

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN LA COMPETITIVIDAD
DE LAS MYPES AGRÍCOLAS DEL VALLE DE SAN QUINTÍN B.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

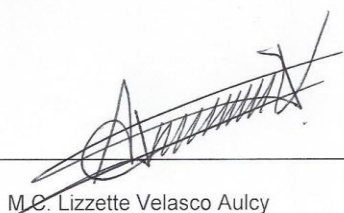
ORTENSIA HOLGUIN MORENO

ENSENADA, B.C.

JUNIO 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: _____

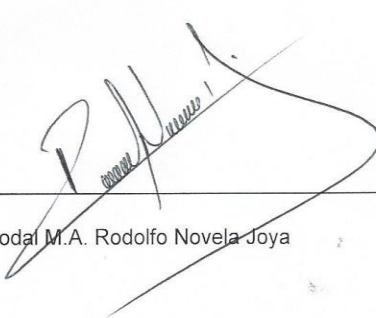

M.C. Lizzette Velasco Aulcy

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- _____


Sinodal M.A. Francisco Galicia Frías

2.- _____


Sinodal M.A. Rodolfo Novela Joya

Agradecimientos

A los profesores de la Maestría en Administración, especialmente a los de la Facultad de Ingeniería y Negocios, unidad San Quintín.

A mi directora de tesis, la Mtra. Lizzette Velasco Aulcy.

A los micro y pequeños empresarios agrícolas que contribuyeron en el presente estudio, colaborando con sus valiosas respuestas de mis cuestionarios.

A la Universidad Autónoma de Baja California.

A mi familia, que me apoyó incondicionalmente.

Al CONACYT, por el apoyo económico, sin el cual no hubiera logrado mi desarrollo profesional.

Resumen

La industria agrícola, al igual que el resto de las industrias, se encuentra inmersa en la globalización de los mercados, en la cual se tiene que buscar día a día nuevas estrategias para competir. De ahí la necesidad de realizar la presente investigación, la cual surge para poder identificar si las Micro y Pequeñas empresas (MYPES) están empleando una estrategia competitiva y cuál es el impacto en su competitividad dentro del mercado. Para responder a la pregunta de investigación: ¿La ausencia de una estrategia definida es la causa de que las empresas agrícolas de San Quintín no sean competitivas? se analizó una muestra de 30 empresas, considerando las siguientes variables: costos de producción, materia prima, nuevas tecnologías, controles de gastos, costos indirectos, producción de grandes volúmenes, cultura de reducción de costos, diseño del producto, diferenciación, marca, estándares de calidad, servicio al cliente y servicios adicionales. De los resultados obtenidos destacan la influencia e importancia de las estrategias de reducción de costos, innovación y diferenciación, en la competitividad de las MYPES agrícolas de San Quintín. La tecnología de riego y la cultura de reducción de costos fueron las áreas que necesitan mayor atención.

Palabras clave: Competitividad, Estrategia, MYPES, Empresa agrícola.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	2
Justificación.....	3
Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación	3
Pregunta principal.....	3
Preguntas particulares.....	3
Hipótesis principal	4
Hipótesis particular.....	4
Objetivo General:.....	4
Objetivos particulares:	4
1. Marco teórico	5
1.1 Competitividad empresarial.....	5
1.1.2 Ventajas comparativas	6
1.1.3 Ventaja competitiva	7
1.2 Barreras organizacionales.....	9
1.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas	11
1.4 Competitividad.....	13
1.5 Estrategia competitiva.....	16
1.5.1 Las cinco fuerzas de la estrategia que dan forma a la fuerza del sector	16
1.6 Estrategia de costos.....	17
1.7. Estrategia de diferenciación.....	17
1.8 Estrategia de Innovación	18
1.8.1 Innovación y cambio	18
1.9 Operacionalización de las variables	22
1.10 Actividades económicas primarias.....	23
1.11 Análisis FODA de pequeños productores agrícolas en el valle de San Quintín. ...	23
1.12. Matriz de análisis FODA para los pequeños productores agrícolas del Valle de San Quintín.....	25
2. Metodología.	28
2.1. Introducción	28

2.3. Método empleado	28
2.4. Diseño de los instrumentos	30
2.5. Descripción de los instrumentos	31
2.5.1. Cuestionario	31
2.6. Análisis de los datos.....	32
2.6.1. Fundamento estadístico	32
3. Descripción e interpretación de los resultados.....	34
3.1. Descripción de los resultados.....	34
3.3. Análisis inferencial para pruebas de hipótesis.	38
3.3.1 Reducción de costos.....	38
Tabla 3.3.1.ANOVA Reducción de costos	39
3.3.2. Diferenciación	41
3.3.3 Innovación.	43
4. Conclusiones y Recomendaciones	46
Anexos	48
Referencias	55

Lista de Tablas

Número		Página
1.4.1	Definición de competitividad nivel empresa	13
1.4.2	Factores empresariales determinantes de la competitividad según diversos actores	15
1.9.1	Operacionalización de las variables	21
1.11.1	Representación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de micros y pequeños productores agrícolas del valle de San Quintín.	23
1.1.2	Matriz de análisis FODA para los pequeños productores agrícolas del valle de San Quintín.	25
2.4.1	Alfa de Cronbach	30
3.2.1	Reducción de costos	33
3.2.3	Diferenciación	34
3.2.5	Innovación 3 G	35
3.3.1.1	Reducción de costos.	37
3.3.1.2	Comparaciones múltiples. Prueba post hoc	39
3.3.2.1	Diferenciación	40
3.3.2.2	Estadísticas descriptivas de competitividad Según Diferenciación.	41
3.3.2.3	Comparaciones múltiples. Prueba post hoc.	42
3.3.3.1	Innovación	43
3.3.3.2	Estadísticas descriptivas según Innovación	43
3.3.3.3	Comparaciones múltiples prueba POS HOC	44

Lista de Gráficas

Número		Página
3.2.2	Reducción de costos 3 grupos	33
3.2.4	Diferenciación 3 grupos	35
3.2.6	Innovación 3 grupos	36

Lista de Figuras

Número		Página
1.1	Fundamentos de la ventaja competitiva	8
1.2	Barreras organizacionales a las que se enfrenta la empresa.	10
1.3	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	12

Introducción

Este apartado está compuesto por cinco secciones. Se inicia con los antecedentes, donde se muestra un panorama de la industria agrícola, específicamente en el valle de San Quintín. Posteriormente, en la segunda sección, se muestra el planteamiento del problema, en donde se presentan los elementos que se están buscando para resolver la interrogante planteada en esta investigación. En la tercera sección se desarrolla la justificación de la investigación, sus principales aportaciones: práctica, socioeconómica y teórica. En la cuarta sección se encuentran los objetivos de la investigación y finalmente se cierra el capítulo en la quinta sección mostrando las preguntas de investigación.

Antecedentes

El Valle de San Quintín tiene condiciones favorables para poder competir en el sector agrícola, tales como ubicación geográfica y tecnología de punta, entre otros.

Baja California es uno de los estados más dinámicos del país debido a su fuerte actividad económica, la cual es impulsada por la estrecha interacción con el resto del mundo, especialmente con su vecino al norte, Estados Unidos. Siendo la actividad preponderante la agricultura, esta se ve influenciada por la recepción de gran flujo migratorio de jornaleros procedentes del sur del país, quienes llegan en busca de un empleo mejor remunerado o de cruzar a los Estados Unidos. Estas

particularidades son la clave para que la economía de Baja California muestre una dinámica diferente al resto de México (Plascencia & Alcalá, 2008).

Planteamiento del problema.

Considerando que en el Valle de San Quintín, la agricultura es la principal actividad económica, es importante que las MYPES agrícolas conozcan las estrategias con las que están compitiendo.

Aportación práctica: se busca mostrar un panorama de lo que es el entorno de la industria del sector agrícola en el valle de San Quintín sus oportunidades, así como los factores que contribuyen a su desarrollo y fortalecimiento como sector competitivo.

Valor teórico: en el marco teórico se desarrolla el concepto de competitividad, de una manera general, con el fin de llegar al punto en el que converja con el modelo de las estrategias competitivas de Michael Porter. Se describen también los elementos que componen las estrategias competitivas de manera conceptual, con la finalidad de demostrar si el uso de las estrategias competitivas, influye en la competitividad de las empresas agrícolas.

Aportación socioeconómica: Con la realización de esta investigación, se pretende tener el conocimiento de las estrategias competitivas que utilizan las empresas agrícolas de San Quintín, conocer si las aplican, o no, y cómo las utilizan, en su caso. El análisis desarrollado podría tener sus aportes en un beneficio no sólo al

poblado de San Quintín, sino a cualquier persona o empresa ya sea agrícola o comercial, que requiera esta información.

Justificación.

La realización de este estudio surge a partir de la necesidad del micro empresario agrícola, por ser más competitivo. El no tener el conocimiento sobre el uso y la creación de las herramientas necesarias los pone en desventaja ante sus competidores, en un mercado que demanda soluciones para lograr un desarrollo que beneficie a la comunidad. Esta investigación, pretende ayudar a los micro empresarios agrícolas a usar las estrategias correctas que les permitan ser más competitivos.

Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación

Pregunta principal.

¿La ausencia de una estrategia definida, es la causa de que las empresas agrícolas del valle de San Quintín no sean competitivas?

Preguntas particulares

Pregunta de investigación n.1

¿En qué medida las MYPES agrícolas del valle de San Quintín utilizan la estrategia de reducción de costos para ser competitivas?

Pregunta de investigación n.2

¿Con qué frecuencia las MYPES agrícolas emplean la estrategia de diferenciación para ser competitivas?

Pregunta de investigación n.3

¿Qué tan frecuente las empresas agrícolas de San Quintín emplean la estrategia de innovación en sus procesos productivos orientados a mejorar la competitividad?

Hipótesis principal

La ausencia de una estrategia definida es la causa de que las empresas agrícolas del valle de San Quintín no sean competitivas.

Hipótesis particular

H1: Las MYPES agrícolas no utilizan estrategias competitivas o comparativas para competir.

Objetivo General:

Identificar las estrategias que emplean las MYPES agrícolas del Valle de San Quintín para saber si son competitivas.

Objetivos particulares:

Conocer en qué medida MYPES agrícolas utilizan la estrategia de reducción de costos y la influencia que tiene el uso de esa estrategia en su competitividad.

Identificar que con qué frecuencia las MYPES agrícolas emplean la diferenciación como una estrategia para ser más competitivas.

Describir la magnitud en la que las MYPES agrícolas emplean la estrategia de innovación en sus procesos productivos orientados a mejorar la competitividad.

1. Marco teórico

En este capítulo se aborda la competitividad empresarial desde el punto de vista de varios autores. Posteriormente continúa con las ventajas existentes para competir, mencionando primeramente a las ventajas comparativas seguido de las ventajas competitivas. Continúa con las barreras organizacionales a las que se enfrentan las microempresas, que son: 1- Recursos sub-utilizados. 2- No penetrar a todos los mercados, 3- Saturación del mercado meta, 4- Dificultad para ampliar la cartera de proveedores de materia prima, 5- Disponibilidad de mano de obra calificada, 6- Limitaciones de mano de obra especializada y tecnología avanzada, 7- Disposiciones normativas y 8- Limitaciones financieras.

1.1 Competitividad empresarial

En un mundo cada vez más competitivo, es muy difícil que las organizaciones sobrevivan sin una buena estrategia. Entendiendo como estrategia al plan de acción y distribución de recursos que se ha diseñado para alcanzar las metas de la organización (Bateman & Scott, 2009).

Como lo menciona Fernández (1992) La competitividad de una empresa no se puede determinar únicamente por las características del territorio en el que se

encuentre o los sectores a los que pertenezca. Su éxito dependerá de sus propias capacidades para hacer frente a los grandes mercados cada vez más competitivos.

Al hablar de competencia en las organizaciones, se tiene que tomar en cuenta que existen dos tipos de ventajas con las que se puede competir, las ventajas comparativas y las ventajas competitivas.

1.1.2 Ventajas comparativas

Las primeras consisten en ventajas que un país tiene respecto a otro en un producto o servicio determinado, considerado comparativamente con otro(s) producto(s). A pesar de la cercanía al mercado más grande del mundo y la mano de obra barata, entre muchas otras ventajas comparativas de México con respecto a muchos otros países, algunos autores afirman que México no posee una clara ventaja comparativa en la producción y exportación de productos agrícolas y alimenticios en general (Málaga y Williams, 2010). Las fuentes de la ventaja comparativa pueden ser tres: diferencia en la dotación de los factores de producción (tierra, trabajo o capital), diferencias en tecnologías o diferencias en la demanda. Ante este panorama es posible afirmar que las ventajas comparativas poseen un carácter estático (Macías, 2000).

1.1.3 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas, por otro lado, son dinámicas, están basadas en la innovación y se definen como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incremente su eficiencia y le permita distanciarse de la competencia (Porter, 1987). Las ventajas competitivas se derivan de la capacidad tecnológica, recursos humanos calificados, disponibilidad de infraestructura de conservación, transporte, telecomunicaciones y articulación eficiente entre oferentes y demandantes (Piñones & López, 1996, p.213).

Desde una perspectiva actual, dentro de un ambiente más abierto y dinámico, el problema estratégico no se agota con la determinación de la estructura de productos y mercados, únicamente con la formulación del plan, sino que contempla también la dinámica del comportamiento de la empresa y el análisis de su capacidad para crear habilidades difíciles de imitar. Bajo este panorama, Porter (1987) fue uno de los primeros en definir ventaja competitiva como “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incremente su eficiencia y le permita distanciarse de la competencia”. En una estrategia de competitividad, lo que se pretende es obtener una ventaja competitiva. Porter (2002) redefinió este concepto como el conjunto de intervenciones puntuales que realiza una empresa en el diseño del producto, el proceso de producción, la mercadotecnia, la entrega y el soporte de sus productos, los cuales contribuyen a la posición de costo relativo de la empresa y a

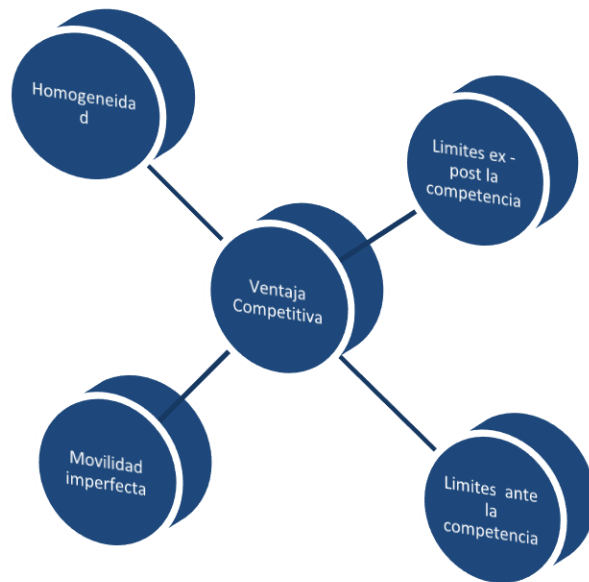
crear una base para la diferenciación. Este mismo autor describe en el mismo trabajo de una forma diferente el constructo “ventajas competitivas” como las condiciones favorables que tienen las empresas sobre sus competidores con las que se puede ganar la preferencia de los consumidores y convencerlos de la conveniencia de comprar el producto o servicio que ofrezca.

Una ventaja competitiva se produce cuando la empresa es capaz de ofrecer las mismas ventajas que los competidores, pero a un costo más bajo (ventaja de costos), o entregar beneficios superiores a los de los productos competidores (ventaja de diferenciación). La ventaja competitiva es una teoría que trata de abordar algunas de las críticas de la ventaja comparativa (Wang, Lin, & Chu, 2011). A este respecto, Barney (1991) sugirió que los recursos que son escasos y valiosos, pueden crear una ventaja competitiva, y si estos recursos son también difíciles de imitar, sustituir y difíciles de llevar, se puede mantener la ventaja. La ventaja competitiva se produce cuando una organización adquiere o desarrolla un atributo o combinación de atributos que le permite superar a sus competidores. Esto es a lo que Moses (2010) le llama estrategia de diferenciación, es decir, a las nuevas características que una empresa le otorga a la calidad del producto, la tecnología y la innovación, confiabilidad, imagen de marca, la reputación de la empresa, durabilidad y servicio al cliente, que debe ser difícil para los rivales de imitar.

Según Peteraf (1993), las condiciones que deben darse para conseguir una ventaja Competitiva sostenida son las siguientes: Homogeneidad, Limites ex post

la competencia, movilidad imperfecta y limites ante la competencia (ver figura 1.1.).

Fig.1.1. Fundamentos de la ventaja competitiva.



Fuente: Peteraf (1993).

1.2 Barreras organizacionales

Por otra parte, Contreras, Arroyo & López (2012), afirman que, para poder estudiar debidamente a las microempresas, se debe tomar en cuenta la existencia de barreras organizacionales, como las siguientes:

- 1.- Recursos sub-utilizados. Son aquellos recursos cuyo uso no se hace de manera eficiente. Entre estos recursos se encuentran los tecnológicos, maquinaria y equipo, inventarios, capital de trabajo y recurso humano.
- 2.- No penetrar en todos los mercados. Se manifiesta cuando la empresa se enfoca casi únicamente a los mercados más desarrollados, en donde la demanda y el precio de los productos son más elevados.

- 3.- Saturación del mercado meta. Es cuando el mercado no manifiesta la necesidad de mi producto y se reduce su demanda.
- 4.- Dificultad para ampliar la cartera de proveedores de materia prima. Es cuando la organización se enfrenta a escasas de materia prima que incluye materia prima, maquinaria, servicios y mano de obra.
- 5.- Disponibilidad de mano de obra calificada. Dificultad para encontrar recurso humano competente.
- 6.- Limitaciones de mano de obra especializada y tecnología avanzada. Falta de conocimientos en tecnología de punta.
- 7.- Disposiciones normativas. Son las normas jurídicas que regulan las leyes laborales, la práctica de negocios.
- 8.- Limitaciones financieras. Disponibilidad financiera de la Micro y pequeña empresa para poder permitir que crezcan.

