

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARNE DE GANADO PORCINO DEL ESTADO DE YUCATÁN

Antonio Emmanuel Pérez Brito¹

Universidad Autónoma de Yucatán

antonio.perez@correo.uady.mx

Laura Guillermina Duarte Cáceres²

Universidad Autónoma de Yucatán

guillermina.duarte@correo.uady.mx

Martha Isabel Bojorquez Zapata³

mbzapata@correo.uady.mx

Yolanda Leonor Rosado Muñoz⁴

Universidad Autónoma de Yucatán

leonor.rosado@correo.uady.mx

Jorge Humberto Basulto Triay⁵

Universidad Autónoma de Yucatán

btriay@correo.uady.mx

¹ Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Integrante del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas.

² Doctora en Administración. Coordinadora del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas y Coordinadora de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán

³ Doctora en Administración. Coordinadora de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Secretaria del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas

⁴ Doctora en Administración. Coordinadora de la Maestría en Finanzas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Integrante del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas

⁵ Maestro en Finanzas. Auditor Interno de la Universidad Autónoma de Yucatán. Integrante del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas

Resumen

La carne de cerdo es la carne más popular del mundo con una participación del 38% en el consumo total de carne, en comparación con 35% para carne de ave y 23% para carne de vacuno. (European Commission, 2015). La producción de carne de cerdo está distribuida en todo el mundo excepto en aquellas regiones que mantienen ciertas reservas culturales sobre el consumo de carne de cerdo, y su industria ha alcanzado un alto un elevado rendimiento (FAO, 2016). Los mayores productores a nivel mundial son China, la Unión Europea, Estados Unidos y Brasil (OCDE/FAO, 2017). La presente investigación tiene como objetivo identificar el nivel de competitividad que tiene el sector porcino en el estado de Yucatán a través de las herramientas de Porter, así como describir la gestión financiera de una entidad productora de carne de ganado porcino por medio de un estudio de caso. Su utilizó un tipo de estudio cualitativo. Se obtuvo como resultado un nivel alto de competitividad con base en las herramientas aplicadas.

Palabras clave: Competitividad, Porter, Gestión Financiera, Productores, Ganado Porcino

Abstract

Pork meat is the most popular meat in the world with a 38% share in total meat consumption, compared to 35% for poultry and 23% for beef (European Commission, 2015). The production of pork is distributed throughout the world except in those regions that maintain certain cultural reserves on the consumption of pork, and its industry has reached a high yield (FAO, 2016). The largest producers worldwide are China, the European Union, the United States and Brazil (OECD / FAO, 2017). The objective of this research is to identify the level of competitiveness of the porcine sector in the State of Yucatan through the Porter tools, as well as to describe the financial management of a pig meat producing entity through a study of case. His used a kind of qualitative study. The result was a high level of competitiveness based on the tools applied

Key Words: Competitiveness, Porter, Financial Management, Producers, Pig Livestock

1. INTRODUCCIÓN

Desde la domesticación alrededor del 4900 a. C., el cerdo ha jugado un papel importante en la producción de alimentos para el consumo humano y esto lo demuestra el hecho de que el consumo de carne de cerdo excede a todos los demás productos cárnicos en todo el mundo (Moeller y Crespo, 2009). Durante el período de la posguerra, la cría de cerdos experimentó una intensificación e industrialización mundial, al mismo tiempo que las granjas familiares en pequeña escala fueron suplantadas por unidades de producción industrializadas que utilizan diversos sistemas para maximizar la productividad (World Animal Protection y Humane Society International, 2014). De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), hoy en día la carne de cerdo se ha convertido en un sector de importancia en la economía mundial, es la carne roja de mayor consumo en el planeta, su producción está distribuida internacionalmente (excepto en aquellas regiones que mantienen ciertas reservas culturales sobre el consumo de carne de cerdo) y su industria ha alcanzado un alto nivel de insumos y un elevado rendimiento gracias a la tecnología. Para satisfacer la creciente demanda de los consumidores, la producción mundial de carne de porcino aumentó casi un 75% entre 1980 y 2001 especialmente en China, el mayor productor mundial, mientras que en los países que integran la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) el crecimiento fue particularmente significativo en Corea, Polonia y los Estados Unidos, y en menor medida en la Unión Europea, al mismo tiempo que la producción cayó en Japón (OCDE, 2003).

Para Stępień y Sapa (2016), los factores directos que han dado forma a la situación en el mercado porcino en los últimos años han sido: un aumento de la demanda de carne a escala mundial (aunque limitada como resultado de la crisis económica entre 2008 y 2009), el desarrollo del comercio internacional y modificación de la estructura geográfica de las exportaciones e importaciones, disminución de los costos de producción (principalmente de los forrajes), y el aumento de los requisitos de protección del medio ambiente y calidad de la carne.

La FAO proyecta que la producción mundial de cerdos crecerá en promedio un 0,8% anual hasta 2030, mientras que el poder del mercado se concentra cada vez más en los grandes países productores como lo son China, Estados Unidos, Brasil, Alemania, España, Rusia y Vietnam, en contraste, y por razones religiosas, con los países musulmanes cuya producción de cerdos es relativamente mínima, o nula (Fair Bank Guide, 2018). Por otro lado, la OCDE (2003) señala que debido a la rápida expansión de la demanda mundial de carne y la necesidad proyectada de un aumento del 20% en la producción mundial de alimentos para 2020, el sector porcino seguirá representando un factor importante para satisfacer esta demanda. Esta tendencia ascendente de la producción porcina sucede en las regiones del mundo que representan aproximadamente el 60% del consumo mundial de carne de cerdo, que mantienen una ventaja en términos de

costos de producción y precios en el comercio exterior, y que están caracterizadas por un alto crecimiento económico y un aumento del ingreso disponible de la población (Stępień y Sapa, 2016).

De acuerdo con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, 2018), la sólida demanda durante 2017 está impulsando una gran expansión en la producción de carne de cerdo en todos los países, y este crecimiento está respaldado por los siguientes factores: el fuerte crecimiento económico mundial aumenta los ingresos de los consumidores y apoya la demanda de carne roja; los precios de los forrajes se encuentran en niveles relativamente bajos; las enfermedades como la peste porcina o el virus de la diarrea epidémica porcina continúan en algunas regiones, pero no se espera que sean un limitante para la producción (USDA, 2018).

Se estima que la producción de carne de cerdo crecerá en los próximos años impulsada por China, donde se espera que el tamaño del rebaño se estabilice después de años de una caída de 25 millones en la producción entre 2012 y 2015 (OCDE/FAO, 2016).

