

La competitividad de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en Yucatán ante la apertura de los mercados

*Dra. María Antonia Morales González
M. A. Hermila Andrea Ulibarri Benítez
M. F. Magaly del Rosario Ancona Cobá¹*

Introducción

Las micros, pequeñas y medianas empresas componen más del 90% de la población empresarial de nuestro país, representando así la fuerza industrial y comercial de la nación. Éstas son sumamente vulnerables al medio ambiente en el que se desarrollan (clima social, política, avances tecnológicos, etc.), además de tener una tasa de mortalidad elevada (la mayoría no sobrevive más de tres años), aunado a esto, enfrentan hoy en día exigencias aún más fuertes debido al llamado proceso de globalización; tal es el caso de las empresas dedicadas a la elaboración de bebidas destiladas, motivo de análisis de esta investigación, por lo cual resulta de interés el estudio de los factores que las han llevado a desempeñarse exitosamente dentro de la industria.

Objetivo de la investigación

Determinar los factores internos en los cuales basan su competitividad las empresas del ramo de bebidas alcohólicas en Yucatán del subsector alimentos y bebidas .

Marco teórico

El concepto de competitividad.

De una manera lógica, el término competitividad se asocia con la acción de competir, y ya que la competencia ha ido cobrando fuerza en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), el término de competitividad ha ido también cobrando importancia.

¹ Dra. María Antonia Morales González (maritony_22@yahoo.com.mx)

M. A. Hermila Andrea Ulibarri Benítez (hermilaulibbarri@yahoo.com.mx). Instituto Tecnológico de Mérida. Av. Tecnológico S/N C.P. 97118 Yucatán México Tel. (999) 944 81 04 ext. 149 Fax: (999) 944 81 81

M. F. Magaly del Rosario Ancona Cobá (mancoba@uady.mx) Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Economía. Calle 67 S/N por Circuito Colonias oriente Col. Miraflores C.P. 97179 Tel. (999) 983 03 62 Fax. Exts. 207 y 214

Tres de los autores más destacados en el tema la definen como:

“La Capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial (Porter, 1991, p. 72)

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” (Sallenave, 1995, p. 236)

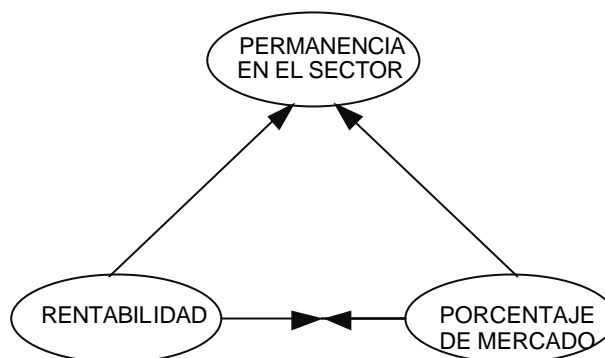
Competitividad es la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo” (Pérez C., 1996, p. 347)

Porter (1991) también señala que para alcanzar el éxito las empresas han de poseer ventajas competitivas, que se traducen en: costos inferiores, o productos diferenciados a precios superiores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores y en un mayor valor para el consumidor.

La competitividad de una empresa se refleja en una serie de indicadores de desempeño que permiten percibir que una empresa en particular está haciendo un mejor uso de los recursos, o -de alguna manera- está enfrentando la situación del entorno con mejores resultados que sus competidores. Después de un análisis de los elementos en los cuales se ve reflejada la competitividad de una empresa, se consideró lo más adecuado manejar una combinación de los siguientes indicadores:

- ◆ **Permanencia en el sector:** considerando que si una empresa ha sobrevivido por varios años en la competencia, definitivamente ha sabido enfrentarse a ésta con buenos resultados.
- ◆ **Rentabilidad:** con respecto a sus resultados económicos y financieros.
- ◆ **Porcentaje de Mercado:** se refiere a los volúmenes de ventas con respecto al total del sector.

Figura 1. Interrelación entre los tres indicadores de desempeño de competitividad.



Fuente: Elaboración propia.

Los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como: factores externos a la empresa, que son los determinados por el medio ambiente en el cual la misma se desenvuelve; y factores internos, los cuales son aquéllos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos. Este trabajo se enfoca a los factores internos.

Dos enfoques importantes para el análisis de la empresa, que centran sus análisis en la obtención de ventaja competitiva o incrementos en competitividad con base en el aprovechamiento y acumulación de bienes, habilidades o recursos internos de la empresa, son el de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Según estos enfoques:

Recursos: Son “los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir y poner en marcha sus estrategias”. Barney (1991) propone tres categorías: físicos, humanos y organizacionales.

Competencias: Suma o interacción de recursos que crean un nuevo recurso original de la empresa que a su vez le permite obtener o mejorar sus ventajas competitivas. Deben ser aplicables a los productos, de manera que sean percibidas por los clientes finales, y diferencien a la empresa de sus competidores (Hamel y Prahalad, 1995).

