

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS LÍDERES EN MÉXICO,
UN MODELO PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

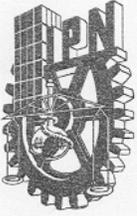
PRESENTA:

M. EN C. THELMA ROCÍO TRINIDAD DELGADO

DIRECCIÓN DE TESIS:

DR. JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS

Mayo 2009



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:00 horas del día 25 del mes de JUNIO del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis de grado titulada:

“DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS LÍDERES EN MÉXICO, UN MODELO PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS”

Presentada por el alumno:

TRINIDAD

Apellido paterno

DELGADO

materno

THELMA ROCÍO

nombre(s)

Con registro:

B	0	5	1	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

Doctorado en Ciencias Administrativas

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

DR. JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS

DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, DF. el día 27 del mes Mayo del año 2009, la que suscribe **M. en C. Thelma Rocío Trinidad Delgado**, alumna del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas con número de registro B051789, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. José Ramón Torres Solís y cede los derechos del trabajo intitulado "DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS LÍDERES EN MÉXICO, UN MODELO PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: thelma.trinidad@unilever.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

M. EN C. THELMA ROCÍO TRINIDAD DELGADO

RESUMEN

El propósito de esta investigación consistió en explicar la interrelación existente entre el crecimiento y el desempeño de las organizaciones, éste último tanto a nivel estratégico como en las diferentes dimensiones que lo integran, principalmente la orientada al mercado, dentro del contexto de las grandes compañías líderes de la industria de alimentos y bebidas en México y, de manera particular, en los productos pertenecientes a la categoría de agua embotellada para consumo personal, comercializados en el país.

La investigación se compone de tres fases: en la primera, se analiza el vínculo existente entre el crecimiento y el desempeño obtenidos durante 2001 a 2008 por las empresas líderes de la industria de alimentos y bebidas en México, misma que fue elegida debido a su relevancia en la economía nacional. En la segunda, se profundiza en el análisis del desempeño estratégico, a partir del impacto que sobre él ejercen las dimensiones financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado, de acuerdo con el modelo de cuadro de mando integral, para el mismo grupo de empresas señalado. Finalmente, la tercera fase se centra en ésta última dimensión, el desempeño de mercado, estudiando el efecto que producen en él los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia, a saber, producto, precio, plaza y promoción, dentro de una categoría de bienes en particular, las marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas durante 2008 en el país, cuya selección obedeció a la importancia de su alto potencial de crecimiento en las tendencias de consumo dentro de la industria de alimentos y bebidas tanto a nivel mundial como en México.

A través del estudio se detectaron vínculos significativos entre: (a) el crecimiento y el desempeño de las organizaciones, (b) las dimensiones que integran el desempeño, y (c) los elementos de la mezcla de mercadotecnia que influyen en el desempeño de mercado de un producto, los cuales fueron integrados en modelos estadísticos explicativos de sus diversas interrelaciones. Se espera que los hallazgos de esta investigación apoyen la toma de decisiones de las empresas, respecto a la formulación e implementación de estrategias que les permitan optimizar su crecimiento y desempeño, particularmente en lo relativo a la dimensión de mercado, incrementando así su nivel de competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this research consisted on explaining the interrelationship that exists between growth and performance of organizations, this last one not only at a strategic level but also through its different component dimensions, emphasizing on the one oriented to the market, within the context of the large leading organizations on the food and beverages industry established in Mexico, and particularly, in the products belonging to the category of bottled water for personal consumption commercialized in the country.

This research is made of three stages: in the first one, it's analyzed the link between the growth and performance rates achieved from 2001 to 2008, by the leading companies belonging to the food and beverages industry in Mexico, which was selected due to its relevance for the national economy. In the second one, it's deeply explored the strategic performance, considering the impact caused by the financial, operational, learning and market dimensions on its general result, according to the balanced scorecard model, for the above group of companies. Finally, the third phase is focused on the latter dimension, the one relative to the market, studying the effect of the marketing mix elements, that is, product, price, place and promotion, over the market performance in a particular kind of goods, the bottled water for personal consumption brands commercialized in 2008 along the country, category selected on basis of the importance of its high growth potential in the consume trends over the foods and beverages industry in Mexico, as well as worldwide.

Throughout the study, significant linkages were found amongst: (a) growth and performance of organizations, (b) this last one and its constituent dimensions, and (c) the marketing mix elements that influence the product's market performance, all of which were integrated in statistical models that explain their several interrelationships. The research's findings are expected to support the companies' decision making process on the formulation and implementation of strategies that promote their growth and performance optimization, primarily through the market dimension, increasing therefore their competitiveness level.

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
Glosario	xiii
Introducción	1
Capítulo I. El crecimiento y el desempeño estratégico de las empresas	7
1.1 El crecimiento y el desempeño como metas esenciales de la empresa	9
1.1.1 El crecimiento y el desempeño dentro de la dirección estratégica de la empresa	10
1.1.2 El desarrollo de las organizaciones a través de su ciclo evolutivo	16
1.1.3 La innovación y el cambio	19
1.2 El crecimiento de las empresas	23
1.2.1 Definición del crecimiento	23
1.2.2 Objetivos y estrategias de crecimiento en las empresas	24
1.2.3 Modelos de crecimiento	27
1.3 El desempeño estratégico de las empresas	31
1.3.1 Definición del desempeño	31
1.3.2 El desempeño superior con respecto a los competidores de la empresa	32
1.3.3 La competitividad y las ventajas competitivas	34
1.3.4 Relación entre el crecimiento y el desempeño	38
1.3.5 Modelos de evaluación del desempeño	40
1.3.6 Modelo del cuadro de mando integral	43
1.3.7 Dimensiones del desempeño: financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado	43
1.4 El desempeño de mercado	47
1.4.1 Modelos de participación de mercado	51
1.4.2 Variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción	53
1.4.3 Modelos de la mezcla de mercadotecnia	56

Capítulo II. Las empresas de alimentos y bebidas líderes en México y el mercado de agua embotellada	61
2.1 Desarrollo e importancia de la industria mundial de alimentos y bebidas	62
2.2 Importancia de la industria mundial de alimentos y bebidas en México	68
2.2.1 Clasificación de la industria de alimentos y bebidas en México	71
2.2.2 Problemática de la industria de alimentos y bebidas en México	75
2.3 Las empresas de alimentos y bebidas líderes a nivel internacional	83
2.3.1 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en el mundo	83
2.3.2 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en América Latina	84
2.3.3 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	85
2.4 Tendencias actuales de consumo en la industria de alimentos y bebidas a nivel internacional y en México	87
2.5 La industria de agua embotellada en México	91
2.5.1 Importancia del mercado de agua embotellada a nivel internacional	91
2.5.2 El mercado de agua embotellada en México	98
2.6 Retos de la industria de alimentos y bebidas en México	101
Capítulo III. Metodología de investigación	103
3.1 Antecedentes	103
3.2 Problema de investigación	106
3.3 Preguntas de investigación	108
3.4 Objetivos de la investigación	109
3.4.1 Objetivo general	109
3.4.2 Objetivos específicos	109
3.5 Hipótesis	109
3.6 Variables	113
3.7 Justificación de la investigación	114
3.8 Diseño y método de la investigación	118

	<i>Pág.</i>
Capítulo IV. Resultados, análisis y discusión	125
4.1 Fase 1: El crecimiento y el desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México	125
4.1.1 El crecimiento de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	126
4.1.2 El desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	133
4.1.3 Correlación entre el crecimiento y el desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	136
4.2 Fase 2: El desempeño estratégico de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, y las cuatro dimensiones que lo integran	145
4.2.1 El desempeño financiero de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	145
4.2.2 El desempeño operativo de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	150
4.2.3 El desempeño de aprendizaje de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	154
4.2.4 El desempeño de mercado de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	157
4.2.5 Correlación entre el desempeño estratégico y sus cuatro dimensiones, en las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México	160
4.2.6 Correlación entre el crecimiento, el desempeño y sus dimensiones, en las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México	169
4.3 Fase 3: El desempeño de mercado de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México	173
4.3.1 La mezcla de mercadotecnia de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México	173
4.3.2 Correlación del desempeño de mercado y la mezcla de mercadotecnia de las principales marcas de agua embotellada en México	179
4.4 Integración de los resultados sobre crecimiento, desempeño y mezcla de mercadotecnia	190

	<i>Pág.</i>
Conclusiones	195
Sugerencias para futura investigación	201
Bibliografía	203
Anexos	211
Anexo I. Empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México (2001 – 2008)	211
Anexo II. Las principales marcas de agua embotellada comercializadas en México (2008)	218
Anexo III. Síntesis estadística de las variables estudiadas	222
1. Resumen descriptivo de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México (2001 a 2008)	222
2. Correlación entre el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	222
3. Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	223
4. Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y las dimensiones del desempeño (D_{it}), en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, por subrama	224
5. Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, por subrama	225
6. Resumen descriptivo de las principales marcas de agua embotellada comercializadas en México (2008)	226
7. Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y las variables de la mezcla de mercadotecnia en las marcas de agua embotellada	226

RELACIÓN DE CUADROS Y GRÁFICAS

Capítulo II. Las empresas de alimentos y bebidas líderes en México y el mercado de agua embotellada			
No.	Figura	Título	Pág.
1	Gráfica 2.1	Producción manufacturera mundial por sectores de actividad	63
2	Cuadro 2.1	Comercio mundial de alimentos y bebidas, por grandes sectores y regiones	63
3	Gráfica 2.2	Participación por regiones en el mercado mundial de alimentos y bebidas	64
4	Gráfica 2.3	Crecimiento del mercado mundial de alimentos y bebidas, por regiones	64
5	Cuadro 2.2	Porcentaje del gasto destinado a alimentos y bebidas en los hogares mundiales	65
6	Gráfica 2.4	Porcentaje del gasto destinado a alimentos y bebidas en los hogares mundiales	66
7	Gráfica 2.5	Patrones de consumo mundial de alimentos y bebidas por categorías	66
8	Cuadro 2.3	Gasto per cápita mundial en algunos alimentos y bebidas seleccionados	67
9	Cuadro 2.4	Composición de las empresas en México por grandes sectores de actividad	68
10	Cuadro 2.5	Composición de las empresas en México por grandes divisiones sectoriales	69
11	Cuadro 2.6	Ramas de la división de industrias manufactureras, por contribución a su PIB total y número de empresas	70
12	Cuadro 2.7	Aportación de la rama de alimentos, bebidas y tabaco al PIB de la industria manufacturera, 2000 – 2004	70
13	Cuadro 2.8	Aportación de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco al PIB de la industria manufacturera, 2000 – 2004	71
14	Cuadro 2.9	Clasificación detallada de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco (SCNM)	72
15	Cuadro 2.10	Clasificación detallada de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco (SCIAN)	73
16	Gráfica 2.6	Crecimiento en las ventas de alimentos y bebidas en México	75
17	Cuadro 2.11	Indicadores globales de competitividad empresarial	76
18	Cuadro 2.12	Posición de México en el índice global de competitividad empresarial	76
19	Cuadro 2.13	Clasificación de las empresas por su tamaño	77
20	Cuadro 2.14	Composición de las empresas en México, según su tamaño	78
21	Cuadro 2.15	Contribución de las empresas al PIB y al empleo nacional, según su tamaño	78
22	Cuadro 2.16	Período promedio de existencia de las empresas en México	79
23	Cuadro 2.17	Período promedio de existencia de las empresas en México, según su tamaño	79
24	Cuadro 2.18	Resultado de operaciones obtenido por las empresas en México	80
25	Cuadro 2.19	Empresas que enfrentan problemas para su funcionamiento, por sector	80

Capítulo II. Las empresas de alimentos y bebidas líderes en México y el mercado de agua embotellada(Continúa)

No.	Figura	Título	Pág.
26	Cuadro 2.20	Principales problemas de las empresas para su funcionamiento, por sector	81
27	Cuadro 2.21	Expectativas de las empresas respecto a la solución de sus problemas de funcionamiento	81
28	Cuadro 2.22	Acciones de las empresas para la solución de sus problemas de funcionamiento	82
29	Cuadro 2.23	Empresas de alimentos y bebidas más importantes a nivel mundial	83
30	Cuadro 2.24	Empresas de alimentos y bebidas más importantes en Estados Unidos y Canadá	84
31	Cuadro 2.25	Clasificación de las empresas líderes de la rama de alimentos y bebidas en México, por subrama productiva	35
32	Cuadro 2.26	Las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México	86
33	Cuadro 2.27	Alimentos y bebidas empacados con mayor crecimiento a nivel mundial (en %)	87
34	Cuadro 2.28	Alimentos y bebidas empacados con mayor crecimiento a nivel mundial (en \$)	88
35	Gráfica 2.7	Crecimiento en las ventas de alimentos y bebidas en México	89
36	Gráfica 2.8	Mercado de bebidas alcohólicas en México	90
37	Gráfica 2.9	Mercado global de bebidas no alcohólicas	91
38	Gráfica 2.10	Países con mayor consumo de agua per cápita	92
39	Gráfica 2.11	Volumen de agua embotellada comercializada a nivel mundial	94
40	Gráfica 2.12	Países con mayor consumo total de agua embotellada	95
41	Gráfica 2.13	Participación de mercado relativa de las 10 marcas de agua embotellada más importantes a nivel mundial	97
42	Cuadro 2.29	Principales marcas de agua embotellada para consumo personal en México	100

Capítulo III. Metodología de Investigación

No.	Figura	Título	Pág.
1	Cuadro 3.1	Variables de la investigación	113
2	Cuadro 3.2	Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por año de observación	119
3	Cuadro 3.3	Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por subrama productiva	120
4	Cuadro 3.4	Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por clase de actividad	120
5	Cuadro 3.5	Marcas de agua embotellada contempladas en el estudio	122
6	Cuadro 3.6	Ciudades incluidas en el estudio de las marcas de agua embotellada	122
7	Cuadro 3.7	Clasificación de las 215 marcas de agua embotellada contempladas en el estudio	123

Capítulo IV. Resultados, Análisis y Discusión

No.	Figura	Título	Pág.
1	Cuadro 4.1	Ventas (V_{it}) totales de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	126
2	Gráfica 4.1	Ventas (V_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	127
3	Cuadro 4.2	Empresas de alimentos y bebidas con mayores ventas en México	127
4	Cuadro 4.3	Rangos de ventas de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	128
5	Gráfica 4.2	Frecuencia del indicador ventas (V_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	129
6	Gráfica 4.3	Distribución normal del indicador ventas (V_{it})	129
7	Gráfica 4.4	Desviación normal del indicador ventas (V_{it})	129
8	Gráfica 4.5	Crecimiento (C_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	130
9	Cuadro 4.4	Empresas de alimentos y bebidas con mayor crecimiento en México	131
10	Cuadro 4.5	Rangos de crecimiento de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	131
11	Gráfica 4.6	Frecuencia de la variable crecimiento (C_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	132
12	Gráfica 4.7	Distribución normal de la variable crecimiento (C_{it})	132
13	Gráfica 4.8	Desviación normal de la variable crecimiento (C_{it})	132
14	Gráfica 4.9	Desempeño (D_{it}) promedio de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	133
15	Cuadro 4.6	Empresas de alimentos y bebidas con más alto desempeño en México	134
16	Cuadro 4.7	Rangos de desempeño de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	134
17	Gráfica 4.10	Frecuencia de la variable desempeño (D_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	135
18	Gráfica 4.11	Distribución normal de la variable desempeño (D_{it})	135
19	Gráfica 4.12	Desviación normal de la variable desempeño (D_{it})	135
20	Cuadro 4.8	Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	137
21	Gráfica 4.13	Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	138
22	Cuadro 4.9	Síntesis del modelo de regresión entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	139
23	Cuadro 4.10	Coefficientes del modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	140
24	Cuadro 4.11	Ejemplo de aplicación del modelo de crecimiento (C_{it}) y desempeño (D_{it})	141
25	Cuadro 4.12	Análisis de varianza para el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	142
26	Gráfica 4.14	Normalidad en el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	142
27	Gráfica 4.15	Homogeneidad en el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	142
28	Cuadro 4.13	Coefficientes del modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) por subrama	143
29	Cuadro 4.14	Ejemplo de aplicación del modelo ajustado de crecimiento (C_{it}) y desempeño (D_{it}) por subrama	143
30	Diagrama 4.1	Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})	144

Capítulo IV. Resultados, Análisis y Discusión(Continúa)

No.	Figura	Título	Pág.
31	Gráfica 4.16	Desempeño financiero promedio en rendimiento sobre ventas (ROV_{it}) y activos (ROA_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas en México	146
32	Cuadro 4.15	Empresas de alimentos y bebidas en México con mejor desempeño financiero en rentabilidad sobre ventas y activos	146
33	Cuadro 4.16	Rangos de ROV_{it} y ROA_{it} de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	147
34	Gráfica 4.17	Frecuencia de la variable ROV_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	148
35	Gráfica 4.18	Distribución normal de la variable ROV_{it}	148
36	Gráfica 4.19	Desviación normal de la variable ROV_{it}	148
37	Gráfica 4.20	Frecuencia de la variable ROA_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	149
38	Gráfica 4.21	Distribución normal de la variable ROA_{it}	149
39	Gráfica 4.22	Desviación normal de la variable ROA_{it}	149
40	Gráfica 4.23	Desempeño operativo promedio en UN_{it} y UO_{it} de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	150
41	Cuadro 4.17	Empresas de alimentos y bebidas en México con mejor desempeño operativo (mayor utilidad neta y de operación)	151
42	Cuadro 4.18	Rangos de UN_{it} y UO_{it} de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	151
43	Gráfica 4.24	Frecuencia de la variable UN_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	152
44	Gráfica 4.25	Distribución normal de la variable UN_{it}	152
45	Gráfica 4.26	Desviación normal de la variable UN_{it}	152
46	Gráfica 4.27	Frecuencia de la variable UO_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	153
47	Gráfica 4.28	Distribución normal de la variable UO_{it}	153
48	Gráfica 4.29	Desviación normal de la variable UO_{it}	153
49	Gráfica 4.30	Desempeño de aprendizaje promedio en eficiencia (E_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	154
50	Cuadro 4.19	Empresas de alimentos y bebidas en México con mejor desempeño de aprendizaje, o mayor eficiencia	155
51	Cuadro 4.20	Rangos de eficiencia (E_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	155
52	Gráfica 4.31	Frecuencia de la variable eficiencia (E_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	156
53	Gráfica 4.32	Distribución normal de la variable E_{it}	156
54	Gráfica 4.33	Desviación normal de la variable E_{it}	156
55	Gráfica 4.34	Desempeño de mercado (M_{it}) promedio de las empresas alimentos y bebidas líderes en México	157
56	Cuadro 4.21	Empresas de las subramas de alimentos y bebidas con mejor desempeño de mercado (mayor participación de mercado relativa)	158
57	Cuadro 4.22	Rangos de participación de mercado (M_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	158