Yucatán tiene 2 097 075 habitantes, lo que representa 1.8% de la población de México, según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, (INEGI 2015). Durante el 2014, 64 de cada 100 personas de 15 años de edad y más en Yucatán (39 hombres y 25 mujeres) eran económicamente activas (983 089), de las cuales 62 de cada 100 estaban ocupadas, y 62% de las personas ocupadas trabajaba en el comercio y los servicios, 27%, en la industria, y 11%, en el sector de agricultura, cría y explotación de animales, pesca y caza (INEGI, 2015).

El sector que más aportó al Producto Interno Bruto (PIB) del estado es el comercio, con 21.78 por cada 100 pesos, le siguieron 16.80 de las industrias manufactureras, 12.78 de los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, 11.32 de la construcción y 4.98 de los servicios educativos (INEGI, 2015). El sector conformado por las actividades de agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, participó con 3.8% del PIB del Estado a precios constantes durante el 2016.

El desarrollo de la porcicultura en el Estado de Yucatán ha estado relacionado con los aspectos económicos y sociales de la producción henequenera cuya decadencia abrió paso para que el gobierno empleara la mano de obra en diversas actividades productivas alternas, entre las cuales se encuentra la porcicultura (Leyva, Cobos y Mendoza, 2009).

La carne de cerdo de Yucatán se comercializa en fresco para consumo y como materia prima industrial, aunque la demanda de carnes de calidad y presentaciones procesadas (como embutidos y jabones) excede a la oferta de productores y procesadores estatales, señalan estos mismos autores.

Históricamente, la península de Yucatán ha sido un mercado deficitario en la producción de carne de cerdo para satisfacer la demanda regional. Sin embargo a partir de la década de los noventas, la producción de carne de cerdo experimentó un crecimiento acelerado; mientras que de 1984 a 1992, la media anual de producción de carne en canal fue de 17,662.62 toneladas, en 1993 y 1994 fue de 38,278.26, esto significa que cubrió el 95% de la demanda. Esta alza en la producción de carne en Yucatán se debió en gran medida a que la estructura del subsector cambió notablemente en términos técnicos, financieros y económicos, debido a la participación de grandes empresas productivas, así como al establecimiento de nuevos esquemas asociativos, especialmente entre particulares y ejidatarios, (Drucker, Escalante, Gómez, Magaña, 2017).

El objetivo general de este estudio fue el de identificar el nivel de competitividad que tiene el sector porcino en el estado de Yucatán a través de las herramientas de Porter, así como describir la gestión financiera de una entidad productora de carne de ganado porcino por medio de un estudio de caso.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Competitividad

A lo largo de la historia, la competitividad ha sido descrita por varios autores como un concepto teórico, multidimensional y relativo asociado con los mecanismos de mercado. (Siudek y Zawajska, 2014).

Una de las primeras aproximaciones al concepto de competitividad proviene de Smith (1977) que consideraba que los esfuerzos sostenidos para aumentar la exportación darían como resultado un aumento de las entradas de metales preciosos y, por lo tanto, del bienestar nacional. Cada parte implicada en el libre comercio puede obtener beneficios al especializarse en la producción de bienes en los que tiene una ventaja absoluta, por lo cual, se debe permitir que cada país exporte los bienes que produce al menor costo e importe los bienes que produce a los costos más altos (Smith, 1977).

Sin embargo, la ventaja absoluta en la producción de un producto básico no es necesaria ni suficiente para el comercio mutuamente beneficioso, ya que un país puede estar experimentando una desventaja absoluta en la producción de todos los productos en comparación con otro país, y aun así obtener beneficios mediante el comercio internacional con otros países, debido a la ventaja relativa comparativa en la producción de algunos productos básicos (Gupta, 2015). La ventaja absoluta en la producción de un producto básico no es suficiente, ya que el país puede no tener una ventaja relativa en la producción de ese producto básico (Gupta, 2015).

Ricardo (1817), mantuvo que el término de ventaja comparativa se refiere a la capacidad de producir bienes y servicios a un menor costo de oportunidad, no necesariamente a un volumen mayor. Un país puede beneficiarse del comercio exterior incluso si carece de una ventaja absoluta sobre sus socios comerciales en la producción de bienes, ya que solo necesita tener una ventaja relativa en cualquier bien para poder venderlo en el exterior.

De acuerdo con Ince, Kozanoğlu y Demir (2011) uno de los marcos conceptuales más influyentes para el trabajo teórico y empírico sobre la competitividad es el modelo de Heckscher-Ohlin propuesto en 1933, que considera que la ventaja comparativa cambia con el tiempo dependiendo de las diferencias entre los países de acuerdo con las dotaciones de los factores y los cambios en la tecnología. El modelo Heckscher-Ohlin indica que el comercio aumentará la demanda de los bienes producidos por el abundante recurso del país (Ince, Kozanoğlu y Demir, 2011). Dado que el recurso abundante en la mayoría de los países en desarrollo es la mano de obra, la predicción es un aumento en la demanda de bienes de mano de obra intensiva (Ince, Kozanoğlu y Demir, 2011). Por otro lado, comercializar le brinda a un país en desarrollo la oportunidad de aprender de las tecnologías más avanzadas del mundo desarrollado (Ince, Kozanoğlu y Demir, 2011).

Schumpeter (1943), afirmaba que, para la realidad capitalista, lo que cuenta en la competencia es la nueva mercancía, las nuevas tecnologías, la nueva fuente de suministro, el nuevo tipo de organización, la competencia que otorga un costo decisivo o una ventaja de calidad y que no golpea los márgenes de los beneficios y los resultados de las empresas existentes, sino en sus cimientos y en sus propias vidas.

La década de 1970 puede considerarse como el punto de inflexión en la visión de la globalización debido a que se produjo un aumento en las inversiones extranjeras directas de los países que causó un cambio en el segmento comercial de las empresas, mientras que, durante la década de 1980, muchos países en desarrollo comenzaron a ser más liberales en sus políticas económicas (Arslan y Tatlıdil, 2012). La privatización, el aumento de la economía de mercado, la liberalización financiera y los intentos de los países por la articulación de la economía mundial en estos países, dieron lugar a un mayor volumen de comercio en el mundo y allanaron el camino para acelerar la competitividad y la globalización imperante, mientras el concepto de poder de competencia internacional ganó importancia en el mundo.

2.2 Herramientas para el análisis estratégico de la competitividad

A. *El diamante de la ventaja nacional*: Porter (1990), en la búsqueda de una respuesta a las siguientes preguntas: ¿por qué ciertas compañías ubicadas en ciertas naciones son capaces de conseguir innovación?, ¿por qué son capaces de superar las barreras del cambio y de la innovación las cuales acompañan al éxito?, desarrolla el modelo que se basa en cuatro atributos

de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional, es decir, el campo de juego que cada nación establece y opera para las industrias. Esos atributos crean el entorno nacional en el cual las compañías nacen y aprenden a cómo competir.