Otro concepto clave que se aborda es el de capacidad gerencial, que a continuación se expone:

Capacidad gerencial: Conjunto de todos aquellos aspectos que se consideran necesarios que el administrador posea para el logro de los objetivos y metas de la empresa y por ende incrementos de la competitividad de la misma

La Capacidad Gerencial ha sido identificada como una variable que se refiere a todas aquellas facetas o aspectos que se considera necesario o conveniente que el administrador posea para favorecer incrementos en la competitividad y lograr los objetivos de la empresa. Algunos puntos de vista colocan a la capacidad gerencial, y por lo tanto al gerente o empresario, como uno de los factores clave para el éxito de la empresa. Después de un exhaustivo estudio de varios autores, se identificaron seis categorías de funciones que desempeñan los administradores y que definen la capacidad del administrador:

1. **Planeación**, incluye la misión, visión, metas y objetivos.
2. **Uso eficiente del tiempo**, priorizar.
3. **Estructura y organización**, definir lo que a cada quien le corresponde hacer.
4. **Control**, lograr los objetivos de la mejor manera, evaluar y retroalimentar.
5. **Liderazgo**, motivar, conciliar las necesidades de la empresa y de las personas.
6. **Comunicación**, siempre estar bien informado dentro y fuera de la empresa.

Por otro lado, también en relación con la capacidad gerencial, se consideraron no sólo las funciones que realizan los administradores, sino la manera en que estas funciones se llevan a cabo, es decir aspectos relacionados con la personalidad. En el trabajo se abordaron dos aspectos importantes a este respecto: las motivaciones y las prioridades de los gerentes al tomar decisiones.

Una manera de clasificar o tipificar a los empresarios de acuerdo a sus aspiraciones y motivaciones es propuesta por Julien y Marchesnay (1996), y se basa en las diferentes maneras de priorizar sus objetivos, privilegiando algunos aspectos sobre otros al momento de tomar decisiones, por ejemplo, de a qué área asignarle mayores recursos.

Los autores mencionados distinguen dos lógicas de acción:

Empresario tipo PIC, cuyo orden de prioridades es:

Permanencia de su negocio

Independencia patrimonial

Crecimiento del negocio

El empresario PIC otorga gran importancia a la permanencia de su negocio y desea conservar la independencia patrimonial, rehusando las sociedades y los préstamos; el crecimiento del negocio, en este caso es reactivo, solamente lo acepta cuando no pone en

peligro la permanencia y la independencia. Este tipo de empresario manifiesta una fuerte preferencia por las inversiones materiales y una relativa desconfianza cuando se trata de actividades e inversiones en aspectos intangibles; privilegia una lógica de acumulación, frecuentemente aun en detrimento de la rentabilidad.

Empresario tipo CAP, cuyo orden de prioridades es:

Crecimiento fuerte y sin duda arriesgado

Autonomía en las decisiones

Permanencia de su negocio

En esta lógica de valorización, el empresario va a privilegiar las actividades de Crecimiento fuerte, y sin duda arriesgadas (mientras que el PIC evita el riesgo), buscará la Autonomía en las decisiones y no se preocupará de problemas de independencia del capital, incluso podrá buscar asociarse con capitales externos o hacerse filial de una empresa; en cambio, no se preocupará demasiado por la permanencia de su negocio, podrá fácilmente cambiar de actividad, salvo que haya un éxito excepcional. El empresario tipo CAP se situará en las actividades dinámicas, evolutivas, en expansión. Concede prioridad a las inversiones no materiales, tales como la investigación y desarrollo, la formación de personal, la publicidad y la comunicación.

Metodología de la investigación

La investigación se realizó en varias etapas, en la primera se llevó a cabo una revisión teórica, a continuación se realizó una investigación exploratoria de prueba de los instrumentos de recolección de datos en la que se aplicaron las entrevistas a empresarios locales de diversas ramas y se fueron haciendo las correcciones que se consideraron pertinentes a los instrumentos, en la tercera se aplicaron las entrevistas y cuestionarios a expertos y gerentes de las empresas alcohólicas de interés y finalmente se efectuó el análisis de los resultados.

Las variables de investigación:

A lo largo de la investigación, el interés se enfocó en los siguientes aspectos o variables:

La competitividad de las empresas

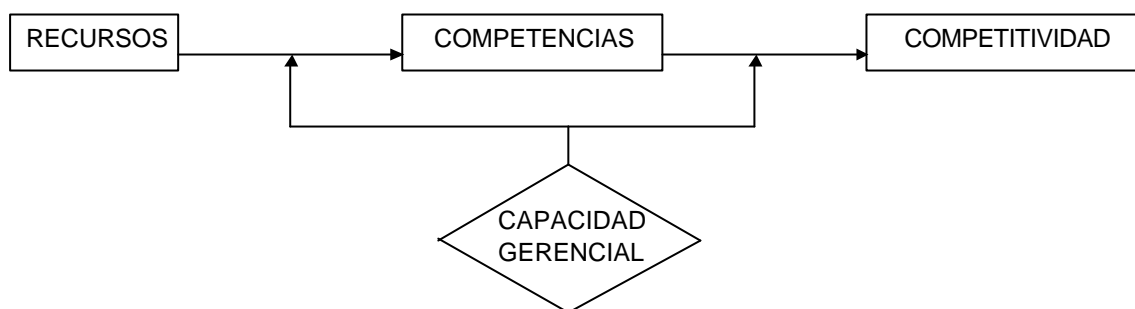
Los recursos

Las competencias y

La capacidad gerencial.

