargo, se está trabajando en ello, pero actualmente estamos operando sin que tengamos legalmente un registro o algo que pueda legalizar las actividades de la empresa” (TZE1).

Es importante mencionar que a pesar de que en el Instituto Tecnológico de Conkal se aprendió a elaborar la salsa, el biólogo José Francisco mejoró la receta agregándole diversas plantas de olor y especias, por lo cual puede afirmarse que la fórmula original se dio a base de prueba y error (TZE1).

5.2.3. Recursos tangibles:

1.- Maquinaria utilizada

Dentro de la empresa “Tzuca-iik” se utilizan maquinaria o implementos “prácticamente caseros, que se pueden encontrar en cualquier hogar, estos son sartenes, ollas, licuadoras” (TZE1); asimismo, se identificaron vaporeras, cucharas, cucharones, espumaderas, pinzas, entre otros (TZE2). Algunos de estos han sido cambiados por artículos de mayor capacidad, como la licuadora que se pasó de una doméstica a una industrial, ollas de aluminio por acero inoxidable y de mayor capacidad, entre otros (TZE1 y TZE2).

Referente a la maquinaria más importante dentro de la empresa, se puede mencionar a la licuadora “puesto que es la que da el toque final” (TZE1), es decir, la consistencia deseada. Otra maquinaria identificada como muy importante son unas sartenes que la empresa conoce como bowls. Estos bowls se utilizan para el tatemado del chile, es decir para asar los chiles antes de ser procesados. La importancia de los bowls radica en que el chile adquiere un asado uniforme además de que “la capacidad es para cinco o seis kilos aproximadamente (TZE1). Asimismo se identificó que los bowls que utiliza la empresa son únicos para la misma, puesto que el dueño mandó fabricar únicamente para el proceso de producción de la salsa; aunque los bowls son rústicos son de mucha importancia para la consistencia deseada (TZE2).

A manera de conclusión referente a la maquinaria utilizada, se puede afirmar que la empresa “Tzuca-iik” utiliza maquinaria de baja capacidad o rústica; las más importantes son las licuadoras y los bowls (que también pueden considerarse únicos); estas pueden ser consideradas para generar alguna ventaja competitiva para la empresa.

2.-Materiales e insumos

Entre los materiales e insumos de la empresa “Tzuca-iik” se pueden mencionar *“el chile habanero, al igual que cebollas, ajos, sal, se necesitan plantas de olor, se necesitan el vinagre, el conservador (benzoato de sodio)”* (TZE1 y TZE2). Con referencia a la materia prima (chiles habaneros), se puede decir que se utilizan *“puros chiles habaneros que es una variedad que funciona bien porque nos permite mantener ese color que identifica la salsa, no utilizamos colorantes, hacemos una salsa completamente natural y es debido a la variedad de habanero que nosotros utilizamos”* (TZE1).

Es importante mencionar que el chile habanero se obtiene a partir de productores locales de la comunidad de Tahdziu, Yucatán, en donde el único requisito para su adquisición es que el producto esté completamente fresco y maduro (TZE1). Una vez que se inicia con el proceso de producción, se realiza una selección del chile a partir del grado de maduración, y aquellos que se encuentren en mal estado se

desechan. El análisis de la adquisición de la materia prima con los productores se realiza más adelante.

Con referencia a los insumos como botellas, tapas se *“consiguen en la ciudad de Mérida, Yucatán, específicamente en las tiendas de “Plásticos Pérez”, “El Poblano”, “Plásticos Simón”, entre otros, en donde la adquisición se basa referente al precio (TZE1). “El vinagre y especias se consiguen en alguna frutería, tienda o súper” (TZE2).* Las etiquetas se realizan e imprimen en la ciudad de Mérida, Yucatán (TZE1).

A manera de conclusión referente a los materiales e insumos, es importante mencionar que no existe algún insumo único que la empresa pueda utilizar; sin embargo, respecto a la materia prima (chile habanero) se puede afirmar que se hace necesaria la selección a partir del color y de la madurez del producto con el fin de obtener una salsa de mejor calidad y color característico.

3.- Instalaciones

Las instalaciones de la empresa “Tzuca-iik” se encuentran en la casa del dueño (TZE2); las cuales se encuentran acondicionadas para los procesos de producción y almacenamiento de las salsas. Se pueden mencionar dos áreas fundamentales: la primera *“Es una terraza abierta de aproximadamente 18mts², específicamente para el proceso de limpieza del chile habanero; la segunda área es una cocina que mide aproximadamente 16mt²” (TZE1).* Con respecto a la cocina se puede describir con techo de huano y láminas de zinc (TZE2); se encuentra acondicionada con lavabos, mesas, sillas, un fogón, así como los implementos y utensilios para el proceso de producción.

Adicionalmente a las dos instalaciones mencionadas anteriormente (la terraza y la cocina) la empresa cuenta con *“una casa que se utiliza para el resguardo y almacenado de productos” (TZE2).* De igual manera, es importante mencionar que aún no se ha realizado alguna mejora dentro de las instalaciones, la razón es debido a que se encuentran en buenas condiciones y porque la empresa apenas cuenta con pocos años de haber iniciado operaciones (TZE2).

A manera de conclusión puede afirmarse que la empresa “Tzuca-iik” no cuenta con instalaciones diseñadas específicamente para el proceso de producción, sino

que se acondicionaron distintas áreas para tal fin. Sin embargo, es necesario mencionar que la elaboración de la salsa se realiza con el más alto cuidado e higiene, pero con el paso del tiempo debe irse acondicionando mejor para evitar algún problema con salubridad. Por otra parte es importante mencionar el área del fogón el cual funge como parte del proceso de producción y le da ese toque casero tanto en el tatemado del chile como en la cocción de la salsa puesto que todo se realiza con leña.

Recursos intangibles:

1.-Registro de marca

La marca “Tzuca-iik” aún no se encuentra registrada dentro de las instituciones correspondientes; sin embargo se encuentra en proceso de registro. Esto representa una enorme desventaja para la empresa puesto que la limita para su incursión en mercados específicos en donde son necesarios los registros de marca y códigos de barras. A pesar de no contar con su respectivo registro, se ha *“estado impulsando con el fin de identificar al producto”* (TZE1). Entre una de las actividades que se han realizado para identificar al producto, destacan las etiquetas en donde se encuentra el logotipo que corresponde a la salsa.

Este logotipo se encuentra representado con la imagen de tres chiles habaneros (uno rojo, uno amarillo y uno verde) el cual se tiene considerado que en un futuro no muy lejano *“ofrecer tres variedades de salsas o tres variedades de sabores diferentes”* (TZE1). Además de los chiles se encuentran las palabras “Salsa de chile habanero” El cual da a conocer el producto. Debajo de las palabras anteriores y dentro de una franja color verde se encuentra la palabra “Tzuca-iik” nombre comercial de la salsa (TZE1), el cual representa el municipio donde se elabora la salsa (Tzucacab, Yucatán) e “iik” que significa “chile” en lengua maya.

Con respecto a la etiqueta de la salsa se describe con un fondo amarillo y en el centro el logotipo del producto, así como *“los ingredientes, el número de teléfono y el nombre del dueño”* (TZE2).

Con referencia a la elaboración del logotipo y etiquetas, se puede argumentar que el diseño estuvo a cargo de un amigo del dueño, el cual es diseñador gráfico y conoce acerca de los colores específicos para tal producto (TZE1).

En síntesis, es necesario argumentar la importancia del registro de la marca “Tzuca-iik”, pues actualmente se encuentra vulnerable a que alguna empresa o terceras personas ajenas puedan registrar el nombre comercial del producto.

2.-Reputación

Referente a la reputación de la empresa “Tzuca-iik”, específicamente en el ámbito de asistencia a promocionar el producto en ferias, exposiciones, entre otros, puede argumentarse que ha sido poca la participación. Un claro ejemplo de lo anterior fue que se ha invitado al dueño a exposiciones “pero por diversos compromisos no ha podido asistir” TZE1. Sin embargo la salsa ha sido presentada en algunos eventos por personas ajenas a la empresa, como en el “Expocampo” que se realizó en el 2015 cuando unos amigos estuvieron promoviendo la salsa igual que otros productos locales hechas por artesanos (TZE1).

“Compañeros a los cuales yo les vendo el producto artesanos que participan en esas actividades, ellos si han llevado el producto, o sea que si está (la salsa) pero personalmente nunca he ido” (TZE1).

De igual manera es de suma importancia mencionar que a pesar de tener poco tiempo en el mercado (cuatro años aproximadamente), la salsa ha iniciado con un reconocimiento basado principalmente en su color, sabor casero, picor y precio (TZE1 y TZE2).

“A la gente le gusta el sabor y sobre todo que aparte del sabor exige como que el picor no, que pique que deje huella”... pues en este caso, la salsa como no lleva un proceso que pueda aligerar el sabor, pues se conserva como tal, muy picoso” (TZE1).

A manera de conclusión, puede afirmarse que aun con el poco tiempo de incursionar en el mercado, la reputación que ha tenido la salsa ha sido positiva y se va fortaleciendo poco a poco, sin embargo, es necesario realizar diversas actividades y acciones para que la reputación sea mejor (tanto en asistencia a eventos y dar a conocer el producto ante los clientes).

Recurso humano:

1.-Organización

Debido a que Tzuca-iik es una empresa familiar y donde únicamente son tres personas (el dueño, la esposa y la madre del dueño) quienes trabajan en ella, no se hace necesario de un organigrama estructurado pues “la producción se realiza entre todos y de manera familiar” (TZE2). De igual manera, a pesar de no tener un organigrama estipulado, existe *“un orden, pues cada quien sabe que actividades ejecutar”* (TZE1).

Referente a algún reglamento interno dentro de la empresa es importante mencionar que no existe como tal, puesto que “todos son familia y se conocen mutuamente así como sus responsabilidades” (TZE1), sin embargo, los únicos requisitos necesarios o reglas “es el uso de guantes y una malla para evitar que algún cabello caiga en el producto” (TZE”) esto para garantizar la higiene y calidad de la salsa.

Referente a las capacitaciones adquiridas dentro de la organización se puede mencionar que fue el dueño quien capacitó e instruyó a los demás miembros de la familia acerca del proceso de producción y como tal, es el dueño quien toma las decisiones dentro de la empresa en donde se incluyen *“decisiones referentes a proveedores, clientes minoristas, negociaciones, entre otros”* (TZE1).