Este mismo autor señala que cuando un entorno nacional permite y soporta una mayor acumulación de activos especializados y de habilidades, las compañías ganan una ventaja competitiva. Cuando un entorno nacional proporciona mejor información y puntos de vista en las necesidades de productos y de procesos, una compañía gana una ventaja competitiva. Finalmente, cuando el entorno nacional presiona a las compañías a innovar y a invertir, dichas compañías obtienen una ventaja competitiva y actualizan esas ventajas todo el tiempo.

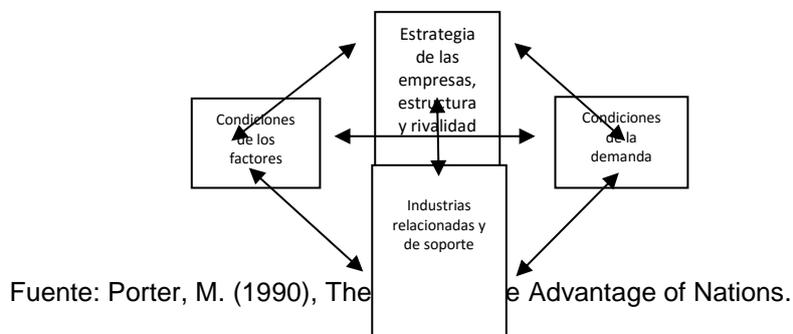
Los atributos del diamante de Porter son los siguientes:

1. Las condiciones de los factores: la posición de una nación en relación a los factores de producción, tales como las habilidades de su mano de obra o su infraestructura, lo cual es indispensable para competir en una industria determinada. En las industrias sofisticadas que forman la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda factores, al contrario, crea los factores más importantes de producción, tales como los recursos humanos calificados. Los factores indispensables de producción son aquellos que involucran una inversión sostenida y abundante y que son especializados. Para sostener una ventaja competitiva, un factor podría estar altamente especializado en satisfacer las necesidades particulares de una industria. Las naciones tienen éxito en industrias en donde son particularmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva proviene de la presencia de instituciones de clase mundial que primeramente crean factores especializados y que trabajan continuamente para actualizar esos factores.
2. Las condiciones de la demanda: se refiere a la naturaleza de la demanda del mercado en relación a los productos o servicios de la localidad. Las naciones obtienen ventajas competitivas en las industrias en donde la demanda local proporciona a las compañías información más clara sobre las nuevas necesidades de los compradores. También ganan ventajas en las industrias en donde los compradores presionan a las compañías a innovar de manera más rápida lo que les permite alcanzar mayores ventajas competitivas sofisticadas que los rivales extranjeros. La demanda local ayuda a construir ventajas competitivas cuando un segmento de una industria en particular es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros.
3. Industrias relacionadas y de apoyo: se refiere a la presencia o la ausencia en una nación de proveedores para las diferentes industrias así como de otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas. Las empresas de una nación se benefician cuando los proveedores son competidores globales, aunque esto no significa que todos los proveedores tengan que ser competitivos para generar una ventaja competitiva. Las

compañías inclusive tienen la oportunidad de influenciar los esfuerzos técnicos de los proveedores y pueden servir como lugares de evaluación para trabajos de investigación y desarrollo y de esa manera acelerar el ritmo de la innovación.

4. La estrategia de la empresa, la estructura y su rivalidad: describe las condiciones que rigen en una nación en relación a como las compañías son creadas, organizadas y administradas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. La competitividad en una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modelos organizacionales en un país y de las fuentes de ventaja competitiva en la industria. Los países difieren notablemente en las metas que las compañías y los individuos pretenden alcanzar. Las compañías reflejan las características de los mercados de capital nacionales así como las prácticas compensatorias para los gerentes. La motivación individual a trabajar y a aplicar las habilidades es también importante para desarrollar ventajas competitivas. Las naciones tienden a competir en las actividades que la gente admira o de las cuales depende, es decir, las actividades en las que surgen los héroes nacionales. La rivalidad doméstica, crea presión en las compañías para innovar y mejorar. Las rivalidades locales impulsan a las compañías a reducir los costos, a mejorar la calidad del producto o servicio y a crear nuevos productos y procesos. Otro beneficio de la rivalidad doméstica es que presiona a crear una actualización constante en la fuente de la ventaja competitiva. (Ver figura 1).

Figura 1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional



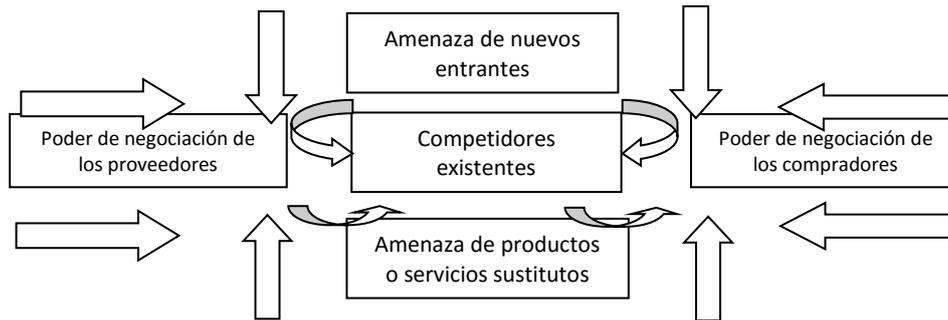
B. El modelo de las cinco fuerzas: según Porter (1980), la parte medular de la formulación de la estrategia es el de hacer frente a la competencia. En la lucha por un segmento de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores, más bien, la competencia en una industria, está enraizada en los fundamentos económicos y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los combatientes establecidos en el mercado. Clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutos son todos los competidores que podrían tener una mayor o menor prominencia dependiendo del mercado. El estado de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas:

1. Amenazas de entrada: nuevos entrantes en una industria traen consigo nuevas

capacidades, el deseo de ganar una cuota de mercado y frecuentemente recursos substanciales. La seriedad de la amenaza de entrada depende de las barreras que presente y de la reacción de los competidores existentes. Sí las barreras de entrada son altas, los nuevos entrantes pueden esperar una fuerte represalia de los competidores existentes. Las seis principales barreras de entrada son: las economías de escala, la diferenciación de productos, los requerimientos de capital, las desventajas de costos, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.