Para entender la relación entre estas variables, se pueden esquematizar como se muestra a continuación.

Figura 2. Interrelación entre las variables.



Fuente: Elaboración propia.

Tipo de investigación

La investigación puede ser clasificada, por su enfoque como cualitativa. Se realiza tanto investigación documental, como investigación de campo, aplicando cuestionarios y realizando entrevistas. Por su alcance, es de carácter descriptivo y por el período que abarca, se clasifica como transversal, ya que se evalúa la situación prevaleciente en las empresas en el presente; aunque se estudia su evolución durante los últimos años.

Sujetos de estudio

Se eligieron cuatro empresas en base a las que el funcionario de la CANACINTRA entrevistado, señaló como las empresas más representativas del sector.

Procedimiento para el análisis de datos

Para el análisis de la información, se realizaron transcripciones de las entrevistas y un análisis cualitativo de las mismas, se llevó a cabo un concentrado de respuestas al

cuestionario de todos los empresarios y administradores, se confrontaron las respuestas de las entrevistas con las respuestas de los cuestionarios y las respuestas de cada participante.

Resultados

Los resultados se presentan por empresa estudiada, las cuales son denominadas como empresas 'A', 'B', 'C' y 'D'. De cada empresa se realiza una reseña según la información proporcionada a través de las entrevistas y cuestionarios.

Empresa yucateca productora de bebidas alcohólicas 'A'

La empresa es iniciada en 1927 por el bisabuelo del actual Gerente General. En los años ochenta la empresa quiebra. En 1994, se reconstituye la empresa formando una sociedad entre hermanos y retomando el nombre popularmente conocido de la empresa como razón social hasta hoy día, con lo cual comienza a prosperar la empresa.

Actualmente surten a localidades de Campeche, Quintana Roo, Tabasco y el sur de Veracruz, siendo Cancún una de sus principales área de ventas, gracias a los hoteles que ofrecen paquetes "todo incluido" al turismo extranjero, por lo que les conviene comprar licores de buena calidad al menor costo, producto que la compañía puede proporcionar.

La empresa 'A' produce aguardiente, ron y cremas de sabores como nance, café, maracuyá y X'tabentún, la versión de lujo de éste último les valió un premio por su botella azul. Cuenta con la certificación ISO 9002, que la respalda como empresa altamente calificada y productiva, tiene 60 empleados, 25 en el área de producción y que fabrican aproximadamente 40 mil litros mensuales de licor. Cuentan con siete vendedores que reciben incentivos y bonos mensuales y también anuales por cubrir o superar sus cuotas.

La empresa tiene tres bodegas, una en Cancún, otra en Chetumal, y otra en Campeche que surte también a Tabasco. La fábrica cuenta con una planta de ósmosis inversa, al nivel de la mejores que hay en el país, con capacidad de producir 10 mil litros de agua purificada al día y tiene además maquinaria adecuada para envasar, etiquetar y sellar el producto; algunos otros procesos son todavía manuales. Algunos productos son envasados en botellas de línea diseñados exclusivamente para la empresa y el tipo de licor específico.

El empresario afirma que la empresa ofrece productos de alta calidad a precios bajos, manteniendo un nivel de utilidad bajo por unidad vendida, aproximadamente el 15%, adecuándose a su mercado que está conformado principalmente por gente con niveles de ingresos bajos. Sus productos están sujetos a un proceso de control de calidad, que cuida la estandarización de la fórmula de los productos, así como el uso de insumos de calidad, incluyendo la temperatura estandarizada a la que son madurados sus rones.

En los últimos años no han recurrido a préstamos, ya que actualmente se encuentran saldando cuentas y poniéndose al día con sus deudas del pasado. Eventualmente sí piensan hacerlo para poder invertir, puesto que tienen una clara visión de crecimiento. Todo el equipo gerencial estuvo de acuerdo en que los recursos económicos, o disponibilidad de efectivo, constituyen una gran limitante para el desarrollo de la empresa, lo cual podría ser su principal debilidad. Esperan pronto exportar, han tenido la oportunidad de hacerlo, pero su capacidad de producción no se los ha permitido, sin embargo, la oportunidad sigue latente.

La empresa emprendió un proyecto de renovación de imagen a partir del ingreso del actual gerente general. La empresa tenía el estigma de tener un licor muy fuerte, el cual todavía les causa problemas. Han estado en pláticas con cadenas comerciales como supermercados, pues los volúmenes de producto que consumen son grandes, pero éstas tardan hasta tres y cuatro meses en pagar y las negociaciones con ellos les dejan márgenes de utilidad muy bajos por lo cual optaron por no entrar a supermercados.