A manera de conclusión se identifican los fuertes lazos familiares dentro de la organización de tal modo que esto les permite trabajar y generar resultados positivos. Se identificó que los miembros de la empresa se encuentran a gusto trabajando en su propio negocio, además de que esta acción les permite estar más en contacto entre ellos mismos y generar un ambiente de convivencia. Por lo tanto la buena organización familiar puede ser aprovechada eficientemente con el fin de obtener mejores resultados, pues el trabajo en equipo y colaboración se da de manera correcta.

2.-División del trabajo

Referente a la división del trabajo, se identificó que aunque no existe una división oficial, sí existe de manera indirecta; esta división del trabajo se describe de la siguiente manera:

El dueño es quien toma las decisiones dentro de la organización; de igual forma apoya dentro del proceso de producción (TZE1).

En ocasiones se contrata a dos personas que se encargan de realizar el tatemado del chile (TZE2).

La madre y esposa del dueño se encargan de la limpieza del chile y del proceso de producción en donde se incluye el corte, el lavado, cocción, etiquetado (TZE1 y TZE2).

Con referencia a las remuneraciones, se puede afirmar que se ofrece de acuerdo a las funciones que cada persona realiza; en las ocasiones en que se contrata a las personas externas, a estas se les paga por día (TZE1). Además de las remuneraciones, la empresa organiza pequeñas comidas o reuniones con el fin de fortalecer los lazos y cooperación entre los integrantes.

Algo importante que se identificó en la empresa son los fuertes lazos familiares que originan “el trabajo en equipo” (TZE2) pues para los miembros de la empresa, eso es lo principal, pues participan con entusiasmo, ánimo y sobre todo que “se trabaja en familia” (TZE1 y TZE2).

“Es familiar, y como tal no hay presión para que puedan ellos hacer el trabajo, o sea es familiar sin presión ni nada” (TZE1).

Con respecto a la división del trabajo es importante mencionar acerca de la importancia de dividir las funciones del personal, aún cuando no se encuentre establecido de manera oficial; en el caso de “Tzuca-iik”, se ha estado realizando de tal forma que ha tenido buenos resultados. Los lazos familiares son fundamentales para el buen funcionamiento y permanencia de la empresa. Una vez descritos los recursos de la empresa “Tzuca-iik”, se procedió a identificar aquellos más importantes (Figura 5.3).

Con referencia a los recursos más importantes identificados en la empresa “Tzuca-iik”, específicamente dentro de los recursos tangibles de la maquinaria y

equipo utilizado, se identificaron a las licuadoras y a los bowls como los más importantes debido a que en las primeras se realiza el proceso de licuado y mezclado de la materia prima, los bowls fungen un papel importante debido a que facilita un tatemado uniforme del chile y sin quemarse demasiado.

Respecto a los materiales e insumos más importantes identificados en “Tzuca-iik”, se mencionan los chiles habaneros, los cuales deben estar maduros, frescos y con una buena calidad, esto para que la salsa obtenga el sabor y consistencia deseada. Además de lo anterior, se identificaron especias y plantas de olor necesarios para dar el toque final, el cual, con el benzoato de sodio permite que el producto no se descomponga de manera rápida y conserve un buen sabor.

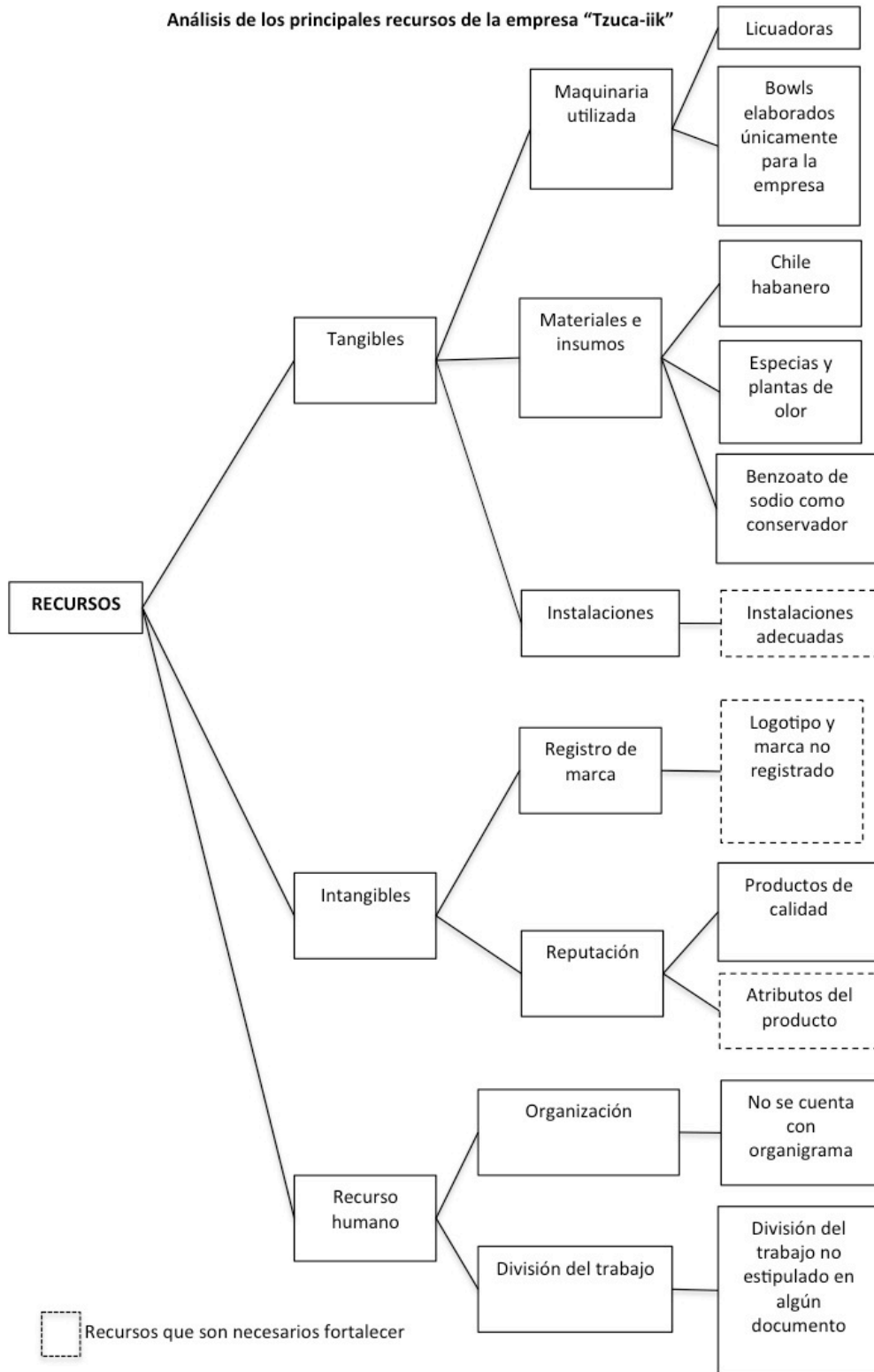
Entre las instalaciones se encontró que son apropiadas para el proceso de producción puesto que la actividad se realiza bajo los requerimientos de limpieza e higiene; sin embargo, es necesario fortalecer y mejorar las instalaciones, dotarlas y acondicionarlos bajo estándares y especificaciones de calidad para la producción de salsas con mejor higiene.

Dentro de los recursos intangibles, se identificó el registro de marca, puesto que la empresa cuenta con un logotipo que se ha ido posicionando entre algunos consumidores, sin embargo, no se encuentran registrados tanto el nombre comercial, los signos distintivos (logotipo), la marca o incluso la receta de la elaboración. Lo anterior es de suma importancia debido a que la empresa se encuentra expuesta a que terceras personas se adelanten al registro del mismo y ocasione que no pueda utilizarse; por lo tanto deberá fortalecerse este recurso intangible. Otro recurso intangible es la reputación, la cual se ha ido fortaleciendo a través del tiempo de manera positiva; esta reputación se ha dado gracias a los atributos de la salsa (como son el sabor, el color, el picor, entre otros), obteniendo un producto de calidad.

Dentro del recurso humano se identificaron a la organización y la división del trabajo; ambas se complementan puesto que no se cuenta con un organigrama en específico, sin embargo, cada uno de los miembros del personal de la empresa conocen bien sus funciones dentro del proceso de producción; es decir, no se

tiene un documento estipulado sobre organización, sin embargo, existe una buena organización gracias a las relaciones familiares que existe dentro de la empresa.

Figura 5. 3. Recursos más importantes de la empresa “Tzuca-iik”



5.2.4. Capacidades

Fundador:

1.- Formación académica

Con referencia a la formación académica del dueño (fundador de la empresa) puede afirmarse que José Francisco Castañeda May tiene una licenciatura en biología por el Instituto Tecnológico de Conkal (TZE1). Dentro de una de las asignaturas, el biólogo aprendió a elaborar la salsa, sin embargo, le dio su toque personal con base en plantas aromáticas y generando un producto diferente (TZE1 y TZE2). Con todo lo anterior, puede deducirse que la formación académica del biólogo fue de suma importancia para la creación de la salsa de chile habanero.

Además de la formación académica, se identificó que el dueño de la empresa ha creado pequeñas empresas de distintos giros. Una de ellas son productos de limpieza llamados “Tzucaclean” (TZE2), la segunda es un negocio de venta de antojitos y en donde ambas siguen vigentes.

Puede concluirse que la formación académica del dueño influyó en gran manera para la producción de la salsa, puesto que en la universidad aprendió a elaborarla. Sin embargo, también influyeron la experiencia en negocios vigentes, lo cual le otorga al dueño mejores oportunidades para desempeñarse mejor en el mercado

2.- Liderazgo

Indagando acerca de cómo se define el liderazgo dentro de la empresa “Tzuca-iik”, se identificó que los miembros de la empresa la definen como: *“llevar a cabo una buena dirección, así como la capacidad de resolver los problemas en el momento que se requiera”* (TZE1); *“se define hacia la persona que tiene la capacidad de saber manejar un grupo para que todo se lleve a cabo de una manera ordenada”* (TZE2).

Con todo lo anterior se pudo identificar que los miembros de la empresa definen las características necesarias e indispensables que debe tener un líder. Asimismo se pudo identificar un liderazgo hacia el dueño, puesto que es quien *“toma todas las decisiones, de acuerdo a su propio criterio”* (TZE1), además de que *“sabe dar*

orden en equipo” (TZE2). Entre las características de liderazgo que se identificaron destacan la “responsabilidad, motivación, genera confianza, transmisión de valores y sobre todo trabajo en equipo” (TZE2).