Capítulo IV. Resultados, Análisis y Discusión (Continúa)

No.	Figura	Título	Pág.
58	Gráfica 4.35	Frecuencia de la variable participación de mercado (M_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	159
59	Gráfica 4.36	Distribución normal de la variable M_{it}	159
60	Gráfica 4.37	Desviación normal de la variable M_{it}	159
61	Cuadro 4.23	Correlación entre el desempeño estratégico (D_{it}) y sus cuatro dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	161
62	Gráfica 4.38	Correlación de D_{it} con ROV_{it}	162
63	Gráfica 4.39	Correlación de D_{it} con ROA_{it}	162
64	Gráfica 4.40	Correlación de D_{it} con UN_{it}	162
65	Gráfica 4.41	Correlación de D_{it} con UO_{it}	162
66	Gráfica 4.42	Correlación de D_{it} con E_{it}	162
67	Gráfica 4.43	Correlación de D_{it} con M_{it}	162
68	Diagrama 4.2	Correlaciones entre el desempeño estratégico (D_{it}) y sus dimensiones significativas	164
69	Cuadro 4.24	Síntesis del modelo de regresión entre D_{it} y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it} para las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	165
70	Cuadro 4.25	Coefficientes del modelo de regresión entre D_{it} y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}	166
71	Cuadro 4.26	Ejemplo de aplicación del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}	167
72	Cuadro 4.27	Análisis de varianza entre el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}	168
73	Gráfica 4.44	Normalidad del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}	168
74	Gráfica 4.45	Homogeneidad del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}	168
75	Cuadro 4.28	Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México	170
76	Gráfica 4.46	Correlación de C_{it} con ROV_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
77	Gráfica 4.47	Correlación de C_{it} con ROA_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
78	Gráfica 4.48	Correlación de C_{it} con UN_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
79	Gráfica 4.49	Correlación de C_{it} con UO_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
80	Gráfica 4.50	Correlación de C_{it} con E_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
81	Gráfica 4.51	Correlación de C_{it} con M_{it} en las subramas de alimentos y bebidas	171
82	Diagrama 4.3	Correlaciones entre el Crecimiento (C_{it}), el Desempeño (D_{it}) y sus dimensiones significativas	172
83	Gráfica 4.52	Desempeño de mercado del producto ($M1_{at}$) en las marcas de agua embotellada	174
84	Gráfica 4.53	Frecuencia del desempeño de mercado del producto ($M1_{at}$)	174
85	Gráfica 4.54	Distribución normal de la participación de mercado ($M1_{at}$)	174
86	Gráfica 4.55	Desviación normal de la participación de mercado ($M1_{at}$)	174
87	Gráfica 4.56	La variable producto (P_{at}) en las marcas de agua embotellada	175
88	Gráfica 4.57	Frecuencia de la variable producto (P_{at})	175
89	Gráfica 4.58	Distribución normal de la variable producto (P_{at})	175
90	Gráfica 4.59	Desviación normal de la variable producto (P_{at})	175

Capítulo IV. Resultados, Análisis y Discusión(Continúa)

No.	Figura	Título	Pág.
91	Gráfica 4.60	La variable precio (Pre_{at}) en las marcas de agua embotellada	176
92	Gráfica 4.61	Frecuencia de la variable precio (Pre_{at})	176
93	Gráfica 4.62	Distribución normal de la variable precio (Pre_{at})	176
94	Gráfica 4.63	Desviación normal de la variable precio (Pre_{at})	176
95	Gráfica 4.64	La variable plaza (Pla_{at}) en las marcas de agua embotellada	177
96	Gráfica 4.65	Frecuencia de la variable plaza (Pla_{at})	177
97	Gráfica 4.66	Distribución normal de la variable plaza (Pla_{at})	177
98	Gráfica 4.67	Desviación normal de la variable plaza (Pla_{at})	177
99	Gráfica 4.68	La variable promoción (Pro_{at}) en las marcas de agua embotellada	178
100	Gráfica 4.69	Frecuencia de la variable promoción (Pro_{at})	178
101	Gráfica 4.70	Distribución normal de la variable promoción (Pro_{at})	178
102	Gráfica 4.71	Desviación normal de la variable promoción (Pro_{at})	178
103	Cuadro 4.29	Coefficientes de correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y los componentes de la mezcla de mercadotecnia (P_{at} , Pre_{at} , Pla_{at} y Pro_{at}) en las marcas de agua embotellada	179
104	Gráfica 4.72	Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y el Producto (P_{at})	180
105	Gráfica 4.73	Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y el Precio (Pre_{at})	180
106	Gráfica 4.74	Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y la Plaza (Pla_{at})	180
107	Gráfica 4.75	Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y la Promoción (Pro_{at})	180
108	Cuadro 4.30	Coefficientes de correlación entre $M1_{at}$, P_{at} , Pre_{at} , Pla_{at} y Pro_{at}	181
109	Cuadro 4.31	Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y la mezcla de mercadotecnia en las marcas de agua embotellada, por clase de producto	182
110	Cuadro 4.32	Síntesis del modelo de regresión entre la participación de mercado del producto ($M1_{at}$) y los elementos significativos de la mezcla de mercadotecnia	184
111	Cuadro 4.33	Coefficientes del modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)	185
112	Cuadro 4.34	Análisis de varianza en el modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)	185
113	Gráfica 4.76	Normalidad del modelo de la participación de mercado del producto ($M1_{at}$)	186
114	Gráfica 4.77	Homogeneidad del modelo de la participación de mercado del producto ($M1_{at}$)	186
115	Cuadro 4.35	Coefficientes ajustados del modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)	187
116	Cuadro 4.36	Ejemplos de cálculo de la participación de mercado ($M1_{at}$) mediante el modelo de regresión	188
117	Diagrama 4.4	Correlación entre la participación de mercado del producto ($M1_{at}$) y las variables producto (P_{at}), plaza (Pla_{at}) y promoción (Pro_{at})	189
118	Cuadro 4.37	Relación entre el crecimiento, el desempeño, sus dimensiones y la mezcla de mercadotecnia	190
119	Cuadro 4.38	Matriz de correlaciones múltiples entre crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia	191
120	Diagrama 4.5	Correlación entre el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia, en la industria de alimentos y bebidas en México	192
121	Diagrama 4.6	Correlación entre el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia, incluyendo variables latentes	193

GLOSARIO

<i>Administración estratégica</i>	Proceso de formulación e implementación de estrategias que permite a las organizaciones optimizar su desempeño, es decir su rentabilidad, y llevarlo a un plano superior con respecto a sus competidores, sustentado en sus ventajas competitivas en el mercado (Hill y Jones, 2004).
<i>Competitividad</i>	Capacidad de una empresa para ingresar con ventajas al mercado. Su adquisición se basa en tres estrategias genéricas que las organizaciones pueden aplicar al competir en determinado sector industrial: (1) el liderazgo global en costos, (2) la diferenciación y(3) el enfoque o la concentración (Porter, 2005).
<i>Crecimiento</i>	Incremento en los ingresos alcanzados por la organización de un período a otro, generalmente anual, como resultado de sus actividades productivas y comerciales. Su obtención se vincula directamente con el crecimiento de las ventas, a consecuencia de la demanda creciente de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como con el aumento en las utilidades obtenidas por la compañía, al operar con niveles eficientes de costos (Certo y Peter, 2000).
<i>Cuadro de mando integral</i>	Modelo de evaluación del desempeño de las empresas, conocido en inglés como <i>Balanced Score Card</i> , que permite conocer y evaluar la actuación estratégica de la empresa con base en cuatro dimensiones o perspectivas: la financiera, la del mercado, la del proceso de negocios y la de la habilidad de aprendizaje o crecimiento (Kaplan y Norton, 2000).
<i>Empresa grande</i>	Unidad económica dedicada a la producción y comercialización de bienes y servicios, que cuenta con más de 100 empleados cuando opera en los sectores comercial y de servicios en México, o más de 500, si pertenece al sector industrial (Nafin, 2007).
<i>Desempeño</i>	Rendimiento de los recursos invertidos por la empresa, o rentabilidad (Hill y Jones, 2004).
<i>Desempeño de mercado</i>	Dimensión estratégica orientada a la creación de valor mediante la vinculación de los productos ofrecidos por la organización, con los mercados a los cuales se dirigen, siendo su principal indicador de eficacia la participación de mercado (Kaplan y Norton, 2005).
<i>Mercadotecnia</i>	Estudio de la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor mediante el ofrecimiento de diversos bienes y servicios por parte de las organizaciones (American Marketing Association, 2008).

<i>Mezcla de mercadotecnia</i>	Conjunto de elementos relacionados a la estrategia de comercialización de un producto o servicio, tales como el propio producto, su precio, plaza y promoción; esta última, subdividida en publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal (Kotler, 2006).
<i>Participación de mercado</i>	Porcentaje que representan las ventas de la empresa, con relación al total de ventas obtenido por la industria en que compete (Brodie, et al, 2000).
<i>Regresión lineal</i>	<p>Análisis estadístico relacional en el que participan una variable dependiente denotada como y, la cual se busca explicar o predecir, y una variable independiente denotada como x, misma que se utiliza para explicar o predecir a la anterior, y cuya relación se aproxima mediante una línea recta.</p> <p>En el análisis de regresión lineal simple participa una variable independiente y una variable dependiente, mientras que en el múltiple, participan dos o más variables independientes.</p>
<i>Regresión lineal, modelo de</i>	<p>Ecuación matemática que describe la relación existente entre las variables x e y, a partir de la estimación de un valor esperado, o valor medio, de la variable dependiente, a partir de ciertos valores dados para las variables independientes.</p> <p>En el modelo de regresión simple dicha ecuación explica la relación de la variable dependiente y con la variable independiente x, considerando un término de error ($y = \beta_0 + B_1x_1 + e$). Por su parte, la ecuación de regresión múltiple describe cómo está relacionada la variable dependiente y con las variables independientes $x_1, x_2... x_n$, contemplando también un término de error ($y = \beta_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + e$).</p>
<i>Rentabilidad</i>	Rendimiento que se obtiene por el capital invertido en una organización. Puede evaluarse mediante distintos indicadores financieros, tales como: (a) el rendimiento sobre capital, o ingreso neto disponible para los accionistas sobre capital; (b) el rendimiento sobre los activos totales, o ingreso neto disponible para los accionistas sobre activos totales; (c) el margen de utilidad sobre ventas, o ingreso neto disponible para los accionistas sobre ventas; y (d) la generación de utilidades, o utilidad antes de impuestos sobre activos totales (Weston y Brigham, 1994).
<i>Teoría de la organización</i>	Enfoque administrativo cuyo desarrollo histórico deriva de las corrientes de administración científica, por objetivos, de las relaciones humanas y sistémica, hasta el paradigma de la organización posmoderna global, en la actual sociedad tecnológica de información, y que se centra en el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de su estructura y comportamiento, en función de las principales metas que persiguen, con el fin de brindar elementos sólidos para la valoración y conocimiento de su operación, y definirla mejor forma de lograr su adaptación al entorno (Daft, 2008).

INTRODUCCIÓN

Entre sus metas fundamentales, ligadas a la consecución de sus objetivos económicos, las empresas privadas buscan crecer y desarrollarse, alcanzando la consolidación dentro del mercado y preservando su éxito a través del tiempo (Markides, 2000; Greiner, 1998). El principal indicador de su crecimiento es el incremento en el volumen de ingresos que obtienen como resultado de las ventas de sus bienes o servicios, con su consecuente flujo de utilidades, cuya obtención deriva, entre otros factores, de la aplicación de una estrategia de negocios que vincule apropiadamente sus productos y mercados (Daft, 2008; Mintzberg, 2006). No obstante, a lo largo de su ciclo de vida, las empresas buscan no sólo acrecentar sus ingresos, sino principalmente, maximizar el rendimiento de los recursos que han invertido para alcanzarlos, es decir, incrementar su rentabilidad, lo que en términos de la administración estratégica significa optimizar su desempeño (Hill y Jones, 2005; Pearce y Robinson, 1998).

El desempeño de la empresa es el resultado de la eficiencia con que administra sus distintos recursos, mediante los objetivos y estrategias que formula e implementa (Gary, 2004; Atkinson, et al, 1997), con el objetivo de generar valor y desarrollar ventajas competitivas en el mercado (Porter, 2006; Ghemawat, 2005). Aunque el desempeño de una compañía es evaluado principalmente a través de una medida financiera, la rentabilidad, calculada ya sea sobre el capital invertido u otros parámetros comúnmente utilizados, existen indicadores adicionales para su control, que involucran una diversidad de factores estratégicos relacionados a distintos ámbitos de la administración y operación de la empresa, los cuales evalúan la eficiencia conjunta de los principales subsistemas que la integran, así como la armonía con que se vinculan al suprasistema en que se desenvuelve la organización (Hill y Jones, 2004; Gary, 2004; Ittner y Larcker, 2003; Rappaport, 1998; Kester, 1984). Entre ellos destaca el cuadro de mando integral, conocido en inglés como *balanced score card*, el cual propone la adopción de un grupo de indicadores financieros y no financieros para la medición y control del desempeño estratégico de la empresa, a través de cuatro dimensiones o perspectivas: la financiera, la de procesos, la de aprendizaje y la de mercado (Kaplan y Norton, 2005; Epstein y Roy, 2003).

Cada una de dichas dimensiones tiene el propósito de generar valor en diversos ámbitos esenciales de la organización, y se evalúa mediante distintos indicadores. La financiera busca crear valor para los

accionistas, y se calcula a través de diversas razones financieras que expresan el flujo de recursos de la empresa, primordialmente en el largo plazo; la de procesos, dirige sus esfuerzos a incrementar la eficiencia de las principales actividades que integran la cadena de valor de la compañía, y se evalúa mediante indicadores como las utilidades y costos; la de aprendizaje, busca gestionar e incrementar el valor del elemento humano, estimándose por medio de indicadores como la productividad y la eficiencia; y por último, la del mercado, se vincula con la creación de valor desde la perspectiva de los clientes a los cuales se dirigen los bienes producidos y comercializados por la compañía, por lo que es medida principalmente mediante su participación de mercado (Kaplan y Norton, 2007).

La medición del desempeño en su perspectiva de mercado, adquiere relevancia en función del vínculo estratégico existente entre los productos ofrecidos por la empresa y los mercados a los cuales se dirigen, cuya satisfacción es la meta ulterior que ésta persigue a través del tiempo (Reichheld, 2006; Treacy y Sims, 2004; Kumar, 2004). La participación de mercado, principal indicador a través del cual se evalúa, refleja los beneficios reales que la compañía ha obtenido mediante las estrategias mercadológicas que aplica, las cuales se concretan en la mezcla de mercadotecnia de sus bienes o servicios, integrada por cuatro elementos básicos, a saber, producto, precio, plaza y promoción (Mc Govern, 2007; Kotler, 2006; Fok, et al, 2004; Chen, et al, 1994). Algunos autores han detectado un impacto positivo tanto de la participación de mercado, como de los cuatro elementos que integran la mezcla mercadológica, en los resultados globales de ingresos y rentabilidad obtenidos por la organización, de lo que deriva la importancia de efectuar una adecuada administración de mercadotecnia a fin de contribuir al crecimiento y desempeño de la empresa (Arora, 2001; Balakrishna, 2001; Brodie, et al, 2000; Malina, 1999; Fraering y Minor, 1994; Bagozzi, 1984).

De lo anterior, se desprende el vínculo existente entre: (1) el crecimiento de la organización, es decir el incremento de sus ingresos, y su desempeño, o la maximización del rendimiento de sus recursos invertidos; (2) el desempeño de la compañía a nivel estratégico o general, y las cuatro dimensiones o perspectivas que lo integran, según el cuadro de mando integral, modelo en el cual se enfoca esta investigación, a saber, financiera, operativa, de aprendizaje y del mercado; y por último, (3) el resultado que se obtiene en esta última dimensión, la relativa al mercado, tanto en las empresas como en los bienes que comercializan, como consecuencia de los cuatro elementos que conforman la mezcla de mercadotecnia de los mismos, integrada por producto, precio, plaza y promoción.

Es importante considerar que aún cuando las compañías persiguen metas de crecimiento, es decir, incremento en ingresos, y desempeño, o maximización de la rentabilidad, no todas las alcanzan de manera adecuada, lo cual obedece a múltiples factores como la carencia de un sistema directivo que formule e implemente apropiadamente las metas estratégicas de la organización, o la insuficiencia de

recursos financieros para su logro, entre otras (Daft, 2008; David, 2003; Certo y Peter, 1988). Por ejemplo, en el caso particular de México, donde la gran mayoría de las empresas pertenecen a las categorías de micro, pequeñas y medianas, existen conocidas carencias de competitividad empresarial, debido a una diversidad de limitaciones financieras y administrativas en general, que les impiden sobrevivir, crecer y desarrollarse favorablemente dentro del mercado, a diferencia de las compañías de mayor magnitud, cuyos recursos y capacidades les permiten crecer y alcanzar un mejor desempeño, posicionándose como líderes con diferentes productos en sus respectivos mercados; este panorama es extensivo a diversas ramas de la actividad económica, entre las cuales se encuentra la industria de alimentos y bebidas, que goza de gran relevancia en la economía nacional (INEGI, 2008).

De tal forma, la problemática abordada en este estudio radica en que, si bien las empresas asentadas en México, concretamente las pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas, buscan un óptimo nivel de crecimiento y desempeño, no siempre les es fácil alcanzarlo, por lo que resulta preciso ofrecerles herramientas para lograrlo, tomando como ejemplo las estrategias que para tal fin aplican las empresas de mayor tamaño, líderes en el mercado. Surgió así el interés hacia el estudio del crecimiento y el desempeño de las grandes empresas de alimentos y bebidas en México, éste último en sus diversas dimensiones, entre las que por su impacto estratégico en la vinculación de las actividades productivas y comerciales de la empresa destaca la del mercado, con el fin de aportar elementos para cimentar la formulación de estrategias orientadas a su obtención y optimización, tanto en el ámbito de la organización en su conjunto, como en el de sus productos. En consecuencia, el objetivo general de la presente investigación consistió en explicar las relaciones existentes entre: (1) el crecimiento y el desempeño; (2) el desempeño a nivel general o estratégico y las cuatro dimensiones que lo integran; y (3) la dimensión del desempeño de mercado, a través de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, tanto en el contexto de las grandes empresas líderes de la industria de alimentos y bebidas en México, como de las principales marcas de agua embotellada comercializadas en el país.

