

## PROBLEMÁTICA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL RAMO ALIMENTICIO EN MORELIA, MICHOACÁN.

Rubén Molina Martínez<sup>1</sup>

Glafira Vázquez Olarra<sup>2</sup>

### RESUMEN.

Las medianas empresas representan un sector importante en la economía del país, tanto por su contribución en términos monetarios como por el número de empleos que proporciona, además del importante nivel de flexibilidad en sus procesos, que les permite adaptarse constantemente a las demandas del mercado.

En algunos países, la integración de agrupaciones de medianas empresas ha dado como resultado el establecimiento de redes de empresas o empresas integradoras, que han favorecido su permanencia y consolidación, generando mayor competitividad.

La adopción de alternativas de cooperación empresarial como las fusiones, empresas integradoras, conglomerados y alianzas estratégicas, que brinden la posibilidad de enfrentar a la competencia a través del fortalecimiento productivo y comercial, se ha convertido en un tema obligado para que las medianas empresas se mantengan en el mercado nacional e internacional.

En el presente trabajo, se aborda la problemática de las medianas empresas del ramo alimenticio ubicadas en Morelia, Michoacán, el cual es resultado de una investigación para determinar si a través de la formación de las alianzas estratégicas se incrementa la competitividad internacional de este sector empresarial o si existe algún tipo de correlación entre estas dos variables, lo que permitirá, finalmente, realizar una propuesta de solución.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas, competitividad, medianas empresas.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: ruben.molinam@gmail.com

<sup>2</sup> Estudiante del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Becaria CONACYT. E-mail: yoalli24@hotmail.com

**ABSTRACT.**

The medium-sized enterprises represent an important sector in the country's economy, both for their contribution in monetary terms and the number of jobs it provides, in addition to the significant level of flexibility in their processes, allowing them to constantly adapt to market demands.

In some countries, integration of clusters of medium-sized companies has resulted in the establishment of business networks or integrating companies that have favored its permanence and consolidation, resulting in increased competitiveness.

The adoption of alternative business cooperation as mergers, integrating companies, conglomerates and strategic alliances, which give the possibility of facing competition by strengthening production and trade, has become a required subject for midsize companies remain domestically and internationally.

In this paper, addresses the issue of medium-sized companies in the food sector located in Morelia, Michoacán, which is the result of an investigation to determine whether through the formation of strategic alliances is increasing the international competitiveness of this business sector or if there is any correlation between these two variables, which will eventually make a settlement proposal.

**Key words:** Competitiveness, medium enterprises, strategic alliances.

**Clasificación JEL:** L21, L24.

**INTRODUCCIÓN.**

El aumento de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas es una demanda latente en el país y, de manera particular, en el Estado de Michoacán, en donde la actividad productiva es baja y los niveles de competitividad están en los últimos lugares, de acuerdo con el Índice de Competitividad Sistémica de las Entidades Federativas (ICSAR, 2009). Los niveles de desempleo y la baja inversión han sido factores que inhiben el desarrollo de las organizaciones privadas en el Estado.

El interés de los empresarios en materia de competitividad, los ha guiado en la búsqueda de apoyos financieros, en la modificación de sus estrategias de mercado, diversificación de sus productos, mejora de los procesos de producción y la inversión en capital humano para enfrentar - con conocimiento y habilidades- las demandas del mercado.

De manera particular, las medianas empresas requieren de los medios y escenarios para aumentar su competitividad, tanto en lo endógeno como en lo exógeno. El Banco Interamericano para el Desarrollo (2002) ha planteado que un medio para incrementar la competitividad de las medianas empresas, es el fortalecimiento de las cadenas productivas y las redes de empresas.

Las organizaciones medianas no siempre cuentan con los factores de capital y trabajo suficientes para enfrentar el entorno competitivo, sin embargo, este tipo de organizaciones brindan empleo al 30.8% de la Población Económicamente Activa del país (INEGI, 2004), este hecho orienta hacia la búsqueda de estrategias innovadoras por parte del Estado, de las Universidades y de organismos independientes, además de propiciar las condiciones en el entorno que permitan el fortalecimiento de ese sector de empresas.

Las medianas empresas también han cobrado importancia debido a su mayor flexibilidad, a la capacidad de cambiar el volumen, la clase y calidad de su producción, de acuerdo con la demanda del cliente; así mismo tienen la posibilidad de reorganizar los procesos de producción, administración y comercialización en función de ser más competitivas e incrementar sus ingresos.

En el presente trabajo se aborda desde el planteamiento de la problemática que presentan las medianas empresas del ramo alimenticio ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán, en el cual se estableció una hipótesis y, posteriormente, se consultaron diferentes fuentes teóricas que brindaron una orientación en la posible solución a este problema, enseguida se realizó el trabajo de campo, incluyendo desde la identificación del universo hasta la construcción de un instrumento de recolección de datos, el cual ha servido de base para recopilar la información de las empresas.

Esta investigación se centra exclusivamente en las medianas empresas manufactureras del ramo alimenticio y, por otro lado, indaga acerca de las alianzas estratégicas, para determinar si existe o no, alguna correlación entre las alianzas estratégicas y el incremento de la competitividad internacional de las medianas empresas.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

México se encuentra en un periodo de adaptación y aprendizaje, debido a la apertura comercial y el dinamismo de la globalización; por lo que la necesidad de cambiar modelos administrativos, comportamientos y actitudes

en la empresa es imperante, entonces resulta necesario adoptar nuevas prácticas y estrategias para encontrarse en condiciones de enfrentar la realidad actual.