A manera de conclusión, se puede identificar la importancia del liderazgo dentro de la empresa, específicamente la del dueño puesto que es quien toma las decisiones; de igual manera resalta la necesidad de fortalecer ese liderazgo, específicamente en el aspecto de buscar mejores oportunidades para incursionar en mercados específicos y para adquirir financiamiento que logren consolidar mejor a la empresa, lo anterior representa dedicación y esfuerzo mutuo pero se logrará si existe la perseverancia y las ganas de sobresalir.

Contactos comerciales:

1.-Poder de negociación con proveedores

Referente al poder de negociación con proveedores, se identificaron a aquellos que proveen de la materia prima e insumos. Referente al chile habanero se puede argumentar que se adquiere a partir de productores de la región específicamente *“en el municipio de Tahdziu, Yucatán” (TZE1)*. Sin embargo, a pesar de encontrar el producto en ese municipio, no existe una persona (física o moral) que sea proveedor oficial, es decir, la empresa *“se dirige con el comisario ejidal para preguntar quiénes son los que están produciendo chile, una vez que se indique se dirige hacia el productor, se negocia el precio y se adquiere el producto de contado”* es decir, no existe algún convenio o tipo de crédito (TZE1).

Algo importante que se identificó es que el dueño de la empresa “Tzuca-iik” se dirige hacia el municipio, es decir, va por el producto, esto evita que los productores tengan gastos de traslado.

La razón por la que se obtienen el chile habanero hasta Tahdziu es debido que *“ahí se ofrecen productos frescos, de calidad y a buen precio” (TZE1)*, sin embargo, la condicionante principal para adquirir el producto es el precio y la calidad.

Referente a los insumos como botellas de plásticos, tapas, selladores, “se adquieren en distintas tiendas en la ciudad de Mérida, Yucatán, entre las que destacan “El poblano”, “Plásticos Pérez”, “Simón”, entre otros; es decir, no cuentan

con algún distribuidor en específico, sino que de acuerdo a sus necesidades van adquiriendo sus propios insumos. Referente a especias, conservadores, vinagre entre otros, se adquieren en “unas tiendas que prácticamente venden los productos concentrados y a menor precio” (TZE1).

Para concluir el poder de negociación con los proveedores, se puede argumentar que la empresa no cuenta con proveedores específicos, esto debido a la capacidad de producción de la salsa, sin embargo, el no contar con proveedores específicos puede ocasionar en un momento determinado la inexistencia de productos o precios altos. Por tal motivo, se recomienda identificar proveedores específicos y que ofrezcan tanto productos de calidad, así como precios accesibles, pero sobre todo confianza de que tendrá materiales, insumos y materia prima un poco más seguro.

2.-Poder de negociación con clientes minoristas

Con referencia al poder de negociación con clientes minoristas, se encontraron algunas características particulares. La primera es que se *“ofrece el producto de forma directa, es decir, se aprovechaba la distribución de los productos de limpieza “tzucaclean” (mencionado anteriormente) para ofrecer la salsa más o menos como un modo cambaceo”* (TZE1).

“Específicamente, el producto ha llegado en restaurantes en centros turísticos como Playa del Carmen, Tulum, en el estado de Quintana Roo, en Mérida, Yucatán. Se hace llegar el producto a partir de amigos y conocidos que laboran o que tienen pequeños negocios en esos lugares” (TZE1).

Cabe hacer mención que no existen periodos establecidos y cantidades específicas para la distribución de la salsa, puesto que *“todo depende mucho en el tiempo y cantidad de venta de los productos; algunos clientes minoristas llevan 50 botellas, otros 30, otros 20, algunos que llevan diez porque viajan en transporte urbano; depende mucho de cómo esté su capacidad de distribución* (TZE1 y TZE2). Con todo lo anterior puede deducirse que no existen tiempos específicos para distribuir la salsa, esto ocasiona que los procesos de producción sean

inciertos o no se encuentren estipulados pues *“todo depende de cómo se vaya vendiendo el producto” (TZE1).*

Referente a las condiciones necesarias para ser un distribuidor destacan: *“la confianza del dueño hacia el distribuidor, pues la mayoría son amigos; de igual manera que el punto de venta se encuentre bien ubicado o que ofrezca un buen espacio” (TZE1).* De igual manera, algo interesante que se encontró es que no se tiene definido un precio estándar hacia el producto, es decir, cada distribuidor le asigna un precio dependiendo de su mercado, un ejemplo es:

“En playa del Carmen por ejemplo las salsas la venden a dos dólares, aproximadamente a \$25 o \$30 pesos, yo se las doy a doce pesos, como ellos vendan o decidan darle salida a la salsa o sea como ellos hagan negocio eso ya les corresponde a sus actividades de ellos” (TZE1).

Lo anterior puede repercutir en la empresa puesto que no tiene un precio estándar en los productos e incluso no tiene un control acerca de la fijación de precios.

Con referencia a la publicidad de la salsa, únicamente se cuenta con una página de Facebook, en donde estipulan algunos puntos de venta del producto en la ciudad de Mérida, sin embargo, revisando dicha página se analizó que es necesario subir mayor información de manera constante, y los clientes minoristas *“se encargan de darle publicidad desde el lugar en donde estén” (TZE1).*

A manera de conclusión, puede argumentarse que es necesario fortalecer el poder de negociación con los clientes minoristas, específicamente acerca de la publicidad y el precio de los productos, esto con el fin de tener un mejor control de la salsa, si bien, en algunos lugares (especialmente turísticos) pueden venderse a un costo elevado, también deben considerarse el tipo de cliente o segmento de mercado a quien se dirige el producto y con base en lo anterior ofrecer un precio adecuado para tal segmento. A grandes rasgos tener un mejor control acerca de la distribución del producto pues es a partir del mismo en donde se generarán ganancias y beneficios para la empresa.

Proceso de producción:

Referente al proceso de producción de la salsa “Tzuca-iik” puede argumentarse que *“todo el proceso se hace manual” (TZE1),* es decir, no se utilizan maquinarias

sofisticadas para tal fin, generando un producto casero y hecho de manera tradicional a la leña. El proceso de producción se describe a continuación:

“Primeramente se realiza la limpieza de la materia prima, en este caso, el chile habanero; se seleccionan aquellos que servirán para el proceso de producción, los que no pasen la calidad establecida (como chiles podridos, con manchas, etc.) se desechan. Una vez limpios, se desvenan y se quitan las semillas; terminado lo anterior, se pasa al área de tatemado (asado) que es en donde se empieza a cocer prácticamente el chile, la cebolla y ajo. Listo el tatemado, se deja enfriar por unos minutos para luego pasar al proceso de licuado del chile, cebollas y ajos. Durante el proceso de licuado se le agrega el conservador, en este caso el benzoato de sodio con el fin de homogenizar todos los componentes dentro del licuado. Una vez terminado el licuado se dispone al área de cocción de la salsa el cual se realiza con leña. Terminada la cocción, se traslada la salsa en recipientes de plástico y se deja enfriar, (aproximadamente un día). Una vez transcurrido el enfriado, se procede al envasado, se colocan sus respectivas tapas, se sella, se etiqueta y se almacena” (TZE1 y TZE2).

De acuerdo a los empleados y dueño de la empresa, puede argumentarse que se “Conocen los tiempos y medidas exactas para el proceso de producción de la salsa, es decir, se tiene identificado el tiempo de cocción y cantidad de ingredientes de acuerdo al volumen de producción. Sin embargo, estas estandarizaciones no se encuentran estipulados dentro de algún documento, sino que el mismo personal conoce. Es importante mencionar que estas estandarizaciones se han aprendido de manera empírica (método de prueba y error), pues aunque el dueño aprendió el proceso de producción en el Tecnológico de Conkal, él mismo ha mejorado y hecho pruebas para el mejoramiento de la salsa tanto en sabor, tiempo de caducidad y en presentación.

Con lo referente a la existencia de algún proceso o ingrediente único dentro del proceso de producción y que hace diferente a la salsa, se encontró que el proceso del tatemado del chile habanero en el bowl (mencionado anteriormente) es como la principal característica que le da *“ese toque de sabor, puesto que de esta manera se identifica como un producto tradicional” (TZE1); “lo cual se*

complementa con el proceso de cocción a la leña” (TZE2). Sin embargo, a pesar de tener esta diferenciación, no se ha aprovechado eficientemente, es decir, no se ha realizado una diferenciación del producto a partir de las características de la salsa.

Una vez identificadas las capacidades, se prosiguió a la síntesis de las mismas con el fin de identificar aquellas más importantes y las que necesitan fortalecerse para el diseño de estrategias que conlleven a una ventaja competitiva sostenible (Figuras 5.4). Entre las capacidades identificadas se pueden describir las siguientes:

La primera capacidad identificada es la del fundador en donde se describen la formación académica, el emprendimiento y el liderazgo. Con referencia a la formación académica del fundador, puede argumentarse que la preparación profesional del biólogo José Francisco Castañeda May, le favoreció para conocer el proceso de elaboración de la salsa (puesto que aprendió la receta en una de las asignaturas que cursó en la universidad). Referente al emprendimiento, se identificó que el fundador tiene la capacidad de identificar oportunidades de negocio, así como la experiencia en negocios que aún existen.

Con referencia al liderazgo del dueño, se puede mencionar que promueve el trabajo en equipo, tiene conocimientos y habilidades para la toma de decisiones, sin embargo, aún falta fortalecer estas capacidades pues a pesar de tener una formación universitaria, aún necesita asesorías referentes a los negocios y al ámbito empresarial, en donde se necesitan acciones de marketing, publicidad, identificación de mercados, distribución, entre otros.