En la figura 1.2 se muestran las barreras organizacionales a las que se enfrenta la microempresa.

Fig. 1.2. Barreras Organizacionales a las que se enfrenta la microempresa.



Fuente: elaboración propia a partir de Contreras, Arroyo & López (2012).

Es importante tomar en consideración lo mencionado por Porter (2002), quien identificó 4 *componentes para mejorar la competencia en las empresas*. Dichos componentes pueden describirse de la siguiente manera:

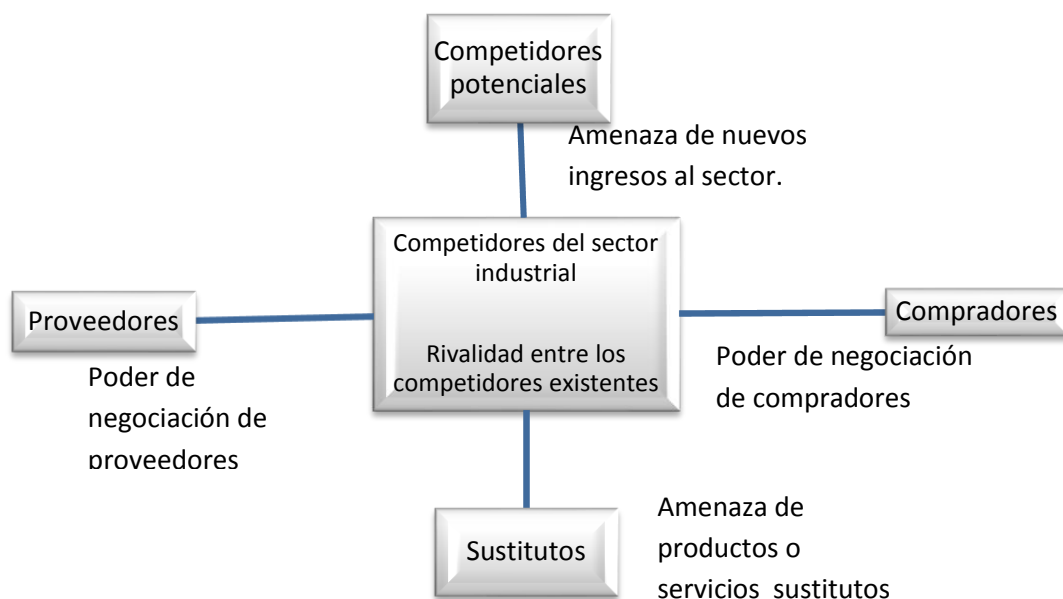
1. Metas futuras. Se refiere al análisis minucioso de nuestra competencia, que incluya los logros que pretenden alcanzar a futuro, el manejo de sus estrategias y las reacciones ante adversidades en el mercado.
2. Suposiciones. Estas pueden ser de dos tipos: las suposiciones que hace el competidor de sí mismo y las del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella.
3. Estrategia actual. Es aquella estrategia utilizada por cada competidor en el momento del análisis, se puede identificar teniendo un conocimiento previo de las principales políticas empleadas en el nivel operativo y la manera en como las relacionan con las funciones de la empresa.
4. Capacidades. Es el último paso en la identificación de los componentes, consiste en llevar a cabo un análisis de la competencia, considerando que sus metas, suposiciones y estrategia actual influirán en la reacción de nuestra competencia.

1.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Michael Porter (2002), afirma que “el primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria, en donde la estrategia competitiva debe provenir de un conocimiento completo de las reglas de competencia que rigen el atractivo”. Además agregó que “en toda industria, sin

importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: amenaza de ingreso, la amenaza de sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales”, a este modelo se le llamó el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2002).

Figura 1.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: (Porter, 2001)

1.4 Competitividad

Competitividad es un término que se utiliza con frecuencia pero rara vez se define. En realidad no hay consenso sobre el concepto de competitividad. Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es “*Competitiveness*”, que quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda” (Chauca, 2009).

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Hernández, 1999).

Los indicadores más utilizados para medir la competitividad por parte de las empresas, ya sea en términos objetivos o ya sea en términos subjetivos se pueden agrupar en tres grandes categorías: los indicadores basados en criterios de rentabilidad, los indicadores basados en el valor de la empresa en el mercado y los indicadores basados en términos cualitativos (Pérez, 1996).

1.4.1. Definiciones de competitividad nivel empresa

Autor/Año	Nivel	Definición de Competitividad
Maidique y Patch (1978)	Empresa	“Habilidad de diseñar producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultados un

		producto más atractivo que el elaborado por los competidores”
Ortiz(1991)	Empresa	“Es la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado libre, lo que implica su posición relativa en el mercado”
Carcoba(1991)	Empresa	“Es la capacidad para colocar productos en un mercado con oportunidad, al mejor precio, con calidad y con el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores ”
Muller(1992)	Empresa	“Es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento”
García(1993)	Empresa	“Es la capacidad de una empresa de ganar un cliente a través de una relación comercial continua ”
Bueno(1995)	Empresa	“Se entiende por competitividad, tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad ”
Álvarez(1997)	Empresa	“Es la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado (mayor participación relativa) obtener utilidades y satisfacer a sus clientes”
Gutiérrez(1999)	Empresa	“La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos y servicios”
Hernández(2000)	Empresa	“Competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y /o

		servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de satisfacer utilidades”
Fuente(2005)	Empresa	Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Fuente: Romo (2008).

No todos los sectores industriales tienen las mismas características e, independientemente de sus particularidades tecnológicas, su diferente estructura y configuración organizativa ejercen una fuerte influencia sobre las empresas al determinar las reglas de juego competitivas, así como sus posibilidades estratégicas (Porter, 1982). De hecho, los resultados medios de los sectores son diferentes entre sí, por lo cual, las posibilidades de éxito competitivo en las empresas dependerán del tipo de sector al que pertenezcan y ello permite afirmar la existencia de factores sectoriales de Competitividad (Salas, 1993).

1.4.2. Factores empresariales determinantes de la competitividad según diversos autores.

Autor	Factores determinantes
Bancomext	El precio, el servicio, la calidad, la productividad, los valores, los recursos humanos, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución.
MIT	Precios bajos, calidad en productos y servicios, capacitación,

	tecnología, canales de distribución, buena imagen nuevos productos y servicios, servicio al cliente, productividad, promoción.
Maidique y Patch(1978)	Las estrategias de mercado, la preferencia de consumidores y la especialización del producto.
Serralde(1997)	La participación relativa en el mercado, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad, la cobertura de los canales de distribución, la reputación de los productos, la fuerza de la investigación y desarrollo, las relaciones con el gobierno.
Wilensky(1996)	El precio, el producto, la promoción y la pos-venta.
Gutiérrez(1999)	Calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos y sus servicios.
Álvarez(1999)	Ventas, utilidad y participación de mercado
García(1999)	Calidad del producto, calidad el servicio, relaciones públicas.
Hernández y Rodríguez (2000)	Satisfacción del cliente, calidad del producto, utilidades (ingresos)
Bonailes(2001)	Calidad, precio, tecnología, capacidad y los canales de distribución

Fuente: Romo (2008).

1.5 Estrategia competitiva

Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1992).

1.5.1 Las cinco fuerzas de la estrategia que dan forma a la fuerza del sector

...El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector que incluye a las fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Porter, 2011).

Porter afirma que ser “todo para todos” es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en lo absoluto (Porter, 2001).

1.6 Estrategia de costos

Partiendo del concepto de Porter (1980) una de las 3 estrategias genéricas consiste en lograr el menor costo de bienes o servicios vendidos en el ámbito competitivo de las empresas.

1.7. Estrategia de diferenciación

La diferenciación, consiste en posicionar el producto (bien o servicio) en el mercado, igualando o superando a los competidores bajo el principio de ser diferente. Los diferenciadores de éxito, se diferencian de la competencia ofreciendo características, opciones de servicio al cliente, imagen, etc. para que

los clientes estén dispuestos a pagar más por su producto o servicio prestado Porter (1980).

1.8 Estrategia de Innovación

La innovación puede ser definida como la fuerza impulsora que propicia mayores niveles de eficiencia y competitividad empresarial (Feria, Domínguez & López, 2011).

Todas las compañías se enfrentan a cambios en la demanda de sus consumidores y a los nuevos competidores. Desafortunadamente, la innovación debe ser una actividad continua, en la que se es innovador, o se muere.

En algunos casos lo más importante es la forma en la que se entrega el producto, dejando en un segundo plano al producto en sí, esto nos habla de la importancia de ser innovadores. La innovación debe ser considerada de manera global; esto se debe a que, cuando en el mercado se manufacturan productos a bajo costo, el resto del mercado trabaja con una desventaja, lo que los obliga a ofrecer algo nuevo, que sus competidores no ofrecen.