Tabla 1. Resumen de las fuerzas de la empresa 'A'

Ventajas Competitivas	Permanencia y posicionamiento en el mercado, volúmenes de producción y cobertura de ventas, premio a la botella azul de X'tabentún.
Competencias Esenciales	Precios bajos, calidad, presentación, sabores, publicidad, disponibilidad.
Recursos Internos	Materias primas y control de calidad, marca tradicional, tecnología para purificar agua, certificación ISO 9002, fuerza de ventas.

Fuente: Resultados de la entrevista al empresario 'A'

En la tabla 1 se presenta un resumen los factores identificados en los que basan su competitividad y lo que se encontró que representan sus ventajas competitivas según las entrevistas a los empresarios.

El Gerente General de la empresa 'A', pertenece a la cuarta generación de la familia, y fue elegido por la sociedad conformada por los hermanos de la tercera generación para hacerse

cargo del negocio familiar. Es una persona académicamente bien preparada, a diferencia de los fundadores, que a pesar de ser emprendedores no eran profesionistas. Es un adulto joven, (30-35 años), y se enorgullece de tomar las decisiones y de ser oportuno al hacer partícipes a su equipo gerencial, así como a los socios (los tíos) al tomar las decisiones importantes. Se autocalifica como exigente, y se muestra como una persona con mucha confianza en sí misma, está consciente de sus limitaciones y del enriquecedor apoyo que recibe de su equipo, señala que *“si no se es una persona brillante, se tiene que rodear de gente brillante”*, presume tener al mejor equipo de trabajo. No tiene miedo en arriesgar, innovar y dirigir, lamenta haber tenido que despedir a miembros de la familia que trabajaban en la empresa y que no aportaban lo debido, igualmente ha abierto nuevos departamentos, contratando a gente nueva y emprendido nuevos proyectos. Miembros de su equipo de trabajo en general señalan aspectos positivos en cuanto a su administración, pese a comentarios aislados que señalan su poca experiencia.

Empresa yucateca productora de bebidas alcohólicas ‘B’

La empresa ‘B’ tiene la particularidad de estar constituida por una sociedad de tres empresarios locales, probablemente la única en el ramo a nivel local que no es una empresa familiar, aunque originalmente lo fue.

La empresa ‘B’ se inicia en 1946 en el centro de la ciudad de Mérida. En 1976 cierra la fábrica del centro y se reubica en una zona al noreste cerca de los límites de Mérida. En 1993, el hijo del fundador queda como director de la empresa e invita a participar como socios a dos empresarios conocidos suyos. Los tres socios participan activamente en la administración de la empresa. Califican su sistema de información como “contacto directo con la gente”, creen en la capacitación y en la capacidad de la gente, y cuentan con aproximadamente 90 empleados en total.

La empresa es reconocida por otros empresarios como la empresa líder del sector en ventas, y cuenta con una gama de alrededor de 70 productos diferentes, de diversos tipos, en diferentes tamaños y presentaciones, surte a prácticamente todo el sureste del país. En 1995 empezaron a exportar, actualmente lo hacen a Estados Unidos y a Panamá, y de ahí el producto se surte a El Salvador, Honduras, Nicaragua y Ecuador, lograron firmar un contrato

con Corea, y al momento de realizar las entrevistas se encontraban negociando con Canadá y Europa.

La compañía busca invertir más en la automatización, la fábrica ha entrado en la etapa en que se necesitan más máquinas y menos hombres. El servicio al cliente es una de las fuerzas que ellos mismos identifican, por lo que han procurado tener stocks suficientes de sus productos en puntos clave de las rutas que cubren, pues no quieren perder una venta por la falta de disponibilidad del producto. Son muy cuidadosos de cumplir con lo que prometen al cliente, poniendo también especial atención, al contenido especificado en la etiqueta. En la tabla 2 se presenta resumen los factores identificados en los que la empresa basa su competitividad.

Tabla 2. Resumen de las fuerzas de la empresa 'B'

Ventajas Competitivas	Volúmenes y alcance de su exportación, permanencia, visión y proyectos a futuro, variedad de productos, enfoque diferente de ventas, es una sociedad.
Competencias Esenciales	Precios accesibles, calidad, imagen, sabores de cremas variados, disponibilidad.
Recursos Internos	Materias primas y control de calidad, canales de distribución, uso de 90% de envases nuevos, costos y finanzas eficientes, vendedores y buen personal.