La selección de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, en las cuales se enfocan el primero y segundo aspectos de la investigación, obedece a diversos motivos. Por una parte, resultó de interés enfocar el estudio en organizaciones de gran tamaño, ya que gracias a sus mayores recursos y mejores sistemas directivos, cuentan con la capacidad de alcanzar más altos niveles de crecimiento y desempeño, lo que permite contar con evidencia empírica sobre las mejores prácticas del mercado existentes respecto a dichos elementos. Adicionalmente, se seleccionaron aquellas que son consideradas como líderes en sus respectivos sectores industriales, es decir que absorben la mayor proporción de las ventas totales obtenidas dentro de ellos, con el fin de lograr una más amplia comprensión de las estrategias competitivas que han empleado para optimizar su desempeño, principalmente en la dimensión de mercado, gracias a las altas ventas de sus productos. Cabe destacar

que, si bien las empresas grandes en México sólo representan el 0.3% de las unidades productivas asentadas en el país, contribuyen al 58% del Producto Interno Bruto y el 36% del empleo nacional (INEGI, 2007), mientras que las industrias de alimentos y bebidas generan el 34.20% de los ingresos derivados del sector manufacturero y aportan el 5.36% del ingreso nacional (CANACINTRA, 2008), lo que sitúa a la investigación en un contexto de gran relevancia en la economía del país.

Por su parte, la selección de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México, sobre las cuales se enfoca el tercer aspecto del estudio, surgió a partir del interés de contar con información sobre una categoría de productos en particular, que permitiera comprender el desempeño de mercado de las empresas estudiadas, tanto en el plano más amplio de la organización como en el ámbito específico de sus productos. Para tal efecto, resultó de interés seleccionar un tipo de bienes que fuese producido por grandes empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas en México, particularmente los que ocupan una posición de liderazgo dentro del mercado, y que fuesen reconocidos por sus altas inversiones en estrategias de mercadotecnia, a fin de vincular la comprensión de este tema con los dos primeros aspectos de la investigación. Así, se eligió la categoría de agua embotellada para uso personal, dado su alto potencial de crecimiento en los hábitos de consumo dentro de la industria de alimentos y bebidas tanto a nivel nacional como a escala mundial, además de los grandes recursos que destina a actividades mercadológicas orientadas a impulsar su conocimiento y aceptación en diversos segmentos de mercado (AC Nielsen, 2008; Mitofsky, 2008).

Dado que los objetivos específicos del estudio se centraron en explicar la relación entre (1) el crecimiento y el desempeño de la organización; (2) el desempeño y sus cuatro dimensiones: financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado; así como (3) el desempeño de mercado y los elementos de la mezcla de mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, en las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, además de las principales marcas de agua embotellada comercializadas en el país, la investigación se desarrolló en tres fases, correspondientes a cada uno de los aspectos señalados. En la primera fase se buscó probar la primera hipótesis específica de la investigación (H1), según la cual, a mayor crecimiento, se presenta un mayor desempeño en las organizaciones. La segunda fase se centró en las hipótesis segunda a quinta, de acuerdo con las cuales, un mayor desempeño estratégico obedece a mayores niveles de desempeño financiero (H2), operativo (H3), de aprendizaje (H4) y de mercado (H5). En la última, se buscó probar las hipótesis sexta a novena, en las que estableció que un mayor nivel de desempeño de mercado obedecía a un mayor nivel de calidad percibida en el producto (H6), un menor precio (H7), un más alto nivel de distribución (H8) y una mayor actividad promocional para la marca (H9).

Con el propósito de comprender los antecedentes, el desarrollo y los resultados de este estudio, la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: en el capítulo I se presentan los

fundamentos teóricos del crecimiento, el desempeño y sus dimensiones, según el modelo de cuadro de mando integral, así como la mezcla de mercadotecnia, elementos objeto de estudio. En el capítulo II aparece una semblanza del contexto en que se desarrolló la investigación, o sus sujetos de estudio, es decir, las grandes empresas líderes de las ramas industriales de alimentos y bebidas en México, así como las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en el país. El capítulo III presenta una semblanza de la estrategia metodológica aplicada en la investigación, incluyendo sus antecedentes, la problemática abordada, los elementos que motivaron el interés en el tema de estudio, las preguntas e hipótesis de investigación con sus respectivas variables, así como el diseño de la misma, el cual se encuentra basado en un enfoque cuantitativo.

En el capítulo IV se discuten los principales resultados obtenidos con relación a: (1) el crecimiento y el desempeño de las organizaciones; (2) las dimensiones que integran a este último, así como el impacto que ejercen sobre él; y (3) la dimensión del desempeño de mercado, en función de la mezcla de mercadotecnia de un grupo de productos, a partir de los datos analizados al respecto dentro de las grandes empresas de alimentos y bebidas en México, así como en las marcas de agua embotellada estudiadas. En este capítulo se presentan los productos resultantes de las tres fases de la investigación, los cuales consisten en modelos estadísticos de regresión lineal, tanto simple como múltiple, explicativos de las relaciones existentes entre los grupos de elementos mencionados, cuya capacidad estimativa, validez y confiabilidad fueron probadas, y cuyos hallazgos son finalmente integrados a fin de profundizar en la comprensión de los mismos.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales del estudio, las cuales giran en torno a los hallazgos sobre las diversas relaciones existentes entre el crecimiento, el desempeño y sus cuatro dimensiones, particularmente la del mercado, a partir de la mezcla de mercadotecnia, dentro del contexto de las empresas y productos abordados. En este apartado se propone la aplicación de los resultados del estudio, con el propósito de apoyar la toma de decisiones de las empresas respecto a la formulación e implementación de estrategias orientadas a optimizar su crecimiento, desempeño y estrategia mercadológica, a fin de alcanzar exitosamente las metas financieras y estratégicas que persiguen, contribuyendo así tanto a la construcción de nuevas bases de conocimiento en el campo de la administración de negocios, como a su potencial utilización práctica en el ámbito de las compañías de alimentos y bebidas en el país. Por último, se sugieren algunas áreas para futura investigación, entre las cuales destaca la posibilidad de extender el estudio del crecimiento y el desempeño hacia otros sectores de actividad empresarial, grupos de organizaciones y categorías de productos, a fin de ampliar el entendimiento de su naturaleza e interrelaciones, en distintos contextos organizacionales.

CAPÍTULO I

EL CRECIMIENTO Y EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

Una de las metas fundamentales que persiguen las empresas es el crecimiento (Markides, 2000; Greiner, 1998), cuya obtención deriva, entre otros factores, de la apropiada vinculación entre sus productos y mercados, la estrategia de negocios que aplican para administrar sus recursos, y su adaptación al entorno cambiante, como consecuencia de sus expectativas de desarrollo (Daft, 2008; Mintzberg, 2006). Aunque el crecimiento suele medirse a través del incremento en las ventas o ingresos de la empresa (Zook, 2001; Christensen y Raynor, 2003; Churchill y Mullins, 2001), no refleja con precisión la eficacia con que esta ha sido administrada. Por ello, el propósito ulterior de las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida es la obtención de un correcto desempeño, el cual se evalúa mediante su rentabilidad (Hill y Jones, 2004; Certo y Peter, 1988; Pearce y Robinson, 1988), relacionándose con el flujo de utilidades obtenido como resultado de su estructura de costos (Gary, 2005; Atkinson, et al, 1997; Weston, 1994).

Las organizaciones no sólo deben buscar la consecución de un óptimo nivel de desempeño, en función de sus recursos, necesidades y rasgos particulares, sino un desempeño superior, con relación a los competidores del mercado (Hamermesh y Heskett, 2004; McGahan, 2004; Kiechel, 1996). Ello implica enfocarse en distintas actividades generadoras de valor, de las cuales se desprenden ventajas competitivas que les permitirán alcanzar y mantener una posición superior con respecto a los principales rivales de su industria (Porter, 2006; Ghemawat, 2005; Hoffman, 2001; Barney, 1991; Day y Wensley, 1998). Aunque el desempeño de una compañía es evaluado principalmente a través de una medida financiera, la rentabilidad, se han planteado diferentes modelos que involucran una diversidad de indicadores no financieros para su evaluación, relacionados a distintos ámbitos de la administración estratégica del negocio (Kaplan y Norton, 2007; McKinsey, 2008; Weisbord, 2008; Ittner y Larcker, 2003; Gary, 2002; Giménez y Ventura, 2000). Uno de ellos es el cuadro de mando integral, conocido en inglés como *balanced score card*, el cual utiliza una combinación de indicadores financieros y no financieros para evaluar el desempeño de la empresa, a través de cuatro dimensiones o perspectivas: la financiera, la de procesos, la de aprendizaje y la del mercado (Kaplan y Norton, 2005 y 2000).

Dicho modelo permite alinear los sistemas de planeación y control de estrategias, logrando su correcta implementación para la consecución de las metas de desempeño de la compañía (Epstein y Roy, 2003; Olson y Slater, 2002). Cada una de sus dimensiones tiene el propósito de generar valor en diversos

ámbitos de la organización: la financiera, busca crear valor para los accionistas, y se mide a través de un conjunto de razones financieras que reflejan el flujo de recursos generado a largo plazo; la de procesos, dirige sus esfuerzos a incrementar la eficiencia de las principales actividades que integran la cadena de valor de la compañía, y se evalúa mediante indicadores como las utilidades y costos; la de aprendizaje, tiene como propósito administrar e incrementar el valor del elemento humano, estimándose mediante indicadores como la productividad y la eficiencia; y por último, la del mercado, se vincula directamente con la creación de valor desde la perspectiva de los clientes, por lo que se calcula principalmente a través de la participación de mercado de la empresa (Kaplan y Norton, 2007).

Este último, el desempeño en su perspectiva de mercado, adquiere relevancia estratégica a partir de la vinculación existente entre los productos de la empresa y los mercados a los cuales se dirige, cuya satisfacción es uno de sus propósitos esenciales (Reichheld, 2006; Treacy y Sims, 2004; Kumar, 2004; Brodie, 1994). El nivel de participación de mercado, indicador primordial a través del cual se evalúa, refleja los beneficios reales que la empresa ha obtenido mediante la aplicación de sus estrategias mercadológicas, las cuales se concretan en la mezcla de mercadotecnia de los productos que ofrece, integrada por cuatro elementos principales: producto, precio, plaza y promoción (Mc Govern, 2007; Kotler, 2006; Fok, et al, 2003; Chen, et al, 1994). De tal manera, la empresa debe efectuar una adecuada administración de mercadotecnia, estableciendo sistemas de inteligencia de mercados que le permitan comprender plenamente las necesidades y deseos de sus consumidores, a fin de satisfacerlos mediante diversos bienes y servicios cuidadosamente planeados para ellos (Buzzell y Wiserma, 1997; Buzzell, et al, 1995), con una estrategia de precio óptima (Briesch, et al, 1997; Roy, et al, 1994), en canales de distribución accesibles (Fok y Franses, 2000; Dekimpe y Hanses, 1995), y con un apropiado apoyo promocional (Assmus, et al, 1994; Jones, 2001; Schroer, 2000).

Por otro lado, se ha detectado que los elementos de la mezcla mercadológica no sólo producen efectos directos en la participación o desempeño de mercado sino que, también, pueden afectar sustancialmente los resultados generales obtenidos por la organización, es decir, su desempeño estratégico (Arora, 2001; Balakrishna, 2001; Brodie, et al, 2000; Malina, 1999; Fraering y Minor, 1994; Bagozzi, 1984). En función de lo anterior, este capítulo presenta una revisión de la literatura existente sobre el crecimiento y el desempeño estratégico de las organizaciones, así como las dimensiones que lo integran según el modelo de cuadro de mando integral, profundizando en la relacionada al desempeño de mercado y, en consecuencia, en la participación de mercado y la mezcla de mercadotecnia, elementos en cuya interrelación radica el enfoque de esta investigación.

1.1 El crecimiento y el desempeño como metas esenciales de la empresa

Las organizaciones, en su acepción más general, constituyen entidades sociales, dirigidas a determinadas metas, diseñadas con una estructura deliberada y vinculadas al ambiente externo (Daft, 2008). Las organizaciones lucrativas surgen para generar recursos que les permitan alcanzar ciertas metas, generalmente orientadas a la producción y comercialización de diversos bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades y deseos específicos de sus consumidores o usuarios, de forma eficiente e innovadora (Markides, 2000). Sus objetivos se consideran alcanzados cuando el valor generado a través del desarrollo de las actividades que le son propias supera sus recursos invertidos, es decir, una vez que logran ser rentables (David, 2003), lo que se vincula con la obtención sostenida de resultados económicos crecientes a través del tiempo.

La empresa representa la célula de la vida economicosocial, por lo que si bien la obtención de ventas y utilidades es el principal objetivo que persigue, su consecución debe guardar equilibrio con el otorgamiento de una serie de beneficios directos e indirectos a los diversos grupos de personas que intervienen en ella, por ejemplo, quienes recibirán el producto de sus actividades, es decir los clientes, sin cuya presencia no podría concebirse su existencia y actividad (Kotler, 2006; Stanton, 2006); los empleados, cuya suma de recursos y esfuerzos permite la consecución de objetivos comunes, resultando vitales para el éxito de la empresa (Brown y Crainer, 2002); y la sociedad en su conjunto, por lo que sus metas económicas deben conjugarse con otros juicios de índole social, ética y moral (Servitje, 2007).

La operación de la empresa implica una dinámica interacción con otras entidades, como producto de su naturaleza sistémica. La organización es un sistema al que ingresa un conjunto de insumos económicos, materiales, tecnológicos y administrativos, los cuales se someten a la actividad de los distintos subsistemas que la integran, tales como producción y mercadeo, entre otros, para obtener determinados resultados, ya sean bienes o servicios, permitiendo así la reactivación continua del ciclo de producción y comercialización dentro del cual se encuentra inmersa (Pearce y Robinson, 1998). Como sistemas abiertos, las empresas interactúan con el entorno para sobrevivir y desarrollarse, por lo que requieren adaptarse a los continuos cambios que se presentan en sus diferentes esferas y, a la vez, influir en él. De acuerdo con la teoría del caos, el macroentorno actual en que se desenvuelven las organizaciones presenta un complejo panorama económico, político, sociocultural y tecnológico, cuyas continuas transformaciones que le caracterizan propician aleatoriedad e incertidumbre potencialmente incrementales; adicionalmente, según la teoría de los actos y la contingencia, por el impacto de sus eventos de causa y efecto, la interacción con él representa un reto creciente.

A fin de que la empresa enfrente con eficiencia la incertidumbre y el cambio que derivan del suprasistema, debe existir una bondad de ajuste entre su estructura y las condiciones del entorno. Por

ello, es preciso que desarrolle una serie de subsistemas internos que, armoniosamente ligados entre sí, propicien su apropiada operación en función de las metas que se ha planteado, a la vez que sirven de enlace entre los límites de la organización y el turbulento ambiente externo, asegurando su vinculación con él y adaptándose constantemente a sus exigencias, haciendo uso de la flexibilidad y la innovación continua. Al respecto, la teoría de la organización, cuyo desarrollo histórico deriva de los enfoques de administración científica, por objetivos, de las relaciones humanas y sistémica, hasta la perspectiva de la organización posmoderna global en la actual sociedad tecnológica de información, se centra en el estudio de las empresas desde el punto de vista de su estructura y comportamiento, mismos que surgen como consecuencia de las metas que persiguen, brindando elementos sólidos para la valoración de su operación, a fin de detectar la mejor forma de lograr su adaptación al entorno (Daft, 2008).

1.1.1 El crecimiento y el desempeño dentro de la dirección estratégica de la empresa

La administración de negocios busca la óptima administración de los recursos de la organización, para alcanzar con eficiencia las metas que persigue (American Management Association, 2008). La administración estratégica es el proceso estructurado de formulación e implementación de estrategias que aseguran el correcto desempeño de la compañía, con el propósito de alcanzar sus objetivos. Dicho proceso se centra en el desarrollo de un plan de acción a largo plazo, integrado, coordinado y constante, que incluye la definición de un conjunto de metas, el diseño de las estrategias necesarias para alcanzarlas, el establecimiento de los programas de acción que deberán implementarse para su logro, y la asignación de recursos a nivel funcional para llevarlas a cabo (Kaplany Beinhocker, 2003).

Los principales elementos contextuales que intervienen en el proceso estratégico de la empresa se refieren tanto a sus recursos, los cuales derivan de su proceso de desarrollo y suelen relacionarse con su tamaño o magnitud, como su entorno, integrado por los diversos elementos que interactúan dentro y fuera de ella (Certo y Peter, 2000). A partir de ambos aspectos, es posible concretar sus metas en un determinado conjunto de propósitos competitivos. La alta dirección de la empresa se encarga de establecer dichas metas y determinar estrategias competitivas para su obtención, además de diseñar una estructura apropiada para ella, con la cual se adaptará al entorno cambiante; por su parte, los mandos medios son responsables de la implementación de dicha estrategia para el logro de los objetivos planteados. Las metas generales, formuladas a partir de la misión, brindan dirección al negocio en el largo plazo y son instrumentadas mediante objetivos y estrategias a mediano y corto plazo.

La misión es un enunciado dentro del cual se expresa de manera clara y precisa la meta fundamental que persigue la organización, es decir, su razón de ser. En ella se plasman tres elementos esenciales para

guiar su desarrollo a largo plazo: la definición del negocio, que además de identificar el perfil de sus operaciones, refleja el concepto que tiene de sí misma y la distingue de las demás; el producto o servicio que ofrece, tal como ésta lo entiende, así como las necesidades del consumidor que pretende satisfacer con él; y su mercado, especificando ramos de actividad y segmentos de clientes a los cuales se dirige. También puede incluir sus propósitos para el futuro mediano e inmediato y la forma en que pretende conquistarlos, así como los principios que la guían, involucrando la filosofía de su estrategia de mercado, es decir, sus valores y prioridades para entrar a él. Por su parte, la visión expresa la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro, o la imagen con que representa su desarrollo ulterior.

La misión y la visión parten de los ideales sublimes de la empresa, e involucran el concepto del empresario sobre el presente y futuro de su negocio, por lo que son esenciales para establecer un sólido enfoque de crecimiento sostenido y escalable a largo plazo. La creación de organizaciones exitosas y duraderas requiere que ambas sean comprendidas y asumidas por todos sus miembros, quienes deben identificarse plenamente con ellas, orientando las actividades diarias a su logro; esto se relaciona estrechamente con la filosofía, que consiste en el sistema de valores centrales compartidos por la compañía, los cuales buscan regular su actuación de acuerdo con un determinado conjunto de creencias. La implementación de la misión y la visión ejerce un importante impacto sobre la compañía, ya que ofrece el más amplio marco de dirección para mantener su orientación estratégica, aún cuando esté creciendo; por ello, es recomendable revisarlas de manera sistemática a través de períodos de tiempo estables, para evaluar su correcta correspondencia con los objetivos y alcances del negocio.