1.8.1 Innovación y cambio

Toda organización debe prepararse para el cambio, para estar a la vanguardia de su competencia. Es por ello que las empresas deben mantenerse en un proceso de renovación constante, sin importar su tamaño y deberán actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Dependiendo de su giro deberán adoptar nuevas tecnologías. Para ser una organización exitosa, hoy en día, es necesario

que se sometan a la innovación y al cambio, con la finalidad no solo de crecer, sino de sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

A nivel organización existen fuerzas que impulsan la necesidad de realizar grandes cambios, los cuales podrían ser: cambios tecnológicos, alianza con otras empresas y consideración de la economía internacional, entre otros. Dichas fuerzas han contribuido a la necesidad de incorporarse a la globalización de la economía que impacta a todo negocio, lo cual crea más amenazas y oportunidades. Para saber identificar amenazas y hacer buen uso de las oportunidades, es necesario que las empresas realicen mejoras continuas a nivel operacional, como por ejemplo, hacer más eficiente el manejo de la información hacia dentro y fuera de la organización y cumplir con normas internacionales.

Dentro de las organizaciones, existen cuatro tipos de cambio, que han sido utilizados para lograr ventajas estratégicas. Estos cambios son: 1. Productos y servicios, 2. Estrategias y estructura, 3. La gente y la cultura y 4. La tecnología. Dichos cambios se dan a nivel mercado y están influenciados por el ambiente internacional.

Existen elementos para un cambio exitoso, en toda compañía, los cuales son: ideas, necesidad, adopción, implementación y recursos. Para que el cambio se realice de manera exitosa, deberán estar presentes todos los elementos.

Lo que se conoce como innovación técnica, adopta una estructura orgánica en la que se estimula la iniciativa del empleado, con la finalidad de que se dé un flujo de ideas de los niveles jerárquicos más bajos, hacia los altos mandos (de abajo hacia

arriba). Cuando se crean nuevos productos o servicios se requiere la participación de varios departamentos, por lo que dentro del proceso de innovación, son de mucha importancia los enlaces horizontales.

Cuando los cambios que se quieren lograr dentro de la organización están enfocados a la estrategia, o la estructura de la misma, es altamente recomendable que el cambio se dé empezando por el nivel superior hacia el nivel inferior (de arriba hacia abajo). La importancia de empezar los cambios a nivel directivo se da porque son los ejecutivos quienes tienen la responsabilidad de reestructurar a la empresa y están facultados para modificar las políticas, ya sea en tamaño o elaboración, así como de los objetivos y la manera de controlar a la organización.

Para algunas compañías resulta exitoso lograr una ventaja competitiva, mediante la creación de productos innovadores, lo que los ayuda a adaptarse en un entorno cambiante. Posteriormente ello les permitirá llevar esos nuevos productos al mercado lo antes posible y desarrollarlos de manera que puedan competir en un mercado internacional. Lo anterior podrá marcar la pauta para ofrecer al cliente la misma calidad de antes pero ahora, en el menor tiempo posible.

En el mundo de los negocios, el factor tiempo ha llevado a la rapidez, para poder ganar. El enfoque puede variar, pero el objetivo siempre será el mismo: hacer que la gente trabaje junta en un proyecto al mismo tiempo, en lugar que lo hagan en secuencia. La mayoría de las organizaciones responden con rapidez, a la hora de presentar al mercado sus novedades. La velocidad se está transformando en un tema de competencia.

Cuando se habla de diseño de productos, no podemos dejar de lado la competencia global y las ventas en un mercado internacional. Para que estos productos globales lleguen de manera oportuna y funcionen, deberán contar con equipos de apoyo, que los impulsen en un mercado global.

La responsabilidad recae en los directivos de cualquier organización para lograr cambiar a las personas que las integran. Es por ello que, los mismos funcionarios o directivos se verán forzados a realizar cambios en la cultura organizacional. El desarrollo organizacional, también puede ser útil para lograr un cambio en la cultura, ya que está enfocado en el desarrollo y la realización de las personas para lograr un mayor desempeño. Lo anterior favorece las condiciones que llevan a la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo cual impulsa a obtener un mejor desempeño.

1.9 Operacionalización de las variables

Tabla1.9.1: Operacionalización de las variables de estudio.

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Variable dependiente
Estrategia Definición conceptual Patrón de acciones y de distribución de recursos que se han diseñado para alcanzar las metas de la organización (Bateman & Snell,2009)	Reducción de costos Lograr el menor costo de bienes o servicios vendidos en el ámbito competitivo de las empresas.	Fabricación de productos estándar	Competitividad Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas que le permiten alcanzar , sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Hernández,1999)
		Producción de grandes volúmenes	
		Uso de suministros eficaces de materia prima	
		Controles de costos y gastos directos	
		Controles de costos y gastos indirectos	
		Creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores	
		Reducción de costos en funciones de ventas	
		Marketing y publicidad	
	Diferenciación Aspecto del ambiente interno de una organización creado por la especialización del trabajo y la división del mismo (Bateman & Snell,2009)	Diseño del producto	
		Atributos o características	
		Marca	
		Calidad	
		Servicio y atención al cliente	
		Servicios adicionales	
		Rapidez de la entrega	
	Innovación Fuerza impulsora que propicia mayores niveles de eficiencia y competitividad empresarial (Feria, Domínguez & López,2011)	Renovación del producto	
		Renovación de operaciones	
		Innovación tecnológica	
		Innovación del producto	
		Innovación del proceso productivo	
		Innovación de métodos de gestión	
		Innovación de procesos administrativos	

Fuente: elaboración propia.

1.10 Actividades económicas primarias

Agricultura

La producción agrícola en la Región San Quintín cuenta con 47,000 Hectáreas de tierras de cultivo, de las cuales 32,000 Hectáreas son de temporal y 15,000 Hectáreas de riego (SAHOPE, 1996). Los mayores volúmenes de cultivos perennes y estacionales se producen en el Valle de San Quintín. En el período Primavera-Verano de 1995 se destacaron como productos principales por la superficie cosechada el tomate, con aproximadamente 4916 hectáreas, con rendimientos entre 45 y 58 toneladas por hectárea, siendo el tomate de vara el de mayor rendimiento y mayor valor por hectárea (40,500 pesos/hectárea). Le siguen en orden de importancia de superficie cosechada, la calabacita y el chile (460 y 250 hectáreas respectivamente). En cuanto al producto de mayor rendimiento y con uno de los precios más altos para ese ciclo, figuró la cebolla con 45 toneladas por hectárea y 90,000 pesos por hectárea. En los cultivos de riego, se destacan el tomate vara y suelo con 1099 hectáreas cosechadas, destacando por su rendimiento el tomate de vara con 45 toneladas por hectárea. Seguido de la fresa, con 660 ha cosechadas y un rendimiento de 45 toneladas por hectárea, destaca además la col de brúcelas con 210 ha cosechadas y un rendimiento de 14 toneladas por hectárea.

1.11 Análisis FODA de pequeños productores agrícolas en el valle de San Quintín.

Para conocer las características de los pequeños productores agrícolas en el Valle de San Quintín, se desarrolla a continuación un análisis FODA (Tabla 1.11.1).

Tabla 1.11.1 Representación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de micro y pequeños productores agrícolas del Valle de San Quintín.

Fortalezas	Oportunidades
- Experiencia acumulada: la mayoría de las empresas tienen produciendo muchos años. - La producción se realiza actualmente de acuerdo a estándares internacionales. - Actualmente se utilizan las mejores tecnologías de agricultura protegida en su producción. - Se tiene una alta producción y de gran calidad. - Facilidad de adquirir tecnología de riego eficiente.	- Demanda permanente de productos agrícolas. - Clima favorable para el cultivo. - Cercanía con USA. - Exportar a otros mercados internacionales. - Disponibilidad de bajo costo de mano de obra - Realizar alianzas. - Diversificar la producción. - Invertir en nuevas tecnologías.
Debilidades	Amenazas
- Falta de una administración eficiente. - Falta de preparación administrativa y actualización por los propietarios. - No hay planeación, a corto ni a largo plazo. - No se tiene conocimiento de los costos de producción. - El sistema de comercialización (<i>brokers</i>) incrementa el costo disminuyendo la competitividad. Alta dependencia financiera con los intermediarios internacionales. - Un alto desconocimiento de leyes y normas. - Falta de iniciativas para organizarse como unión de productores agrícolas.	- Escases de agua en la región. Bajas cantidades de agua, limitante para crecer. Se requiere de hacer inversiones en el tratamiento del agua con plantas des saladoras. - Para empresas micro y pequeñas, las grandes empresas, crean una sobre oferta en el mercado. - No hay control sobre los precios, en los mercados. - Díficil acceso a créditos bancarios. - Pueden suceder campañas de desprestigio de productos agrícolas en USA por brotes epidemiológicos. - Demandas y hasta clausura de empresas.

Fuente: elaboración propia.

1.12. Matriz de análisis FODA para los pequeños productores agrícolas del Valle de San Quintín

Con los resultados anteriores se realizó un análisis de objetivos estratégicos que pudieran ser considerados por las microempresas agrícolas con el fin de luchar por mejorar su competitividad. Tanto potencialidades y riesgos, como desafíos y limitaciones son descritos en la tabla 1.12.