Las empresas tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados, el mercado tradicional cambia de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivo. La apertura de los mercados mundiales ha hecho desequilibrar muchas organizaciones, generando un masivo rediseño en cada sector de negocios.

Es inevitable la reestructuración de las empresas nacionales para que se ubiquen en un mejor nivel de competitividad, y se encuentren en condiciones de enfrentar a los productos y a las empresas nacionales o extranjeras. Así mismo, es imperante que modifiquen sus esquemas de venta, e identifiquen mercados alternativos en el extranjero y no sólo circunscriban sus ventas al ámbito nacional.

La globalización de la economía y las finanzas internacionales, imponen nuevas reglas de mercado que han causado un fuerte impacto en las empresas nacionales, esto las ha llevado a enfrentar situaciones que no habían considerado y no siempre han sabido cómo resolverlas.

En el país, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98 % del total de empresas y brindan empleo al 73 % de la población económicamente activa. En particular, las medianas empresas representan el 0.8 % del total de las empresas en el país y proporcionan el 16.1% de todos los empleos (INEGI, 2004).

Particularmente, en lo que respecta al sector manufacturero, la información de los Censos Económicos del 2004 indica que este sector es el más importante en la generación de la producción bruta total en el país, con un 43.3%, concentrando al 10.9% de las unidades económicas y una de cada cuatro personas ocupadas.

De acuerdo con el tamaño de las unidades económicas -por su personal ocupado-, las empresas micro (0 a 10 personas) representan el 90.9% de las unidades económicas del total del sector manufacturero, tienen al 18.2% del personal ocupado total y crean el 3.9% de la producción bruta total en el país, es decir, muchos establecimientos que generan poco valor adicional.

En lo que respecta a las pequeñas empresas (11-50 personas), éstas integran el 6.0% de las unidades económicas del total del sector manufacturero, cuentan con el 19.3% del personal ocupado total y generan el 5.7% de la producción bruta total en el país (PBT).

En cuanto a las medianas empresas (51-250 personas), constituyen el 2.2% de las unidades económicas del sector, cuentan con el 19.3% del personal ocupado y generan el 17.3% de la producción bruta total en el país. Las empresas medianas representan el 2.2% de las unidades económicas del total en el sector manufacturero, con el 19.3% del personal ocupado total. En el subsector Industria alimentaria, el 0.8% son medianas empresas.

Por su parte, las empresas grandes (251 empleados en adelante) representan sólo 0.9% del total de unidades económicas, ocupan a una de cada dos personas (52.3%), y producen el 73.5% de la PBT del país, es decir, pocas empresas grandes generan mucho valor agregado (INEGI, 2004).

Referente al Estado de Michoacán de Ocampo, la industria manufacturera representa el 15.1% del total de empresas en el Estado, cuenta con el 18% del personal ocupado total y aporta bienes de consumo intermedio, en un 50.7 por ciento. (INEGI, Censos Económicos, 2004).

Las industrias manufactureras generan la mayor producción total de Michoacán de Ocampo con un 31.5%, le siguen en importancia los Servicios con 29.7%; y el Comercio con 24.5%.

Los activos fijos representan el valor de todos los bienes propiedad de los establecimientos y las empresas, cuya vida útil es superior a un año y que tienen la capacidad de proporcionar las condiciones necesarias para la generación de bienes y servicios. Del total de activos fijos en las unidades económicas del Estado de Michoacán, las Industrias manufactureras reportaron 31.3%, los Servicios 17.4%, y el Comercio 17 por ciento.

En los censos económicos del 2004, el municipio de Morelia reportó los mayores porcentajes de participación de las actividades económicas en todo el Estado: 20.5% de unidades económicas, personal ocupado en un 27.4%, producción bruta total con 47.4% y el 46.5% de activos fijos. En el sector manufacturero, los principales municipios -por el número de personal ocupado-, fueron: Morelia 17.9%, Uruapan con 9.5% y Lázaro Cárdenas con 5.5 por ciento. (INEGI, 2004).

Dada la importancia de esta industria en el Estado de Michoacán y en el municipio de Morelia, se requiere fortalecer a las empresas que la integran, del tal forma que se determinen estrategias adecuadas para incrementar su competitividad.

Dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), las industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.

También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye la mezcla de materiales, como: los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras (INEGI, 2004).

Este sector se caracteriza por ser altamente diversificado, en él coexisten actividades muy concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias heterogéneas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz y purificación de agua, además de estar constituida por organizaciones de distintos tamaños, desde micro hasta grandes consorcios.

De acuerdo con el INEGI y a través del SCIAN (2002), el sector de la industria manufacturera se clasifica en nueve subsectores de actividad:

- I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- II. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- III. Industria de la madera y productos de madera.
- IV. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
- V. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.
- VI. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
- VII. Industrias metálicas básicas.
- VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- IX. Otras industrias manufactureras.

Para el presente trabajo se tomó como base, el subsector número I y en él, exclusivamente, a los Productos Alimenticios, excluyendo a las bebidas y tabaco. De esta forma, se eligió a la industria manufacturera del ramo alimenticio, como objeto de estudio.