2. El poder de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes en una industria al elevar los precios o al reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Los proveedores son poderosos sí:
 - a. El mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores.
 - b. El producto que ofrecen es único o su diferencia es mínima.
 - c. No están obligados a contender con otros productores para vender en esa industria.
 - d. Poseen una amenaza creíble de integración hacia adelante en la industria respectiva.
 - e. La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
3. El poder de los compradores: la mayor parte de la fuente de poder de los compradores se le atribuye a los consumidores como grupo así como a los compradores industriales y comerciales. Los consumidores tienden a ser más sensibles frente a productos no diferenciados, a productos que sean caros en relación a los ingresos y a aquellos en los cuales la calidad no es importante. Los compradores son poderosos sí:
 - a. Se concentran o compran en grandes volúmenes.
 - b. Los productos comprados son estándares o no diferenciados.
 - c. El producto no le ahorra dinero al comprador.
 - d. Desarrollan una integración hacia atrás para elaborar el producto.
 - e. Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las ganancias en tiempos normales. Los productos sustitutos generan reducción de precios y mejoras en el desempeño.
4. Competidores existentes: los competidores existentes usan tácticas para defenderse basándose en estrategias de precios, introducción de productos y peleas publicitarias. Una intensa rivalidad está relacionada con la presencia de numerosos factores tales como:
 - a. Los competidores son numerosos o son iguales en tamaño y poder.
 - b. El crecimiento de la industria es lento.
 - c. Al producto o servicio le hace falta diferenciación.
 - d. Las barreras de salida son altas.
 - e. Los costos fijos son elevados.
 - f. Los rivales son diferentes en estrategias, orígenes y personalidades. (Ver figura 2).

Figura 2. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

C. *El análisis FODA*: según Rodríguez (1999), una herramienta para el análisis estratégico es la matriz FODA, el nombre de esta útil y práctica herramienta proviene de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

F= Fortaleza.

O= Oportunidades.

D= Debilidades.

A= Amenazas.

Se define como un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

Las fortalezas, las define como aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Las oportunidades, son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Las debilidades, son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Las amenazas, son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), entre los componentes externos a investigar se debe considerar el segmento demográfico, que es el que se ocupa del tamaño de la población, su edad, estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso. El segmento económico que es el que se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que una empresa compite o puede competir. El segmento político/legal, que es el área en la que

las organizaciones y los grupos de interés compiten por la atención y los recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían las interacciones. El segmento sociocultural, que se ocupa de las actitudes sociales y los valores culturales de las distintas sociedades. El segmento tecnológico que incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.

Para los componentes internos se debe de considerar el valor, que consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. Los recursos tanto los tangibles como son los activos que se pueden ver y contar como los intangibles que son los derechos de patentes de propiedad intelectual, las marcas registradas y los derechos reservados, los recursos subjetivos de conocimientos prácticos o que dependen de personas, las redes de trabajo, la cultura de la organización y la reputación de una empresa por los bienes o servicios, así como la forma en que interactúa con la gente.

2.3 Las Finanzas como Factor de Competitividad

Menciona Gitman, (1986), que los recursos financieros tienen como función mantener la solvencia de la empresa en el suministro de flujos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos circulantes necesarios para lograr los objetivos de la compañía y mejorar la competitividad. Para disponer de recursos financieros es necesaria la medición en las empresas de la rentabilidad y el financiamiento.

Para David (2003, p. 281-287), el uso de la información financiera es indispensable en la implementación y desarrollo de estrategias en las organizaciones. Este mismo autor establece que las instituciones financieras están dispuestas a prestar fondos para aquellos proyectos que sean rentables y que les garanticen la recuperación de dichos fondos, para ello establece los siguientes pasos para demostrar la viabilidad de los mismos:

- a. Determinar el monto del capital que se necesita: para contar con fuentes de financiamiento propias o ajenas se requiere garantizar al prestamista la recuperación del préstamo y esto se puede hacer no con los recursos disponibles actualmente sino con la generación de flujos de efectivo futuros suficientes para pagar el costo financiero de las deudas y márgenes adicionales de rentabilidad que consoliden la inversión. Si se cumple esta condición la disponibilidad de capital estará al alcance de cualquier empresa ya que los capitales se mueven hacia negocios que sean más rentables y confiables.

- b. Preparar estados financieros pro-forma: el procedimiento para su construcción consta de cinco pasos, (1) preparar estados de pérdidas y ganancias proforma, (2) proyectar costos de los productos vendidos, (3) proyectar ingresos netos, (4) determinar la utilidad del ejercicio, y (5) calcular los rubros del balance general.

c. Preparar presupuestos financieros: los presupuestos financieros se pueden calcular por uno o varios años y constituyen una herramienta estratégica fundamental en la planificación de los recursos que lo forman. En dichos presupuestos se detalla cómo se obtendrán y se gastarán los fondos dentro de un plazo determinado.

d. Calcular el valor de un negocio: para evaluar el valor de un negocio se requieren capacidades cualitativas y cuantitativas entre los que destacan los siguientes métodos: (1) el valor de un negocio se determina por el capital contable más el % de plusvalía por la lealtad de los clientes más el % de los activos sobrevaluados o subvaluados, (2) el valor de todo negocio se debe calcular a través de los beneficios futuros y (3) que el mercado a través de negocios similares determine el valor del negocio. Se puede utilizar la razón precio-utilidad, que consiste en dividir el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa entre la utilidad anual por acción y multiplique el resultado por el ingreso neto promedio de la empresa de cinco años.

En 1990, Birley y Westhead, señalaron que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera es uno de los principales factores resaltados como necesarios para alcanzar el éxito competitivo. En tal sentido, es necesario realizar con cautela la planeación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de información, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias. Para desarrollar lo anteriormente mencionado Bantel y Jackson, (1989) comentan que el nivel de educación al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la entidad e incluso con el mayor nivel de productividad, (Norburn y Birley, 1988).

Las empresas tienen muchos objetivos, pero para Sallenave (1994, p. 86-101), se pueden reducir a tres: rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Hasta los años 70 se ponía énfasis a la rentabilidad, en los 70 y 80 se buscaba el crecimiento hoy se busca la supervivencia ya que ésta última supone a las anteriores. Sin rentabilidad y crecimiento no hay supervivencia.

Este mismo autor señala que existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad:

1. La rentabilidad sobre ventas (ROS), es igual a las utilidades netas sobre ventas y se logra con un aumento en el precio o disminución en el costo.
2. La rentabilidad sobre el activo (ROA), es igual a utilidades netas sobre activo total. El objetivo es aumentar las utilidades y reducir el capital total sin aumentar los costos.
3. La rentabilidad financiera (ROE), está determinada por la rentabilidad del capital o del patrimonio que relaciona las utilidades netas respecto a los fondos propios. Para mejorar la rentabilidad es conveniente aumentar el endeudamiento y disminuir del patrimonio cuando los

costos patrimoniales son mayores, sin embargo, tales estrategias pueden ser peligrosas.