Fuente: Resultados de la entrevista al empresario 'B'

Uno de los socios es Ingeniero Industrial, su puesto es el de Director Comercial en la empresa, se dedicaba a la avicultura y estaba asociado con una empresa local productora de avena cuando acepta apostar sus ahorros a la nueva sociedad. Actualmente se dedica a monitorear el desempeño de sus vendedores. Logró el contrato con Corea a través de un foro de comercio en Internet, llevando a cabo toda la negociación por correo electrónico. Su mentalidad de vendedor lo lleva a querer ampliar su oferta de productos y usa adecuadamente los medios de comunicación disponibles. Pero está consciente de las limitaciones de producción y atiende sólo a un grupo reducido de solicitudes.

Un segundo socio lleva más de 20 años colaborando con el hijo del fundador como empresario, es Ingeniero Químico y cuenta con estudios de Posgrado, confía ampliamente en su capacidad y su experiencia, ha tomado cursos de desarrollo empresarial, pero concede mas valor a su habilidad y experiencia. Se encarga del área de producción y compras, ha desarrollado un gran número de productos, como cremas de varios sabores en base a frutas naturales. Se encarga también de los inventarios y no se preocupa mucho por

los asuntos urgentes, pues la mayor parte de sus procesos son rutinarios y reacciona efectivamente ante los imprevistos. Su experiencia le dicta qué y cuánto pedir, la mano de obra, y el tiempo de requerido para los pedidos, aprecia la experiencia de sus empleados, valora que muchos tengan hasta diez años de antigüedad en el trabajo que desempeñan, ya que están capacitados y son eficientes, cualidades que podrían tomar años en lograrse con nuevos trabajadores.

El tercer socio es el Administrador General, él sigue los pasos de sus padre, fundador de la empresa, sus estudios de bachillerato no lo han limitado para ser un visionario, emprendedor y estratega, siendo él quien impulsó la invitación a los socios, decisión que muy probablemente marcó el éxito de la misma, bajo su visión de reducir costos. Su carácter amable y su amplia visión, permiten una sincronía entre los socios al tomar decisiones y visualizar el rumbo de la empresa. Hace partícipes de los avances y logros de la empresa a su equipo administrativo y trabajadores, para transmitirles la visión de la empresa. Se rodea de un equipo administrativo eficiente, del cual se encuentra muy satisfecho, y afirma que *“todos pueden opinar”*. Es modesto al hablar de los logros de la empresa, pero le preocupa consolidar su liderazgo en el mercado, buscar nuevos nichos de mercado, le preocupan también las múltiples regulaciones del gobierno y la falta de apoyo crediticio.

Ellos han optado por una estrategia diferente a la de sus competidores, han buscado a quién le pueden vender más caro cuando todos pretender vender más barato. Califican a algunos de sus productos de ser un poco más caros que los de la competencia, como las cremas y afirman tener sabores que solamente ellos producen. Esto los ha impulsado a buscar nuevos mercados lo cual han alcanzado con éxito. Abrieron una pequeña, pero exclusiva tienda en el aeropuerto de Mérida donde ofrecen sus productos, con su consecuente aumento en el precio, el cual no les ha impedido una gran aceptación y de esta forma han encontrado un nuevo nicho de mercado. Los socios de la empresa tienen una clara visión de crecimiento, han identificado un buen mercado en la Riviera Maya y en Playa de Carmen donde han montado una bodega y una oficina en los últimos años, pero no les ha interesado apelar a certificaciones como los ISO 9000, pues lo consideran un gasto innecesario de dinero y energía. Sin embargo, han pasado por procesos de renovación de imagen y procesos de mejora y estandarización de la calidad de sus productos. Los tres están de acuerdo en que las cuestiones fiscales son su mayor amenaza y les impiden desarrollarse más ampliamente.

Los últimos cinco años han sido clave en el éxito de la compañía, se han consolidando y han marcado la diferencia y tratan de cultivar la disciplina para hacerle frente a los altos impuestos con que se ve gravado su producto. Solicitan orientación cuando es pertinente y se instruyen en las diferencias culturales que implica la exportación del producto. Sin duda, una acción clave que necesitan llevar a cabo las empresas que pretenden competir en un mercado global.

Empresa yucateca productora de bebidas alcohólicas 'C'

Uno de los grandes logros que caracterizan a esta empresa familiar, es la incursión de sus productos a los supermercados y tiendas de autoservicio locales, donde actualmente pueden encontrarse, siendo de esta forma una de las pocas, si no es que la única empresa yucateca productora de bebidas alcohólicas que lo ha logrado.

La empresa nace en Tabasco en 1884. Originalmente tenía tres ramas, comercializaba cacao, plátano y licores. Al fallecer el dueño anterior de la compañía, el abuelo de los actuales dueños, recién llegado de España, compra en 1894 la parte de licores de la empresa, sin adquirir las marcas por las cuales pagaba regalías. En 1920 decide trasladarse a Mérida y en 1938 adquiere también las marcas, de los productos. En 1961, ya con el padre de los actuales dueños integrado a la compañía, la empresa pone su primera fábrica de alcohol. En 1968, se integra la tercera generación de la familia al negocio, y su principal fuerza en ese momento, eran los canales de distribución en el sureste del país. Aprovechando la eficiencia de sus canales de distribución, establecen contactos con algunas compañías nacionales productoras e importadoras de licores y así distribuyen sus productos junto con los propios, pudiendo de esta forma ofrecer un amplio portafolio de productos.