Si bien la orientación estratégica de las organizaciones resulta fundamental para su apropiado desarrollo, el complejo y volátil entorno actual les exige la obtención de resultados financieros tangibles en el corto plazo, presionando a los ejecutivos a tomar una serie de decisiones tácticas excesivamente enfocadas a ello, cuya imposibilidad de sostenimiento suele ocasionar severos problemas en el largo plazo. Para evitarlo, debe existir un vínculo perfecto que asegure el planteamiento lógico de los fines de la empresa, a la vez que ofrezca una estructura apropiada para su concreción en el futuro cercano; al respecto, resulta indispensable establecer metas basadas en la profunda comprensión tanto del ambiente externo en que interactúa la empresa, como de su propio entorno interno. El primero está integrado por un conjunto de fuerzas existentes dentro del suprasistema, tales como las económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas, principalmente (David, 2003). No obstante que la compleja interacción de sus múltiples variables impide a la empresa controlar su impacto, existen diversas herramientas que permiten predecir en cierto grado su presencia y evaluar su magnitud, con base en información sobre las tendencias y posibles eventos futuros relacionados a ellas. Al agruparlas en factores positivos o negativos, que representan oportunidades y amenazas potenciales, respectivamente, y asignarles un valor o peso determinado, la empresa puede inferir su grado de

competitividad bajo el impacto actual de las mismas, y comprender en qué medida se ha ocupado de afrontarlas, a fin de detectar en qué aspectos debe reforzar su atención, para la posterior formulación de estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades y aminorar los efectos de las amenazas.

Por su parte, el ambiente interno es el conjunto de factores relacionados a los sistemas que integran la empresa, los cuales puede controlar, incluyendo sus diversas áreas funcionales, tales como: dirección, responsable de los procesos de planeación, ejecución y control; producción, enfocada en ámbitos como operaciones y calidad; finanzas, que busca la apropiada administración de los recursos de la empresa para optimizar su rentabilidad; mercadotecnia, cuyo sistema incluye desde la investigación de mercados para la detección de oportunidades en el ofrecimiento de productos y servicios al mercado, hasta las actividades promocionales para dar a conocer los mismos y alentar su venta; investigación y desarrollo, de donde derivan las innovaciones y tecnología de la empresa; y los sistemas de información, que procuran su registro y retroalimentación, entre otros. Existen diversas herramientas que permiten la evaluación tanto del grado de eficacia de estos factores internos como sus efectos potenciales para el desarrollo de la organización, por cuyo impacto positivo o negativo se clasifican como fortalezas o debilidades. Partiendo de su peso o la medida en que afectan a la empresa, así como la forma en que ésta los enfrenta y administra internamente, según el nivel de importancia que les asigna, es posible formular estrategias dirigidas a reforzar los puntos satisfactorios y superar las limitaciones.

Con base en el estudio del entorno, el equipo directivo de la empresa puede establecer objetivos y estrategias competitivas. Los objetivos son metas específicas que la compañía pretende alcanzar durante cierto lapso de tiempo, expresadas en términos cuantificables. Debido a que funcionan como criterios de ejecución, deben explicar detalladamente qué clase de desarrollo desea obtener la empresa; cuánto o en qué medida; y cuándo, o en qué períodos de tiempo. En consecuencia, no sólo proporcionan dirección a los sistemas de la organización, sino que al ser comunicados clara y oficialmente a los diversos públicos que intervienen en ella, le confieren legitimidad. Los objetivos estratégicos de la empresa se relacionan prioritariamente con su crecimiento y desempeño, a corto y largo plazo, respectivamente. El crecimiento se mide principalmente por el incremento en sus ventas y utilidades de un período a otro, lo cual deriva, en esencia, de la administración de sus productos y mercados. Por su parte, su desempeño se evalúa mediante la rentabilidad, o el rendimiento obtenido de los recursos invertidos a lo largo del tiempo.

Los resultados esperados del negocio determinan sus objetivos operativos, o fines particulares en el corto plazo. Estos se relacionan con las diferentes tareas primarias de una organización, especificando los logros deseados dentro de los principales subsistemas que la integran. Por ejemplo, su subsistema financiero busca la adquisición de recursos; el de operaciones, la productividad; el de mercadeo, la participación de mercado o posición que la empresa desea ocupar dentro del mismo; el de innovación, la

flexibilidad interna y disposición para adaptarse a los cambios inesperados del entorno; y el de desarrollo interno, la eficiencia y rendimiento del elemento humano. A la vez, en cada uno de ellos se establecen metas específicas que proporcionan dirección a las decisiones cotidianas en las actividades funcionales de la compañía. En consecuencia, brindan directrices para la toma de decisiones, criterios detallados para la ejecución de las tareas y elementos para impulsar la motivación a los empleados, al permitirles conocer exactamente la finalidad de su trabajo y lo que se espera de ellos (Sull, 2007).

Las organizaciones deben emplear un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos y operativos, así como definir las acciones que les permitirán alcanzarlos, partiendo de una gran estrategia o política general que guiará todas sus actividades, hacia niveles cada vez más detallados de ejecución. Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo, que permite lograr los objetivos organizacionales, por lo que tiene como propósito definir con claridad la forma en que éstos se obtendrán. Sus dos grandes fases, la formulación y la implementación, deben encontrarse perfectamente alineadas entre sí, a fin de responder a las exigencias de la empresa. La gran estrategia seleccionada por una compañía se sintetiza en una posición estratégica que responde a tres aspectos fundamentales: a quiénes debe buscar como clientes, qué productos o servicios debe ofrecerles, y cómo lo logrará (Markides, 2000). Esto obedece a que la empresa existe fundamentalmente para la satisfacción de ciertas necesidades detectadas en un segmento del mercado, mediante el ofrecimiento de diversos bienes capaces de cubrirlas, dentro del marco de una serie de actividades a través de las cuales el intercambio o transacción de los mismos se realice de manera óptima para las partes que intervienen.

Definir el negocio de la empresa es un aspecto fundamental para comprender con claridad en qué rubro se centran sus actividades. Su propia percepción sobre el negocio al cual se dedica, es una decisión consciente que debe someterse a revisión continua y ser susceptible de adoptar nuevas definiciones que le permitan ajustarse al entorno y maximizar el impacto que en él ejercen sus capacidades especiales y superiores, con relación a las de sus competidores. La definición del negocio parte del punto de vista del producto que se ofrece, la función primordial que desempeña para con los clientes, o su portafolio de capacidades básicas, y puede realizarse mediante una revisión de todas las definiciones posibles, efectuando su evaluación conforme a ciertos criterios, para llegar a la selección de su estrategia final. Definir quiénes son los clientes y qué ofrecerles, resulta de vital importancia para concentrar los recursos limitados y las capacidades únicas que posee la empresa con relación a sus competidores, en términos de acciones concretas que maximicen sus resultados en el mercado.

Dicho proceso requiere determinar quiénes son sus posibles clientes, a quiénes de ellos realmente se les puede vender el producto, y a cuáles en particular orientará sus esfuerzos primarios. Establecer segmentos de mercado claramente definidos en bases principalmente demográficas y geográficas,

requiere creatividad; la segmentación creativa se apoya en la identificación de grupos de clientes cuya atención conviene estratégicamente a la empresa, debido a que aprecian lo que ésta puede suministrarles con exclusividad, a diferencia de las demás. Por otro lado, la prioridad con que el consumidor desea satisfacer sus diversas necesidades suele cambiar, por lo que no sólo es importante definir qué productos desea brindar la empresa, sino cuáles realmente puede y debe concentrarse en ofrecer, por lo que los criterios de selección respecto a los segmentos que atacará y los productos que proporcionará, parten de un continuo cuestionamiento sobre la correspondencia entre ellos. Finalmente, decidir cómo ofrecer los productos en los segmentos elegidos, equivale a diseñar la cadena de valor de las actividades de la empresa, combinándolas de manera equilibrada en sistemas que se ajusten a las condiciones cambiantes del entorno. En resumen, definir el negocio de la empresa, implica resolver su problema de *quién, qué, y cómo*, es decir, a quién servir, qué ofrecerle, y cómo hacerlo.

La compañía debe desarrollar una serie de estrategias que le permitan alcanzar de manera óptima ciertos fines, de acuerdo con sus necesidades particulares; es preciso que estas sean congruentes con el ambiente exterior, además de superiores a las de las empresas con quienes interactúa en él, es decir, los competidores de su industria. Al respecto, existen tres estrategias competitivas genéricas que las compañías pueden aplicar: el liderazgo de bajo costo, la diferenciación y el enfoque, cada una de las cuales cumple a propósitos particulares correspondientes a ciertas características organizacionales (Porter, 2000). Mediante el liderazgo de bajo costo, la empresa busca incrementar su participación en el mercado con bajos costos y, en consecuencia, bajos precios en sus productos, en comparación con los competidores, lo que puede implementarse si se cuenta con procedimientos operativos estandarizados y tecnologías de producción fáciles de usar, sistemas eficiente de costos, economías de escala en compras y distribución, y estrictos procedimientos de supervisión y control.

A través de la diferenciación, la compañía trata de distinguir sus productos o servicios de los demás que existen en la industria; para lograrlo, debe contar con una fuerte orientación al mercado, capacidad de investigación, calidad y liderazgo tecnológico, además de actuar de manera flexible, alentando la innovación y el pensamiento creativo entre sus empleados. Finalmente, la estrategia de enfoque surge de una combinación de las dos anteriores y se dirige a objetivos estratégicos concretos que permiten a la empresa concentrarse en un mercado específico, sea regional o de cierto grupo de compradores; esto requiere desarrollar flexibilidad en el enfoque de acercamiento y ofrecimiento de valor a los clientes; medir el costo de proporcionarles servicios y mantener su lealtad; y delegar autoridad a los empleados que tienen contacto con ellos. No obstante que una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica particular para el negocio de la compañía, su éxito requiere renovarla continuamente, ya que a lo largo del tiempo ésta puede ser imitada e incluso superada por la competencia, por lo que no es permanente, sino que debe evolucionar y adoptar nuevas formas.

Las estrategias no sólo deben interactuar con el ambiente externo sino, también, construir condiciones organizacionales internas que contribuyan al éxito duradero de la compañía, lo que implica crear un ambiente organizacional propicio para implementar sus decisiones. Los principales aspectos asociados con ello son: la orientación estratégica, que implica contar con metas de negocios claras y enfocadas al mercado; la alta dirección, que requiere una visión de liderazgo y una sólida orientación hacia la acción; el diseño organizacional, que busca la correcta implantación de las acciones para el logro de las metas; y la cultura corporativa, que propicia el compromiso de los miembros de la empresa hacia la ejecución de la estrategia. Aunque el desarrollo de estrategias debe basarse en información precisa sobre el entorno, con el fin de tomar decisiones estratégicas sólidamente fundadas que permitan alcanzar las metas pese a la turbulencia e incertidumbre del mismo, los directores también deben tener una comprensión intuitiva de la organización, es decir, un entendimiento sensible del negocio. Debido a ello, la administración estratégica incorpora el llamado pensamiento estratégico, que a diferencia de la planeación estratégica, la cual utiliza el análisis para la definición de metas y la articulación de los pasos requeridos para su obtención, se enfoca en la síntesis, haciendo uso de la creatividad y la intuición, resultando en una perspectiva integrada y una visión directiva dinámica para la organización (Kaplan y Beinhocker, 2003).

Luego de definir sus metas estratégicas y operativas, las empresas deben formular planes de acción detallados para su logro, integrando diversos sistemas de control financieros y administrativos para su ejecución, lo cual en sí mismo constituye una fuente de ventaja competitiva para el negocio. El logro de los objetivos a través de las estrategias definidas puede evaluarse mediante las medidas de efectividad y eficiencia; la efectividad organizacional es el grado en que la empresa alcanza sus diversos objetivos, tanto estratégicos como operativos, mientras que la eficiencia es un concepto más enfocado a sus procesos internos, que se refiere a la cantidad de recursos utilizados para generar cada unidad de producto. Los resultados de efectividad y eficiencia organizacionales deben retroalimentar al sistema global de establecimiento de objetivos para la maximización de los recursos generados; al respecto existen diversos enfoques sobre la efectividad, según las partes de la organización en que se concentran: el de metas, relacionado con los niveles de resultados o productos deseados; el de recursos del sistema, que evalúa la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa; el del proceso interno, centrado en la cultura corporativa que integra a la organización; y el de intereses, que busca satisfacer y crear armonía entre las expectativas de los diversos grupos que se interrelacionan con la empresa, tales como accionistas, clientes, proveedores, empleados, y la sociedad misma (Gray, 1986).

1.1.2 El desarrollo de las organizaciones a través de su ciclo evolutivo

Cuando los empresarios deciden invertir sus recursos escasos en la creación de una compañía orientada a determinadas actividades productivas y comerciales, persiguen el propósito inicial de que ésta logre ingresar apropiadamente al mercado. Posteriormente, buscan que sobreviva dentro de él, enfrentando las complejas circunstancias del entorno y, de manera particular, su intensa competencia, representada por otras empresas similares, a fin de alcanzar una trayectoria de desarrollo exitosa y susceptible de prolongarse en la mayor medida posible a lo largo del tiempo. Un concepto ampliamente utilizado para concebir el desarrollo de la empresa es el ciclo de vida organizacional, el cual sugiere que las organizaciones, de manera similar a una entidad viva, nacen, crecen, se desarrollan y, eventualmente, perecen, pudiendo experimentar diversas fases intermedias de evolución e involución. Así, el modelo general del ciclo de vida de la empresa incluye las etapas de creación o surgimiento, evolución o crecimiento, estabilidad o mantenimiento, involución o declinación, y muerte o desaparición (Daft, 2008).

El cambio de una etapa a otra se determina por los niveles de ventas y utilidades de la empresa, los cuales, a su vez, dependen de múltiples factores como la aceptación de los bienes y servicios por parte de sus consumidores o usuarios, el lanzamiento de nuevos productos o la incursión a nuevos mercados, además de una amplia gama de condiciones del entorno, como el surgimiento de nuevos competidores o la situación macroeconómica. La compañía puede prolongar su etapa de crecimiento mediante diversas estrategias como el mantenimiento de la calidad, la adaptación a los cambios tecnológicos, la administración eficaz su estabilidad y la detección de nuevos puntos de desarrollo mediante innovaciones continuas. Las etapas del ciclo de vida son de índole secuencial y obedecen a una línea de evolución natural, por lo que las metas de la empresa, sus estrategias, el diseño de su estructura organizacional, los sistemas administrativos que aplica y sus estilos de liderazgo, adoptan un patrón bastante predecible a lo largo de ellas. La transición de una fase a otra no es un proceso sencillo; por el contrario, cada vez que las empresas ingresan a una nueva etapa en su ciclo de vida, enfrentan retos de mayor complejidad; esto se debe, por una parte, a las nuevas formas en que la propia organización debe funcionar a nivel interno para sustentar su evolución hacia la siguiente fase, y por otra, a los diferentes sucesos que, dada su nueva condición, le plantea el entorno exterior, así como la manera en que deberá interactuar con él.

De acuerdo con el modelo de evolución y revolución de las empresas, el desarrollo futuro de una organización está determinado en mayor medida por la historia de la misma, que por las fuerzas externas (Greiner, 1998). Debido a ello, en su desarrollo intervienen cinco fuerzas clave: su edad, o etapa del ciclo de vida en que se encuentra; su tamaño, según su volumen de ventas y número de empleados; la tasa de crecimiento de la industria, o ritmo de evolución de su ambiente de mercado; las etapas de evolución

que atraviesa, es decir los períodos de crecimiento prolongado durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en sus prácticas; y sus etapas de revolución, o períodos que causan disturbios significativos en la vida de la compañía. Con base en la relación existente entre dos factores básicos, el tamaño de la compañía, de pequeña a grande, y su edad, de joven a madura, se identifican cinco fases en el desarrollo de las empresas: la empresarial, de colectividad, de formalización y de elaboración.

Cada una incluye períodos evolucionarios, caracterizados por el estilo administrativo predominante que la compañía ejerce para lograr su crecimiento, así como períodos revolucionarios, distinguidos por diversos problemas administrativos que deben ser resueltos para que el desarrollo pueda continuar. En esencia, las características propias de cada período de evolución generan su propia revolución; es decir, los rasgos de cada etapa propician problemáticas que llevan a la empresa a experimentar ciertas crisis durante la transición de una a otra. La naturaleza de la solución que los directivos implementan en cada período revolucionario, determina si la empresa avanza o no hacia la siguiente etapa de crecimiento evolucionario; además, cada fase produce como resultado ciertos puntos significativos y experiencias de aprendizaje en la organización, que serán esenciales en la fase subsecuente.

La etapa empresarial corresponde al nacimiento de una organización, siendo su principal enfoque la creatividad, es decir, la creación de un producto y los esfuerzos de supervivencia en el mercado. Durante ella se suele enfrentar una crisis de liderazgo, dada la necesidad de guiar los múltiples cambios de la empresa en la dirección correcta para alcanzar sus metas. Superada dicha crisis, la compañía encuentra una orientación clara que le lleva al cumplimiento de su misión y objetivos, llegando así a la etapa de colectividad, donde puede enfrentar una crisis por la inminente necesidad de delegar las tareas sin perder su control, con el fin de asegurar su adecuado desempeño. La etapa de formalización se caracteriza por la implementación y el uso de diversos procedimientos y controles administrativos con el fin de regular la operación de la empresa, lo que potencialmente conlleva a una crisis de sistemas internos, al enfrentarse al excesivo control. Si ésta es superada, sobreviene la etapa de elaboración, misma que se caracteriza por el desarrollo del trabajo en equipo, pudiendo generar una crisis por la necesidad de revitalización.

Los directivos deben ser conscientes de las diferentes etapas de desarrollo que enfrenta su compañía, introduciendo estrategias que solucionen de manera adecuada las crisis actuales y, a la vez, resulten idóneas para la próxima fase de crecimiento. Dado que cada etapa se caracteriza por el desarrollo de la organización hacia un plano de actuación que supera la crisis de la etapa previa, la empresa dispone de diversas alternativas para prolongar sus ciclos de éxito, tales como la modernización continua, que requiere flexibilidad para innovar en productos, sistemas y procesos; la consolidación de su madurez, mediante la apropiada administración de sus períodos de estabilidad para evitar su descenso; o, en última instancia, la administración de su declinación, una vez que ésta se considere inevitable. La

declinación organizacional se caracteriza por una reducción sustancial o absoluta de la base de recursos de una organización durante cierto período, y puede ser causada por tres factores principales: la atrofia organizacional, la vulnerabilidad, y la depresión del entorno.