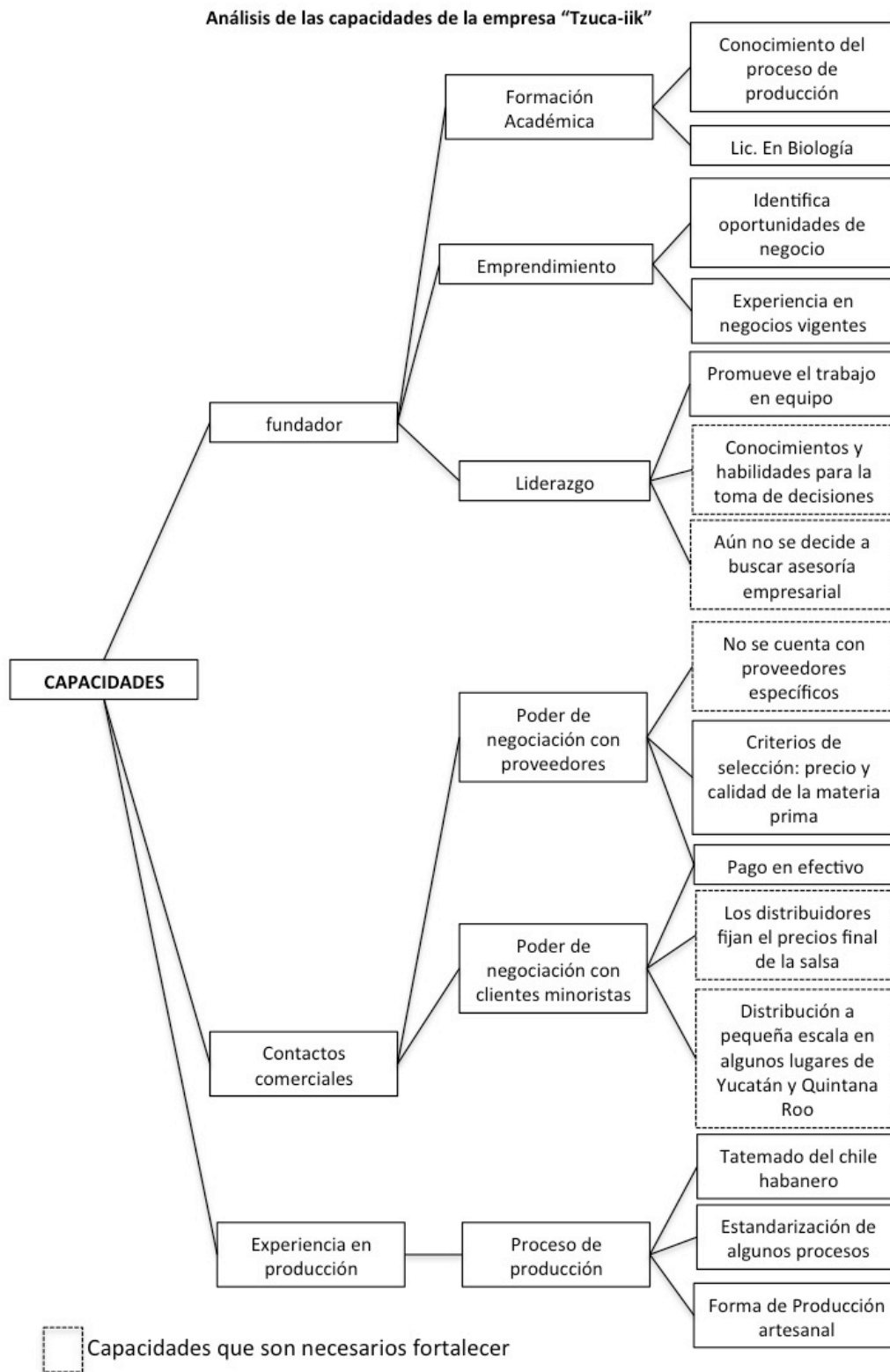
En la capacidad de contactos comerciales, específicamente con los proveedores, también se identifica que es necesario fortalecer esta capacidad pues no se cuentan con proveedores específicos, únicamente se han identificado más no se ha establecido algo formal, esto puede repercutir en la calidad de la salsa, así como en la existencia de algunos insumos y/o materia prima necesaria para la producción. Con referencia al sistema de selección de la materia prima e insumos con los proveedores, esta se realiza tomando como base principal el precio, seguido de la calidad. Asimismo se identificó que debido a que no se tienen

proveedores específicos, la empresa no puede gozar de créditos por parte de los proveedores.

Con relación a los contactos comerciales, específicamente dentro del poder de negociación con los clientes minoristas, se identificaron ciertos aspectos importantes a mejorar. Uno de los más importantes es que no se tiene estipulado un precio sugerido de venta para la salsa, es decir, la empresa establece un precio para los minoristas y estos a su vez estipulan los suyos hacia los consumidores finales; esto ocasiona un grave problema, puesto que la empresa no tiene cierto control hacia el precio para el consumidor final. Lo anterior se encuentra fuertemente vinculado con la distribución a pequeña escala en algunas partes de los estados de Yucatán y Quintana Roo, de una manera no formal, puesto que la distribución no se encuentra establecida en tiempos y cantidades específicas; con todo lo anterior, es posible mejorar las condiciones para que la distribución de la salsa “Tzuca-iik” sea mejor planificada cuidando los precios, beneficiando de esta manera a la empresa, a los minoristas y al consumidor final.

Referente a la capacidad de la experiencia en producción, se identificó que dentro del proceso de elaboración de la salsa, se realiza un proceso muy importante conocido como tatemado, es decir, el asado del chile por medio de un bowl que le otorga una textura uniforme. De igual manera, se conoció que la empresa utiliza algunos estándares en el proceso de producción en donde se incluyen tiempos, cantidades y pesos exactos, esto con el fin de elaborar productos uniformes y con la misma calidad. Así mismo, se logró identificar que todo el proceso de producción se realiza de manera casera y manual, lo cual le da un toque artesanal a la salsa. Todo lo anterior (proceso de tatemado, la estandarización de algunos procesos y la elaboración manual) pueden ser aprovechados para un diseño de estrategias de aprovechamiento de sus recursos y capacidades, orientando más el producto hacia mercados específicos e identificados con la elaboración artesanal del producto.

Figura 5. 4. Capacidades más importantes de la empresa “Tzuca-iik”



5.3. Comparación de los recursos y capacidades entre las empresas estudiadas

A continuación se presenta la comparación de los recursos y capacidades de las empresas estudiadas; lo anterior se realiza con el fin de identificar cuáles pueden aprovecharse para cada una de ellas para el diseño de estrategias que mejoren su competitividad.

5.3.1.- Recursos

Se presentan la comparación de los principales recursos encontrados en las empresas estudiadas

5.3.1.1. Recursos tangibles

Maquinaria utilizada

Con referencia a la maquinaria utilizada, en la empresa “Princesa Maya”, se identificaron como de mayor importancia a la maquinaria de menor magnitud, entre las que destacan las licuadoras y las ollas de peltre, sin embargo, no existe alguna maquinaria única para esta empresa, es decir, cualquier empresa puede adquirir lo que la empresa cuenta. Con referencia a “Tzuca-iik”, puede argumentarse que se repite como maquinaria importante a la licuadora, sin embargo, “Tzuca-iik” posee unos bowls que les permite obtener un tatemado uniforme; estos bowls, se elaboraron especialmente para la empresa de acuerdo a los requerimientos específicos de la misma. Con todo lo anterior puede concluirse que “Tzuca-iik” puede aprovechar los bowls en conjunto con otros recursos y/o capacidades para el diseño de estrategias competitivas, los cuáles más adelante se detallan.

Materiales e insumos

Referente a los materiales e insumos que utilizan las empresas, se pueden mencionar al insumo o materia prima principal, el chile habanero, del cual ambas empresas aseguraron que debe ser un producto de primera calidad, fresco y sazón, sin embargo, la decisión de compra radica en el precio. Además del chile habanero, la empresa “Princesa Maya” utiliza una selección de especias que producen un sabor especial para la salsa el cual junto con vinagre fungen un conservador especial y le da un toque artesanal. Por su parte, Tzuca-iik, además

del chile habanero utiliza unas plantas de olor para darle su propio toque a la salsa; así como benzoato de sodio como conservador.

Con referencia a los materiales e insumos, puede concluirse que a pesar de que ambas empresas usan al chile habanero como materia prima, cada una utiliza distintos insumos y materiales para diferenciar su producto

Instalaciones

Con referencia a las instalaciones, puede argumentarse que ambas empresas cuentan con instalaciones adecuadas para el proceso de elaboración de sus respectivas salsas, puesto que se producen con el mejor cuidado e higiene; sin embargo, aún es necesario fortalecer y equipar mejor las instalaciones que mejoren los procesos de producción pero sin perder de vista ese toque artesanal que tiene la salsa.

5.3.1.2. Recursos intangibles

Registro de Marca

Con referencia al registro de marca es importante mencionar que ninguna de las empresas estudiadas cuenta con este recurso. Ambas han iniciado el proceso pero ninguna ha terminado. Tal y como se mencionó anteriormente, es de suma importancia terminar el registro puesto que de esa manera se evitan que terceras personas o ajenas a la empresa pueda hacer uso de los signos distintivo de cada empresa.

Algo importante que se detectó en cada empresa es que los consumidores han iniciado a reconocer los signos distintivos. En el caso de “Princesa Maya”, quien tiene más tiempo en el mercado, la identificación se ha dado un poco más pero solo a nivel local (dentro de la cabecera municipal de José María Morelos), a comparación con “Tzuca-iik” que se ha ido identificando en pequeños lugares (como en algunos puestos del mercado de Mérida, Yucatán, y en algunos lugares de Playa del Carmen, Quintana Roo). En síntesis, puede mencionarse la importancia del registro de marca, recurso que debe fortalecerse en ambas empresas.

Reputación

La reputación de las empresas es diferente debido al tiempo de existencia de cada una de ellas. En el caso de “Princesa Maya”, se ha ido posicionando de manera lenta en el municipio de José María Morelos, Quintana Roo, y ha tenido una reputación positiva gracias a algunos eventos (como ferias) a las que el dueño ha asistido. De igual manera, ha existido una reputación gracias a los atributos del producto como son el sabor, la consistencia y el picor. Por su parte, “Tzuca-iik”, debido a su corto tiempo de haber salido al mercado, el dueño no ha participado en eventos para promocionar y dar a conocer sus productos (la salsa se ha promocionado en eventos por gente ajena a la empresa). Algo importante que se identificó es que aún no define un segmento de mercado para incursionar, pues se distribuye en algunas partes de Yucatán y Quintana Roo, pero sin un control hacia el precio para el consumidor final. Sin embargo, la reputación que ha iniciado a adquirir ha sido de manera positiva por lo que será necesario fortalecerla a partir de los atributos del producto como el picor y la consistencia de la salsa así como diseñar mejores estrategias a partir del segmento de mercado en donde desee incursionar.