En 1974, deciden buscar puntos de venta al público y en 5 años, tienen presencia en 52 establecimientos en la ciudad de Mérida. En 1984 empiezan a exportar rones con su propia marca y rones con marcas de otros países, fundamentalmente de Estados Unidos. Entre 1984 y 1990, su amplio portafolio de productos ya no era tan atractivo para el mercado y dan por concluidos algunos de los contratos de distribución que tenían con otras compañías, y comienzan a ser más selectivos en la búsqueda del portafolio de productos y a firmar contratos de exclusividad.

En 1996, se incorpora la cuarta generación de la familia al negocio como parte de la mesa directiva. La empresa se encuentra actualmente ubicada en la carretera a Umán Yucatán, población cercana al periférico al Sur de la ciudad de Mérida; sus instalaciones constan de dos fábricas de alcohol y una fábrica de licores de muy diversos tipos, desde cremas hasta brandis, que aunque no hay uva en Yucatán se traen pipas desde Aguascalientes, aquí se envejecen y se envasan. Tienen bodegas en Cancún, Campeche, Villahermosa y Mérida y desde las que atienden un mercado fundamentalmente regional. Actualmente, cuentan con 16 productos propios, 12 de los cuales pertenecen al “mercado de *precios*”, es decir, dirigidos a esos consumidores que optan por adquirir el producto más barato sin ver la marca, y cuatro productos que compiten en el “mercado de *marcas*”, es decir, productos que cuentan con una presencia en el mercado y que son reconocidos por los consumidores. Producen un promedio de 800 cajas de diferentes productos al día. Sus mercados objetivo, al igual que las otras compañías, son las personas de ingreso bajo a medio, el mercado de los hoteles “todo incluido” de Cancún y el mercado de exportación.

Entre sus obreros han implantado *círculos de calidad*, para capacitar, obtener las opiniones de los trabajadores e identificar a los líderes entre ellos, con los cuales se pueden apoyar en producción. A nivel gerencial también se otorgan premios e incentivos de acuerdo al nivel, a mayor nivel, mayor es el premio, incluso el Director General recibe un bono si se superan las metas anuales. Señalan la calidad y la distribución de su producto como factores clave de su éxito, así como la popularidad de sus productos de marcas ampliamente conocidas y afirman que la calidad supera el precio pagado por el producto. El empresario hace especial hincapié en su estrategia de distribución y explica detalladamente que su estrategia básica es “estar en todos lados aunque cueste”. En la siguiente tabla se muestra el resumen correspondiente a esta empresa.

Tabla 3. Resumen de las fuerzas de la empresa 'C'

Ventajas Competitivas	Exportación, presencia en supermercados, publicidad bien dirigida, larga permanencia y proyectos de inversión a futuro (vidrio).
Competencias Esenciales	Precios bajos, calidad, presentación, sabores, publicidad, disponibilidad.
Recursos Internos	Materias primas y control de calidad, canales de distribución y puntos de venta, marcas conocidas, producen alcohol, compran información, buen personal y vendedores denominados 'asesores de compra' del cliente.

Fuente: Resultados de la entrevista al empresario 'C'

El empresario entrevistado se integra a la empresa como parte de la tercera generación que se hace cargo de la empresa familiar en 1968. Cuenta con estudios de posgrado y se ha mostrado como un estratega hábil, inteligente y eficaz. Es indudable su cualidad de comunicador, claro, conciso, enfocado y demostró estar ampliamente informado de lo que sucede en el interior y en el exterior en la empresa, invierte en investigaciones de mercado y compra información. Se informa de los acontecimientos, tendencias del mercado y tiene claros los objetivos, metas y proyectos de la misma. Considera *importantísimo* dedicar tres horas todos los lunes a reuniones con los diferentes departamentos para mantenerse informado. La forma en que ha colocado los productos de su empresa hablan igualmente de su capacidad de negociador y administrador, afirma priorizar y jerarquizar las necesidades de la empresa, clasifica lo que es necesario, lo que es urgente, lo que es indispensable y en algún momento lo que se puede hacer después.

En la empresa, identifican al vidrio como el insumo más caro, por lo que les gustaría asociarse con gente externa y poner una fábrica de botellas, y de esta forma eficientar más sus costos. Entre sus planes a futuro, les gustaría poner sus propias licorerías y mejorar los salarios de sus empleados. En la empresa se considera a la mermada economía mexicana como una amenaza a su producto, pues mucha gente que constituye su mercado, se puede ver obligada a consumir exclusivamente lo verdaderamente indispensable, como comida y transporte. Están conscientes de que su producto está sujeto a los ciclos económicos y a una fuerte estacionalidad, ya que normalmente el 50% de sus ventas anuales, se hacen de enero a septiembre, y el otro 50% se hacen entre octubre y diciembre. Ante este conocimiento se ven obligados a mantener siempre un capital de trabajo, para tener inventarios amplios, desplazarlos entre octubre y diciembre y cobrarlos en febrero y marzo. Sin embargo, no programan su producción simplemente bajo la noción de cuánto pueden producir, sino en la predicción de cuánto les puede absorber el mercado, para no excederse