El subsector número I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco, comprende ramas económicas cuyas actividades se muestran enseguida:

1. Carnes, matanza de ganado, preparación y empacado de carne; leche, queso, crema y mantequilla (pasteurización y envasado de leche; queso, crema y mantequilla; leche condensada y deshidratada; cajetas y otros productos lácteos).

2. Incluye preparación de frutas y legumbres deshidratadas, preparación y envasado de frutas y legumbres, salsas y condimentos, salsas y sopas enlatadas, mayonesa y otros condimentos.
3. Molienda de trigo. Harina de trigo, pan y pasteles, galletas y pastas alimenticias.
4. Molienda de maíz. Harina de maíz, elaboración de masa y fabricación de tortillas.
5. Beneficio y molienda de café. Beneficio de café, café y té, tostado y molienda de café, café soluble y té.
6. Azúcar y subproductos (incluido alcohol etílico) y piloncillo o panela.
7. Aceites y grasas vegetales comestibles. Aceites y grasas vegetales comestibles.
8. Alimentos para animales. Alimentos para animales.
9. También se consideran otros productos alimenticios como los dulces, chocolates y confituras; bombones, confituras y jaleas; beneficio de cacao, cocoa y chocolate de mesa; tratamiento y envasado de miel; chicles; flanes y gelatinas; preparación y envasado de pescados y mariscos; arroz y otros productos agrícolas de molino; beneficio de arroz; beneficio de otros productos agrícolas; otros productos de molino; almidones, féculas y levaduras; concentrados y jarabes; fabricación de hielo, helados y paletas; papas fritas, charritos y similares.

Este subsector número I se localiza dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte y señala que el sector Industria Manufacturera se identifica dentro de los números 31 – 33, al subsector Industria Alimentaria le corresponde el dígito 311 en el que se incluyen las nueve divisiones mencionadas:

31-33 Industrias manufactureras.

**311 Industria alimentaria.**

- 3111 Elaboración de alimentos para animales.
- 3112 Molienda de granos y de semillas oleaginosas.
- 3113 Elaboración de azúcar, chocolates, dulces y similares.
- 3114 Conservación de frutas, verduras y guisos.
- 3115 Elaboración de productos lácteos.
- 3116 Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves.
- 3117 Preparación y envasado de pescados y mariscos.
- 3118 Elaboración de productos de panadería y tortillas.
- 3119 Otras industrias alimentarias.

## LAS MEDIANAS EMPRESAS.

Las organizaciones que tienen y enfrentan mayores problemas son las micro, pequeñas y medianas, menos apoyo y la imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. La mayoría de empresarios pequeños y medianos tienen un profundo conocimiento técnico, pero carecen de conocimiento administrativo. Aún con los beneficios que brindan al país en materia de empleo, las condiciones de estas organizaciones han obligado a algunas de ellas a detener sus operaciones a causa de diversos factores, entre ellos, la disminución del volumen de ventas, la baja calidad de los productos, los altos costos y la escasa o deficiente capacitación del capital humano.

Las medianas empresas enfrentan una problemática adicional con los empleados, cuyo nivel de especialización, en ocasiones, no es el que requiere la empresa y al no existir una cultura de la capacitación, ésta no se imparte continuamente y el nivel de conocimiento y habilidades requeridas se deteriora o se detiene. Estas habilidades son necesarias para operar o reparar una máquina, para crear un nuevo producto, atender a un cliente, mejorar el servicio, lograr ventas exitosas, entre otras, resultados que se obtendrían con una capacitación adecuada.

Las medianas empresas presentan bajo respaldo financiero y escasa infraestructura por lo que son altamente vulnerables ante el entorno dinámico y globalizado, muestran una enorme debilidad para enfrentar el mercado extranjero; como consecuencia 50% de las medianas empresas, cierra durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de cinco años (Secretaría de Economía, 2006), sin embargo, dada su gran importancia en la economía y en la generación de empleos es indispensable atenderla en la búsqueda de su fortalecimiento.

Ante la preocupación por apoyar las actividades de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de asegurar la generación de empleos, la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, y con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico, en los últimos años se han presentado diferentes movimientos de apoyo a la mediana empresa, tales como asesorías o financiamientos, los cuales están patrocinados por universidades, dependencias gubernamentales, así como organizaciones públicas y privadas.:

Sin embargo, al ser esfuerzos no coordinados, de corto plazo y dadas las condiciones del mercado y la economía, no se han tenido resultados satisfactorios para la empresa y el país. Por lo tanto, las empresas requieren crear nuevas estrategias para recuperar el nivel de ventas y que sus productos sean conocidos en otros mercados, nacionales o extranjeros, empleando



para ello, diversos mecanismos acordes con sus necesidades, características y productos para elevar la calidad y la competitividad internacional.

En los países industrializados y en algunos de reciente industrialización, las medianas empresas muestran gran capacidad para adaptarse a los procesos en virtud de su mayor flexibilidad y creatividad; con apoyo gubernamental forman o fortalecen agrupamientos y cobran importancia las redes de subcontratación ligadas a los grandes corporativos para apoyar la permanencia y consolidación de las organizaciones medianas.

En México, la carencia casi generalizada de una cultura empresarial, independientemente de la calidad de los productos y/o servicios, impide a las empresas ser más competitivas en el ámbito local, regional, nacional o internacional. Ante este escenario, el empresario no tiene más alternativa que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo, imitando aquellas que les den ventajas comparativas en relación con los grandes corporativos, especialmente redes, integraciones o alianzas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas.