4. Rentabilidad de un proyecto, para evitar las trampas estáticas se deben buscar índices dinámicos de desempeño futuro como el valor presente neto, que se define como el conjunto de flujos de caja actuales y futuros actualizados al costo de capital.

Para David (2003, p. 17), las empresas que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y más exitosas que las que no lo hacen, registran más ventas, y alcanzan mayores niveles de productividad y competitividad. Las empresas que obtienen malos resultados suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las actividades futuras.

La estrategia competitiva en el departamento de finanzas implica el establecer una "estrategia funcional" para tratar de resolver cuestionamientos relacionados con el cómo utilizar, aplicar los recursos y organizar las capacidades o habilidades dentro del área financiera, a fin de maximizar la productividad de los recursos administrados por ésta (Menguzzato, 1991), de tal manera que se colaborará en la consecución de la ventaja competitiva deseada y por ende en el grado de competitividad de la empresa (Claver, 1995).

La empresa que pretenda ser competitiva, deberá diseñar una determinada estrategia financiera en función de la naturaleza de las variables que definan la competencia del sector en el que actúa, de manera que contribuya a la consecución de unas u otras ventajas competitivas como por ejemplo pudiera mencionarse el liderazgo en costo, la diferenciación o la alta segmentación. En dicho sentido, la estrategia competitiva de la empresa, debe servir como guía para la asignación u obtención de recursos en el marco de la estructura de capital e inversión de los activos (Acosta, 1998).

Para poder desarrollar las actividades de las otras áreas funcionales como la mercadotecnia, la producción, recursos humanos y ventas, se hace necesario disponer de dinero, siendo el departamento de finanzas quien administra el recurso, si las líneas estratégicas para mejorar la competitividad de la empresa requieren adquisición de activos como maquinarias o recursos humanos, es el departamento de finanzas quien debe de trazar una estrategia sostenible para poderlo llevarlo a acabo y en dado caso, deberá de advertir de inviabilidad de los objetivos planteados por las otras áreas funcionales de la empresa (Bravo, 2010). Según Magretta (2012), para Porter la única medida financiera que presenta la naturaleza multidimensional de la competitividad es el retorno del capital invertido (ROIC), que se calcula dividiendo los ingresos netos menos los dividendos entre el capital total.

2.4 Sector Porcino

Según datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2016), la producción de carne de cerdo en México en 2016 fue de 1,376,198.60 toneladas con un valor de 56,892,934.30 miles de pesos, obtenidos de 16,794 miles de animales sacrificados. Entre 2006 y 2016, el consumo de carne de cerdo creció a una tasa promedio anual de 3.1 por ciento, para ubicarse en 18.6 kilogramos por persona por año (FIRA, 2017).

El sector comercial de la carne de cerdo en México ha crecido rápidamente en los últimos años consolidando y expandiendo su producción, y los productores comerciales más grandes del país están aplicando mejoras en sus operaciones tales como: agregar instalaciones de procesamiento de alimentos, de parto, procesamiento de carne, y de almacenamiento en frío; utilización de técnicas de reproducción sofisticadas, y técnicas de alimentación para mejorar las características específicas de la carne; y manteniendo su interés en la sostenibilidad como la inversión en energía renovables (USDA, 2017).

Los principales Estados productores de carne de cerdo en México por peso de carcasa son Jalisco, Sonora, Puebla y Yucatán, que representan más de la mitad de la producción, aunque cada Estado de la República produce carne de cerdo en pequeñas cantidades (USDA, 2017). Yucatán es un área de producción importante para cerdos y porcinos en México debido a que se ha mantenido libre de diarrea epidémica porcina gracias a su situación natural como península y las estrictas medidas de bioseguridad, además, es el cuarto estado productor de carne porcina en México y ha tenido un rápido crecimiento de la industria porcina en los últimos años (USDA, 2017).

Según datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2016), en 2016 la producción de carne de cerdo en Yucatán fue de 134,229.77 miles de toneladas, 9% más que en 2015, y 37% más que en 2006. El valor de la producción en 2016 fue de 5,476,930.94 miles de pesos, 13% más que en 2015, y 113% más que en 2006, siendo Abalá, Sotuta y Mérida los municipios con mayor producción en el Estado.

La carne de cerdo producida en Yucatán es principalmente exportada a Japón con una gran aceptación, además que también se exporta a Corea del Sur, Estados Unidos, Canadá, Hong Kong y Taiwán, y ha logrado la apertura del mercado en China al reconocer los estándares de calidad e inocuidad de la carne de cerdo yucateca (SAGARPA, 2016).

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se aplicará un tipo de investigación cualitativa. Este estudio según la dimensión temporal es de corte transversal, no experimental, porque trata de determinar los procesos adecuados que permitirán identificar el nivel de competitividad los productores de carne de ganado porcino del estado de Yucatán. El año en el que se trabajó fue el 2017.

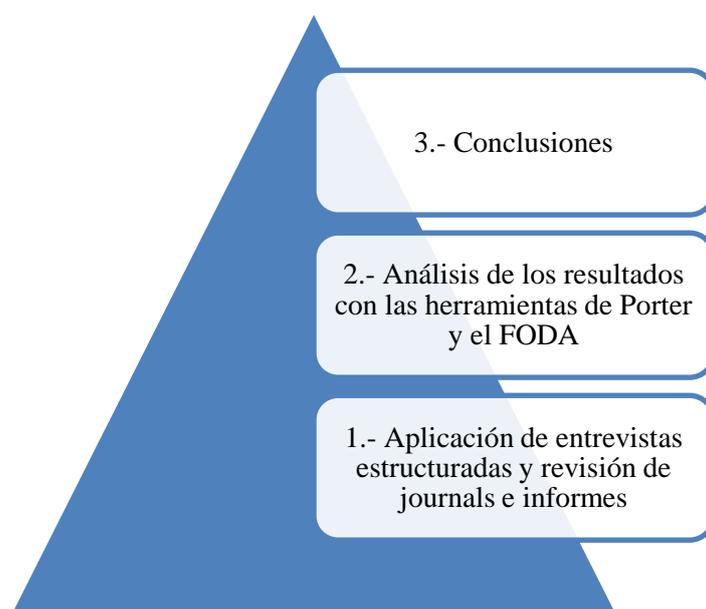
Será exploratoria por cuanto se identificará la situación actual de la industria de producción de carne bovina en el estado de Yucatán.

Será un estudio de caso, respecto a que se identificará una empresa productora de carne de ganado porcino de Yucatán, en la que se analizarán el uso de las finanzas como factor de competitividad de la misma.