La atrofia organizacional sucede cuando las organizaciones envejecen, tornándose ineficientes, abiertamente burocráticas, y perdiendo agilidad; es decir, cuando su capacidad de adaptarse al ambiente se deteriora; dicho estado comúnmente puede seguir a un período de éxito, si la compañía comete el error de asumir que la obtención del mismo será un proceso automático. La vulnerabilidad refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno, y sucede con frecuencia en las pequeñas organizaciones que no están establecidas por completo, aunque no es exclusiva de ellas. Finalmente, la declinación del entorno genera un menor nivel de recursos disponibles para el desarrollo de la organización, y suele relacionarse a causas ambientales como una reducción experimentada en el tamaño de un dominio organizacional, por ejemplo, un decremento en la demanda de los clientes; la erosión económica de un mercado, o una disminución en su forma, debida a cambios sustanciales en la demanda del consumidor. En general, cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones, estas se ven obligadas a reducir la escala de sus operaciones, o cambiar a otra rama de actividad, lo cual suele ser complejo y deriva en su potencial desaparición.

Existen otros modelos del ciclo de vida empresarial propuestos por diversos autores; uno de ellos, plantea que el crecimiento de las empresas suele avanzar a través de cinco grandes etapas: el surgimiento de su existencia, durante su creación; la supervivencia, si logra enfrentar correctamente los retos de su edad temprana; el éxito, con dos posibles subfases, la desvinculación o el crecimiento; el despegue o progreso; y la madurez de recursos, o consolidación. Cada una se caracteriza por ciertos índices de tamaño, diversidad y complejidad, cuya comprensión permite a los empresarios determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra su compañía, diagnosticar problemas y encontrar soluciones, a fin de asegurar un futuro rentable (Churchill y Lewis, 2003). Aunque cada fase del ciclo de vida de una empresa presenta diferentes retos, el estudio de su etapa inicial ha despertado especial interés, debido a la dificultad particular que representa el permanecer en el mercado durante ella. Por ejemplo, las firmas emprendedoras, en su edad temprana, deben transitar de la administración informal hacia un sistema administrativo robusto, lo que pueden lograr mediante dos estrategias principales: la delegación de responsabilidad y la implementación de controles formales, los cuales sirven de base para las diversas transiciones que posteriormente enfrentarán.

Las nuevas empresas deben asumir procesos de cambio significativos mientras transitan de su fase inicial de lanzamiento hacia su crecimiento. Sus estrategias, sistemas de ejecución y procesos de liderazgo, requieren evolucionar para afrontar su rápido desarrollo (Hamermersh y Heskett, 2004).

Cuando la compañía se expande adquiere nuevos roles, por lo que los negocios emprendedores deben enfocarse tanto a superar el reto del crecimiento sostenido, como a adoptar nuevos modelos de dirección aptos para una organización más grande y compleja, en los cuales pueda sustentar su futura operación. El tiempo es un factor fundamental en la comprensión del ciclo de vida, ya que el éxito o fracaso de la empresa dependerá de su correcta administración a lo largo de él; es por ello que los patrones históricos de interrelación de la empresa con su entorno determinan el desarrollo de la misma. Las estrategias representan un plan de acción para el futuro, aún cuando deben partir de patrones de comportamiento observados en el pasado; es decir, su formulación debe emerger como una respuesta continua a los requerimientos de innovación en los mercados, a lo largo del tiempo; por su parte, la adopción de un sistema de administración dinámico, favorece el desarrollo de la compañía y evita su declinación.

1.1.3 La innovación y el cambio

En un entorno de cambios impredecibles, la compañía enfrenta un riesgo estratégico derivado del surgimiento de nuevas tecnologías, la inestabilidad en las condiciones económicas y políticas del mercado, los cambios en los hábitos de los consumidores, las transformaciones de la industria, los movimientos radicales de los competidores y la erosión de las marcas, entre otros factores, los cuales pueden afectar severamente sus capacidades y desempeño, debilitándola frente a la competencia e, incluso, propiciando su desaparición. Ante este panorama, la visión tradicional consistente en planear la estrategia y ejecutarla de manera lineal, puede resultar insuficiente, por lo que actualmente las empresas deben incorporar continuamente nueva información a la planeación de sus estrategias, a fin de contar con una visión integral sobre lo que esperan alcanzar, así como una sólida guía para su logro. Para ello, deben ser flexibles y modificar su estrategia con base en la información que obtienen del mercado, mediante la implementación de dinámicos modelos de administración que les permitan cuestionar las prácticas establecidas, para generar una evolución continua (Lukach, et al, 2005; Roberts, 1993).

Dado que la creación de una posición estratégica única deriva del análisis de los factores contextuales que impactan en la organización, es preciso ajustarse a los numerosos cambios que tienen lugar a su alrededor en los diferentes ámbitos del entorno, a fin de adaptarse continuamente a sus exigencias y conducirse ante ellos con rapidez. Lo anterior requiere detectar nuevas formas de actuar ante el entorno cambiante, así como desarrollar una capacidad de velocidad de respuesta, la cual resulta indispensable para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas, siendo uno de los principales indicadores de la salud estratégica de la organización. Con el fin de subsistir y crecer dentro del mercado, trascendiendo a la intensa competencia, las compañías deben cambiar e innovar; aunque los términos cambio e innovación suelen utilizarse de manera indistinta, existe una diferencia entre ellos; se considera cambio

organizacional a la adopción dentro de la empresa de una idea o comportamiento diferente al usual, mientras que la innovación organizacional es la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente general de la organización. La alta dirección es responsable de permanecer atenta a la nueva información que deriva del ambiente, a fin de detectar oportunidades y riesgos que propicien cambios e innovaciones organizacionales; por ello, los administradores deben ser innovadores estratégicos, distinguiéndose por el establecimiento de prácticas adecuadas a las necesidades cambiantes de la empresa, y la facilidad de adaptación a las transformaciones del entorno (Kumar, 2004).

Dado que las innovaciones estratégicas implican una nueva conceptualización del negocio, que lleva a maneras distintas de operar en la industria, idealmente deben ser desarrolladas por la empresa antes que sus competidores (Daft, 2008). La innovación puede relacionarse con la edad y el tamaño de la organización, siendo su propósito vencer la inercia o estabilidad que comúnmente surge tras períodos estables de éxito, propiciando ciclos de crecimiento y rejuvenecimiento en su curva de vida (Shenhar y Dvir, 2007). La innovación continua no es un proceso sencillo; las compañías establecidas suelen enfrentar mayores problemas para concebir nuevas ideas una vez que dominan sus esquemas actuales, por lo que frecuentemente enfrentan ataques por parte de empresas principiantes que desafían las condiciones existentes del mercado; en particular, las grandes organizaciones deben esforzarse en encontrar nuevas formas de actuar, como lo hacen las más pequeñas y flexibles (Markides, 1997).

Una compañía puede innovar rompiendo las reglas del mercado y planteando nuevas formas de competir, encontrando fuentes de innovación en diversas áreas, tales como redefinir cuál es el negocio, quién es el cliente, qué se ofrecerá y cómo se hará. Las empresas deben buscar siempre formas creativas y novedosas de ofrecer soluciones a las necesidades de sus consumidores o usuarios, independientemente de la industria en que compiten, o el tipo de bienes que ofrecen. El desarrollo de nuevos productos y servicios es una de las formas de innovación más importantes, aún cuando representa un riesgo, dada la dificultad para que logren establecerse en el mercado durante los inicios de su operación. Por su enfoque en la innovación, las organizaciones pueden clasificarse en estructuras orgánicas o mecánicas. La organización puede conducirse en forma orgánica cuando cierta situación requiere la iniciación de nuevas ideas, y en forma mecánica cuando se trata de implantar y utilizar dichas ideas. Dependiendo del enfoque organizacional de la empresa, dirigido prioritariamente a las dimensiones interna y externa, así como su estructura, donde pueden dominar las condiciones de estabilidad o flexibilidad, surgen cuatro modelos de administración: el de sistemas abiertos, caracterizado por un enfoque externo y estructura flexible; el de la meta racional, con enfoque externo y estructura controlada, el de proceso interno, con enfoque interno y control estructural; y el de relaciones humanas, con enfoque interno y estructura flexible. Todos ellos representan valores organizacionales opuestos, por lo que los administradores deben decidir cuál será prioritario en sus organizaciones.

Toda innovación debe ir acompañada por un proceso de cambio o reestructuración en el proceso de pensamiento de la compañía. Existen cuatro tipos de cambio estratégico que deben ocurrir dentro de las organizaciones para mantener sus ventajas estratégicas: los tecnológicos, que implican modificaciones en el proceso de producción para contar con elementos competitivos, incluyendo su base de conocimientos y habilidades distintivas; los cambios en productos y servicios, en sus distintas modalidades, desde adaptaciones de productos ya existentes hasta la creación de líneas de productos totalmente nuevas; los cambios de estrategia y estructura, que corresponden a modificaciones en su sistema administrativo; y los cambios culturales, o alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los empleados. La empresa debe comprender los motivos y necesidades de emprender un cambio estratégico, tomando las decisiones correctas, oportunamente; enfrentar dicho riesgo requiere cambiar los procesos actuales en cinco áreas principales: el marco estratégico de la empresa, sus relaciones, procesos, recursos y sistema de valores (Harvard, 2006).

Los cambios pueden evaluarse de acuerdo con su alcance, adquiriendo dos modalidades básicas: el cambio incremental, que representa una serie de avances continuos que mantienen el equilibrio general de la organización y suelen afectar sólo a una parte de la misma; o el cambio radical, que rompe el marco de referencia de la empresa y puede crear un nuevo equilibrio, dado que propicia una transformación en toda ella. El primero se efectúa mediante ajustes en los procesos establecidos de administración y estructura, y puede incluir la implementación de nuevas tecnologías, tales como sistemas de manufactura flexible o de información, y nuevos productos, sean estos mejoras a productos existentes, innovaciones de líneas y lanzamientos de nuevas variantes. El segundo implica la creación de una nueva estructura y procesos de administración, por lo que es probable que la tecnología incorporada sea verdaderamente innovadora y permita crear productos que establecerán mercados nuevos, generando importantes transformaciones corporativas a nivel estratégico.

Existen varios elementos clave para un cambio exitoso, los cuales deben interactuar a la vez, ya que la ausencia de uno de ellos puede implicar el fracaso de todo el proceso: las ideas, ya que ninguna compañía puede ser competitiva sin desarrollar nuevas formas de pensar; la necesidad de efectuar el cambio, una vez que se percibe una determinada carencia real donde debe aplicarse para mejorar su estado actual; la adopción, que tiene lugar cuando los tomadores de decisiones eligen establecer la nueva propuesta; la implantación, que se propicia cuando los miembros de la organización utilizan la idea, técnica o comportamiento nuevos; y los recursos, tanto humanos como materiales, requeridos para que las modificaciones logren concretarse. El inicio y la utilización del cambio son dos procesos distintos, por lo que la empresa puede incorporar estructuras y sistemas de administración adecuados tanto para la creación como el propio uso de la innovación.

Aunque los procesos de innovación y cambio son típicamente diferentes, pueden fomentarse a través de técnicas similares. La innovación puede impulsarse a través del desarrollo de un espíritu emprendedor corporativo o la implementación deliberada de crisis positivas, que mediante el establecimiento de objetivos nuevos y ambiciosos lleven a la empresa a pensar en forma creativa y comportarse de manera distinta a como habitualmente lo hace, produciendo un número de innovaciones mayor al promedio de la industria. Por su parte, las principales técnicas para estimular el cambio de tecnologías son las estructuras conmutables, donde la empresa crea una estructura orgánica para la generación de nuevas ideas; los departamentos creativos, ya que diferentes áreas funcionales como investigación y desarrollo, mercadotecnia e ingeniería de producción, crean cambios que adoptarán otros departamentos, apoyando de manera continua dicho proceso; y los equipos de proyectos, cuyo propósito es fomentar la libre creatividad dentro de la organización, otorgando facilidades para implantar las transformaciones.

Los cambios en la estrategia deben reforzarse con cambios en la estructura; la empresa debe adoptar un diseño organizacional propicio para la innovación contemplando tres componentes esenciales: la especialización de los departamentos clave en el desarrollo de proyectos; sus enlaces horizontales, para compartir ideas e información que enriquecen lo mismos; y su vínculo entre los límites de la organización y los diversos ámbitos del ambiente externo. Con el propósito de consolidar el compromiso emocional de los miembros de la empresa con la innovación y el cambio, es necesario crear sistemas organizacionales flexibles y establecer una actitud integradora que los guíe hacia un proceso permanente de reflexión e inventiva. Un cambio exitoso puede lograrse sólo cuando los empleados están dispuestos a aportar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar nuevas metas, con las tensiones y dificultades que surgen de ello; esto implica una transformación cultural basada en el aprendizaje, el desarrollo organizacional, el liderazgo y la construcción de equipos eficientes de trabajo, entre otros elementos, para lograr el uso pleno del potencial humano.

Una vez que han sido definidos, los cambios suelen enfrentar algunas barreras para su implementación, derivadas principalmente del enfoque excesivo en sus costos, el temor a sus posibles pérdidas o la incertidumbre de sus beneficios, así como la falta de coordinación y cooperación entre las áreas involucradas para ejecutarlo oportunamente. Algunas estrategias para reducir la resistencia al cambio implican crear una visión estratégica que permita alinearlos con las necesidades y objetivos de sus usuarios en las distintas áreas, estableciendo un sentido de urgencia sobre la recepción de sus beneficios, así como formar una coalición con ellos, promoviendo su participación activa en el proceso, mediante la conformación de equipos dirigentes del cambio. El liderazgo permite guiar el cambio en la organización a través de las etapas de preparación, comprensión y compromiso, a fin de lograr que los empleados se identifiquen con él y asuman su papel como parte fundamental para el mismo.

1.2 El crecimiento de las empresas

Una meta fundamental de las empresas que han ingresado al mercado y permanecido dentro de él durante un período estable, es el crecimiento; este se refleja en el incremento de sus ingresos, como resultado de la expansión de las actividades productivas y comerciales que le son inherentes (Markides, 2000; Daft, 2008). La obtención del crecimiento se ha consolidado como uno de los retos más importantes para la alta dirección, aunado a otros aspectos que intervienen en la administración estratégica y financiera de la empresa, los cuales, en conjunto, propician una mayor competitividad y liderazgo organizacional. El crecimiento de la empresa deriva en una serie de beneficios cuantitativos que se desprenden directamente del incremento en sus ingresos; cuando éstos se conjugan con niveles eficientes de costos, propician un aumento en los flujos de utilidades y, por ende, en la rentabilidad de los recursos invertidos, logrando un mejor desempeño financiero. Por otro lado, al expandir sus productos y mercados, la compañía adquiere mayor participación de mercado, lo que a la vez genera un efecto importante en su competitividad. En el plano cualitativo, las consecuencias del crecimiento pueden ser tan variadas como la adquisición de un mayor posicionamiento de marca, la obtención de una capacidad significativa de innovación y adaptación al cambio, una mayor orientación tecnológica, la obtención de mayor fortaleza directiva y la consolidación de su estructura organizacional, entre otras (Harvard, 2005).

1.2.1 Definición del crecimiento

En su más amplio sentido, el crecimiento consiste en la obtención de resultados incrementales en los recursos económicos de la empresa, durante cierto período de tiempo, tomando como base otro anterior. El principal indicador a través del cual se evalúa es el incremento experimentado en los ingresos de la organización en un momento determinado, considerando su volumen previamente existente en otro punto del tiempo. Sin embargo, de un período a otro, los ingresos de la empresa pueden sufrir una variación positiva o negativa, representando un incremento o decremento respectivamente, por lo que el crecimiento no existe de manera natural, sino que debe ser abiertamente impulsado a través del sistema administrativo de la empresa. No obstante, si bien dichos ingresos son el resultado de las actividades esenciales efectuadas por ella, tales como la producción y comercialización de sus bienes y servicios, es en ésta última fase, su venta al mercado, donde se concretan (Shaw, 2001).

Por ello, el grado de cambio que sufre el monto de ingresos en un lapso de tiempo, es propiciado primordialmente por las estrategias generales que la empresa ha definido para vincular sus productos

con los segmentos de clientes a los cuales se dirigen. Entre ellas se encuentran la expansión hacia nuevos mercados, ya sea en términos dimensionales según el tamaño de la base de clientes, geográficos, de acuerdo con su extensión física, o conceptuales, por su segmentación; así como la creación de nuevos productos o áreas de negocio, la cual tiene como propósito ofrecer al mercado una más amplia gama de opciones de consumo para favorecer la demanda creciente de sus bienes (Greiner, 1998). El flujo de ingresos que deriva de estas acciones puede optimizarse mediante una adecuada administración de los recursos invertidos para generarlos; por lo tanto, el crecimiento es determinado por el sistema de administración aplicado en la compañía, e influye, a la vez, tanto en su tamaño como en el diseño organizacional elegido para su adecuado funcionamiento estructural.

A través de los años, el crecimiento de las empresas se ha buscado a través de diversos esquemas directivos que plantean nuevas vías para optimizar la obtención de ingresos, cuidando el margen de utilidad en función de los costos. Durante la década de 1970, la diversificación hacia varias ramas del negocio fue una de las principales estrategias adoptadas para tal efecto, repuntando en la creación de grandes corporaciones que operaban en una diversidad de sectores industriales a nivel internacional, maximizando la generación de recursos. En contraste, hacia 1980, las empresas comenzaron a fijar metas de crecimiento basadas en la simplificación organizacional y la flexibilidad administrativa, buscando estrategias y estructuras sencillas que apoyaran la reducción de su esquema de costos, brindando un marco efectivo para incentivar su desarrollo (Peters y Waterman, 1985).

En los años noventa, la reingeniería de procesos ayudó a las compañías multinacionales a reestablecer su competitividad global e impulsar su crecimiento, enfatizando en la reducción de costos más que en la propia obtención de utilidades, lo cual se lograba a través de una profunda revisión de sus procesos y sistemas, con la consecuente eliminación de todas aquellas actividades que generaban erogaciones innecesarias o reducían valor a su desempeño (Sabath y Frentzel, 1997). A finales del siglo XX, uno de los principales símbolos de crecimiento ante la globalización fue la expansión hacia los florecientes mercados internacionales con el mantenimiento de un enfoque diferenciado, centrado en nichos de mercado (Ries, 1992). En el nuevo siglo, las empresas continúan buscando su simplificación estructural a la vez que aprovechan la tecnología y las comunicaciones globales para incrementar el alcance de sus operaciones comerciales, reduciendo sus costos y mejorando su competitividad (Brown y Crainer, 2002).