Existen diferentes alternativas por las cuales las medianas empresas pueden optar para resolver algunos de sus problemas y enfrentar el entorno, entre las que se encuentran las fusiones, adquisiciones de empresas, alianzas estratégicas, *Joint ventures* o escisiones.

Las alianzas son una estrategia para enfrentarse a la demanda de la internacionalización de las empresas, con la cual se pretende compartir el conocimiento de países 'anfitriones', aquellos donde la empresa desea operar.

Los motivos por los que conviene tomar la decisión de la formación de alianzas pueden ser entre otros: la facilidad de acceso a otros mercados, cooperación en actividades de investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, así como el compartir los riesgos en un ambiente de incertidumbre; los objetivos de los socios pueden ser distintos independientemente de la actividad económica de la empresa, siempre y cuando, la intención sea el de cooperación complementaria.

En estas sociedades, la formación de las alianzas depende de la actitud de cada uno de los socios y de los administradores responsables de las actividades relacionadas con la alianza; las relaciones entre socios como capital está basada en la confianza y respeto mutuo (Zerón, 2007).

Representan una oportunidad para las empresas medianas, porque al reunirse bajo estos esquemas, pueden enfrentar y compartir riesgos y acciones. También se sabe que una alianza en términos de un contrato presenta la oportunidad de la venta de los productos en otro país o continente y que el empresario tenga una ventaja sustancial en el grado de confiabilidad y certeza de la negociación.

De acuerdo con la situación problemática descrita, se planteó el problema de investigación con la siguiente pregunta ¿Cuál es la forma en que las medianas empresas manufactureras del ramo alimenticio de la ciudad de Morelia, pueden incrementar su competitividad internacional?

Siendo que los objetivos son señalamientos que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos (Rojas, 2006), para esta investigación se planteó como objetivo identificar los factores que permiten incrementar la competitividad internacional de las medianas empresas manufactureras, del ramo alimenticio, en la ciudad de Morelia y proponer una solución al problema identificado.

Resulta indispensable realizar investigaciones cuyo objeto de estudio sea el conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales representan el mayor porcentaje de empresas en el país, ya que son el motor de la economía y brindan empleo a un gran número de personas.

Instituciones nacionales y organismos internacionales como la Organización y Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), han manifestado la importancia que tienen las mipymes en el desarrollo del país. Específicamente, las medianas empresas, tienen la posibilidad de establecer diferentes estrategias que les ayuden a mantenerse en el mercado, frecuentemente imitando a sus competidores o adaptando los procesos de otras empresas en la suya.

También se encuentran en posibilidades de competir con productos provenientes del extranjero, aplicando estrategias de calidad, servicio, reducción de costos o estableciendo alianzas con otras empresas, que les permita afianzarse como grupo, unión o consorcio.

Este conjunto de empresas integran diferentes conocimientos y habilidades, a través de sus capacidades técnicas y creativas, siempre orientadas a idear un producto útil, funcional y estético, que pueda llegar a producirse en serie y esté en condiciones de reducir costos, manteniendo la calidad del producto.

Es imperante que las medianas empresas enfrenten la competencia de productos de baja calidad y bajo precio, provenientes de países asiáticos, lo cual pueden lograr fortaleciéndose desde el interior y en colaboración con otras empresas, todo ello para tomar la oportunidad de ser parte de la apertura comercial y vender sus productos en México y en otros países, lo que se traducirá en una mejor posición competitiva, en términos de calidad, servicio y precio.

En ese sentido, mediante el fortalecimiento de las empresas y la orientación de los resultados hacia la calidad de sus productos, sin descuidar los costos, pueden ser una de las condiciones que logren al trabajar de manera conjunta, ya sea en redes, alianzas, franquicias o integrando clústeres con apoyo estatal o sin él. En consecuencia, la formación de alianzas puede apoyar en la consolidación de la participación de los productos de las empresas en el mercado internacional.

Al ser la hipótesis un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables (Kerlinger, 2002), la hipótesis formulada para esta investigación se define en los siguientes términos:

Las medianas empresas manufactureras del ramo alimenticio en Morelia, Michoacán pueden incrementar su competitividad internacional al establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

Dentro de esta investigación las variables identificadas son: Variable independiente, Alianzas estratégicas y Variable dependiente, Competitividad internacional.

Las variables se han conceptualizado de la siguiente forma:

Alianzas estratégicas. Son acuerdos cooperativos entre dos o más empresas independientes que, uniendo parte de sus capacidades y/o recursos, se interrelacionan para mejorar su posición competitiva, su desempeño y lograr objetivos estratégicos (Fernández, 1991).

Competitividad internacional. La habilidad de una industria o país para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios que son mejores o de un precio menor que aquellos de otras industrias o países (Porter, 2006).

En cuanto a la definición operacional, ésta se presenta cuando se aporta el significado al especificar las actividades u operaciones necesarias para medir y evaluar el constructo (Kerlinger, 2002). Con base en las referencias teóricas, la operacionalización de variables se estableció en la forma que se muestra en la Tabla No. 1.