5.3.1.3. Recursos humanos

Organización

En lo referente a la organización del recurso humano, puede afirmarse que ambas empresas son 100% familiares, puesto que entre los miembros de la familia se organizan para llevar a cabo las distintas funciones dentro de la empresa (principalmente en el proceso de producción). Es importante mencionar que en las dos empresas estudiadas no existe un organigrama o estructura organizacional estipulado u oficial, sin embargo, sí se encuentra establecida una división del trabajo. Algo importante a mencionar que se encontró, fue la existencia de fuertes lazos familiares y de cooperación. Esta característica ha influido de manera positiva dentro de las organizaciones estudiadas puesto que contribuye a la cooperación, trabajo en equipo pero sobre todo a la visión de ambas empresas para sobresalir. Sin embargo, es necesario formalizar y establecer claramente las

funciones de cada personal, así como las jerarquías para no tener problemas a futuro; así como de la implementación de distintas estrategias que fortalezcan estos lazos familiares pero sobre todo que ambas empresas estén conscientes y tengan esa firme visión de seguir trabajando.

División del trabajo

La división del trabajo dentro de las dos empresas es similar. En primera instancia se identificó que en ambas empresas, los dueños son los que llevan la dirección de las empresas, así como apoyan dentro del proceso de producción. En el caso de “Princesa Maya” la división del trabajo se encuentra distribuida de la siguiente forma: el dueño es quien toma las decisiones de la empresa y colabora dentro del proceso de producción; las dos personas son las encargadas de las actividades relacionadas al proceso de producción como la limpieza de la materia prima, licuado del producto, cocción, envasado y etiquetado de los productos.

Respecto a “Tzuca-iik”, se identificó que también es el dueño quien toma las decisiones dentro de la organización y apoya dentro del proceso de producción; la madre y esposa del dueño se encargan de la limpieza del chile, el corte, el lavado, cocción, envasado y etiquetado del producto. Algo interesante que se encontró en “Tzuca-iik”, es que en ocasiones se contratan a dos personas que se encargan de realizar el tatemado del chile, sin embargo, la contratación depende de la cantidad de salsas a preparar por lo que el sueldo de los trabajadores es por día o jornada de trabajo.

A manera de conclusión referente a la división del trabajo, pueden argumentar que ambas empresas comparten ciertas características, pues es el fundador quien lidera y toma las decisiones dentro de las empresas, al igual que apoya y verifica que el proceso de producción se realice de manera efectiva.

5.3.2.-Capacidades

A continuación se presenta la comparación de las diferentes capacidades encontradas en las empresas estudiadas.

5.3.2.1. Capacidades del fundador

Formación académica

La formación académica de los fundadores son diferentes entre si. En el caso de “Princesa Maya”, puede argumentarse que el fundador tiene una formación de preparatoria trunca, y posee conocimientos básicos de administración. Estos conocimientos le han permitido tomar algunas decisiones para el mejoramiento de la empresa, pero no han sido suficientes para permitirle arriesgarse hacia la búsqueda de mejores oportunidades. Por otro lado, en “Tzuca-iik” el fundador tiene una preparación profesional de licenciatura en biología; fue donde conoció el proceso de elaboración de la salsa (puesto que aprendió la receta en una de las asignaturas que cursó en la universidad); es decir, su formación fue crucial para conocer el proceso de producción de la salsa.

A manera de conclusión referente a la formación académica, puede notarse una diferencia entre ambas empresas, sin embargo, es importante que ambas adquieran conocimientos o por lo menos busquen asesoría referente a estrategias de planeación, mercadotecnia y referentes al mejoramiento del proceso de producción y calidad de los productos.

Emprendimiento

Con referencia al emprendimiento de los fundadores, se encontraron ciertas diferencias y similitudes. Para el caso de “Princesa Maya” el fundador ha demostrado actitudes de emprendedor, una de ellas es que ha identificado y ejecutado oportunidades de negocio tanto pasadas como presentes (algunas que han fracasado y otras siguen vigentes). lo que le ha generado experiencias buenas y malas. La capacidad de emprender que posee el fundador de “Princesa Maya” a pesar de tener buenos resultados, requiere el fortalecimiento de ciertas habilidades específicas y de toma de decisiones más acertadas que pueden mejorarse con asistencia personalizada y/o capacitaciones efectivas.

Por su parte, en “Tzuca-iik”, se identificó que el dueño, ha creado pequeñas empresas de distintos giros. Una de ellas son productos de limpieza llamados

“Tzucaclean”, seguido de un negocio de venta de antojitos y en donde ambas siguen vigentes.

En síntesis puede observarse que ambos dueños tienen ciertas habilidades de emprendimiento, que han adquirido con base en experiencias tanto positivas como negativas; lo relevante es ambos dueños tienen la firme decisión de continuar y consolidar el negocio de salsas.

Liderazgo

El liderazgo de los dueños es imprescindible para ambas empresas. En ambas se ha identificado el liderazgo, así como la manera de ejercerlo. Para “Princesa Maya” se identificó el liderazgo por medio del trabajo en equipo, conocimientos y habilidades básicas para la toma de decisiones, así como de los lazos de cooperación entre los miembros de la familia. Sin embargo, aun cuando existen habilidades de liderazgo, el fundador de la empresa necesita de asesoría y acompañamiento para atreverse a competir dentro de su industria.

Para el caso de Tzucaclean”, el liderazgo se encuentra presente por medio del trabajo en equipo, por medio de los conocimientos y habilidades para la toma de decisiones, sin embargo, también falta fortalecer estas capacidades pues a pesar de tener una formación universitaria, aún necesita asesorías referentes a los negocios y al ámbito empresarial, en donde se necesitan acciones de marketing, publicidad, identificación de mercados, distribución, entre otros.

A manera de conclusión, se pudo identificar la importancia del liderazgo dentro de las empresas, específicamente con los dueños puesto que son quienes toman las decisiones; de igual manera resalta la necesidad de fortalecer ese liderazgo para la toma de decisiones más efectivas y con base en lo anterior poder llevar a la empresa hacia otros niveles competitivos.

5.3.2.2. Contactos comerciales

A continuación se presenta la comparación de los contactos comerciales de las dos empresas.

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con los proveedores también es parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. En ambas empresas no se tienen proveedores específicos u oficiales, debido a que la producción de la salsa es a pequeña escala, sin embargo, ambas empresas han identificado ciertos proveedores de los cuales eligen a partir del precio y la calidad de los productos que estos ofrecen. De igual manera, en ambas empresas se observó que todos los insumos se adquieren a precio en efectivo y sin algún tipo de crédito. Algo importante que sucede con “Princesa Maya” es que debido a que no tienen proveedores específicos, ha habido ocasiones que no pueden conseguir las botellas para envasar el producto trayendo como consecuencia que no se realice la producción y comercialización del producto. Con todo lo anterior, se recomienda identificar proveedores que ofrezcan tanto productos de calidad, así como precios accesibles, pero sobre todo confianza de que tendrá materiales, insumos y materia prima un poco más seguro.

Poder de negociación con clientes minoristas

Con referencia al poder de negociación con los clientes minoristas, ocurren algunas situaciones similares. En el caso de “Princesa Maya” la distribución se realiza de manera local en algunos comercios de la cabecera del municipio de José María Morelos, así como en pequeñas cantidades (y de manera informal) hacia los Estados Unidos, sin embargo falta aún fortalecer el poder de negociación puesto que a los clientes minoristas no se les provee de materiales publicitarios o información alguna que indique la venta de la salsa en ese lugar. Algo que se identificó es que el dueño establece un precio sugerido para el consumidor final en donde el distribuidor tiene una ganancia relativamente buena.

En “Tzuc-a-iik”, la distribución se hace principalmente hacia la zona turística del norte del estado de Quintana Roo como restaurantes, en centros turísticos de Playa del Carmen y Tulum. En el estado de Yucatán se ha iniciado la distribución en pequeñas cantidades en el mercado de la ciudad de Mérida. Al igual que en “Princesa Maya”, tampoco existen periodos establecidos y cantidades específicas

para la distribución de la salsa; y algo que se encontró es que el dueño únicamente fija un precio para el distribuidor y queda a criterio del mismo fijar un precio al consumidor final (dependiendo quién compre el producto). Esto puede ocasionar que la empresa no tenga un control acerca de los precios y repercuta en el flujo de los productos.

Un aspecto que se encontró en ambas empresas es que los clientes minoristas son amigos y/o conocidos de los dueños de ambas empresas (es decir, hacen el papel de distribuidores), esto debido a la confianza entre ambas partes y de que se tengan beneficios reales. A manera de conclusión, resulta importante el fortalecimiento del poder de negociación con los clientes minoristas puesto que son ellos quienes entregarán el producto al consumidor final, por lo tanto debe proveer de los insumos necesarios (promoción y publicidad efectiva) para que la salsa sea identificada y reconocida. De igual manera, se deben estipular precios para los consumidores finales con el fin de tener un control y seguimiento al consumidor final.

5.3.2.3. Experiencia en producción

Proceso de producción

Referente al proceso de producción, se puede analizar que ambas empresas realizan el proceso de forma casera, sin embargo cada una tiene su manera de elaborar su respectiva salsa.

En el caso de “Princesa Maya”, la receta y proceso de elaboración fue aprendida por el dueño a partir de su madre, sin embargo, se fue mejorando la receta hasta llegar a la consistencia actual. Algo que diferencia a “Princesa Maya” es el sabor que toma a partir de una mezcla de especias que únicamente el dueño y la esposa conocen. Esta capacidad puede ser aprovechada de manera efectiva por la empresa con el fin de darle un valor agregado al producto y diferenciarlo.

En el caso de “Tzuca-iik”, la receta de la salsa fue aprendida en una asignatura que el dueño de la empresa cursó durante su formación universitaria, sin embargo, le dio su propio toque personal mejorando la receta a partir del tatemado del chile habanero que le da un sabor diferente a las demás salsas; el cual también puede

ser aprovechado de manera efectiva con el fin de desarrollar estrategias competitivas.

De igual manera es importante mencionar que ambas empresas tienen estipulado ciertos estándares en medidas y tiempos de cocción de sus respectivas salsas con el fin de ofrecer un producto uniforme y con el mismo sabor y calidad en cada producto, sin embargo, falta fortalecer estos estándares a partir de la implementación de estrategias efectivas.

A manera de conclusión puede afirmarse que el proceso de producción debe ser aprovechado para la formulación de estrategias de diferenciación junto con otros recursos y capacidades que hacen diferentes a cada una de las empresas.