1.2.2 Objetivos y estrategias de crecimiento en las empresas

Las metas de crecimiento resultan esenciales para la permanencia, desarrollo y consolidación de las organizaciones en el mercado; el establecimiento de metas estratégicas orientadas al crecimiento radica

en la necesidad apremiante de incrementar sus operaciones, como resultado de tres grandes factores: (1) los objetivos de rentabilidad establecidos por los accionistas, los cuales a la vez se traducen en metas organizacionales centradas en crecer de manera significativa y a un ritmo rápido, a fin de apresurar la recuperación de los recursos que han invertido en el negocio; (2) la adquisición de recursos, mismos que son necesarios para expandir las dimensiones de la empresa, permitiéndole tener acceso a mercados más amplios, diversificarse, competir globalmente, desarrollar economías de escala, invertir en tecnologías y atraer a los mejores elementos humanos para generar innovaciones; y (3) la salud económica de la organización, que garantiza su mejor desarrollo en el mercado, permitiéndole alcanzar el liderazgo ante las compañías contra las cuales compete (Christensen y Raynor, 2003).

No obstante, dado que el crecimiento involucra la variación en el volumen de los ingresos producidos por la organización en un lapso de tiempo determinado, es posible que adquiera diferentes tendencias a lo largo de las distintas etapas de su ciclo de vida, pudiendo experimentar algunos momentos de incremento explosivo y otros de tenue oscilación, así como períodos de estabilidad o, incluso, deterioro, los cuales no sólo son influenciados por los efectos de distintas variables del entorno sino, también, determinados por la reacción que la empresa emite ante ellos. Dado que a través de sus distintas fases de existencia las organizaciones pueden tener diferentes necesidades de crecimiento, deben definir metas realistas en función de sus recursos y capacidades, haciendo uso de un apropiado sistema de administración y aprovechando los beneficios de la innovación, a fin de extender el número e intensidad de sus períodos de crecimiento, para optimizar su curva de evolución a largo plazo (Daft, 2008).

La formulación de las metas de crecimiento se realiza a través del proceso de dirección estratégica, con base en un profundo análisis de las capacidades internas de la empresa y los retos que deberá enfrentar en el ambiente externo, ante escenarios distintos (Zook, 2007). Partiendo de ello, se define con precisión el nivel de crecimiento esperado en términos absolutos o relativos, por ejemplo, en monto o en porcentaje, dentro de un período de tiempo concreto tomando como base un determinado momento previo, y especificando todos los elementos cuantitativos que intervendrán en la evaluación de su logro. A fin de concretar tales objetivos, es preciso adoptar una estrategia de crecimiento clara y firme, que promueva el incremento progresivo y sostenido de los ingresos de la empresa a través del tiempo. Así, esta debe seleccionar estrategias o líneas generales de acción hacia las cuales destinará sus recursos escasos y el esfuerzo coordinado de sus miembros en el corto y largo plazo, considerado tanto sus necesidades de crecimiento, como su naturaleza, características y condiciones para alcanzarlo.

Con el fin de incrementar sus recursos, la compañía puede elegir entre tres estrategias generales de crecimiento: el intensivo, el diversificado y el integral, los cuales buscan una conexión efectiva entre sus productos y mercados mediante diversas acciones tendientes a impulsar su expansión (Kotler, 2006). El

crecimiento intensivo propone aprovechar al máximo la combinación de productos y mercados de la empresa, a través de dos grandes vertientes: el impulso a la expansión de sus productos y mercados actualmente existentes, o la creación de nuevos productos y mercados. Si la empresa considera que aún cuenta con posibilidades sustanciales para mejorar su desempeño dentro del mercado que actualmente atiende y captar mayor participación dentro de él, con sus productos actuales, puede aplicar una estrategia de penetración en el mercado a través de tres formas principales: incrementar la compra del producto entre su base de consumidores actuales, por ejemplo, estimulando su mayor consumo mediante programas de mercadotecnia orientados a la demostración de sus beneficios para atraer a los consumidores menores; captar nuevos clientes, alentando la compra del producto por parte de quienes hasta el momento no lo conocen o nunca lo han adquirido; y sustraer clientes de la competencia, detectando y difundiendo alguna ventaja competitiva del producto, con el propósito de conquistar a quienes actualmente consumen otras marcas.

Como segunda opción, después de haber agotado sus recursos de mercado disponibles, la compañía debe considerar la posibilidad de encontrar o desarrollar nuevos mercados, para satisfacer sus necesidades y deseos mediante los productos con que actualmente cuenta. Esta estrategia implica una ampliación del mercado en términos comerciales, mediante el establecimiento de nuevos canales de distribución para ampliar la presencia de los productos en otros puntos de venta, dentro del mismo mercado; geográficos, extendiendo la venta de sus productos hacia nuevas regiones y países; y conceptuales, identificando dentro de sus áreas actuales de venta, nuevos nichos de consumidores cuyas necesidades y deseos pudiesen estimular la adquisición del producto. Una vez que la empresa ha utilizado sus capacidades y facilidades inmediatas, puede iniciar la búsqueda de nuevas formas de expansión que requieren recursos y esfuerzos adicionales, por lo que debe valorar si le es posible desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales, instrumentando así una estrategia de desarrollo del producto, ya sea a través de su redefinición, introduciendo mejoras tangibles e intangibles considerables en su producto o servicio actual; su extensión, creciendo las líneas de productos con que cuenta en las dimensiones de amplitud, longitud y profundidad; o su renovación, reorientando su producción hacia nuevas tendencias tecnológicas.

Finalmente, la empresa puede recurrir a la estrategia de crecimiento diversificado, que consiste en la incursión a mercados distintos para colocar sus nuevos productos, y surge ante la necesidad de efectuar cambios radicales en su negocio principal, ya sea para aprovechar nuevas oportunidades que surgen en el mercado y que de acuerdo con sus capacidades, recursos o ventajas actuales le resulten atractivas, o bien, para contrarrestar algún efecto negativo del entorno. La diversificación puede ser concéntrica, cuando la empresa se desplaza hacia nuevos productos que se relacionan de alguna manera con sus líneas ya existentes, independientemente de que estén orientados hacia distintos tipos de clientes;

horizontal, cuando busca su extensión hacia nuevos productos que se adapten a los clientes actuales, aunque no se relacionen tecnológicamente con su línea actual; y conglomerada, cuando incluye nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

Por su parte, el crecimiento integral busca una incrementar la intervención de la empresa en su sector industrial con el propósito de obtener mayores rendimientos, así como un control más amplio sobre las operaciones del mercado. Al respecto, existen tres formas de integración: la regresiva, que consiste en la adquisición de las empresas que le proveen insumos básicos para su operación, a fin de convertirse en su propio proveedor; la progresiva, basada en la adquisición de las organizaciones intermediarias que comercializan su producto, para ser su propio distribuidor; y la horizontal, orientada en la adquisición de compañías competidoras, a fin de incrementar su participación de mercado. Actualmente, la más amplia expresión del crecimiento se refleja en las grandes compañías multinacionales, es decir, aquellas cuyos negocios operan en dos o más mercados internacionales, adoptando generalmente distintas formas de diversificación e integración dentro de ellos. La ampliación global permite a las compañías incrementar sus ingresos y, en consecuencia, su rentabilidad, en formas no disponibles para las empresas meramente nacionales, al reducir su estructura de costos como resultado del desarrollo de economías de escala, ampliando así con rapidez su volumen de ventas y mejorando su desempeño financiero.

Alcanzar el crecimiento no es una tarea sencilla; su obtención, a la par del desarrollo general de la compañía, depende en gran medida de las habilidades de la alta dirección a lo largo del proceso estratégico, ya que no sólo implica establecer metas claras en cuanto al tipo y grado de crecimiento esperado sino, también, adoptar las estrategias más adecuadas para alcanzarlo, a partir de la administración efectiva de los recursos disponibles (Zook, 2007). Asimismo, requiere la ejecución y control de las acciones operativas para lograrlo, custodiando su implantación y funcionamiento eficiente de acuerdo con lo planeado, y guardando estrecha atención al comportamiento de las distintas variables del entorno, a fin de efectuar oportunamente cualquier ajuste o modificación necesario para responder favorablemente a ellas, mostrando una fuerte capacidad de adaptación al cambio.

1.2.3 Modelos de crecimiento

Se han planteado diversos modelos que permiten explicar y predecir el crecimiento de las empresas a partir de la relación existente entre el incremento en sus ventas y las actividades generadoras de valor para la compañía, mismas que derivan tanto de sus subsistemas internos como de su interacción con el suprasistema en que se desenvuelven. De acuerdo con Kiechel (1996), las empresas pueden incrementar sus ventas y utilidades mediante cuatro acciones elementales: (1) vender más a la misma

base de clientes cuidadosamente seleccionada; (2) incorporar sistemáticamente nuevos productos y servicios; (3) establecer el control de un mercado y crecer al ritmo que éste lo hace; y (4) redefinir la forma en que el producto o servicio puede llegar a nuevos clientes. La selección de la estrategia más adecuada dependerá de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa; por ejemplo, las empresas jóvenes deben esforzarse en incrementar su grupo de clientes, mientras que las grandes y maduras, que ya han alcanzado un crecimiento significativo en ventas y utilidades a lo largo del tiempo, suelen enfocarse a crecer de manera estable y conservadora, al mismo ritmo de la industria. Con el propósito de encontrar nuevos caminos de crecimiento que le permitan prolongar su éxito, la empresa debe seguir tres pasos: (a) establecer un portafolio de crecimiento explícito y visible en sus productos y mercados; (b) reforzar su crecimiento dentro del núcleo de negocios elegido; y (c) proteger sus nuevos negocios de los exhaustivos procedimientos de dirección y control que podrían limitar su desempeño.

Para Churchill y Mullins (2001), el crecimiento de las empresas se desprende de su capacidad para desempeñarse a través de tres líneas básicas, estrechamente vinculadas entre sí: (1) el desarrollo de una economía superior en los procesos, (2) el ofrecimiento de un valor superior a los clientes, y (3) el establecimiento de una estrategia de ejecución superior dentro de la compañía. Un valor superior a través de la economía de los procesos exige diseñar los medios más adecuados para realizar las funciones primarias de la empresa, tales como producción, mercadeo, finanzas y dirección, dentro de una estructura de costos que propicie mayores beneficios financieros y administrativos, lo cual exige conocer y depurar su cadena de valor. Brindar un valor agregado al mercado implica ofrecer bienes y servicios competitivamente superiores desde el punto del vista de los clientes, quienes con su decisión de compra determinarán el éxito o fracaso de la empresa, por lo que son el punto central para definir los objetivos y estrategias que ésta persigue, así como los sistemas, procesos y actividades necesarias para conquistarlos. Por último, el desarrollo de una estrategia de ejecución superior brinda unidad y consistencia a las dos líneas anteriores, ya que para crecer es necesario generar valor a través de la operación eficiente de la compañía desde la perspectiva económica, logrando la implementación rentable de sus estrategias, a la vez que se incrementa el valor en su relación de producto y mercado. En este sentido, el crecimiento de la empresa está determinado por la capacidad de establecer un vínculo perfecto entre los bienes que ofrece y el segmento de consumidores a que se dirigen.

Christensen y Raynor (2003 y 2002), plantean que a través del crecimiento las compañías crean valor para los accionistas, lo que no sólo les permite alcanzar un desarrollo sostenido sino, también, las dota de un mayor potencial para desarrollar nuevas plataformas que extiendan su éxito, confiriéndoles un más alto grado de competitividad; de ahí la importancia de administrar adecuadamente la creación de valor, prestándole mayor atención al crecimiento *per se*, o incremento en ingresos, que a la reducción de costos en la operación de la empresa. De manera similar, Gary (2004), indica que la alta dirección debe evitar la

apremiante inquietud de obtener utilidades en el corto plazo mediante el excesivo enfoque en la reducción de costos, el cual deficientemente implementado puede derivar en limitaciones de calidad, tecnología y valor para los clientes, orientándose a iniciativas de crecimiento que le permitan la adquisición de un sólido valor sostenible a largo plazo.

Por otro lado, se debe considerar que si la creación de un negocio requiere recursos, su crecimiento exige aún más; una compañía rentable que intenta crecer demasiado rápido puede agotar sus recursos, aún si su producto es altamente exitoso; por ello, un gran reto para los directores preocupados por el crecimiento consiste en encontrar el balance apropiado entre el consumo de recursos y su generación (Harvard, 2001). Partiendo de la necesidad de obtener los mayores recursos posibles para financiar el crecimiento, Gedailovic (2001) establece los conceptos de crecimiento endógeno y exógeno, explicando la relación existente entre los recursos derivados de los elementos manipulables al interior de la propia compañía y aquellos externos, ajenos a su control, que potencialmente inciden de manera positiva o negativa en su obtención, y cuya profunda comprensión debe ser una prioridad para la empresa. De tal manera, el crecimiento puede alcanzarse haciendo uso de una combinación de fondos tanto generados internamente, como provenientes de financiamiento externo; los métodos elegidos para el allegamiento de recursos pueden variar según las necesidades particulares que atraviesan las empresas en las diversas etapas de su ciclo de vida; por ejemplo, la aportación de capital externo puede facilitar la expansión de las compañías nuevas, mientras que las maduras podrían preferir reinvertir sus propios recursos para acrecentar su negocio controlando el riesgo.

Respecto a los recursos que permiten financiar el crecimiento, Laurie (et al, 2005), indica que es posible identificar y administrar el nivel de crecimiento que la base de recursos con que cuenta una compañía puede soportar. La tasa de crecimiento autofinanciable de la organización se puede calcular considerando cuidadosamente una combinación tres factores críticos: (1) el ciclo de efectivo de operación de la compañía, es decir el tiempo que transcurre para la recuperación de sus fondos invertidos, cuando los clientes pagan por los bienes y servicios que adquieren; (2) el monto de efectivo requerido para financiar cada peso de ventas, según los diversos procesos en que incurre la empresa; y (3) el monto de efectivo generado por cada peso de ventas. Así, las ventas y utilidades no sólo permiten crear valor y alcanzar un nivel de rendimiento de recursos que cumpla con los objetivos fundamentales de los inversionistas sino que, adicionalmente, impulsan la generación de valores diferenciales a través de los cuales la compañía puede obtener un retorno sobre la inversión superior al promedio de la industria, desarrollando una posición competitiva y aumentando su capacidad de crecimiento.

Para Lipton (2002), los elementos generadores de valor más relevantes para el crecimiento son la productividad, la calidad, la tecnología y la innovación. Las empresas que cuentan con niveles

sobresalientes en estos rubros adquieren mayor eficiencia operativa en relación a sus competidores, lo que les permite enfrentar los retos y riesgos de su entorno, e invariablemente les conduce a la creación de mayores ventajas que impulsarán su crecimiento a largo plazo. Tamarit y Marco (2001), afirman que el crecimiento no sólo depende del adecuado equilibrio entre los elementos que adicionan valor en el seno de las actividades del sistema de la empresa, sino que también se relaciona con elementos del macro y microsistema, cuyas variables pueden ocasionar efectos importantes sobre el curso de sus actividades, así como en la dinámica de la industria en su totalidad. De manera similar, Mass (2005), sostiene que la complejidad del entorno intensifica los retos de crecimiento para la actividad directiva, siendo su comprensión uno de los principales pilares para definir una estrategia de crecimiento que genere ventajas a la empresa en el presente, asegurando su competitividad en el futuro.

Por su parte, Zook y Allen (2001), advierten la importancia de aprender a reconocer y aprovechar rápidamente las oportunidades de crecimiento que surgen en el cambiante entorno. A fin de alcanzar resultados de negocio superiores, las compañías deben alentar la innovación, incorporándola formalmente en su agenda estratégica, lo que les permitirá incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevas tecnologías y productos, y diversificarse hacia otros sectores de negocio. Zook (2007), establece que para crecer, las empresas enfrentan el reto de evolucionar a partir de la redefinición de su negocio central, por lo que deben hacer cambios fundamentales en su estrategia, aún si continúan ofreciendo bienes y servicios que los mantienen dentro del mismo segmento de actividad. Por ejemplo, aunque muchas empresas se enfocan en complacer a sus clientes más rentables a través de soluciones tradicionales, no deben ignorar la incorporación de nuevas tecnologías, que aún cuando inicialmente se dirigen a un pequeño segmento de consumidores nuevos, con el tiempo evolucionan, desplazando a los productos líderes ya establecidos y obteniendo un mayor mercado. De ahí la importancia de revisar profundamente las organizaciones, para detectar elementos de valor ocultos, que hasta el momento no han sido reconocidos o que se encuentran subvaluados, en los cuales puede efectuarse una innovación, cuyo aprovechamiento pueda servir de plataforma para su futuro crecimiento sostenible.

Roberts (2003, 2001 y 1994), coincide en que las empresas pueden impulsar su crecimiento mediante innovaciones exitosas. La tendencia a expandir los proyectos de innovación en las organizaciones se debe a que estos no son tan impredecibles como algunos directores los conciben, pues aún cuando su resultado es aleatorio, el proceso mediante el cual se formulan es genérico, por lo que aprender a administrar correctamente las fuerzas que influyen en él, permitirá a las compañías delinear planes de negocios que propicien mayor dinamismo en su ritmo de crecimiento. Para lograr innovaciones exitosas, las empresas deben construir una estructura organizacional que las impulse, mediante un modelo adaptable al dinámico ambiente de negocios, combinando la creatividad en la generación de nuevas ideas y conceptos con la eficiencia operacional para su implantación y comercialización.

1.3 El desempeño estratégico de las empresas

El capital de riesgo de una empresa, provisto por sus inversionistas, es la fuente de recursos que posibilita la iniciación del negocio y el posterior logro de su misión y objetivos; quienes lo aportan, buscan dirigir su capital hacia negocios que les permitan obtener el máximo rendimiento de los recursos invertidos, dedicando sus esfuerzos a la administración del crecimiento y desarrollo de los mismos, para la consecución satisfactoria de sus propósitos económicos previamente establecidos. En consecuencia, la meta principal que persiguen las organizaciones es la maximización del rendimiento de sus recursos invertidos, es decir, la obtención de un máximo desempeño (Pearce y Robinson, 1998); no obstante, no sólo buscan alcanzar un alto desempeño en función de sus características y necesidades particulares, sino uno superior, con relación a los competidores de su industria (Porter, 2005). La formulación de las estrategias que las empresas pueden implementar a fin de optimizar su desempeño y llevarlo a un plano superior, sustentado en sus ventajas competitivas en el mercado, es el principal enfoque de la administración estratégica (Hill y Jones, 2004). El rendimiento de los recursos deriva de la administración estratégica y operativa de la organización, por lo que se relaciona con sus ventas y estructura de costos, así como con diversas actividades generadoras de valor efectuadas en el seno de sus distintos subsistemas; en consecuencia, el desempeño de una empresa, o su rentabilidad, refleja el nivel de eficacia general con que ha sido administrada (Gary, 2005 y 2002; Atkinson, et al, 1997).