La presente investigación se ha apoyado en el método científico, a través de las siguientes fases de acuerdo al planteamiento de Mario Bunge (1975):

- 1) Análisis del contexto empresarial en la ciudad de Morelia, observación de las empresas con el fin de señalar las diferentes situaciones en las que están inmersas y elección del problema de investigación, el cual se planteó en términos de una pregunta.
- 2) Se definió la hipótesis y se separaron las variables.

Tabla 1. Conceptualización y operacionalización de variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Alianzas estratégicas.</b></p> <p>Definición conceptual.</p> <p>Es un acuerdo cooperativo entre dos o más empresas independientes que, uniendo parte de sus capacidades y/o recursos, se interrelacionan para mejorar su posición competitiva, su desempeño y lograr objetivos estratégicos.</p>	Prestigio del socio en alianzas.	<p>Conocimiento de la operatividad de las alianzas estratégicas.</p> <p>Tres años de experiencia del socio en integrar alianzas estratégicas exitosas a la fecha de integración de la alianza.</p> <p>Ninguna empresa absorbida por el socio en cinco años.</p>
		Cinco referencias favorables de socios de alianzas anteriores en los últimos tres años.
	Solvencia financiera	<p>Valuación de los recursos del socio en un trienio.</p> <p>Revisión de los estados financieros del socio en un trienio.</p>
	Cultura empresarial	<p>Cumplimiento efectivo del código de ética de la empresa del socio en el último trienio.</p> <p>Clima laboral satisfactorio en un 80% en los últimos tres años.</p> <p>90% de los conflictos se han solucionado en los últimos seis meses.</p>
	Capital	Adquisición del 50% de acciones de la alianza a la fecha del acuerdo.
	Socios	<p>Dos a cinco socios necesarios para integrar la alianza.</p> <p>El socio tiene tres nexos con proveedores, distribuidores o clientes desde hace tres años.</p> <p>Toma de decisiones de los directores de ambas empresas en proporción a su inversión.</p>
Condiciones del país para integrar la alianza	Número de leyes, decretos o programas en el país que respaldan la integración de alianzas estratégicas.	

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p>Definición Conceptual</p> <p>Competitividad Internacional</p> <p>La habilidad de una industria o país para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios que son mejores o de un precio menor que aquellos de otras industrias o países.</p>	Producto	<p>Tres años del producto en el mercado con 80% de aceptación de los clientes.</p> <p>El producto es 100% de consumo básico desde el último trienio.</p> <p>El producto se compra de tres a cinco veces por semana desde el último año.</p> <p>El producto se compra una vez por semana desde el último año.</p> <p>El producto ha satisfecho en un 90% las necesidades del consumidor en el último año.</p>
	Precio	<p>10% de disminución de costos de producción sin decremento en ventas en el último año.</p> <p>El precio del producto comparado con el de la competencia desde el último año.</p>
	Personal capacitado	<p>Un plan de capacitación anual basado en una detección de necesidades de capacitación.</p> <p>Tres cursos de capacitación acordes con el plan anual.</p> <p>80% del personal capacitado en un año.</p> <p>El clima laboral de la empresa es satisfactorio en un 80%.</p>
	Maquinaria	60% de maquinaria nueva en tres años.
	Calidad	80% de los procesos de la empresa certificados en la norma de calidad que le corresponda
	Cadena de abastecimiento	90 % del nivel de eficiencia en la cadena de abastecimiento.
	Procesos	<p>60% de los procesos se han estandarizado durante el último año.</p> <p>3 procesos o productos eficientes diseñados en la empresa durante el último año.</p>
	Apoyos gubernamentales	<p>Dos políticas públicas para el fomento a la competitividad en tres años.</p> <p>Aplicación de al menos 2 leyes, programas o estrategias para impulsar la competitividad de las empresas en los últimos tres años.</p> <p>Aplicación de al menos 2 estrategias fiscales para apoyar a las empresas competitivas durante los últimos tres años.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la determinación de dimensiones e indicadores de la variable.

- 3) Se realizó un búsqueda de los soportes racionales (Bunge, 1975), es decir, se consultaron las teorías que estuvieran relacionadas con las variables definidas y que hayan sido o no verificadas en el mismo campo o en áreas similares. También se consultaron modelos, investigaciones previas y análisis realizados en el país y en el extranjero, acerca de la misma rama económica y variables similares.
- 4) Asimismo, se realizará el diseño de la investigación, se elaborará el instrumento de recolección de información, para aplicarse en las empresas y posteriormente evaluar los resultados.
- 5) Se contrastarán los resultados con las hipótesis y la teoría, para precisar si éstas pueden ser confirmadas o disconfirmadas.

### MARCO TEÓRICO.

Se ha contemplado revisar diversas teorías, enfoques y modelos que brinden sustento teórico al trabajo, tales como: la teoría de la internacionalización, teoría de redes sociales, teoría de recursos y capacidades, teoría estratégica y teoría de la agencia.

En cuanto al tema de competitividad, se consultaron las teorías de Competitividad internacional, Teoría de la ventaja competitiva, Modelo Del *Institute for Management Development*, El modelo del Foro Económico Mundial, Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad, Reporte del centro de estudios estratégicos del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Modelo Nacional para la Competitividad.