Tabla 1.12. Matriz de análisis FODA para los pequeños productores agrícolas del Valle de San Quintín.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades (FO) - Las ventajas comparativas permiten seguir haciendo fuertes a las empresas con la reducción de costos. - La agricultura protegida puede incrementar la cantidad y calidad de la producción. - La alta producción y calidad pueden ampliar el mercado internacional.	Riesgos (FA) - Tecnologías eficientes de riego pueden reducir el riesgo de disponibilidad de agua en la región. - La alta producción y calidad de hortalizas puede reducir la dificultad de obtener créditos. - El cumplimiento estricto a normas internacionales puede evitar que existan campañas de desprestigio de productos agrícolas por brotes epidemiológicos.

DEBILIDADES	Desafíos (DO)	Limitaciones (DA)
	- Vencer la resistencia al cambio para lograr formar alianzas. - Documentarse sobre leyes y normas internacionales que permitan exportar a nuevos mercados. - Realizar análisis continuos de costos de producción que permitan invertir en adquisición de nuevas tecnologías.	- Una eficiente planeación de cultivos puede ayudar a enfrentar las caídas de precios en los mercados de hortalizas. - La organización como unión de pequeños productores agrícolas puede conducir a un mejor control sobre los precios - Una mejor preparación y actualización de propietarios puede hacer frente más fácil a posibles demandas

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se aprecia que no es posible enfrentar a la competencia en un mercado tan cambiante solo con el aprovechamiento de ventajas comparativas. Enfrentar los desafíos que permitan superar las debilidades detectadas es fundamental si las pequeñas empresas agrícolas se pretenden desarrollar. Vencer la resistencia al cambio, adquirir una visión de exportación a nuevos mercados internacionales y realizar evaluaciones continuas de costos de producción representan el gran reto a vencer.

En el mismo análisis FODA se aprecia la forma de enfrentar las amenazas con las fortalezas existentes (riesgos). El uso de tecnologías de riego eficientes puede reducir el riesgo de disponibilidad de agua en la región. La alta producción y calidad de hortalizas, así como reportes de estados financieros sanos pueden

reducir la dificultad de obtener créditos y el cumplimiento estricto a normas internacionales puede evitar que existan campañas de desprestigio de productos agrícolas por brotes epidemiológicos.

Finalmente, la volatilidad de los precios quizá pueda ser controlada tomando la iniciativa de organizarse en una unión de pequeños productores agrícolas. De esta manera, una unión de esta naturaleza puede ayudar a que los productores pongan las condiciones de venta de sus productos y no sea el comprador el que decida lo que valen los productos agrícolas cosechados.

2. Metodología.

2.1. Introducción

En éste capítulo se describe la metodología de esta investigación. Empieza describiendo el lugar de estudio remontándose al contexto en el que se hace la investigación el Valle de San Quintín.

Esta investigación está orientada al análisis e investigación del tipo de estrategias existentes en las Micro y pequeña empresas agrícolas del Valle de San Quintín, B.C. (ver anexo 4) y su influencia en la competitividad.

El Valle de San Quintín, se localiza al sur del municipio de Ensenada, tiene como límites: al norte el paralelo 31°19' 36" que pasa por el poblado de San Vicente y continua al Ejido Pai Pai; al este la Sierra de San Pedro Mártir y el Mar de Cortés; al sur el paralelo 28, que colinda con el Estado de Baja California Sur y al Oeste el Océano Pacífico. Se localiza dentro del área rural del municipio de Ensenada con una extensión de 36, 941 Km., lo que significa cerca del 70% de la superficie municipal y casi la mitad de la extensión estatal (INEGI, 2010). De acuerdo a la Encuesta socio demográfica y de migración en la región de San Quintín, se registró una población total de 37 793 habitantes, que representa un crecimiento de 40.85 %. Esta región presenta un crecimiento poblacional más acelerado que el promedio estatal, ya que la tasa de crecimiento promedio anual de la región es de 5.01%, mientras que a nivel estatal es de 4.1%.

El contexto en el que se desarrolló fue de la colonia Vicente Guerrero hasta la colonia Lázaro Cárdenas, de San Quintín. En el valle de San Quintín, como se le conoce, la micro y pequeñas empresas agrícolas son un pilar para la economía local, que enfrentan una constante competencia, lo que les dificulta competir. De ahí surge la importancia de realizar este trabajo, para poder conocer las estrategias que emplean y como afectan en su competitividad.

2.3. Método empleado

Para la selección de la muestra se tomaron en cuenta que se cumpliera con las siguientes características:

1. Tamaño. Ser empresas de tamaño Micro y Pequeño (MYPES). Según cifras publicadas en el Diario oficial de la federación, con fecha 30 de junio de 2009, en México, el tamaño de la empresa se determinará por el número de sus empleados. Las microempresas, particularmente referidas en este estudio, a pesar de ser las más numerosas, ocupan la menor cantidad de empleados (no más de 10).
2. Actividad económica. Ser empresas, cuya actividad económica principal sea la agricultura.
3. Ubicación. Estar ubicados en el valle de San Quintín correspondiente desde la Col. Vicente Guerrero hasta la Colonia Lázaro Cárdenas (Ver anexo 3).

Las MYPES agrícolas que fueron sujeto de estudio se encuentran desde la Colonia Vicente Guerrero a la Colonia Lázaro Cárdenas en el Valle de San Quintín. La elección fue debida a que es allí en donde se concentra la mayoría de las empresas agrícolas de tamaño micro y pequeño, quienes forman parte de la economía local, por encontrarse en un valle agrícola.

La muestra estuvo formada por 30 empresas agrícolas de tamaño micro y pequeña, con una antigüedad de 1 a 12 años, cuyo número de empleados era de 3 hasta 30 empleados. Los principales productos que cultivaban eran pepino, tomate, cebolla y calabaza. Los informantes fueron el propietario y el contador, quienes tenían desde 2 hasta 12 años laborando en la empresa.

Como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (1998), el diseño de esta investigación es no experimental transaccional por ser la recolección de datos llevada a cabo en un tiempo único. El diseño transaccional es de tipo correlacional causal porque se busca obtener información de dos variables con el objetivo de afirmar o rechazar la correlación que exista entre ambas.

Se indagó en la búsqueda de información sobre las estrategias y la competitividad, particularmente en aquellas investigaciones que apoyaran la teoría del uso de las estrategias y cómo influye en la competitividad de las empresas.

La manera como se desarrolló esta investigación fue la siguiente, primeramente se desarrolló el planteamiento del problema en el cual se elaboraron las preguntas de investigación, hipótesis y objetivos de manera general y específicos.

Posteriormente se realizó una operacionalización de variables, con la recolección de información previa que permitió determinar el estudio a realizar. Después se dimensionaron las variables dependiente e independiente, lo que nos ayudó a medir las variables. Posteriormente, cada dimensión se dividió en indicadores. La manera como se midieron los indicadores fue mediante instrumentos de investigación, que fueron elaborados posteriormente.

En la matriz de congruencia (ver anexo 1), se plasma la relación existente entre las partes de la investigación desde sus inicios. En esta matriz se encuentra información como la hipótesis, los objetivos, las principales variables, así como las variables específicas, con sus respectivos objetivos e hipótesis. Todo esto se hace de manera gráfica.

2.4. Diseño de los instrumentos

Inicialmente se realizó la aplicación de una entrevista semi estructurada a 3 expertos, empresarios del valle de San Quintín, que tienen un negocio local de giro agrícola de tamaño Micro o pequeño. El objetivo de la entrevista, fue el de ampliar el panorama de estudio sobre la situación actualizada sobre la problemática de los agricultores en el sitio de la investigación.

A partir de los resultados cualitativos obtenidos de estas entrevistas, se reforzaron los objetivos y particularmente se identificaron mejores indicadores de las variables por medir.

2.5. Descripción de los instrumentos

2.5.1. Cuestionario

El instrumento de investigación fue de tipo cuestionario. Este consistió de 33 preguntas y se dividió en 3 secciones que corresponden a las 3 dimensiones de la variable independiente Estrategias: dimensión de Reducción de costos, dimensión de Diferenciación, dimensión de Innovación.

Las preguntas fueron cerradas, con el uso de la escala de Likert (Hernández, et al, 1998).

..Consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmación o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación con respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas, en relación con todas las afirmaciones.

Con el fin de evitar errores de comprensión, estructura y validez del instrumento se llevó a cabo una Prueba Piloto. Para ello se aplicó el cuestionario a 10 expertos (7 empresas y 3 expertos) y con base en los resultados se realizaron las correcciones pertinentes.

Para determinar la confiabilidad, se utilizó el alfa de Cronbach utilizando los resultados parciales, arrojados por las primeras 10 empresas (Ver tabla 2.4).

Tabla 2.4.1. Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.882	.889	30

La aplicación del cuestionario se hizo a 30 empresas agrícolas, 15 de tamaño micro y 15 de tamaño pequeño, que se encuentran ubicadas desde la colonia Guerrero hasta la Colonia Lázaro Cárdenas, dedicadas a la actividad económica primaria, la agricultura.