1.3.1 Definición del desempeño

La meta fundamental que persiguen las empresas consiste en generar el mayor rendimiento posible sobre los recursos aportados por sus inversionistas, es decir, maximizar el retorno de su inversión. El desempeño de la empresa representa el grado de recuperación de dicha inversión en un período determinado, y es el resultado de la efectividad conjunta con que ha desarrollado sus distintas actividades productivas, comerciales, financieras y organizacionales a lo largo del tiempo, cuyo valor se concreta en una medida financiera, la rentabilidad (Pearce y Robinson, 1998). La rentabilidad de la empresa se mide a través del rendimiento de su capital; por capital, se entiende la cantidad de dinero que se ha invertido en la compañía, esto es, el equivalente a la aportación de los accionistas más las deudas contraídas con terceros, el cual se utiliza para adquirir los recursos que la organización requiere para sustentar sus diversas operaciones, tales como producir y comercializar bienes y servicios. En consecuencia, la rentabilidad refleja la recuperación de dicha inversión, en la forma de recursos propios para la empresa (Hill y Jones, 2004).

La rentabilidad puede evaluarse mediante distintas razones financieras, principalmente la del rendimiento sobre la inversión, calculada como el ingreso neto disponible para los accionistas sobre el capital de la empresa; a este indicador se le conoce como ROI, por sus siglas en inglés, *return on investment* (Weston y Brigham, 1994). También se mide a través del rendimiento sobre los activos totales de la compañía, calculado como el ingreso neto disponible para los accionistas, sobre el valor alcanzado por los activos totales; en este caso se le conoce como ROA, o *return on actives*. Dado que la rentabilidad se relaciona con las utilidades, al rendimiento de los recursos se le denomina utilidad sobre el capital invertido. Por lo tanto, también se le puede medir mediante las razones financieras de margen sobre ventas, es decir el ingreso neto disponible para los accionistas sobre el monto de ventas obtenido por de compañía en cierto período de tiempo; y de generación de utilidades, o utilidad bruta, antes de impuestos, sobre los activos totales, principalmente.

Las organizaciones deben adoptar un modelo de negocios que conduzca activamente a la obtención del desempeño, mediante la óptima combinación de dos elementos primordiales: el volumen de ventas y la estructura de costos. Los objetivos de desempeño se formulan a partir de las proyecciones financieras de ingresos y costos de la compañía, y podrán alcanzarse a medida que la empresa defina e implemente las estrategias necesarias para la maximización de su beneficio resultante. Para optimizar sus ventas, la empresa debe tomar acciones estratégicas que le permitan incrementar su mercado, mientras que para obtener una sólida estructura de costos, debe hacer un uso eficiente de sus recursos. Un bajo costo operativo le permitirá reducir el nivel de precio en sus productos, haciéndolos más competitivos, lo que a la vez incrementará la demanda del mercado, retroalimentando así su ciclo de ventas. Puesto que el desempeño refleja los niveles de utilidad y rendimiento de la compañía, se relaciona con su crecimiento, o incremento en ingresos. Una compañía que utiliza eficientemente sus recursos para incrementar su valor mediante el incremento de ingresos y la reducción de costos, alcanza un rendimiento positivo sobre el capital invertido, es decir, un mejor desempeño. En consecuencia, la obtención de una mayor rentabilidad está determinada por la capacidad de administración de la empresa, así como la forma en que esta responde al cambiante entorno, adaptándose a él para prolongar la trayectoria de éxito en su curva de vida (McGahan, 2001).

1.3.2 El desempeño superior con respecto a los competidores de la empresa

La rentabilidad de la empresa está influenciada en gran medida por las características y condiciones competitivas de su industria y el entorno general en que se desenvuelve; por ejemplo, las estrategias que utiliza para incrementar sus ventas podrían ser bloqueadas por las acciones expansivas de otras

compañías, mientras que sus esfuerzos por reducir costos podrían verse afectados por las condiciones turbulentas del entorno, ajenas a su control. Las decisiones estratégicas son parte de un ambiente competitivo, por lo que la empresa no sólo deben considerar la forma en que sus propias estrategias determinarán su desempeño sino, también, la influencia de las estrategias emprendidas por sus competidores, considerando la forma en que éstos pueden responder a cualquier iniciativa estratégica que decida tomar y, a la vez, preparándose para actuar ante cualquiera de sus acciones. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar una estrategia de desempeño que contemple las posibles líneas de acción presentes y futuras, tanto propias como de sus competidores, alineada con las condiciones y exigencias de cambio en la industria (Harvard, 2000).

Dado que el desempeño es determinado por el éxito de las estrategias planteadas por la empresa, en relación con las de las empresas competidoras que conviven en el mercado, se vincula estrechamente con la competitividad. Con el fin de permanecer en el mercado y prolongar su éxito, las empresas no sólo deben buscar un desempeño óptimo en consideración de sus rasgos particulares sino, principalmente, un desempeño superior al de los competidores del mercado. El desempeño superior se alcanza cuando la rentabilidad de la empresa supera a la de otras que compiten dentro del mismo tipo de negocio o industria, o en uno semejante. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor a la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria; mientras mayor sea el grado en que la rentabilidad de la empresa supere la de su sector industrial, mayor será su ventaja competitiva. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando es capaz de mantener una rentabilidad por encima del promedio de su industria durante varios años, es decir, durante un período de tiempo suficientemente estables (Hill y Jones, 2004).

Las organizaciones exitosas desarrollan y sostienen sus ventajas competitivas a pesar de los rápidos cambios experimentados en el mercado, a través de respuestas innovadoras a las condiciones del entorno, orientadas a desarrollar acciones que permitan que su desempeño supere al de la competencia. La comprensión del complejo ambiente permite a la empresa tomar decisiones estratégicas sobre áreas clave, tales como producción, tecnología, investigación y desarrollo, mercadeo y otras, dirigidas a promover un dinámico sistema de administración para crear y mantener ventajas competitivas (McGahan, 2004). A fin de fortalecerse y protegerse del comportamiento del mercado a corto plazo, las empresas deben asegurarse de adoptar estrategias cuyo logro mejore su desempeño y competitividad a largo plazo; el desarrollo de la competitividad y su mantenimiento en períodos de tiempo sostenidos obedece a un minucioso proceso de planeación estratégica orientado a sistematizar y coordinar los esfuerzos de las distintas áreas que integran la organización hacia el logro de su eficiencia global y, en consecuencia, su desempeño superior a largo plazo (Harvard, 2006).

1.3.3 La competitividad y las ventajas competitivas

Por competitividad se entiende la capacidad de una empresa para ingresar con ventajas al mercado, fenómeno que se vincula con la satisfacción de un amplio espectro de condiciones de acceso a él, las cuales se refieren a las características de la oferta, como el precio de los bienes, su calidad y oportunidad, además de otros factores relacionados a la administración de los costos, el desarrollo de economías de escala, la eficiencia en el proceso de comercialización y la capacidad de respuesta a las condiciones del macroentorno en que se desenvuelve (Mahan, et al, 1999). En suma, la competitividad se define como la capacidad de una organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición sobresaliente en el entorno económico; dichas ventajas pueden referirse a atributos, habilidades o recursos que la empresa ha desarrollado a un nivel superior que sus competidores, y de los cuales éstos carecen o poseen en menor medida, lo que le permite obtener rendimientos superiores a los suyos (Porter, 2005).

De acuerdo con el enfoque convencional de las ventajas comparativas de la teoría económica, la competitividad se basa en el mantenimiento de costos de producción bajos. Desde esta perspectiva, las empresas, al igual que las naciones, tienden a encaminar sus esfuerzos a utilizar de manera cada vez más eficiente aquellos factores de la producción en los que, en virtud de su abundancia, poseen ventajas en términos de costos. No obstante, en ausencia de un proceso sostenido que permita controlar su crecimiento, ninguna de las ventajas obtenidas en el terreno de los costos es sustentable en el largo plazo. Por ejemplo, quienes cuentan con una oferta abundante de mano de obra, deben especializarse en la producción de bienes intensivos en ese factor; sin embargo, la fuerza de trabajo barata deja de ser una ventaja una vez que la capacidad competitiva no se sustenta en el precio de los productos, sino en su calidad y capacidad para responder a las especificaciones de un mercado cada vez más exigente, de tal modo que más allá de su costo, destaca la importancia de la eficiencia del trabajo y su productividad.

Por otro lado, la eficiencia se relaciona con dos niveles de competitividad; el primero de ellos, el interno, está representado por la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos disponibles, sean estos materiales, financieros, tecnológicos o humanos; lo anterior significa que la empresa debe competir principalmente contra sí misma, como una expresión de su continuo esfuerzo por obtener resultados sobresalientes, a través de la mejora continua. Mientras tanto, el externo, está orientado hacia los logros de la organización en el contexto de mercado, en función de los competidores de la industria a la cual pertenece, contra los cuales establece una continua contienda; en él intervienen variables exógenas como el dinamismo de la industria, el grado de calidad e innovación de los competidores, las oportunidades de mercado y la estabilidad económica, entre otros (Ghemawat, 2005).

La empresa puede atravesar por cuatro diferentes etapas de evolución de la competitividad, según el nivel en que ha desarrollado las actividades necesarias para alcanzarla (Marien, 2001). En la etapa de competitividad incipiente, ésta es prácticamente nula, por lo que la empresa no sólo es inestable en su entorno interno, sino también altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente, debiendo actuar de acuerdo con las presiones del mercado. En la etapa de competitividad aceptable, la empresa ha logrado mayor eficiencia en el mercado, aunque requiere fortalecimiento para lograr una ventaja sólida respecto a sus competidores. En la etapa de competitividad superior, la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro del mercado, pudiendo reaccionar con mayor dinamismo ante cualquier cambio del entorno. Finalmente, la empresa que alcanza la etapa de competitividad sobresaliente se caracteriza por ser visionaria, además de generar diversas tecnologías y cambios a un ritmo acelerado, por lo que constituye un punto de referencia para el resto de los competidores en la industria, quienes tratarán de implementar nuevas acciones que impulsen su competitividad, representando una amenaza para ella.

La empresa debe desarrollar estrategias rentables sostenibles, con base en una combinación única de recursos y capacidades, que al generar ventajas competitivas le permitan alcanzar y mantener una posición superior, en función del mercado; algunos competidores son más rentables que otros porque logran desarrollar competencias clave que los diferencian de los demás; de ahí la importancia de utilizar los recursos corporativos a fin de establecer y mantener ventajas competitivas únicas en las distintas áreas de negocio de la compañía (Porter, 2006). La competitividad de la empresa deriva de tres elementos clave: el tipo de industria en que compite, su estrategia de mercado y la estrategia competitiva genérica que aplica. El tipo de industria en que opera es un factor decisivo en cuanto a sus posibilidades de crecimiento, por lo que efectuar un análisis estructural de las industrias resulta prioritario para conocer la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial y, a partir de ella, formular sus estrategias competitivas. La empresa debe beneficiarse del atractivo del mercado que ha elegido para competir, el cual es el determinante fundamental de la rentabilidad que podrá alcanzar y se encuentra definido por cinco fuerzas de la competencia: el grado de rivalidad entre los competidores actuales, la posibilidad de entrada de nuevas empresas competidoras al mercado, la amenaza de productos sustitutos lanzados por la competencia, el poder negociador de los proveedores, y el poder negociador de los compradores.

Por su parte, el crecimiento de la organización puede ser explicado por tres factores relacionados a la competencia en su industria: su estructura competitiva, las condiciones de entrada y salida del mercado, y la demanda existente en dicho sector de actividad (Porter, 2005). La estructura competitiva se refiere a la cantidad y distribución por tamaño de las compañías competidoras que integran la industria, la cual genera una determinada intensidad en la rivalidad, que puede cambiar a medida que se transforma el

sector. Una industria fragmentada se compone de una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, ninguna de las cuales está en posición de determinar los precios en la industria, debido a que carecen del tamaño, relevancia y poder suficientes para hacerlo; mientras que una consolidada se encuentra dominada por una cantidad pequeña de grandes compañías (un oligopolio), o en casos extremos, por una sola compañía (un monopolio), las cuales tienen un alto grado de dominio para determinar los precios de su industria.

Las barreras de entrada a un mercado pueden deberse a la fortaleza de las empresas competidoras existentes dentro de él, que impiden el ingreso de nuevos competidores al sector; si son elevadas, la estructura de la industria será la misma durante períodos de tiempo estables, generando beneficios sostenidos para sus participantes, acordes a su nivel de atractivo. Las barreras de salida consisten en factores económicos o estratégicos cuyos efectos evitan que las empresas abandonen una industria; si son elevadas, las empresas difícilmente podrán salir de ella, lo cual les afectará en caso de que ésta no sea redituable, o bien, propiciaría que la demanda general de sus productos fuese estática o decreciente. Su resultado suele ser un exceso en la capacidad productiva, que conduce a una rivalidad incluso más intensa a medida que las empresas reducen sus precios, en un intento por incrementar la demanda de los clientes necesaria para utilizar su capacidad productiva no utilizada y cubrir sus costos. El nivel de demanda de la industria es otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre empresas consolidadas; la demanda creciente por parte de los nuevos clientes, o el incremento en las compras por parte de los existentes, tienden a moderar el grado de competencia al ampliar el rango de rivalidad entre las empresas por capturarlos para incrementar sus ventas.

Cuando la demanda de un bien crece, se reducen las rivalidades, dado que todas las compañías pueden vender más sin tener que despojar a otras de su participación de mercado, generando utilidades elevadas en toda la industria. A la inversa, cuando la demanda se reduce debido a que los clientes abandonan el mercado o compran el producto en menores niveles, la rivalidad aumenta, puesto que las compañías se enfrentan para mantener su participación de mercado y sus utilidades, afectando la rentabilidad de toda la industria. Por lo tanto, la reducción en la demanda constituye una amenaza importante, puesto que incrementa el punto hasta el cual existirá rivalidad entre las empresas establecidas en cada industria. Generalmente, la compañía únicamente puede crecer si se apodera de la participación de mercado a otra compañía, adquiriendo a un mayor grupo de clientes mediante distintas estrategias relativas a sus productos y mercados. La estrategia de cobertura de mercado que la empresa elige para distribuir sus productos o servicios determina el potencial de ingresos que puede obtener y, por ende, su desarrollo dentro del mercado. Sin embargo, la naturaleza de la competencia en una determinada industria no sólo es determinada por los rivales del mercado sino, también, por otros factores económicos relacionados al sector particular en que compete la empresa.

Alcanzar un desempeño superior implica el establecimiento de metas precisas por parte de la empresa, así como la formulación de estrategias para su obtención, muchas de las cuales son genéricas, es decir, se aplican potencialmente a todas las organizaciones, independientemente de su magnitud, características o sector industrial en que compiten (Hill y Jones, 2004). Existen básicamente dos tipos de ventaja competitiva que la empresa puede desarrollar: el liderazgo en costos y la diferenciación, los cuales, combinados con el ámbito en que se intenta obtenerlos, global o de enfoque, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior: liderazgo en costos, concentración en los costos, y concentración en la diferenciación. El liderazgo en costos exige el riguroso control de los gastos fijos y variables de la empresa, la reducción de la estructura de costos, su minimización en áreas no imprescindibles, y la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, principalmente. La estrategia de enfoque o concentración implica que la empresa se centre en un grupo de compradores, una línea de productos o un mercado geográfico en particular, procurando brindar un servicio de excelencia a dicho segmento. Finalmente, la diferenciación busca que el producto o servicio ofrecido se perciba como único en la industria entera, pudiendo adquirirse en ámbitos diversos como las características del producto, su tecnología, servicio al cliente, redes de distribución, imagen de marca y otras dimensiones; por definición, una compañía se diferencia de todas las demás en varios aspectos, lo cual es una fuente natural de diferenciación y resulta útil para conseguir rendimientos sustanciales.

Para definir con claridad la estrategia competitiva que aplicará la empresa, es importante basarse en la herramienta principal con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios para mejorarla: la cadena de valor, la cual divide a la empresa en un grupo de actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes (Porter, 2005). Las fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor son la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el mercadeo y el servicio, evaluadas desde las perspectivas de infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras, cuyo análisis facilita la elección e instrumentación de una estrategia genérica para lograr y mantener su ventaja competitiva. Las estrategias competitivas serán exitosas si capitalizan las relaciones existentes entre las unidades del negocio, al permitirles transferir habilidades y compartir actividades entre sí, fortaleciendo la curva de experiencia obtenida por la organización a través del tiempo.

La dinámica actual de los mercados ha cuestionado la sustentabilidad de la ventaja competitiva, lo que ha ocasionado que, bajo la presión de mejorar sus resultados financieros en el corto plazo, las empresas adopten diversas herramientas administrativas orientadas a procesos como productividad, calidad e investigación y desarrollo, a fin de obtener mejoras operacionales inmediatas. Sin embargo, estas no siempre logran traducirse en utilidades y desarrollo sostenibles en el largo plazo; por ejemplo, aunque la

efectividad operacional es necesaria para un desempeño superior, no es suficiente para mantener las ventajas de la organización, porque sus técnicas son fáciles de imitar (Deligonul y Cavusgil, 1997; Hunt y Morgan, 1995). Ante esta situación, es recomendable que la compañía elija una posición única y valuable en un frente estrecho que domine mediante su tecnología e innovación, cimentada en sistemas de actividad que resulten mucho más difíciles de adoptar por los competidores (Montgomery y Wernerfelt, 2002). Algunas empresas buscan mejorar simultáneamente en todos los frentes, lo que desplaza sus capacidades más allá de las posiciones competitivas que realmente pueden desarrollar; para evitar que eso suceda, el plan estratégico debe buscar posicionar a la compañía con base en sus capacidades distintivas principales, que provean la mejor defensa contra las fuerzas competitivas, influenciando a sector industrial y anticipándose a los cambios que puedan presentarse en sus diversos ámbitos.