Dentro de los enfoques para comprender el proceso de internacionalización de las empresas, se encuentran:

- i) El enfoque teórico de las fases. Chen y Huang (citado por Vázquez, 2007) proponen cuatro formas para que una empresa realice un proceso coherente de internacionalización:
  - 1) Alianzas de servicios después de la venta, 2) Alianzas para la distribución de sus productos, 3) Alianzas para desarrollar productos y 4) Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales;
- ii) El enfoque de la internacionalización o internalización. Las empresas buscan internacionalizar su capital en forma de inversión extranjera bajo dos condiciones. La primera condición es que el activo tenga ciertas características de bien público dentro de la

empresa, como el procedimiento *-know how-* para la producción de un bien; de forma que deje un rendimiento positivo sobre los costos directos en el mercado donde fue descubierto por primera vez, puede en potencia, hacer lo mismo en otros sitios sin necesidad de incurrir en los costos hundidos del descubrimiento inicial.

La segunda condición, que el rendimiento imputable a tal activo debe depender en cierta medida de la producción local; lo anterior en el sentido de que el empresario local siempre goza de cierta ventaja frente al extranjero - ventaja obtenida de la acumulación de experiencia en las condiciones del mercado local-. De esta forma el empresario extranjero ha de pagar por el conocimiento del mercado que el empresario local obtuvo a un diferente costo.

#### LA ESTRATEGIA EN EL AMBIENTE GLOBAL.

Una alternativa para que los productos de las medianas empresas participen en los mercados extranjeros, es estableciendo acuerdos de colaboración entre diferentes empresas, con la intención de dispersar y reducir los costos, incrementar las ventas en el exterior, enfrentar la competencia internacional y adquirir conocimientos específicos.

Para Hill y Jones (2004), existen estrategias globales que las empresas pueden seguir para obtener una ventaja competitiva en el mercado global, lo que le permite a éstas, aumentar su rentabilidad en formas no disponibles para las empresas totalmente nacionales.

Al producir bienes o brindar servicios en otros países, las organizaciones, además de reducir sus costos, pueden establecer una diferenciación de productos e incrementar su volumen de ventas y aprovechar las ventajas de costos que fluyen de mayores economías de escala.

Dentro de los mismos países, se distinguen unos de otros en diversas formas, incluso, en las diferencias en costos y calidad de los factores de producción, lo que implica que algunos lugares son más adecuados para la producción de bienes o prestación de servicios.

#### FORMAS DE INGRESO A MERCADOS EXTRANJEROS.

Se analizarán las formas de ingresar a los mercados extranjeros, tal es el caso de la exportación, proyectos “llave en mano”, concesión de licencias, concesión de franquicias, establecimiento de *Joint ventures* con alguna firma

del país anfitrión, establecimiento de subsidiarias con propiedad absoluta en ese país, cada una con sus correspondientes ventajas y desventajas.

Se consultarán las formas de operación de los permisos de uso, el licenciamiento internacional, los contratos, las alianzas estratégicas y las alianzas de participación accionaria.

Las formas de internacionalización brindan una amplia variedad de posibilidades para que las empresas evalúen y elijan aquella que representa la oportunidad de ingresar a los mercados extranjeros. Le corresponde a cada organización decidir cuál es la estrategia más conveniente a sus objetivos e intereses, que le brinde la seguridad para ingresar o ampliar el mercado y diversificar productos.

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Las alianzas estratégicas entre empresas es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Las empresas forman alianzas estratégicas con sus competidores para lograr diversos objetivos estratégicos:

- 1) Las alianzas pueden ser una manera de facilitarle la entrada a un mercado extranjero.
- 2) Se comparten los costos fijos y riesgos asociados que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos.
- 3) Muchas alianzas pueden considerarse como una manera de agrupar habilidades y activos complementarios que ninguna compañía podría desarrollar fácilmente por su cuenta.
- 4) Si la alianza le ayuda a la empresa a establecer estándares tecnológicos para su industria y si tales estándares benefician a su empresa.

**Alianzas estratégicas globales.** Son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales; van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en donde dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular, como el desarrollo de un nuevo producto. (Hill, 2004).



**Constelaciones de alianzas.** Das y Teng, (2002) consideran que las constelaciones de alianzas, son alianzas estratégicas formadas por múltiples compañías para competir contra otros como grupo, contra compañías tradicionales independientes.

La globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, ya que a éste le interesa el producto o servicio por sus características y calidad, en ocasiones, sin importar quien lo diseñe, produzca, distribuya y venda, ni el país de su procedencia.

Se concluye que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento a nivel internacional, a través de cooperaciones con empresas de los países anfitriones, para el intercambio de recursos y facilitar su introducción a dicho mercado.

También, las alianzas permiten compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones; son la tendencia actual debido a la fuerte competencia global y el cambio tecnológico, además representan un excelente mecanismo para que las pequeñas y medianas empresas puedan desarrollarse y mejorar su competitividad (Hoffmann y Schlosser, 2001, citado por Camargo, F., 2006).

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño constituye el plan concebido para obtener la información que se desea y analizar la certeza de las hipótesis (Hernández, 2006) y de acuerdo con éstas, establecer la estructura de la investigación.

Para Kerlinger (2002) el diseño de investigación constituye el plan y la estructura de la misma y se concibe de determinada manera para obtener respuestas a las preguntas que se han formulado. Un diseño de investigación expresa tanto la estructura del problema de investigación como el plan utilizado para obtener evidencia empírica sobre las relaciones del problema.