Una vez descritas las comparaciones resulta importante sintetizar todo lo anterior. A continuación se presenta la comparación de los principales recursos identificados (Tabla 5.1).

Tabla 5. 1. Comparación de los recursos más importantes de las empresas Princesa Maya y Tzucá-iik

Recursos		
	Princesa Maya	Tzucá-iik
Recursos Tangibles:		
Maquinaria utilizada	-Licuadoras -Ollas de peltre	-Licuadora -Bowls*
Materiales e insumos	-Chile habanero fresco y sazón -Especias -Vinagre	-Chile habanero fresco y sazón -Plantas de olor -Benzoato de sodio como conservador
Instalaciones	Instalaciones adecuadas: Cocina con techo de huano y paredes de block, acondicionados.	Instalaciones adecuadas, cocina con techo de huano y láminas de zinc; paredes de block.

Recursos		
	Princesa Maya	Tzuca-iik
	Es necesario mejorarlo	Es necesario mejorarlo
Recursos intangibles:		
Registro de marca	-Registro de marca en proceso. -Cuenta con logotipo	-Registro de marca en proceso -Cuenta con logotipo
Reputación	Reputación positiva debido a: -Sabor -Consistencia -Picor	Reputación positiva debido a -Sabor -Consistencia
Recursos Humanos:		
Organización:	-100% familiar -No existe organigrama pero cada integrante conoce su función. -Existencia de fuertes lazos familiares y de cooperación.	-100% familiar -No existe organigrama pero cada integrante conoce su función -Existencia de fuertes lazos familiares y de cooperación.
División del trabajo	-El dueño toma las decisiones y apoya en el proceso de producción -Dos personas se encargan del proceso de producción	-El dueño toma las decisiones y apoya en el proceso de producción -Dos personas se encargan del proceso de producción -En ocasiones se contratan a dos empleados
* Recurso único que posee la empresa		

Referente a la comparación de las capacidades identificadas se presentan en la tabla 5.2.

Tabla 5. 2. Comparación de las capacidades más importantes de las empresas Princesa Maya y Tzuca-iik

Capacidades		
	Princesa Maya	Tzuca-iik
Capacidades del fundador		
Formación académica	-Preparatoria trunca donde adquirió conocimientos básicos de administración	-Lic. En Biología donde aprendió el proceso de elaboración de la salsa y mejoró la receta
Emprendimiento	y toma de decisiones -Experiencia en negocios pasados y presentes	y toma de decisiones -Experiencia en negocios pasados y presentes
Liderazgo	Capacidades de liderazgo por medio del: -Trabajo en equipo -conocimientos y habilidades básicas para la toma de decisiones -Fortalecimiento de los lazos familiares y cooperación	Capacidades de liderazgo por medio del: -Trabajo en equipo -conocimientos y habilidades básicas para la toma de decisiones -Fortalecimiento de los lazos familiares y cooperación
Contactos comerciales		
Poder de negociación con proveedores	-No cuenta con proveedores específicos -Elección de proveedores a partir del precio y	-No cuenta con proveedores específicos -Elección de proveedores a partir del precio y

Capacidades		
	Princesa Maya	Tzucá-iik
	calidad de la materia prima -Pago en efectivo	calidad de la materia prima -Pago en efectivo
Poder de negociación con clientes minoristas	-Distribución local -No se distribuye de manera periódica en tiempos específicos -Distribución a partir de amigos y conocidos -No cuenta con promoción y publicidad	-Distribución en zonas turísticas de Quintana Roo -El dueño no tiene control sobre el precio final del producto al consumidor final -No existen periodos establecidos y cantidades específicas de producción de salsa -Distribución a partir de amigos y conocidos - No cuenta con promoción y publicidad
Experiencia en producción		
Proceso de producción	-Producción en forma casera -Sabor a partir de especias -Cuentan con una receta secreta -Cuenta con tiempos y estándares de cantidades específicas para producir de manera uniforme	-Producción en forma casera -Sabor a partir del tatemado del chile -Cuenta con tiempos y estándares de cantidades específicas para producir de manera uniforme

5.4. Formulación de estrategias para cada una de las empresas estudiadas

A continuación se presentan algunas estrategias para cada una de las empresas estudiadas, con el fin de aprovechar de manera efectiva los recursos y capacidades de cada una de ellas.

5.4.1. Estrategias para “Princesa Maya” y “Tzuca-iik”

De acuerdo a las estrategias genéricas propuestas por Porter (1982), la empresa “Princesa Maya” puede implementar una estrategia por diferenciación basada principalmente en el proceso de producción, puesto que es en donde se combina una receta para dar el sabor, picor y consistencia a la salsa. De igual manera pueden adoptarse y fortalecerse el simbolismo cultural maya de la salsa, con el fin de diferenciarlo.

Por su parte, siguiendo las estrategias de Porter (1982), “Tzuca-iik” puede optar por una estrategia de enfoque o concentración, en donde pueda atender a un segmento bien identificado. “Tzuca-iik” puede aprovechar la capacidad basada en su proceso de producción, específicamente aprovechar el proceso del tatemado del chile utilizando los bowls.

Sin embargo, para desarrollar la estrategia de diferenciación y de enfoque cada una de las empresas deberán establecer determinadas acciones, entre ellas destacan las siguientes:

1.-Identificar un segmento de mercado. Para lograrlo, ambas empresas deberán realizar sus respectivos estudios de mercado identificando, frecuencias de consumo, consumo aparente, así como gustos, preferencias, entre otros aspectos que pueden servir para segmentar su mercado de acuerdo a las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. De acuerdo al perfil de compradores actuales, la salsa “Princesa Maya” es adquirida por consumidores finales de la cabecera del municipio de José María Morelos, que adquieren el producto en algunas tiendas de autoservicio, esto puede ser una oportunidad para

abrirse mercado y distribuir en distintos súper mercados tanto del municipio como de la región.

Por su parte, “Tzuca-iik”, de acuerdo al perfil de compradores actuales, la salsa es adquirida principalmente en los negocios situados en las ciudades turísticas de Playa del Carmen y Tulum; esto puede servir para enfocarse en el sector restaurantero y turístico. Sin embargo el estudio de mercado arrojará la viabilidad y factibilidad de incursionar en ese mercado.

2.-Realizar los estudios bromatológicos correspondientes a la salsa. El estudio bromatológico servirá para identificar las propiedades e información nutrimental de las salsas, esto para que pueda ser incorporada en la etiqueta y dar mayor confianza al consumidor.

3.-Registro de la marca, signos distintivos y código de barras. Es importante realizar el registro de la marca, signos distintivos y código de barras para ambas empresas, con el fin de que puedan usarse de manera legal, al mismo tiempo proteger los derechos para que sea las mismas quienes aprovechen este recurso para el posicionamiento de sus respectivas salsas.

4.-Diseño de un plan de marketing de acuerdo al segmento de mercado identificado, “Princesa Maya” debe resaltar el simbolismo cultural, el sabor típico de la salsa de chile habanero yucateco, abarcando promoción y publicidad efectiva. “Tzuca-iik” debe resaltar el proceso de tatemano artesanal, el picor, el sabor típico de la salsa de chile habanero yucateco.

5.-Alianzas estratégicas con proveedores. Para lograr tal fin, deberán identificarse a proveedores que cumplan con los requisitos necesarios en precio y calidad de los insumos y materias primas, así como establecer compromisos para asegurar la proveeduría de los productos necesarios para el proceso de producción.

5.-Convenio con distribuidores y/o clientes minoristas. Referente al convenio, debe realizarse bajo la negociación ganar-ganar, en donde se estipulen precios accesibles con beneficios tanto para la empresa como para los distribuidores y

clientes minoristas. De igual manera, se les debe proveer de material de promoción y publicidad.

Algo importante referente al precio es que la empresa “Tzuca-iik” deberá monitorear y establecer precios hacia los consumidores finales, eso para evitar que cada cliente minorista estipule precios según su parecer, puesto que puede afectar seriamente la imagen de la salsa.

Para poder desarrollar todas las actividades mencionadas anteriormente, se necesita de asesoría y acompañamiento especializado, por lo que tanto el dueño como los integrantes de la familia deberán participar activamente contribuyendo con este proceso. Cabe hacer mención que los lazos familiares, y organización serán de gran importancia.

5.5. Discusiones

Esta investigación tuvo como propósito, describir y analizar los recursos y capacidades de las empresas “Princesa Maya” y “Tzuca-iik” que se pueden aprovechar para desarrollar estrategias y generar ventajas competitivas. A partir de los hallazgos encontrados puede comentarse lo siguiente:

Como primer punto a analizar, es la afirmación de que todas de las empresas son heterogéneas unas con otras. De acuerdo con los postulados de Barney (1991) y Peteraf (1993), en donde los recursos y capacidades de las empresas son heterogéneas y deben cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar, se encontró que en las empresas estudiadas (“Tzuca-iik” y “Princesa Maya”) se cuenta con capacidades que cumplen con las propiedades mencionadas anteriormente; sin embargo, falta fortalecer y mejorar las capacidades identificadas. De igual manera, durante la investigación se encontró que en las empresas estudiadas existen ciertas similitudes hacia el uso de sus recursos y capacidades, sin embargo cada empresa debe aprovecharlos de una manera eficiente y a partir de sus necesidades particulares, pero todos deben dirigirse hacia el mismo objetivo: mejorar su competitividad.

Por otro lado, durante la investigación teórica se encontró que varios autores mencionan a la tecnología como un recurso que puede generar una verdadera

ventaja competitiva, sin embargo, este recurso no fue analizado dentro de las empresas puesto que no se identificaron tecnologías avanzadas o relacionadas a algún avance o transferencia por parte de algún centro de investigación.

Otro punto que se analizó durante la investigación, es la importancia de las MIPYME'S dentro de la economía mexicana, pues a partir del censo económico realizado en el año 2014, a nivel nacional, representan el 95.4% de las unidades económicas laborando el 39.8% de los trabajadores. Las pequeñas empresas ocupan el segundo lugar con 3.6% de unidades económicas a nivel nacional, las medianas empresas por su parte, ocupan el 0.8% y las grandes empresas únicamente son el 0.2% de las unidades económicas (INEGI,2014). Tomando como referencia la información anterior, se hace necesario conocer a aquellas MIPYME'S con las capacidades idóneas para prepararlas, capacitarlas para competir, pero sobre todo para que su permanencia en el mercado sea de manera exitosa, trayendo beneficios reales de generación de empleo y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la región.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“Saber no es suficiente, tenemos que aplicarlo.
Tener voluntad no es suficiente, tenemos que implementarla”.*

Anónimo.