en inventarios con la correspondiente carga de impuestos y para no quedarse cortos de inventarios dentro de su gama productos, presentaciones y tamaños. Otra amenaza que identifican es el campo que la cerveza está ganando dentro del sector de las bebidas alcohólicas y esperan tomar acciones al respecto para mantener su mercado. Esta podría representar una de sus tareas más difíciles, pues en el mercado actual se puede observar la fuerza que ha cobrado la cerveza.

Empresa yucateca productora de bebidas alcohólicas 'D'

En esta empresa se contó con la participación de la administradora de la misma para realizar la entrevista. La administradora tiene estudios de licenciatura y contribuyó con la información de la empresa que conoce gracias a sus 29 años de experiencia y servicio a la misma. Esta empresa cuenta con una marca que una época gozó de amplia popularidad en base a la publicidad y que ha marcado su presencia en el mercado. La compañía empezó aproximadamente en 1968 como distribuidora de licores. No mucho tiempo después, alrededor de 1970 empieza a funcionar la fábrica. Actualmente, la segunda generación de la familia es dueña de la empresa, la cual está ubicada en el centro de Mérida, un sitio sin duda estratégico con ventajas, como las que puede representar el traslado de sus empleados, la cercanía a clientes y desventajas como el pesado tráfico vehicular.

La empresa tiene 10 productos entre los que se encuentran aguardiente, ron y cremas, de las cuales la principal es el X'tabentún y no sólo se dedica a la producción, sino que también vende y distribuye licores nacionales y de ahí nacieron sus licorerías, las cuales funcionan bajo otra razón social. Producen un mínimo de 350 a 400 cajas al día y premian con incentivos y bonos a los trabajadores con el fin de motivarlos para hacer más eficientemente su trabajo, cuentan con bodegas distribuidoras en Mérida, Campeche y Cancún, siendo esta última la plaza más importante de las tres.

Tabla 4. Resumen de las fuerzas de la empresa 'D'

Ventajas Competitivas	Comercializan marcas propias y otras nacionales, lealtad a la marca.
Competencias Esenciales	Precios bajos, calidad, imagen de marca, sabor, , disponibilidad.
Recursos Internos	Materias primas y control de calidad, , marcas conocidas, producen alcohol, compran información, fuerza de ventas y buen personal.

Fuente: Resultados de la entrevista al empresario 'D'

La administradora cree en el dicho de que *“de la vista nace el amor”* y se muestra satisfecha con los cambios de imagen que se han dado a algunos de los productos de la compañía, pero indica también que su infraestructura está menos desarrollada que la de su competencia y le gustaría automatizar más su producción, mejorar la fábrica en general. Se queja de que entran muchas nuevas empresas que ofrecen precios muy bajos y que les roban mercado, sin estar sujetos al mismo marco legal al que su compañía está sujeta y que se esfuerza por cumplir lo que demuestra que está muy bien informada también de los productos, acciones y estrategias de la competencia y tiene una visión bastante amplia del mercado.

La empresa se ve en la necesidad de tomar acciones para subsistir debido a la amplia competencia que ha seccionado mucho el mercado y que le ha costado una parte de su participación en el mismo. Las campañas publicitarias de sus marcas divulgadas principalmente a través de medios como el radio y la prensa, les han valido presencia en la mente del consumidor, hasta el grado de haber desarrollado en cierto grado la lealtad a la marca entre algunos de sus clientes, según afirma la administradora. A la empresa le gustaría desarrollar un nuevo producto, siguiendo la línea económica, con el cual pueda seguir compitiendo con las nuevas fábricas que han entrado al mercado; la administración está trabajando para incrementar las ventas, por lo que prestan especial atención al servicio a clientes por parte de supervisores y vendedores, buscando formas de tenerlos contentos y que se queden con el producto de la empresa, pues en este ramo es muy fácil que sus clientes los cambien por productos de otras compañías.

Análisis y conclusiones

Todas las empresas a las que se incluyó en el estudio, pueden clasificarse por su número de empleados, como *pequeñas empresas* (ninguna sobrepasa los 100 empleados) y todas afirman tener ventas mensuales superiores a los 501 mil pesos, todas consideran que tienen un *nivel de utilidad medio*, y todas parecen tener una natural tendencia al *crecimiento*. Han logrado permanecer en el mercado por más de 50 años, por lo que pueden presumir de una clara *permanencia* en el mercado. Se podría decir que compiten a un nivel doméstico, tienen de productos similares dirigidos básicamente a los mismos mercados en la misma región y prácticamente a los mismos precios. Todas han desarrollado sistemas de organización, producción y control de calidad eficientes. Todas ostentan procesos de producción semi-automatizados, cada una en mayor o menor medida. Parece indudable que cuidan la calidad de sus productos, y el mercado de exportación es una buena oportunidad en la que interesados. Las principales características de las empresas analizadas se resumen en la tabla 5.