El diseño de esta investigación es del tipo no experimental, con la característica de ser transversal, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, el cual se ha concretado de la siguiente manera:

Tiene la característica de ser no experimental, porque no se ha manipulado la variable alianzas estratégicas, ni la variable competitividad, debido a que éstas ya han sucedido, sólo se observarán tal y como existen en el contexto actual, además de que no hay intención de influir en los efectos de éstas. Se clasifica como transversal, ya que será en un momento

determinado cuando se realice la descripción de las variables, la recolección de datos e información para realizar el análisis, su incidencia e interrelación.

Se ha indagado acerca de las alianzas estratégicas y de los elementos que brindan competitividad a las organizaciones y si éstos factores son atractivos para las empresas medianas del ramo alimenticio de la ciudad de Morelia.

Para Hernández (2006) los diseños transversales se dividen en tres tipos: exploratorio, descriptivo y correlacional-causal. Para este estudio, se considera que el diseño se apoya en los tres tipos, debido a que en el diseño transversal exploratorio, se inicia por conocer una variable o un conjunto de variables, es una exploración primaria en un momento específico.

Particularmente, se indagará acerca de las medianas empresas manufactureras en el país y en Morelia, Michoacán, sobre la industria alimenticia, de los elementos que brindan competitividad a las empresas, en torno a las condiciones para establecer alianzas estratégicas y la información referente a la situación de las medianas organizaciones del ramo alimenticio en el país.

En el diseño transversal descriptivo se tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. En lo que respecta a los diseños transversales correlacionales/causales buscan describir relaciones recíprocas entre variables, en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores, en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto (Hernández, 2006).

## UNIVERSO DE ESTUDIO.

Se eligió investigar a las medianas empresas manufactureras del ramo alimenticio de Morelia, Michoacán, donde se ubica el 0.09 % del total de empresas a nivel nacional.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el sector manufacturero se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub-ramas y 293 clases de actividad.

En la presente investigación, se considerarán a las empresas que pertenecen al índice no. 311 -Industria Alimentaria- del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

Dentro de los registros del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, se informa que existen nueve medianas empresas pertenecientes a la industria alimenticia en Morelia, Michoacán.

Sin embargo, se consultarán otras fuentes de información que brinden mayor especificidad en cuanto al número y ubicación de las empresas del ramo alimenticio en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Dentro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se han encontrado registros de 5766 empresas del ramo alimenticio en Morelia, pero no se brinda una clasificación por tamaño.

Se consultará a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) delegación Michoacán, quienes pueden proporcionar información general acerca de las empresas que tienen registradas en su base de datos.

También en el Fideicomiso de Parques Industriales de Michoacán (FIPAIME) y a la Asociación de Ciudadanos Industriales de Morelia (ACIMO), quienes cuentan con información sobre las empresas que operan dentro del complejo industrial ubicado en Morelia, Mich., llamado Ciudad Industrial.

Asimismo, se hará una consulta a la Asociación de Industriales del Estado de Michoacán (AIEMAC) y a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), quienes concentran la información actualizada de las empresas que operan en la entidad.

Con la información obtenida de las fuentes citadas, se integrará una base de información que contenga a las empresas clasificadas como medianas, de sub-clasificación manufactureras, del ramo alimenticio localizadas en Morelia, Michoacán.

## **INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS.**

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández, 2006). En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central. Sin él no hay observaciones clasificadas.

En la presente investigación, una vez que se identificaron y conceptualizaron las variables, se delimitaron las dimensiones, se integraron los indicadores y se definieron los ítems para elaborar el instrumento de medición llamado Cuestionario para medianas empresas del ramo alimenticio.

El cuestionario se constituyó de 47 ítems, empleando escala Likert, la cual consistió en presentar cinco enunciados que califican al objeto que se está midiendo y se registra la reacción de los participantes (Hernández, 2006).

A cada punto de la escala se le asignó un valor numérico, en la siguiente forma:

**Tabla 2. Escala utilizada en el instrumento de recolección de datos.**

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia.

Se concluyó el diseño y elaboración del instrumento preliminar y se procedió a realizar la prueba piloto, el cual consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra.

Para realizar la prueba piloto, se visitaron 12 organizaciones que representaban el 19 % de las empresas medianas del ramo alimenticio - consideradas para realizar el censo-. En ese primer acercamiento, sólo nueve empresas accedieron a responder el cuestionario en el momento de la visita, las otras tres, se comprometieron a enviarlo por correo electrónico, pero no sucedió así, por lo tanto, se calculó la confiabilidad del instrumento, con base en un 14 % del universo de empresas.

Para evaluar la confiabilidad y validez lograda por el instrumento de medición se utilizan diferentes métodos, uno de ellos es la medida de coherencia interna, con el coeficiente alfa de Cronbach, el cual oscila entre 0 y 1 (cero y uno), donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Un alfa de 0.25 en la correlación indica baja confiabilidad, si supera el 0.75 es aceptable. (Hernández, 2006, p.439).

Se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* SPSS, para determinar la confiabilidad y validez del instrumento, a través del cual se aplicó la prueba alfa de Cronbach.

Durante la aplicación del cuestionario piloto, se observó que había cuatro afirmaciones que no estaban claras y, por lo tanto, generaban confusión entre los entrevistados. En la elaboración del cuestionario definitivo se incluyeron 45 ítems, se modificaron las afirmaciones confusas en cuanto a la redacción y se utilizaron diferentes términos para una mejor comprensión. Para el cuestionario definitivo, se aplicó nuevamente la prueba alfa de Cronbach.