2.6. Análisis de los datos.

2.6.1. Fundamento estadístico

El fundamento estadístico del tamaño mínimo de la muestra, es el siguiente:

Por lo general al utilizar muchas distribuciones de población, los especialistas en estadística han encontrado que cuando el tamaño de la muestra es de por lo menos 30, la distribución maestra de la media es aproximadamente normal. No obstante, si la distribución poblacional tiene una forma aproximada de campana, se aplica el teorema del límite central incluso con tamaños de la muestra menores. Ante el improbable caso de que la distribución sea extremadamente asimétrica o tenga más de una moda, necesitará tamaños de la muestra mayor de 30 para garantizar la normalidad (Berenson, Levine & Krehbiel, 2006).

2.6.2. SPSS

Se capturaran los resultados con el uso del software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). En este programa se introdujeron los datos creando una base de datos que permitieron realizar cálculos estadísticos y codificar los datos, lo que arrojó los resultados buscados, los cuales se describen a continuación y posteriormente son interpretados.

3. Descripción e interpretación de los resultados

3.1. Descripción de los resultados.

Par su análisis las MYPES agrícolas se clasificaron en tres niveles: alto, medio y bajo. Esto se realizó basándose en las respuestas que dieron a cada una de las dimensiones correspondientes a esta investigación.

La tabla 3.2.1 muestra la clasificación de las MYPES agrícolas en la dimensión de estrategias, la variable Reducción de costos: El 36% de las MYPES agrícolas del valle de San Quintín, aplica una baja reducción de costos, el 32% aplica una reducción de costos media y el 32% aplica una alta reducción de costos.

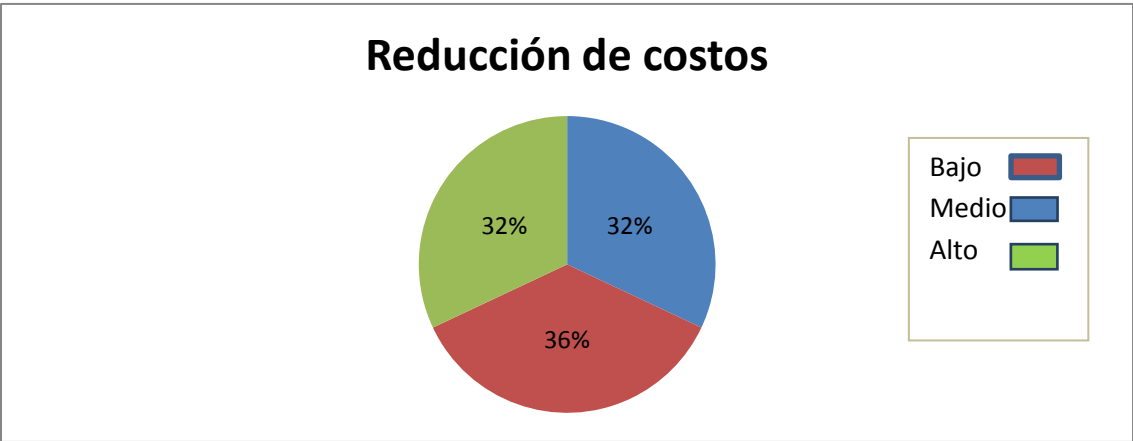
Tabla 3.2.1.Reducción de costos.

Reducción de costos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulativo
Válida	bajo	9	36.0	36.0	36.0
	medio	8	32.0	32.0	68.0
	alto	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Una mejor descripción se aprecia en la gráfica 3.2.2. en donde se puede observar la existencia de un mayor porcentaje de las MYPES que presentan un mayor porcentaje con una baja consideración en la reducción de costos.

Gráfica 3.2.2. Reducción de costos.



Respecto a la dimensión de diferenciación, correspondiente a la variable de estrategias, ésta arrojó los siguientes datos: El 32% de las micro empresas agrícolas tienen baja diferenciación, mientras que el 36% mediana diferenciación respecto a sus competidores y el 32% de las MYPES agrícolas tienen alta diferenciación (ver tabla 3.2.3).

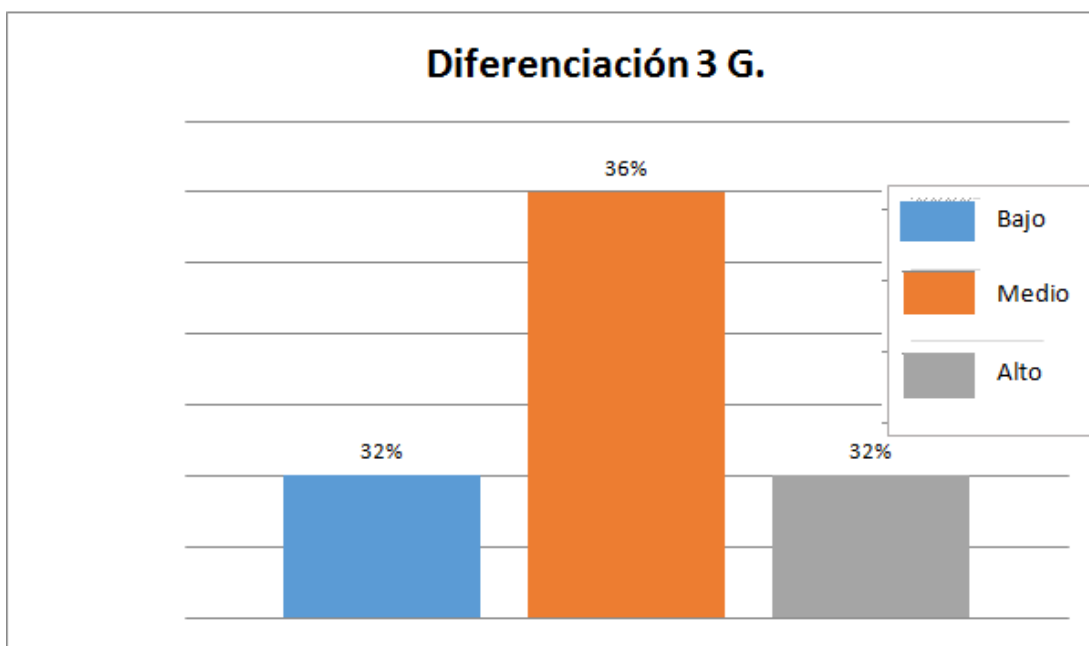
Tabla 3. 2.3. Diferenciación.

Diferenciación				
	Frecuencia	Porcentaje	Por ciento válido	Por ciento Acumulativo

Válida	Bajo	8	32.0	32.0	32.0
	medio	9	36.0	36.0	68.0
	Alto	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Los mismos resultados se pueden apreciar en la siguiente gráfica, en la que se muestra que el 36% de las empresas practican actividades de diferenciación.

Gráfica.3.2.4. Diferenciación 3 grupos.



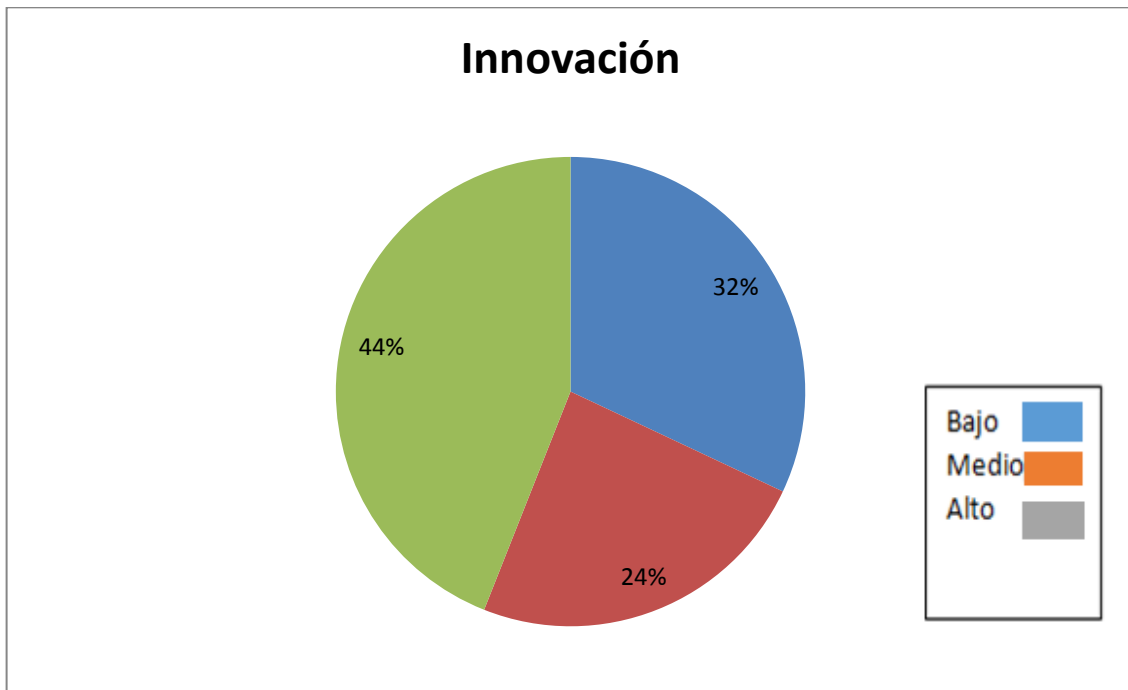
En la variable de estrategias las MYPES agrícolas, el resultado de la dimensión innovación fue el siguiente: el 32% de las MYPES agrícolas tienen baja innovación, 24% aplica innovación a nivel medio y el 44% tiene un nivel de innovación alto. (Ver Tabla 3.2.5.).