Para el análisis de las herramientas de Porter y el FODA se obtuvo información con base en la revisión y análisis de todos los documentos que fue posible acopiar relacionado con el tema. Así como los bancos de datos estadísticos oficiales, nacionales e internacionales y en particular del Estado de Yucatán. También se consiguió información a través de entrevistas con los directivos de las principales Asociaciones Ganaderas Porcinas del Estado, funcionarios públicos, investigadores, académicos y prestadores de servicios. Igualmente se adquirió de distribuidores y comercializadores de los principales insumos para la producción porcina y finalmente de algunos productores, desarrolladores y acopiadores de cerdos (ver figura 3).

Para el vaciado de la información de las entrevistas, se utilizó el análisis presentado en Porter (2008).

Figura 3: Esquema de la investigación del análisis de la competitividad



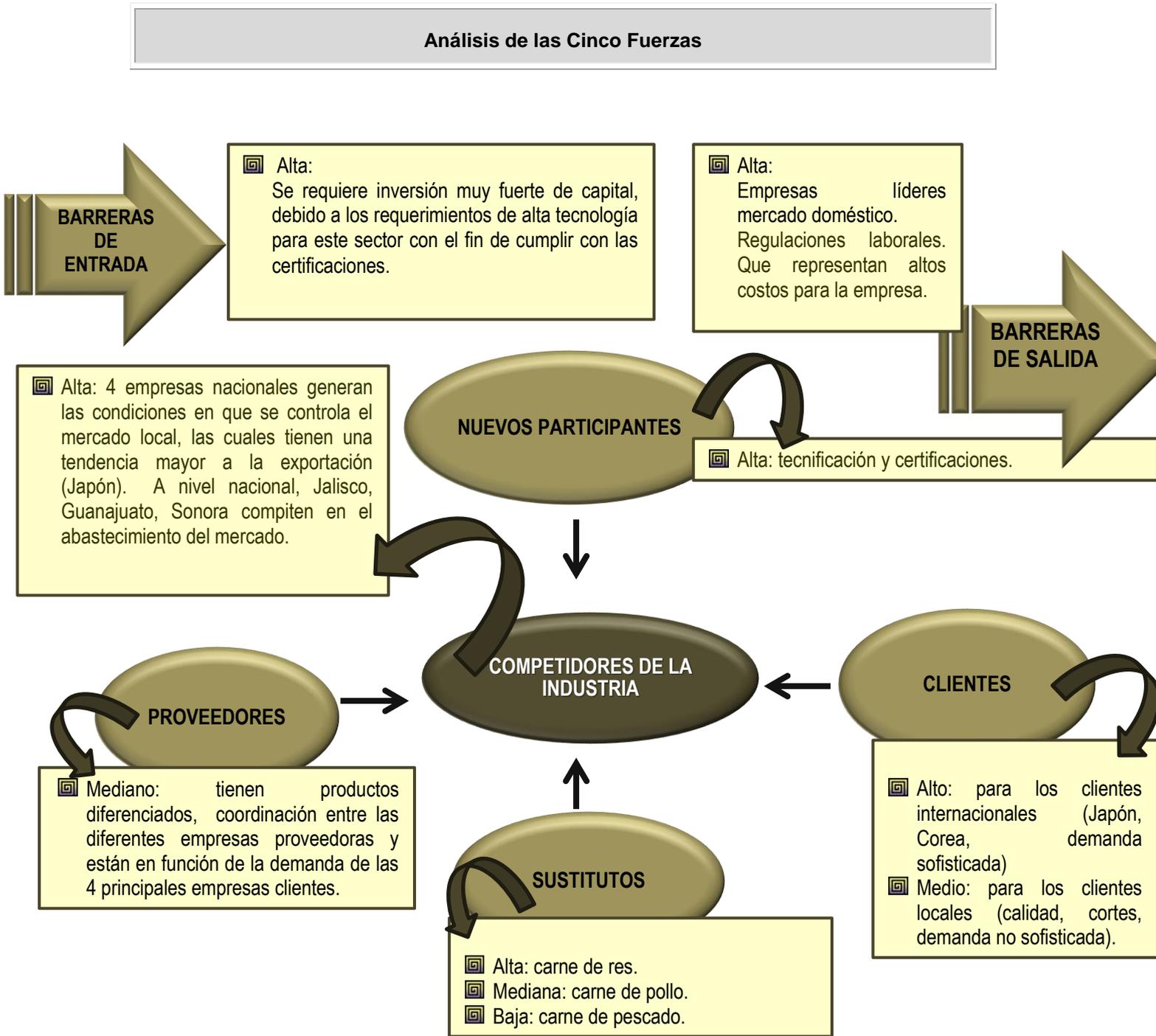
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Para definir el estudio de casos se tendrá que citar a varios autores, una definición exacta no se tiene. Para Blaxter, Hughes y Tight (2004) un estudio de casos es, en muchos sentidos, teóricamente compatible con las necesidades y recursos del investigador. Permite e incluso exige, centrarse en un solo ejemplo (o quizás en dos o tres). El foco puede ser el lugar de trabajo del investigador o cualquier otra institución con la cual tenga conexiones.: una empresa, un cuerpo de voluntarios, una clase, un equipo de trabajo o un grupo comunitario. También es posible centrarse en un individuo o en un número reducido de individuos, tal como ocurre en las historias de vida o en el análisis de la carrera de los grandes empresarios y de cómo alcanzaron la posición que hoy ocupan.

Valles (1997) agrupa el estudio de caso en tres tipos: los estudios de caso etnográficos en donde la técnica suele ser la observación del participante. Los estudios de caso biográficos en los que se barajan las técnicas de documentos personales, los relatos y las historias de vida. Y otros estudios de caso que se encuentran entre lo cualitativo y cuantitativo.