Los 45 ítems están distribuidos dentro del cuestionario, en los siguientes apartados:

- i. Conocimiento de la operación de las alianzas estratégicas. Cuatro afirmaciones definen el conocimiento acerca de las alianzas estratégicas y su interés por integrarse en alguna.

- ii. Evaluación previa del socio. Doce afirmaciones evalúan la importancia de que la empresa socia tenga prestigio, cuente con un historial intachable, tenga solvencia financiera y una cultura organizacional sólida. Elementos como el capital social y las acciones de la empresa, se consideran antes de establecer la alianza.
- iii. Consideraciones al establecer la alianza. Seis afirmaciones incluyen aspectos como el número de socios, redes empresariales y sociales, además de la toma de decisiones. Se cuenta con dos afirmaciones que especifican si el país tiene las condiciones para establecer una alianza estratégica.
- iv. Análisis de la empresa. 21 afirmaciones especifican el nivel de competitividad de la empresa, además de tres afirmaciones para señalar las condiciones del país para respaldar la competitividad de las empresas.

## CONCLUSIONES.

La economía global suscita una multitud de cuestiones para los negocios tanto grandes como pequeños. Crea oportunidades para que las empresas aumenten sus ingresos, disminuyan sus costos y eleven sus ganancias, además de establecer negocios en todo el mundo y también, causa retos y amenazas a los empresarios, quienes deben decidir la mejor manera de expandirse a los mercados extranjeros.

Aumentar la competitividad del sector de las medianas empresas requiere realizar una serie de estrategias integrales que incluyan acciones en múltiples áreas, desde la parte financiera, de capital humano, producción y comercialización hasta la difusión de la cooperación entre empresas, que brinden la posibilidad de incrementar la competitividad de las organizaciones.

Para que los apoyos o estrategias estatales y federales tengan mayor resultado en el desarrollo económico y social del Estado, es indispensable que las múltiples operaciones que conforman las estrategias sean complementarias y dejen de ser esfuerzos aislados que no cumplen los objetivos esperados ni satisfacen las demandas de las organizaciones. El adecuado manejo de los programas públicos y privados, el intercambio de experiencias, el estudio de las mejores prácticas de las empresas y la evaluación de programas actualmente en marcha, son acciones que se tienen que realizar para fortalecer a las organizaciones en el país.

Se estima que a través de una adecuada implementación y evaluación de los programas de apoyo, particularmente, aquellos orientados al fortalecimiento de las empresas, el establecimiento de las cadenas productivas, la integración de alianzas estratégicas con socios extranjeros; además de instrumentar las políticas y leyes necesarias, serán elementos que propicien la competitividad de las medianas empresas del ramo alimenticio de Morelia, Michoacán.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

### Libros.

- Bunge, Mario. 1975. *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- Daniels, J. y Radebaugh, L. 2000. *Negocios internacionales*, México: Mc Graw Hill.
- Foro Económico Mundial. 2007. *Reporte Global de Competitividad*. Consultado el 11 de febrero de 2008.
- Hernández Sampieri, R. y otros. 2006. *Metodología de la Investigación*. 4ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Hill, Ch. y Jones, Gareth. 2004. *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. 2002. *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Porter, M. 2006. *Ventaja competitiva*. 5ª reimp. México: CECOSA.
- Rojas Soriano, R. 2006. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 30ª ed. México: Plaza y Valdés.
- Sánchez Barajas, G. 2007. *Perspectiva de las micro y pequeña empresas como actores del desarrollo económico de México*. México: CEDEN.

### Revistas.

- Vázquez Núñez, S. y Vázquez López, S. 2007. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de pymes. *Contaduría y Administración*, no. 222, pág. 41-57.

### Documentos.

- A regional. 2009. Índice de competitividad sistémica de las Entidades Federativas. Consultado el 1º de marzo del 2010.

- Banco Interamericano para el Desarrollo. 2002. Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Washington, D C.
- Camargo, F. 2007. *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas*. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Das, T. y Teng, B. 2002. Alliance constelations: a social exchange perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 445-456. Consultado el 04 de septiembre de 2008 desde la base de datos J Store.
- Fernández Sánchez, E. 1991. La cooperación empresarial, *Información Comercial Española*, no. 693, p. 25-38, Madrid.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. 2005. *Situación de la Competitividad de México 2004: Hacia un pacto de competitividad*. México: IMCO.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. 2004. *Censos económicos 2004*. México.
- Institute for Management Development. 2008. *World competitiveness year book*. Switzerland.
- Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. 2008. *Modelo Nacional para la Competitividad*. México: IFCT.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Reporte de la Competitividad de los Estados*. México: ITESM.
- Zerón, M. y Mendoza, G. Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva. *Contribuciones a la Economía*. Consultado en noviembre 2007 desde Textos completos de economía: <http://www.eumed.net/ce/2007b/zfmc.htm>

#### Páginas web.

- Inegi 2006  
Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte  
Secretaría de Economía. 2006  
[www.aregional.com/mexico](http://www.aregional.com/mexico), consultado el 1º de marzo del 2010.  
Http: [//www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf), consultado el 17 de octubre de 2008.  
[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). Instituto de Estadística Geografía e Informática, consultado el 18 de enero del 2008.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. Estadísticas por sector.  
[www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas), consultado el 5 de agosto de 2008.