Tabla 3.2.5.Innovación.

INNOVACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Por ciento Válido	Por ciento Acumulativo
Validez	bajo	8	32.0	32.0	32.0
	medio	6	24.0	24.0	56.0
	alto	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

En lo que respecta a la innovación, para su análisis, los datos se dividieron en tres grupos: alto, bajo y medio y los resultados gráficos se muestran a continuación (ver gráfica 3.2.6).

Grafica .3.2.6. Innovación



3.3. Análisis inferencial para pruebas de hipótesis.

Para confirmar o no la hipótesis de trabajo planteada se aplicó a los datos la prueba inferencial ANOVA teniendo como variable dependiente la competitividad y como variable independiente las estrategias.

3.3.1 Reducción de costos.

Con el propósito de conocer si la reducción de costos influye en la competitividad, se aplicó la prueba de análisis de varianza de una vía (ANOVA), encontrando que de acuerdo al nivel de confianza de 0.003 menor a 0.005 existe una diferencia significativa en el nivel de la competitividad. Por lo tanto se permite afirmar que la

baja reducción de costos influye en la competitividad de la empresa (ver Tabla 3.3.1 ANOVA Reducción de costos).

Tabla 3.3.1.ANOVA Reducción de costos

ANOVA					
Competitividad					
	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	F	Signif.
Entre grupos	10.558	2	5.279	7.454	0.003
En grupos	15.582	22	0.708		
Total	26.140	24			

Fuente: elaboración propia utilizando el programa SPSS

Los promedios de la Tabla 3.3.1.2 indican que fueron las empresas con mayor reducción de costos las que presentaron la media más alta de competitividad ($M=3.84$, $D.E.= 0.92$) y las empresas con baja reducción de costos la más baja competitividad ($M=2.3$, $D.E.= 0.86$). (ver tabla 3.3.1.2)

Tabla 3.3.1.2. Estadísticas descriptivas de competitividad según reducción de costos.

	N	Media	Desviación estándar

bajo	9	2.3056	0.86402
medio	8	3.3438	0.71885
alto	8	3.8438	0.92522
Total	25	3.1300	1.04363

Fuente: elaboración propia. Los promedios de la Tabla

En la tabla 3.3.1.3 Hay diferencias entre el nivel más alto y bajo en cuanto a la competitividad. Es importante que la reducción de costos sea alta.

Tabla 3.3.1.3 COMPARACIONES MÚLTIPLES. PRUEBA POST HOC BONBERRONI

(I) Reducción de costos	(J) Reducción de costos	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Signif.
bajo	Medio	-1.03819	0.40893	0.056
	Alto	-1.53819*	0.40893	0.003
medio	Bajo	1.03819	0.40893	0.056

	Alto	-0.50000	0.42079	0.742
alto	Bajo	1.53819*	0.40893	0.003
	Medio	0.50000	0.42079	0.742

Fuente: elaboración propia utilizando el programa SPSS

3.3.2. Diferenciación

Con el propósito de conocer si la Diferenciación influye en la competitividad, se aplicó la prueba de ANOVA de una vía encontrando que de acuerdo al nivel de significancia de 0.000 menor a 0.005 si existe diferencia significativa en el nivel de competitividad. Por lo tanto se puede afirmar que la diferenciación influye en la competitividad de la empresa (Ver Tabla 3.3.2.1).

Tabla 3.3.2.1. Diferenciación.

ANOVA					
Competitividad					
	Suma de cuadrados	Grados de libertad Diferenciación	Media cuadrática	F	Sig.
Entre	21.398	2	10.699	49.634	0.000

Grupos.					
En Grupos	4.742	22	0.216		
Total	26.14	24			

Fuente: elaboración propia utilizando el programa SPSS

Los promedios de la Tabla 3.3.2.2 indican que fueron las empresas con alta diferenciación las que presentaron la media más alta de competitividad ($M=4.1$, $D.E.=0.39$) y las empresas con baja reducción de costos la más baja competitividad ($M=1.8$, $D.E.=0.53$). (ver tabla 3.3.2.2)

Tabla3.3.2.2. Estadísticas descriptivas de competitividad, según diferenciación.

	N	Media	Desviación estándar
Bajo	8	1.8750	0.53452
Medio	9	3.3333	0.45069
Alto	8	4.1563	0.39950
Total	25	3.1300	1.04363

Fuente: elaboración propia utilizando el programa SPSS

Existe diferencia significativa entre el nivel más alto y bajo de competitividad.

Tabla 3.3.2.3.COMPARACIONES MÚLTIPLES.PRUEBA POST HOC BONBERRONI

(I) dif.3g	(J) dif.3g	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Signif.
Bajo	medio	-1.45833 [*]	0.22560	0.000
	alto	-2.28125 [*]	0.23214	0.000
Medio	bajo	1.45833 [*]	0.22560	0.000
	alto	-0.82292 [*]	0.22560	0.004
Alto	bajo	2.28125 [*]	0.23214	0.000
	medio	0.82292 [*]	0.22560	0.004

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Con el propósito de conocer si la Innovación influye en la competitividad, se aplicó la prueba de ANOVA de una vía, encontrando que de acuerdo al nivel de significancia de 0.004 menor a 0.005 hay una diferencia en el nivel de la competitividad. Por lo tanto, se puede afirmar que la innovación en las empresas agrícolas influye en la competitividad (ver Tabla 3.3.3.1).

Tabla 3.3.3.1. Innovación.

ANOVA					
COMPETITIVIDAD					
	Suma de Cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Signif.
Between Groups	10.241	2	5.120	7.085	0.004
Within Groups	15.899	22	0.723		
Total	26.140	24			

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Los promedios de la Tabla 3.3.3.2 indican que fueron las empresas con alta innovación las que presentaron la media más alta de competitividad ($M=3.69$, $D.E.=0.87$) y las empresas con baja reducción de costos la más baja competitividad ($M=2.21$, $D.E.=0.99$). (ver tabla 3.3.3.2)

Tabla 3.3.3.2. Estadísticas descriptivas de competitividad según Innovación.

	N	Media	Desviación estándar
--	---	-------	---------------------

Bajo	8	2.2188	0.99497
Medio	6	3.3333	0.51640
Alto	11	3.6818	0.87386
Total	25	3.1300	1.04363

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Hay diferencias entre el nivel más alto y bajo en cuanto a la competitividad. Es importante que la innovación sea alta.

TABLA 3.3.3.3. COMPARACIONES MÚLTIPLES. Prueba post hoc. Bonferroni.

(I) INNOVACIÓN	(J) innovación	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Signif.
Bajo	medio	-1.11458	0.45912	0.071
	Alto	-1.46307*	0.39502	0.004
Medio	bajo	1.11458	0.45912	0.071
	Alto	-0.34848	0.43145	1.000
Alto	bajo	1.46307*	0.39502	0.004
	medio	0.34848	0.43145	1.000

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones y Recomendaciones

San Quintín es una zona agrícola próspera, por lo que los empresarios agrícolas necesitan desarrollar sus propias estrategias, que les permitan competir. Posteriormente a la aplicación de estrategias competitivas genéricas, dichas empresas podrían lograr un desarrollo que las hiciera crecer y fortalecer el comercio local, lo que impulsaría al mercado agrícola nacional.

La mayoría de los microempresarios agrícolas compiten con estrategias comparativas como su cercanía con la frontera a Estados Unidos, la mano de obra barata, etc., sin tomar en cuenta el desarrollo de estrategias competitivas que les permitan diferenciarse del resto y ser más productivos, y por consecuencia más competitivos.

Adoptar estrategias como la innovación no solo en sus procesos productivos, sino también en el área administrativa de sus empresas, les permitirá iniciar los cambios dentro de la organización que, aun siendo de tamaño micro, lo reflejarán en sus desempeño comercial.

Existieron diferencias entre el nivel más alto y bajo en la competitividad, lo cual conduce a comprobar la hipótesis de que la ausencia de la estrategia, es la causa de que las empresas agrícolas de San Quintín, no sean competitivas.

En esta investigación se demostró adicionalmente que el uso de las estrategias contribuye a la competitividad de las empresas agrícolas, ya sea la innovación,

diferenciación o la reducción de costos el hecho de que las empresas agrícolas las utilicen les ayudará a mejorar sus niveles de competitividad. Para lograrlo, se requiere que los empresarios agrícolas conozcan en qué consisten, como emplearlas y cuáles son los beneficios de estas estrategias.

Una vez concluida esta investigación se recomienda realizar como investigaciones futuras un estudio más amplio de las micro empresas agrícolas, aplicando el mismo instrumento en otros contextos, lo que ampliaría y enriquecería los resultados obtenidos, lo que serviría para hacer una comparación que sirva de aporte a esta investigación.