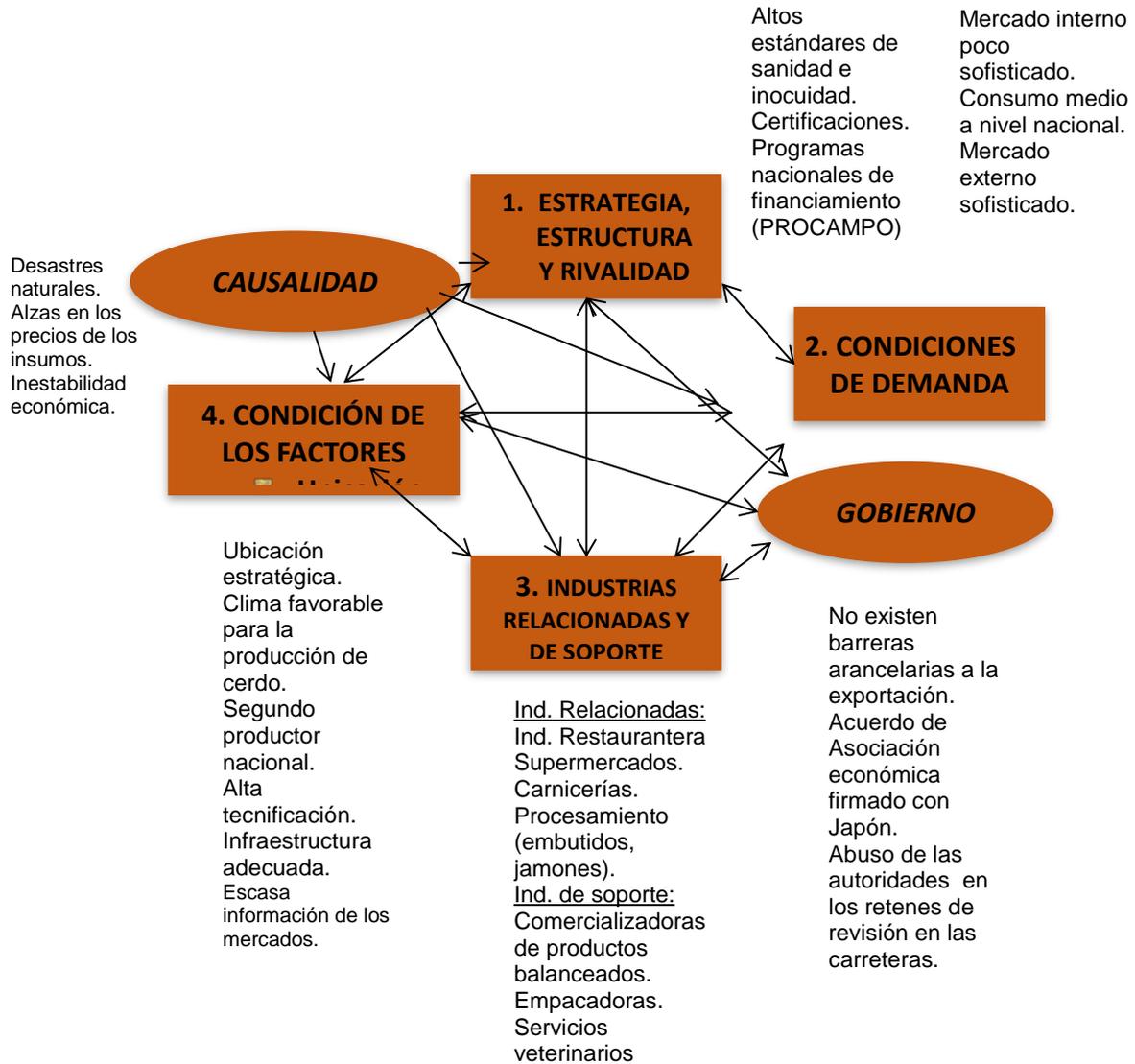
4. RESULTADOS

4.1 Modelo de las 5 Fuerzas



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

4.2 Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

4.3 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
a) Alta calidad de las materias primas	a) Escasa información de mercados
b) Favorable ubicación geográfica	b) Lentitud de inspección en los retenes
c) Capacidad instalada disponible	c) Alto costo financiero para apoyar al crecimiento de las empresas
d) Capacidad de respuesta	d) Alto costo de peaje que encarece costos de transporte
e) Dominio del idioma inglés	e) Deficiente servicio ferroviario
f) Área libre de fiebre porcina clásica	f) Política fiscal impositiva que afecta a la pequeña y mediana empresa
	g) Escasa vinculación entre centros de inv. universidades y empresas
Amenazas	Oportunidades
a) Variaciones en los precios internacionales	a) Facilidades a la inversión extranjera
b) Cambios bruscos en la demanda	b) Elevada disposición y oportunidades para asociarse con empresas mexicanas exportadoras
c) Inflación e inestabilidad en las políticas financieras que afectan los costos	c) Sobreoferta de trabajadores calificados
d) Creciente competencia debido a la apertura de mercados	d) Buena respuesta de los productores locales hacia la apertura comercial
	e) Existencia de infraestructura y personal calificado para la investigación sobre la industria alimentaria
	f) Existencia de un acuerdo de asociación económica con Japón

Fuente:Elaboración propia con datos de la investigación

4.4 Estudio de caso

- a) La empresa en cuestión, con datos generales de una persona moral, con aproximadamente 6,900 trabajadores.
- b) Específicamente sobre el porcentaje (%) de crecimiento en las ventas totales de la empresa, del año 2017, tomando como base el año anterior es entre el 11 y 15%.
- c) Los resultados obtenidos en la pregunta sobre el porcentaje de la utilidad antes de intereses e impuestos sobre los activos totales, en el 2017 con respecto al año anterior en porcentaje, es del más del 15 %
- d) Acerca del porcentaje de endeudamiento (pasivo total/activo total) esta empresa tiene alrededor del 51%.

Sobre la frecuencia esta empresa utiliza fuentes de recursos para financiar el capital de trabajo (gastos operativos, pago a proveedores, compra de mercancía, etc.), se evaluaron las siguientes alternativas:

- a) Si utiliza crédito comercial no documentado (financiamiento de los proveedores): lo utiliza siempre.
- b) Crédito comercial documentado, como son los pagarés o las letras de cambio, lo utiliza casi siempre.
- c) El crédito bancario, casi nunca.
- d) El factoraje, lo utiliza muy pocas veces.
- e) Recursos propios y aportación de los accionistas o propietario (s). lo utiliza casi siempre.
- f) Otras fuentes fuera del sistema financiero (familiares, amigos, mutualistas, etc.). Casi nunca.
- g) Después de evaluar las diferentes alternativas de financiamiento de capital de trabajo, la alternativa más utilizada es con los créditos comerciales, o sea, el financiamiento con los proveedores.

Esta empresa ha implantado un Sistema de Control de Gestión (SCG), cuya finalidad es proporcionar información útil para apoyar al gerente y su equipo de administración en la planificación, control y evaluación de la gestión

El grado en el que el SCG actualmente satisface las características de información de amplitud, oportunidad, agregación, e integración, en el cual, por el grado de uso de la amplitud, satisface plenamente las fuentes de información histórica, cuantificada en términos monetarios y la información interna como desempeño del mercado; sobre la oportunidad, satisface plenamente la disponibilidad, automatización, bases diaria, semanal, etc. e información integrada o agregada; sobre la agregación, a cualquier fecha o período y además evaluable y auditable; por la última, o sea, la integración, es la información sobre las áreas operativas, sobre las metas y objetivos para éstos y sobre el rendimiento de la empresa satisface plenamente las características de información el SCG.

En cuanto a la evolución en los últimos dos años sobre la liquidez de corto y largo plazo, el nivel de endeudamiento, la utilidad antes de intereses e impuestos y la rentabilidad económica y la financiera, ha sido muy buena.