En este capítulo se presentan algunas conclusiones referentes a la investigación realizada, así como unas recomendaciones para cada una de las empresas estudiadas,.

6.1. Conclusiones

A manera de conclusión puede afirmarse lo siguiente:

- 1.- Es importancia de identificar aquellos recursos y capacidades fundamentales en las empresas, principalmente en las MIPYME'S quienes son las que tienen condiciones menos favorables para continuar compitiendo en el mercado.
- 2.-El diseño de estrategias competitivas tomando aquellos recursos y capacidades mas relevantes.
- 3.- Algunos recursos y capacidades relevantes necesitan ser fortalecidos, por lo que deberán centrar también la atención hacia esos factores.
- 4.- Es necesario que las empresas estudiadas busquen asesoría técnica especializada, referente al proceso de producción y hacia aspectos empresariales, con el fin de aplicar las mejores estrategias de acuerdo a cada una de las empresas.
- 5.- Queda a consideración de los dueños decidir continuar con el mejoramiento de sus respectivas empresas y que realmente lleguen a niveles sobresalientes de competitividad.

Puede afirmarse que se cumplieron los objetivos planteados, puesto que se desarrollaron estrategias específicas para cada empresa tomando como referencia a los recursos y capacidades de cada una de ellas. También, a manera de conclusión es importante mencionar que la teoría de los recursos y capacidades y sus principales autores proponen y dan importancia de identificar aquellos

recursos y capacidades para determinar estrategias competitivas, sin embargo, son pocos los autores quienes marcan la pauta sobre el proceso de identificación. Por consiguiente, esta investigación puede ser tomada como referencia para futuras investigaciones en MIPYME'S bajo un enfoque cualitativo.

6.1. Recomendaciones

Como recomendaciones generales para ambas empresas, pueden mencionarse la aplicación de las estrategias planteadas en el capítulo anterior, esto con el fin de mejorar su competitividad. Para desarrollar y aplicar las estrategias, se recomienda que las empresas se acerquen a instituciones que otorgan financiamiento, así como universidades públicas, privadas y/o consultorías especializadas con el fin de obtener recursos económicos para la implementación las estrategias, así como asesoría sobre su seguimiento y monitoreo.

Otra recomendación para las empresas es que ambas deben ser perseverantes en el negocio, aún cuando tienen actitudes y aptitudes de liderazgo, trabajo en equipo y fuertes lazos familiares; se hace necesaria la perseverancia y la paciencia, pero sobre todo mucho trabajo en equipo y una visión realista pero firme hacia lo que la empresa quiere lograr, no es sencillo pero tampoco imposible de alcanzar.

En lo referente a la investigación realizada, se recomienda en un futuro no tan lejano, analizar a las empresas con el fin de conocer si se aplicaron las estrategias, así como analizar sus avances, es decir, conocer si tuvieron resultados positivos, negativos o continúan en un estancamiento. De igual manera, se recomienda analizar a las empresas bajo indicadores objetivos de rentabilidad y permanencia en el mercado. Cabe hacer mención que lo anterior no se logró debido a que los objetivos planteados eran diferentes (analizar y describir los recursos y capacidades de las empresas estudiadas). Otra recomendación referente a la investigación, a un largo lazo sería analizar la percepción de los consumidores hacia las salsas con el fin de identificar la aceptación del producto. Verdaderamente se espera que las empresas adopten las estrategias, mejoren y fortalezcan sus recursos y capacidades; será para el beneficio de ellas.

REFERENCIAS

- Altenburg, T. Wolfgang, H. y Meyer J. (1998). *“Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand”*. En: Reports and Working Papers of the German Development Institute, N° 3 Berlín.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). *Factores Asociados con Éxito Competitivo de las PyMEs Industriales en España. Universia Business Review*, 4.
- Arasti, Z., Zandi, F., y Talebi, K. (2012). *Individual Factors on Business Failure in Iranian New Established Small Businesses. International Business Research*, 2-11.
- Brumagim, A. (1994). *A hierarchy of corporate resources*, *Advances en revista in Strategic Management*, 10A, pp. 81-112.
- Cardona, (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de Desarrollo*. Revista electrónica Forum doctoral. No. 4. Pp. 113-147.
- Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Revista Papeles de Economía Española. Vol. 56, pp. 363-377.
- David F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimo primera edición. Pearson Educación. México.
- Echeverri, R; Rodríguez A y Sepúlveda S. (2003). *competitividad territorial elementos para la discusión*. México.
- Esser, K. Hillebrand, W. y Meyer-Stamer J (1996). *Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política*. En Revista de la CEPAL Número. 59. Pp. 39-52.
- Febles J. Y Oreja J. (2008). *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresa*. Vol 14. No. 1. Pp. 1135-2523.
- Fong C. (2005). *Teoría de los recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos*. Universidad de Guadalajara. México.
- Grant R. (1989). *The resource based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation*. En revista California managemente. Spring pp. 114-135.
- Grant, R. (2010). *Competemporary strategy analysis*. John Wiley 7ed. y sons, Ltd. U.K
- INEGI (2010). *Censo General de Población y Vivienda 2010*.

- INEGI (2011). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos.* Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf [accesado el día 15 de mayo de 2016].
- Lombana J. y Rozas Gutiérrez, S. (2009). *Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional.* Universidad del Norte. Colombia. Revista electrónica Pensamiento y Gestión no. 26.
- Mahmood, J., y Asif, M. I. (2011). *Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. International Journal of Business and Social Science*, 274-280.
- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Mintzberg, H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y Casos.* Pearson. México.
- Morales M. y Pech J. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos.* En Contaduría y administración. Numero 197. Pp. 47-63.
- Mueller, D. (1986). *Persistent performance among large corporation.* En L. Thomas. *The economics of strategic planning.* Lexinton Books.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) *Evolutionary Theory of Economic Change.* Belknap Press, Cambridge, Mass.
- Otero, G; Salim, L. Carbajal, R. (2006) *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires.* Ministerio de economía. Gobierno de la provincia de Buenos Aires.
- Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm,* Wiley, New York.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva de las naciones. Estados Unidos Deusto. Harvard.*
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* Harvard Business. Estados Unidos.
- Porter, P., y Kramer, M.R (2006). *Estrategia y Sociedad.* Harvard Business Review América Latina.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation,* *Harvard Business Review*, mayo-junio, Pp. 78-90.

- PROMÉXICO (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> [accesado el día 15 de mayo de 2016].
- Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Revista horizontes empresariales*. Vol. 3, no. 1. Pp. 29-39.
- Ricardo, D. (1987). *The principles of political economy and taxation*. Londres.
- Rodríguez, R. Banda, J, y Gonzáles L (2012). *Caracterización de los factores competitivos que influyen en el crecimiento de las empresas dedicadas a la agricultura protegida: Estudio de casos*. XVII congreso internacional de contaduría, administración e informática. México.
- Rojas Herrera, J. J. (2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. Secretaría de la Reforma Agraria. México.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?*. IICA ; no. 09. San José, C.R. Pág. 24.
- Rubio A y Aragón A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Universidad de Murcia.
- Rugman, A. (1991). *Diamond in the Rough*. *Bussiness Quarterly*, pp.61-64.
- Ruiz, J. Medina G. González, A. Manríquez, J Cázares, H y Uresti, J (2009). *Evaluación de la vulnerabilidad y propuesta de medidas de adaptación a nivel regional de algunos cultivos básicos y frutales ante escenarios de cambio climático*. México. INIFAP.
- Sáenz D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos y capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*. Vol. 6, no. 3. Pp. 71-86.
- Sallenave, J.P. (1995). *La Gerencia integral*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA). (2013).
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*” (5 ed., Vol. 2). Nueva York: Random House.
- Suárez J. Y Ibarra, S. (2009). *La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial*. No. 15. Pp.63.89.

- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2, pp. 179-198. República Dominicana.
- Thompson, Arthur A., y Strickland, A. J. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos* (11a. edición). México: Mc Graw Hill.
- Valenzuela M. (1996). *La nueva Ley General de Sociedades Cooperativas. ¿Un mayor acercamiento con el régimen General de Sociedades Mercantiles?*. México. 171-181.
- Vázquez E. A; y Reyes M. A. (2013). *Fundamentos sobre la competitividad para el desarrollo en el Sector primario.*, Revista Académica de Investigación Tlatemoani. No. 14. 1-29.
- Wernerfelt, B (1984). *A resource-based view of the firm. Strategic management journal* volumen 5. Numero 2. Pp.171-180.

ANEXOS

Anexo 1:

Guía de entrevista al dueño de la empresa

Entrevistador: _____

Fecha de entrevista: _____ Lugar de entrevista: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que desempeña en la empresa: _____

I.- Antecedentes de la empresa:

- 1.- ¿En qué año se fundó la empresa?
- 2.- ¿Cómo surge la idea de crear la empresa?
- 3.- ¿Quiénes fueron los fundadores?
- 4.- ¿Con cuántos trabajadores inició?
- 5.- ¿Dónde obtuvo el financiamiento para iniciar la empresa?
- 6.- ¿Cómo ha evolucionado la empresa para llegar hasta donde actualmente se encuentra?
- 7.- ¿Han tenido problemas al iniciar la empresa? Mencione algunos problemas internos y externos

II.- Situación actual

- 10.- ¿Actualmente cómo se encuentra constituida su empresa? (respecto a la situación fiscal)
- 11.- ¿Quién les provee de materias primas?
- 12.- ¿Cómo hace llegar su producto a sus clientes?
- 13.- Ha recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
- 14.- ¿Usted ha establecido oficialmente una visión de la empresa? ¿Cuál es?
- 15.- ¿Usted ha establecido oficialmente una misión de la empresa? ¿Cuál es?
- 16.- ¿Cuáles son los valores que se practican e inculcan en la empresa y que les influye a mejorar?

A continuación se conocerá a cerca de los recursos y capacidades de la empresa.

RECURSOS

Recursos tangibles.

Maquinaria utilizada

1. ¿Con qué recursos de maquinaria o equipo (activos fijos) cuenta actualmente?