Es importante desarrollar un vínculo entre las instituciones de educación superior y los principales comités o asociaciones agrícolas. Si la universidad desarrolla diplomados y cursos que capaciten y creen conciencia entre los empresarios agrícolas, sería más fácil la implementación de las estrategias. Con ello también se impulsaría la investigación en las empresas locales y ambos se verían beneficiados.

Anexos

Anexo 1

Tabla. Matriz de congruencia

Matriz de congruencia		
“La influencia de las estrategias en la competitividad de las MYPES agrícolas del valle de San Quintín”		
Pregunta de investigación ¿La ausencia de una estrategia definida es la causa de que las empresas agrícolas de san Quintín no sean competitivas?		
<u>Objetivo general</u> Identificar las estrategias que emplean las MYPES agrícolas del valle de San Quintín para saber si son competitivos.		
Variable Independiente principal: Estrategias competitivas		
<u>Variable independiente</u> Reducción de costos	<u>Variable independiente</u> diferenciación	<u>Variable independiente</u> Innovación
<u>Objetivo específico.</u> Conocer en qué medida MYPES agrícolas utilizan la estrategia de reducción de costos y la influencia que tiene el uso de esa estrategia en su competitividad	<u>Objetivo específico</u> Identificar que con qué frecuencia las MYPES agrícolas emplean la diferenciación como una estrategia para ser más	<u>Objetivo específico</u> Describir la magnitud en la que las MYPES agrícolas emplean la estrategia de innovación en sus procesos productivos orientados a mejorar la competitividad.

	competitivas.	
Pregunta de investigación n.1 ¿En qué medida las MYPES agrícolas del valle de San Quintín utilizan la estrategia de Reducción de costos para ser competitivas?	Pregunta de investigación n.2 ¿Con qué frecuencia las MYPES agrícolas emplean la estrategia de diferenciación para ser competitivas?	Pregunta de investigación n.3 ¿Qué tan frecuente las empresas agrícolas de San Quintín emplean la estrategia de innovación en sus procesos productivos orientados a mejorar la competitividad?
Hipótesis particular n.1 En caso de que exista la estrategia de reducción de costos, influye en la competitividad de las MYPES agrícolas del valle de San Quintín.	Hipótesis particular n.2 Las MYPES agrícolas del valle de San Quintín emplean la estrategia de diferenciación para ser competitivas.	Hipótesis particular n.3 En caso de que las MYPES agrícolas empleen la estrategia de Innovación, eso influye en su competitividad.
Hipótesis general. La ausencia de una estrategia definida es la causa de que las empresas agrícolas del valle de San Quintín no sean competitivas.		
Variable dependiente principal: competitividad.		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA **FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS, SAN QUINTÍN**



Soy estudiante de la maestría en Administración de la UABC. Como parte de mi tesis de maestría, titulada: “La influencia de las estrategias en la competitividad de las empresas agrícolas del valle de San Quintín.” se encuentra el presente cuestionario, el cual tiene por objetivo general el determinar si existen las estrategias en las MYPES agrícolas del valle de San Quintín y su influencia en la competitividad.

Antigüedad de la empresa_____
Número de empleados de la planta_____
Principales productos agrícolas que cultiva_____
Porcentaje de exportación en los últimos años 2009() 2010() 2011() 2012()
Puesto del informante_____
Años del informante en la empresa_____

Seleccione la respuesta más adecuada.

Estrategias

Reducción de costos

1.- La producción en su empresa, ¿es de manera estándar?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

2.- ¿Qué tan eficiente es el suministro de materia prima en su empresa?

() Nada () Algunas veces () Regularmente () Frecuentemente () Siempre

3.- En su empresa, ¿qué tan importante el uso de nuevas tecnologías

(Software, equipo de cómputo, internet, etc.)?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

4.- ¿Qué tan riguroso son sus controles en gastos y costos indirectos?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

5.- ¿Con qué frecuencia utiliza la producción de grandes volúmenes?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

6.- ¿Tiene la cultura de reducción de costos en el nivel operativo (los empleados)?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

7.- ¿Ha reducido los costos en las funciones de sus ventas?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

Diferenciación

8.- ¿El Diseño de sus productos es distinto al de su competencia?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

9.- ¿Su empresa tiene atributos o características que la hagan diferente a las demás?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

10.- ¿Utiliza una marca, para distinguir sus productos, de los de otras empresas?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

11.- ¿Maneja estándares de calidad para sus productos?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

12.- ¿Brinda un buen servicio o atención a sus clientes?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

13.- Además de sus productos ¿Ofrece servicios adicionales?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

14.- ¿Cumple con las fechas de entrega?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

Innovación

15.- ¿Qué tan importante es para su empresa la renovación del producto?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

16.- ¿Qué tan importante es para su empresa Renovación de operaciones?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

17.- ¿Con qué frecuencia emplean innovaciones tecnológicas?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

18.- ¿Han realizado alguna innovación a su producto?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

19.- ¿Qué tanto innovan en los procesos productivos?

() Nada () Poco () Regular () Mucho () Demasiado

20.- ¿Realiza innovación en los métodos de gestión?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

21.- ¿Con qué frecuencia innova sus procesos administrativos?

() Nunca () A veces () Regularmente () Con frecuencia () Siempre

22.- ¿Cuántas hectáreas se siembran con cultivos aproximadamente?_____

23.- De los terrenos que se siembran normalmente ¿Cuántos terrenos no se sembraron aproximadamente? _____

24.- ¿Qué maquinaria de cultivo utiliza?_____

¿Es propia o la renta? _____

25.- ¿Qué maquinaria de cosecha utiliza?_____

¿Es propia o la renta? _____

26.- ¿Qué tipo de tecnología utilizan?

() Malla sombra () invernaderos () micro túneles () macro túneles () otros.

27.- ¿A quién pertenece la superficie que siembra?

() Propias () Préstamo () Renta () Otra.

*Muchas
Gracias!*

¡Por su valiosa colaboración!

Anexo 3. Localización del área de estudio.



Referencias

- Álvarez, T. (1998). *Manual de Competitividad*. México: Editorial Panorama.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), pp.99-120.
- Bateman, S.T. & Snell, A.S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8va. Edición. México, Mc Graw-Hill.
- Berenson, L.M.; Levine, M.D. & Krehbiel, T.C. (2006). *Estadística para administración*. Pearson Educación, 619 pp.
- Bonales, J. (2001). *Competitividad de las empresas de Uruapan Michoacán, Exportadoras de Aguacate a los Estados Unidos de América*. México. Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional.
- Contreras, S.R., Arroyo, R.B & López, S.A. (2012). *Formas de Aprendizaje en las MIPYMES. Una perspectiva Socio-Cultural*. Ed. Universidad de Guanajuato.
- Chauca Malásquez P.M. (2009). *Emprendimientos productivos desde la perspectiva del desarrollo local: reflexiones teóricas y realidades en ámbitos locales de México*. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo. 5, 6, 7 y 8 de

mayo de 2009. Organizado por ACACIA y la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Ciudad de México.

Feria, C. M.; Domínguez, V. C & López, G.C. (2011). El clúster pueblero en Aguas calientes: estudio de innovación y competitividad. *Revista Ciencias administrativas. Teoría y praxis*, 7 (2) consultado el 28 de febrero de 2012.

García, G. (1993). *Esquemas y modelos para la competitividad*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.

Gutiérrez, H. (1999). *Calidad total y productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, E. (2000). *La Competitividad Industrial en México*. México. Ed. Plaza y Valdés.

Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio P. 1998. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.

Maidique, M. (1978). Corporate strategy and Technological policy. *Harvard Business School Case Services*. Case 9

Macías Macías, A. (2000). La hortofruticultura mexicana en el marco de las nuevas corrientes de competitividad industrial. *Revista Agroalimentaria*, 11: 49-57.

Moses, A. (2010). Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: *The Role of Social Networking Relationships*. Conference on Entrepreneurship in Africa.

Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

Piñones, S. & López, M.A. (1996). "La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta". En: Lara, S; Cahuvet, M (Comp.) *La intención de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés.

Plascencia & Alcalá, M.d.(2008). El impacto de las políticas e instituciones locales y sectoriales en el desarrollo del cluster de tecnologías de la información en Baja California. Tijuana: universidad Autónoma de Baja California.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: ed. CECSA.

Porter, M.E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, enero (2008).

Porter, M. E. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Porter, M.E. (2002). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México, ed. Continental.

Porter, M.E. (2011). Qué es la estrategia. *Harvard Business Review* | Diciembre.
Pag. 100-117.

Romo Vázquez, E. (2008). La competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil de México. Tesis doctoral, Instituto politécnico Nacional.

Ruiz Infante, Meza Sierra, Vázquez Fernández, (2010). Sistema holístico de gestión para alcanzar competitividad en la industria. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(10) ,150.

Serralde, A. (1997). *Hacia una conciencia de competitividad*. Management Today, Noviembre.

Wang, Wen-Cheng, Lin, Chien-Hung & Chu, Ying-Chien (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 6(5): 100-104.

Wilensky, A. (1998). Marketing estratégico simbólico de la demanda y clave real del negocio. Editorial Tesis.