No han logrado con mucho éxito la *diferenciación* de sus productos, han emprendido ciertos proyectos de diferenciación que terminan siendo imitados entre ellas mismas. Por lo que el enfoque en la *distribución y disponibilidad* de su producto parece ser una estrategia efectiva. Las empresas que cuentan con marcas propias y que se han apoyado con publicidad, son más fácilmente identificadas por el público, debido a que los años de presencia en el mercado les ha valido de cierta consciencia de marca.

Tabla 5. Características generales e indicadores de competitividad de las empresas analizadas.

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA			
	A	B	C	D
Tipo de empresa	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Número de trabajadores	60	90	120	40
Permanencia en el sector	81	62	114	40
Nivel de utilidades	Medio	Medio	Medio	Medio
Crecimiento	+	++	+	-
Porcentaje de mercado	15%	40%	30%	10%

Fuente: Elaboración con base en las entrevistas y cuestionarios

Todas identifican las regulaciones e impuestos como una fuerte carga y limitante en su desarrollo y se ven actualmente amenazadas por la popularidad de *productos sustitutos*, como el tequila, el vodka y la cerveza, que han ganado terreno con sus exitosas campañas de publicidad y distribución. Se encuentran amenazadas también por la aparición de microempresas que logran ofrecer productos aún más económicos de calidad y legalidad cuestionables, lo cual les afecta en su mercado de precios. Una de sus debilidades podría ser también la poca publicidad que realizan debido a lo limitado de sus recursos económicos para invertir en este rubro.

Ninguno de los empresarios demostró tener actitud de “capataz” o “terrateniente” que podría esperarse de empresarios cuyas familias han sido dueñas de empresas por varias generaciones y todos demostraron una actitud positiva hacia sus empleados.

Todas las empresas están actualmente tomando o planeando acciones estratégicas para crecer o mantenerse en el mercado. Las empresas yucatecas productoras de alcohol analizadas tienen grandes similitudes y comparten en general los mismos factores en mayor o menor medida sobre los cuales basan su competitividad. En la figura 3 se muestra un esquema que integra todos los factores internos que se identificaron en las empresas estudiadas.

Se puede afirmar que las ventajas competitivas más significativas son la exportación, la colocación de productos en supermercados, la cobertura de sus canales de distribución, la distribución constante y oportuna de sus productos, los volúmenes de producción y ventas, el nivel de automatización, la popularidad de las marcas y el nivel de agresividad de sus campañas publicitarias, siendo los dos primeros factores mencionados, acciones que no comparten todas las empresas y que probablemente constituyen las principales ventajas competitivas de las empresas que cuentan con ellas. Estos factores no fueron medidos en cada una de las empresas dado que el enfoque del trabajo es cualitativo, pero definitivamente se puede afirmar que el nivel de logro de éstos, constituyen sus ventajas competitivas específicas sobre las otras empresas del mismo sector. La forma en que las empresas combinan sus recursos y sus competencias, es lo que diferencia su forma de competir y sus esfuerzos por permanecer en el mercado.

Figura 8. Esquema Integrador de Análisis de las Empresas Yucatecas Productoras de Bebidas Alcohólicas



Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico y en las entrevistas y cuestionarios

Se puede afirmar que las empresas participantes en el estudio efectivamente son competitivas, y dominan el mercado local de las bebidas alcohólicas, excluyendo a las bebidas destiladas de uva y a la cerveza. Cada una de las empresas ha desarrollado sus propias ventajas competitivas que si bien les benefician, no les hacen sobresalir de manera muy notable sobre las otras 3. Ante los embates externos han crecido o han permanecido y se les puede calificar como empresas rentables y exitosas, sin embargo, la nueva tendencia a hacer alianzas y sociedades para enfrentar la globalización, parece ofrecer buenos resultados, por lo que debería ser contemplada y estudiada más ampliamente por las empresas dentro de este ramo.

Referencias

- Barney, J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995) *Compitiendo por el futuro Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. México, Ariel.
- Julien, P-A, y Marchesnay, M. (1996) *L'Entrepreneuriat*, Paris, Ed. Económica.
- INEGI, (2004) *Censos Económicos*, México. Recuperado de www.inegi.gob.mx en Abril del 2008.
- INEGI, (2001-2006) *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Sistema de Cuentas Nacionales de México*. Recuperado de www.inegi.gob.mx en Abril del 2008.
- Porter, M., (1991) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. España, Plaza & Janes Editores, S. A.
- Pérez C., (1996), "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importantes", *Comercio Exterior*, Banco Nacional del Comercio Exterior, SNC., Vol. 46, número 5, México. Mayo 1996, pp. 347-363
- Sallenave, J., (1995) *La Gerencia Integral*. Colombia, Grupo Editorial Norma.