El grado es el mayor en que la empresa utiliza, la información contable y financiera para la toma de decisiones, de la misma manera en que realiza proyecciones y planeación para el futuro. Específicamente en el uso del estado de situación financiera, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y las conciliaciones bancarias, en el estado de resultados presupuestados, pronóstico de flujo de efectivo, análisis de variación del presupuesto, planes presupuestales, análisis de indicadores, análisis de tendencias del sector, análisis del punto de equilibrio y análisis comparativo inter-empresarial.

5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

El estado de Yucatán cuenta con una serie de características favorables para la comercialización de la carne de cerdo como lo son: Adecuada ubicación geográfica, alta calidad de materia prima, área libre de fiebre porcina clásica, empacadoras con una capacidad instalada disponible y capacidad de respuesta, además existen facilidades a la inversión extranjera, disposición y oportunidades para asociarse con empresas mexicanas exportadoras, sobreoferta de trabajadores calificados, buena respuesta de los productores locales hacia la apertura comercial, así como también posee infraestructura y personal calificado para la investigación sobre la industria alimentaria y un Acuerdo de Asociación Económica con Japón.

Sin embargo existen factores que afectan indiscutiblemente el desarrollo de esta industria, como lo son: las variaciones en los precios internacionales, los cambios bruscos en la demanda, la inflación e inestabilidad en las políticas financieras que afectan los costos, una creciente competencia debido a la apertura de mercados, también hay escasa información de mercados,

apertura constante de los contenedores en los puntos de inspección instalados en las carreteras del estado, alto costo financiero para apoyar el crecimiento de las empresas, vinculación reducida entre centros de investigación, universidades y empresas y algo muy importante carece de un modelo estratégico de comercialización.

Por otro lado, se señala la importancia de fortalecer la estrategia de integración vertical, reuniendo un mayor número de granjas, para poder ampliar las plantas de sacrificio y proceso, con lo cual se garantizará contar siempre con materia prima y sobretodo se conseguirá disminuir los costos de producción y contrarrestar las fluctuaciones en los precios de mercado.

Asimismo es necesario que al gobierno le quede claro que la rentabilidad de una industria no es el único criterio para decidirse a impulsarla, dado que la creación de empleos, el crecimiento de la producción, y el impacto en las actividades conexas son detonadores de la economía regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, M. (1998). *Factores financieros internos y competitividad empresarial*. México. La Laguna.
- Arslan, N. y Tatlıdil, H. (2012) Defining and Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis of Turkey With 11 Potential Rivals. *International Journal of Basic & Applied Sciences* 12 (2), 31-43.
- Bantel, K., y Jackson, S. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make the Difference. *Strategic Management Journal*. 10, 107-124.
- Birley, S., y Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrasts between Types of Small Firms. *Strategic Management Journal*. 11, 535-557
- Blaxter, L., Hugues, C. y Tight, M. (2004). *Cómo se hace una investigación. Herramientas universitarias*. España. Gedisa.
- Bravo, M. (2010). *Introducción a las Finanzas*. México. Pearson.
- Claver, E. (1995). *Manual de Administración de empresas*. España. Civitas.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Editores. Novena Edición.
- Drucker, A., Escalante, R., Gómez, V., y Magaña, S. (2017). La Industria Porcina en Yucatán. *Revista Latinoamericana en Economía*. 135[34]. 105-124.
- European Commission. (2015). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/communication_on_the_european_agenda_on_migration_en.pdf Consultado 03/03/18 a 15:25

- Fair Bank Guide. (2018). *Risking animal welfare. Case study on investments in chicken and pig meat production*. Recuperado de <https://eerlijkegeldwijzer.nl/media/374008/2018-02-praktijkonderzoek-dierenwelzijn.pdf>
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Editorial Harla.
- Gupta, S. (2015). Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis. *Athens Journal of Business and Economics*, 1 (1), 9-22.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. México. Mc Graw Hill.
- Ince, M., Kozanoğlu, O. y Demir, M. (2011). The Heckscher-Ohlin Trade Theory and Technological Advantages: Evidence from Turkey and USA. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 1 (4), 17-21
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). *Conociendo Yucatán*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/esp/anol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825213237.pdf Consultado 05/03/18 a 16:23
- Leyva, C., Cobos, R. y Mendoza, A. (2009). El mercado de la carne de cerdo de Yucatán, 1995-2005. *Revista de economía*. Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Economía, 26 (72), 69-100.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter*. EE.UU. Harvard Business Review Press.
- Menguzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*. España. Ariel.
- Moeller, S. y León, F. (2009). Overview of World Swine and Pork Production. *Agricultural Sciences*, 1,195-208.
- Norburn, D., y Birley, S. (1988). The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*. 9, 225-237.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016). *Pigs and...* Recuperado de <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/en/pigs/home.html> Consultado 03/03/18 a 21:32
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2003). *Agriculture, Trade and the Environment The Pig Sector*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *OCDE-FAO Agricultural Outlook 2017-2026*. doi: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-en Consultado 04/03/18 a 16:50
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. EE.UU. Harvard Business Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. EE.UU. Harvard Business Press.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. EE.UU. Harvard Business Press.

- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Inglaterra. John Murray.
- Rodríguez, J. (1999). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México. Editorial ECAFSA.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, socialism, and democracy*. Inglaterra. G. Allen y Unwin Ltd
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA]. (2016). Arrancan exportaciones de carne de cerdo de Yucatán hacia China. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/boletines/2016/agosto/Documentos/JAC0361-31.PDF> Consultado 05/03/18 a 20:58
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2016). *Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON-NG) [Software]*.
- Siudek, T. y Zawojka, A. (2014) Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*, 13 (1), 91–108.
- Smith, A. (1977), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. EE.UU. University of Chicago Press.
- Stępień, S. & Sapa, A. (2016). Chinese pork sector in the process of world economy globalization. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, (447), 156-157. doi: 10.15611/pn.2016.447.13
- United States Department of Agriculture [USDA]. (2017). *Mexico. Livestock and Products Semi-annual. Mexico's Livestock Sector Remains Healthy*. Recuperado de https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Livestock%20and%20Products%20Semi-annual_Mexico%20City_Mexico_3-12-2017.pdf Consultado 06/03/18 a 21:32
- United States Department of Agriculture [USDA]. (2018). *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Recuperado de https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf Consultado 06/03/18 a 20:53
- Valles, S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. España. Síntesis.
- World Animal Protection & Humane Society International. (2014). *Pig production in the EU and US*. Recuperado de http://www.hsi.org/assets/pdfs/ttip_briefing_pork.pdf Consultado 02/03/18 a 20:27