2. De esos recursos ¿Cuál considera el más importante? ¿Por qué?
3. ¿Cuenta con alguna maquinaria o equipo único? Es decir que no tenga nadie más
4. A lo largo de la vida de la empresa, ¿Ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

Materiales e insumos

1. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir la salsa?
2. ¿Dónde consigue o adquiere los insumos o materia prima?
3. ¿Cada cuándo le surte su materia prima? Ejemplo cada quincena, mensual, etc.?
4. ¿Cómo realiza la selección de la materia prima?
5. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida, (rezagos)?

Instalaciones

1. ¿Puede describir las instalaciones con las que cuenta? (ejemplo: si tiene una bodega, área de lavado, etc.)
2. ¿Cómo se encuentra distribuida las instalaciones que me mencionó anteriormente?
3. ¿Ha realizado alguna remodelación a las instalaciones a lo largo de la operación de la empresa? Mencione cuál y fecha aproximada (en caso de ser positivo)
4. ¿Cómo eligió la ubicación para instalar la planta?

Recursos intangibles

Registro de marca

1. ¿Cuenta con un registro de marca?
2. ¿Cuenta con algún signo distintivo (logotipo) de su empresa o producto?
¿Cuál es?
3. ¿Cómo eligió el signo distintivo?

Reputación

1. ¿Ha asistido a algún evento para promocionar sus productos (como ferias, convenciones, etc.) menciones cuáles, en que lugar y año
2. ¿Qué es lo que mas le gusta al cliente de su producto? O porqué la gente compra su producto?
3. ¿Qué es lo que el cliente identifica de su producto, (logotipo, sabor, precio, etc.) y por qué cree usted que eso identifica?
4. ¿Hasta que lugares tiene presencia su producto? Y ¿cómo llegó hasta ese lugar?

Recurso humano

Organización

1. ¿Se cuenta con algún organigrama ya estipulado de la empresa? Describa el organigrama.

2. ¿Cuenta con algún reglamento interno de la organización?
3. ¿El personal ha recibido capacitación a cerca del proceso de producción? Indique cuáles capacitaciones, fecha y quién dio la capacitaciones.
4. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

División del trabajo

1. ¿Existe una distribución de las funciones en el personal?
2. Puede mencionar las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa?
3. El personal cuenta con algunas prestaciones y/o remuneraciones? Mencione cual
4. ¿Qué característica tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?

CAPACIDADES

Autoridad

Fundador

Formación académica y liderazgo

1. ¿Cuál fue su último grado de estudios?
2. ¿Cómo decidió implementar una empresa de salsa de chile habanero?
3. ¿Ha realizado alguna actividad empresarial antes de implementar la empresa de salsas? En caso de ser positivo, cuál fue, dónde y porqué desapareció?
4. ¿Aprendió algo respecto a la actividad empresarial que implementó con anterioridad? Mencione que aprendió.

Liderazgo

1. ¿Para usted que es el liderazgo?
2. ¿Cómo motiva al personal de su empresa?
3. ¿Qué características cree que usted tiene para ser un líder en su empresa?
4. A manera personal, ¿qué aspectos cree que usted necesita mejorar para que su negocio crezca?
5. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con sus empleados?
6. ¿Cómo considera la relación con su personal?

Contactos comerciales

Poder de negociación con los proveedores y clientes minoristas

Proveedores

1. ¿Cuenta con proveedores específicos para el suministro de materias primas e insumos? ¿Cuántos y de dónde son?
2. ¿Cómo determina usted quiénes son sus proveedores? O ¿qué criterios toma en cuenta para elegir a un proveedor de su materia prima e insumos?

3. ¿Cómo establece (identifica) la calidad de la materia prima e insumos que adquiere con los proveedores?
4. ¿Adquiere algún tipo de descuento por comprar en cantidades grandes?
5. Usted va por la materia prima e insumos o sus proveedores la llevan hasta la empresa.

Clientes minoristas

1. ¿Cuántos clientes minoristas tiene y de dónde son?
2. ¿Cómo determina quien puede ser un cliente minorista de su producto?
¿Qué criterios toma en cuenta?
3. ¿Cada cuánto tiempo le surte de su producto a su cliente minorista? Y qué cantidades?
4. ¿Tiene alguna negociación con sus clientes minoristas? Puede mencionar algunas negociaciones o acuerdos?
5. ¿Cuánto es el aproximado de las ganancias para los clientes minoristas? Puede mencionarlo en porcentajes.
6. Los clientes minoristas van por el producto o usted se los lleva o envía.
7. ¿En qué lugares tiene presencia su producto gracias a los clientes minoristas?
8. Con respecto a la publicidad de su producto, ¿usted desarrolla la publicidad y se los da a los clientes minoristas o ellos se encargan de eso?

Proceso de producción

- 1.- ¿Puede describirme exhaustivamente el proceso de producción?
- 2.- ¿Cuenta con alguna estandarización (tiempos, medidas, pesos exactos) para la elaboración de las salsas?
- 3.- ¿Cuenta con algún ingrediente o proceso único y que hace diferente a la salsa que usted produce?

Anexo 2

Guía de entrevista para los empleados de la empresa

Entrevistador: _____

Fecha de entrevista: _____ Lugar de entrevista: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Años que lleva trabajando en la empresa: _____

Parentesco con el dueño: _____

I.- Antecedentes de la empresa:

- 1.- ¿En que año se fundó la empresa?
- 2.- ¿Cómo surge la idea de crear la empresa?
- 3.- ¿Quiénes fueron los fundadores?
- 6.- ¿Qué problemas ha percibido que ha tenido la empresa? Mencione algunos problemas internos y externos

II.- Situación actual

- 11.- ¿Conoce usted quién les provee de materias primas?
- 12.- Conoce usted cómo se hace llegar el producto a los clientes?
- 13.- Ha recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipos de asesoría?
- 14.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta oficialmente con una visión? En caso de ser positivo, usted conoce cual es la visión?
- 15.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta oficialmente con una misión? En caso de ser positivo, usted conoce cual es la misión?
- 16.- ¿Cuáles son los valores que se practica en la empresa y los influye a mejorar?

A continuación se conocerá a cerca de los recursos y capacidades de la empresa.

RECURSOS

Recursos tangibles.

Maquinaria utilizada

5. ¿Con qué recursos de maquinaria o equipo (activos fijos) cuenta actualmente? Mencione cuales?
6. De esos recursos ¿Cuál considera el más importante? ¿Por qué?
7. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único? Es decir que no tenga nadie mas

8. A lo largo de su estancia en la empresa, ¿Se ha notado la mejora de algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

Materiales e insumos

6. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir la salsa?
7. ¿Dónde se consigue o se adquieren los insumos o materia prima?
8. ¿Cada cuándo se realiza el surtido de la materia prima? Ejemplo cada quincena, mensual, etc.?
9. ¿Cómo se realiza la selección de la materia prima dentro de la empresa?
10. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida, (rezagos)?

Instalaciones

5. Puede describir las instalaciones con las que cuenta la empresa? (ejemplo: si tiene una bodega, área de lavado, etc.)
6. ¿Cómo se encuentra distribuida las instalaciones que mencionó anteriormente?
7. ¿Conoce usted si se ha realizado alguna remodelación a las instalaciones a lo largo de la operación de la empresa? Mencione cuál y fecha aproximada (en caso de ser positivo)

Recursos intangibles

Registro de marca

4. ¿Conoce o tiene conocimiento a cerca si se cuenta con un registro de marca?
5. ¿La empresa cuenta con algún signo distintivo (logotipo) de su empresa o producto? ¿Cuál es?

Reputación

5. ¿Ha asistido a algún evento para promocionar sus productos (como ferias, convenciones, etc.) menciones cuáles, en que lugar y año
6. ¿Qué es lo que mas le gusta al cliente del producto? O porqué la gente compra el producto?
7. ¿Qué es lo que el cliente identifica del producto, (logotipo, sabor, precio, etc.) y por qué cree usted que eso identifica?
8. ¿Hasta que lugares tiene presencia el producto? Y ¿Sabe cómo llegó hasta ese lugar?

Recurso humano

Organización

5. La empresa cuenta con algún organigrama ya estipulado? Mencione el organigrama
6. Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
7. ¿Ha recibido capacitación a cerca del proceso de producción? Indique cuáles capacitaciones, fecha y quién dio la capacitaciones.
8. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

9. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?
10. ¿Qué requisitos debió cumplir usted para trabajar en esta empresa?

División del trabajo

5. Puede mencionar las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa?
6. ¿Cuenta usted con algunas prestaciones y/o remuneraciones? Mencione cual
7. ¿Qué características tiene el personal de esta empresa que lo hace diferente de otras?

CAPACIDADES

Liderazgo

7. ¿Para usted que es el liderazgo?
8. ¿Cómo se motiva al personal dentro de la empresa?
9. ¿Qué características cree que debe tener el líder de la empresa?
10. ¿Qué características de liderazgo considera que tiene el líder de la empresa?
11. A manera personal, ¿qué aspectos cree que usted necesita mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?
12. ¿Mencione algunas actividades que fomenten un buen ambiente de trabajo con los empleados y el líder?
13. ¿Cómo considera la relación con el personal y el líder?

Contactos comerciales

Poder de negociación con los proveedores y clientes minoristas

Proveedores

6. Conoce si la empresa cuenta con proveedores específicos para el suministro de materias primas e insumos? ¿Cuántos y de donde son?
7. Conoce usted la manera de determinar a los proveedores O qué criterios toma en cuenta para elegir a un proveedor de su materia prima e insumos
8. ¿Cuáles son los atributos (características) necesarios para elegir la materia prima e insumos de calidad por parte de los proveedores?
9. ¿Cada cuándo se surten materia prima e insumos?
10. Alguien de la empresa va por la materia prima e insumos o los proveedores la llevan hasta la empresa.

Clientes minoristas

9. Conoce cuantos clientes minoristas aproximadamente tiene la empresa y de donde son?
10. ¿Conoce usted la manera de determinar quien puede ser un distribuidor del producto? ¿Qué criterios se toman en cuenta?
11. ¿Cada cuánto tiempo le surte de su producto a su distribuidor? Y ¿cuánto?

12. ¿Conoce la manera de negociación con los proveedores? Puede mencionar alguna manera o algún proveedor que usted conozca?

Proceso de producción

- 1.- Puede describir exhaustivamente el proceso de producción?
- 2.- Se Cuenta con alguna estandarización (tiempos, medidas, pesos exactos) para la elaboración de las salsas?
- 3.- Se Cuenta con algún ingrediente o proceso único y que hace diferente a la salsa que usted produce?