1.3.4 Relación entre el crecimiento y el desempeño

El desempeño se relaciona con el crecimiento de la empresa y, en consecuencia, con el flujo de ingresos a través de las distintas etapas de su ciclo de vida. Muchas compañías son capaces de sostener altas tasas de crecimiento por un largo tiempo porque se encuentran en industrias de alto crecimiento; sin embargo, cuando dicho ritmo decrece, no siempre pueden alcanzar las exigentes tasas de crecimiento planteadas por los directores y demandadas por los accionistas, particularmente después de haber experimentado períodos de alto desarrollo. Por otro lado, la adopción de estrategias cuidadosamente formuladas en función de los rasgos y el entorno de la compañía, determina su capacidad para crear valor; las empresas pueden obtener un crecimiento significativo y duradero creando plataformas de valor como la innovación de productos y servicios, o la extensión de sus capacidades hacia nuevos dominios del mercado, desafiando su esquema de pensamiento convencional, y, por el contrario, deben evitar todas aquellas estrategias que pueden destruir más valor del que crean, tales como la diversificación a negocios cuyo beneficio no justifique su costo (Rappaport, 2006).

La turbulencia del entorno ha orillado a los ejecutivos a desarrollar una visión estrecha respecto a la búsqueda de valor para los accionistas, enfocándose en el crecimiento inmediato y olvidando la importancia de invertir en el desempeño futuro; esto ha desencadenado una amplia discusión sobre el enfoque en la obtención de crecimiento a corto plazo, contra el desempeño a largo plazo. La preocupación por los resultados a corto plazo resulta excesiva en algunas compañías que compiten en industrias altamente complejas, como la tecnológica; además, algunas variables del entorno que afectan de manera significativa los resultados financieros en toda una industria, como una economía en recesión, hacen imposible ignorar las presiones del mercado en el corto plazo. Otros factores tan diversos como las políticas fiscales o los sistemas de compensaciones directivas, por mencionar sólo algunos, también

incentivan la preocupación de las empresas por la apresurada obtención de resultados financieros a corto plazo, en lugar de un crecimiento económico sostenido (Kester, 1984).

Con el fin de incrementar la rentabilidad, las empresas deben ampliar su visión a futuro y retomar el espíritu emprendedor que caracteriza a las etapas de mayor creatividad estratégica, fundamentado en la creación de valor a largo plazo, delineando estrategias que a la luz del panorama competitivo sean capaces de impulsar un valor más alto y duradero a través del tiempo (Schoeffler, et al, 2000). En consecuencia, no deben enfocarse exclusivamente en la obtención de utilidades sino, principalmente, en incrementar la rentabilidad de sus recursos a largo plazo, administrando correctamente su desempeño a lo largo de las diferentes etapas de su ciclo de vida. De ahí la importancia de contar con una mezcla de indicadores financieros y no financieros que permitan medir con mayor precisión los resultados de las estrategias aplicadas por la empresa en el largo plazo, sin sacrificar la obtención de beneficios inmediatos (Gary, 2002; Harvard, 2000).

La compañía puede optimizar su potencial de crear valor, vinculando apropiadamente su obtención de ingresos en el corto plazo, con su maximización en el largo plazo; esto requiere guardar un equilibrio entre ambos tipos de resultados, controlando cuidadosamente la estructura de costos y el flujo de efectivo de la empresa mediante el uso de un modelo de negocio bien planeado y ejecutado. Los directores deben tomar decisiones estratégicas para optimizar el valor esperado del negocio, aún si los recursos a corto plazo son afectados, lo que implica observar dos principios básicos: (1) no establecer las utilidades inmediatas como guía de la empresa, ya que quienes así lo hacen suelen ser incapaces de sentar un verdadero desarrollo a largo plazo; y (2) no invertir en negocios que no aseguren una verdadera creación de valor, puesto que utilizar los recursos en acciones que superficialmente parecen apropiadas pero no ofrecen oportunidades reales de beneficio a largo plazo, podría terminar destruyendo el valor futuro de la empresa (Ghemawat, 2005).

Frecuentemente, las presiones de la operación diaria de la empresa evitan a los directores concentrarse en los resultados a largo plazo, lo que aunado a la exigencia de que los empleados de las diversas áreas funcionales alcancen ciertos objetivos inmediatos, aún cuando desconozcan o se encuentren desvinculados de la gran estrategia corporativa, propician un desempeño deficiente. El rendimiento directivo es una forma de evaluar el desempeño general de la empresa, ya que implica dirigir las acciones de todos sus miembros para trabajar productivamente hacia los resultados esperados. Por ello, es preciso desarrollar medidas de desempeño con un significativo acercamiento al comportamiento directivo, diseñando sistemas de incentivos para su mejoramiento. Por otro lado, las compañías deben implementar sistemas que les permitan mantener el control necesario de los resultados financieros a largo plazo, sin frenar la iniciativa y creatividad de los empleados (Harvard, 2002).

1.3.5 Modelos de evaluación del desempeño

Las organizaciones buscan alcanzar un desempeño sobresaliente, el cual refleja la eficacia con que han sido administradas. Aún cuando el desempeño de una compañía es evaluado principalmente a través de la rentabilidad, diversos autores han considerado que los sistemas tradicionales de medición basados exclusivamente en indicadores financieros resultan insuficientes cuando se utilizan por sí solos, ya que no consideran otros factores que actualmente se consideran relevantes para la obtención de eficiencia en los diversos subsistemas que la integran. Surge así la necesidad de evaluar el desempeño de una manera más integral y precisa, a través de una serie de indicadores financieros y no financieros que involucran factores estratégicos relativos a los principales sistemas que integran la organización, tales como el productivo, el de mercadeo y el administrativo (Gary, 2002). Al incluir un conjunto de técnicas cuantitativas y cualitativas en la medición del desempeño, es posible comprender diversas áreas del negocio que afectan su flujo de utilidades, tales como la productividad, la calidad, la innovación, la participación de mercado y la satisfacción del cliente, los cuales reflejan la condición económica de la empresa y permiten pronosticar el crecimiento y la maximización de sus ingresos.

La evaluación del desempeño es una labor esencial de la alta dirección de la empresa, y el primer paso que debe seguirse a fin de establecer un modelo integrado para su medición consiste en definir metas de desempeño correctas, ya que es común que algunas compañías cometan el error de establecer metas equivocadas o confusas, lo que incrementa la complejidad e imprecisión en su evaluación (Bruns, 2002). Por ello se requiere que durante la planeación estratégica la compañía establezca los resultados que espera obtener, a fin de diseñar, implementar y dirigir los procesos necesarios para su logro, además de comunicar con claridad a sus miembros qué se espera de ellos (Lorange y Vancil, 2000). Considerando que la compañía existe para servir a los objetivos de dos grandes grupos esenciales con quienes interactúa, por una parte el ambiental, integrado por sus propietarios, los clientes, y la comunidad, y por otra, el de procesos, constituido por sus empleados y proveedores, sus metas de desempeño deberían enfocarse a generar valor en estos grupos clave (Eccles, 2001).

La empresa debe utilizar un modelo de evaluación del desempeño basado en una relación causal entre sus indicadores financieros y no financieros, con los resultados específicos esperados en cada uno de ellos (Olson y Slater, 2002). Posteriormente debe tomar un registro cuidadoso de todos los datos relativos a dichos indicadores y medir su evolución a través del tiempo, determinado cuáles realmente producen los resultados deseados, y en qué medida cubren sus expectativas con base en su contribución al logro de los objetivos. Para tal fin es preciso utilizar métodos estadísticos que permitan demostrar y validar las

relaciones asumidas entre ellos, mientras las condiciones del mercado evolucionan, para una continua prueba del modelo. Finalmente, los hallazgos del análisis del desempeño deben utilizarse para trazar planes de acción relevantes que guíen a la compañía hacia la optimización de su desempeño, considerando en particular cuáles fueron los indicadores no financieros que presentaron un efecto real en el resultado financiero (Ittner y Larcker, 2003). El sistema de medición del desempeño puede adaptarse al contexto único del negocio y los recursos de su organización, enfatizando en sus aspectos estratégicos y operativos más relevantes; también debe ser dinámico, ya que los cambios en el entorno precisan que los directores se mantengan atentos a los indicadores clave que les pueden ayudar a predecir el desempeño económico de la empresa y determinar las posibles necesidades de cambio en su estrategia.

Existen diferentes modelos que integran los principales elementos financieros y no financieros que afectan el desempeño de la organización. Tal es el caso del modelo de alto desempeño organizacional, HPO, por sus siglas en inglés, *high performance organization*, el cual relaciona la eficacia de la empresa con su estrategia y esquema de liderazgo para lograr la innovación, bajo el supuesto básico de que la correcta formulación de estrategias, aunado a un sistema de liderazgo que permita implementarlas de manera eficaz, alentando a la vez la innovación, incidirán en un correcto desempeño sostenible a largo plazo (Harvard, 2008). Por su parte, el modelo de diagnóstico tridimensional, de Williams, contempla la relación entre los subsistemas administrativo, tecnológico y humano de la empresa con el entorno en que interactúa, a fin de establecer un marco de actuación adecuado al contexto y permanentemente adaptable a sus cambios; mientras que el modelo de análisis del campo de fuerzas, de Lewin, detecta un conjunto de fuerzas tanto impulsoras como restrictivas para el desempeño de la organización, provenientes de su entorno interno y externo, cuyo grado de intensidad de sus efectos, que puede ser bajo, moderado o alto, determina la posibilidad de mantenerse en equilibrio ante él (Kumar, 2004).

Por otro lado, el modelo de diagnóstico organizacional de Weisbord evalúa el desempeño de la compañía apreciándola como un todo, con base en sus principales aspectos estructurales y estratégicos, tales como: (1) los objetivos o metas que persigue; (2) las estructuras, o forma en que divide a la gente a fin de realizar el trabajo necesario para alcanzar los objetivos; (3) las relaciones, o cómo maneja el conflicto entre la gente; (4) los mecanismos de ayuda, o elementos de coordinación organizacional; (5) las recompensas o incentivos para la realización de las tareas; y (6) el liderazgo, o estilo directivo predominante utilizado por la compañía, que la mantiene en equilibrio, balanceando todos los elementos anteriores. Los individuos que ocupan los niveles más altos en una organización poseen la mejor capacidad de proveer esta visión unificadora, por lo que deben conocer suficientemente la situación de las áreas críticas de la empresa, contar con la capacidad requerida para ejercer influencia dentro de ellas, y diseñar estrategias adecuadas para generar una necesidad de cambio, a través de la cual se estimule su continuo desarrollo en el largo plazo (Weisbord Group, 2008).

De manera similar, el modelo Mc Kinsey permite identificar el desempeño de la empresa mediante la interrelación existente entre la formulación e implementación de sus estrategias, en consecuencia con el entorno en que se desenvuelve. Por una parte, el modelo cuenta con tres elementos que se refieren al aspecto cuantitativo de la organización, el cual es en cierta forma más fácil de observar y analizar: la estrategia, o grandes propósitos corporativos planteados por la alta dirección; la estructura, diseñada para facilitar la ejecución de los mismos; y los sistemas, de cuya integración armoniosa deriva su calidad administrativa. Por otra, involucra tres elementos que se refieren al aspecto cualitativo de la empresa: las capacidades, o habilidades estratégicas diferenciadas que conforman sus ventajas competitivas; los equipos de trabajo, orientados a la eficiencia y desarrollo del elemento humano; y el liderazgo, o estilo directivo aplicado en ella. El núcleo o corazón del modelo está integrado por la filosofía organizacional, que se refiere a los valores compartidos dentro de la compañía, es decir el conjunto de principios que orientan la acción de los individuos, transformándose en actitudes y conductas que todos los miembros conocen, comprenden, aceptan y practican (McKinsey and Company, 2008).

Entre los sistemas de medición del desempeño actualmente utilizados por algunas empresas destaca el llamado sistema de gestión de una página, por sus siglas en inglés TOPS, *the one page system*. En él se establece un conjunto de indicadores representativos tanto de los niveles estratégicos como operativos de la organización, incluyendo desde la definición más general de sus áreas de éxito hasta sus metas numéricas específicas. Este sistema se basa en la determinación de mapas estratégicos de desempeño, determinando áreas responsables de la consecución de cada objetivo, así como mecanismos para su continua revisión. La matriz de objetivos OMAX, llamada así por su nombre en inglés, *objective matrix*, es otro sistema de medición del desempeño que representa a la empresa según sus objetivos, aunque es comúnmente utilizada para evaluar la productividad de unidades de trabajo básicas, sean departamentos o núcleos de personal. Esta matriz asume que la productividad de una organización deriva de diversos factores, cada uno de los cuales tiene dimensiones claras que varían entre unidades de trabajo; así, la manera más práctica de representar el comportamiento productivo de la organización consiste en medir los factores más influyentes que impactan directamente en sus resultados (Mata, et al, 2007).

Sin embargo, el modelo de evaluación del desempeño más ampliamente utilizado en la actualidad es el cuadro de mando integral, conocido en inglés como *balanced scorecard*, *BSC*, el cual propone la adopción de un grupo de indicadores integrados para la medición y el control del desempeño estratégico de la empresa (Kaplan y Norton 2007). Dicho modelo se basa en la evaluación de factores alternos a la medición financiera tradicional, complementándola con otros indicadores no financieros que afectan la creación de valor en distintos ámbitos de la organización, a través de cuatro grandes dimensiones o perspectivas: la financiera, la de procesos, la de aprendizaje y la del mercado, las cuales contribuyen de manera conjunta al desempeño general de la empresa, según se explica en la siguiente sección.

1.3.6 Modelo del cuadro de mando integral

El modelo del cuadro de mando integral surgió en la década de 1990, a partir de la comparación entre los sistemas de control de administración convencionales planteados en la segunda mitad del siglo XX, los cuales estaban diseñados alrededor de un marco financiero a corto plazo y basados estrictamente en el control presupuestal, con los alternos, planteados en torno a una visión estratégica más dinámica a largo plazo. El modelo revolucionó el pensamiento tradicional sobre la medición del desempeño, al sugerir que para competir en la actual sociedad de información, las empresas debían enfocarse a comprender y explotar sus cualidades intangibles, más que sus activos tangibles (Kaplan y Norton, 2005 y 2000). El modelo se basa en la evaluación de factores alternos a la medición financiera tradicional, complementándola con otros indicadores no financieros, con base en los cuales propone la adopción de un grupo de indicadores integrados para la medición y el control del desempeño estratégico y operacional de la empresa. Esta herramienta no intentó reemplazar las medidas financieras, sino complementarlas, ya que aún cuando permite controlar los resultados económicos de la organización, monitorea a la vez su progreso en la creación de otras capacidades administrativas necesarias para crecer, las cuales resultan fundamentales en su estrategia directiva (Kaplan y Norton, 2006).

1.3.7 Dimensiones del desempeño: financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado

La tecnología del cuadro de mando integral, claramente orientada hacia el diseño y control de la estrategia corporativa en el largo plazo, permite enfocar y alinear a la organización con sus distintas unidades de negocios, equipos directivos, recursos humanos y, evidentemente, recursos financieros, a fin de maximizar los resultados de sus inversiones de capital, bajo la armonía de los distintos subsistemas que la integran. Para tal efecto, el cuadro de mando integral permite conocer y evaluar tanto los objetivos y actividades planeados como los resultados estratégicos obtenidos por la organización, con base en cuatro dimensiones o perspectivas: (1) la financiera, (2) la de procesos, operativa o del negocio interno, (3) la de la habilidad de aprendizaje, liderazgo o innovación y crecimiento, y (4) la del mercado o de los clientes, cada una de las cuales aporta diferentes elementos de valor a la organización, involucrando a la vez distintos indicadores para su medición (Kaplan y Norton, 2001).

La primera dimensión, el desempeño financiero, evalúa la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, desde la perspectiva del accionista; su objetivo estratégico consiste en lograr un crecimiento rentable, por lo que incluye indicadores como el retorno sobre la inversión, el ingreso de operación y otras, a fin de conocer el valor económico de la empresa. Por su parte, la dimensión del desempeño en

los procesos de negocios, evalúa las prioridades estratégicas de distintos sistemas que crean satisfacción para los clientes y accionistas; su principal objetivo estratégico es la mejora de los procesos administrativos y, para lograrlo, considera indicadores como el costo de operación de la empresa, resultante de la calidad y eficiencia de su proceso de producción de bienes o comercialización de servicios. La perspectiva del desempeño en el liderazgo, o la habilidad de aprendizaje, mide las prioridades de la empresa para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento; su objetivo estratégico es el desarrollo del llamado activo intangible de la empresa, es decir su elemento humano, y se evalúa con base en medidas como la productividad, la satisfacción del empleado, el índice de rotación del personal en comparación con la industria, y otras. Por último, el desempeño en el mercado evalúa la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente; los principales objetivos estratégicos que persigue son la participación de mercado de la empresa respecto a sus competidores, así como la satisfacción del consumidor. Sus indicadores más importantes son las ventas, la tasa de obtención de nuevos clientes, la retención de los clientes actuales, su frecuencia de compra y su índice de satisfacción con los productos y servicios de la empresa, principalmente.

Entre las cuatro dimensiones existe una estrecha interrelación: la financiera plantea las expectativas de los accionistas con respecto al desempeño económico de la organización; la de los procesos internos, determina en qué actividades debe sobresalir la empresa para satisfacer a sus clientes y, en consecuencia, a sus accionistas; la del aprendizaje y crecimiento intenta descubrir cómo alinear a sus activos intangibles, es decir las personas, los sistemas y la cultura organizacional; y, por último, la del cliente, busca la creación de valor para el mercado, a fin de alcanzar sus objetivos económicos y mejorar los procesos críticos para lograrlo. El cuadro de mando integral busca la creación de un mayor valor derivado de la organización y las distintas unidades estratégicas de negocios que la conforman, a través de una serie de sinergias de diferente índole: (a) financieras, orientadas a incrementar el valor para los accionistas; (b) de los procesos internos, para alcanzar economías de escala e integrar la cadena de valor; (c) de aprendizaje o crecimiento, para desarrollar y compartir los activos intangibles; y (d) del cliente, para incrementar el valor total que éste recibe.

La administración del cuadro de mando implica establecer temas, objetivos e indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas, dentro de mapas estratégicos que guían, de lo general a lo particular, el sistema de evaluación de la compañía y las distintas unidades estratégicas que la integran. El modelo busca un alineamiento integral en sus dimensiones, identificando a la estrategia como el punto central del sistema de administración, en torno al cual éste debe surgir, siendo un componente explícito del mismo. Una vez que la estrategia ha sido claramente definida, se diseñan todos los componentes del sistema administrativo para crear alineamiento, el cual tiene cuatro componentes fundamentales: (1) la compatibilidad estratégica, (2) el alineamiento de la organización, (3) el alineamiento del capital humano,

y (4) el alineamiento de los sistemas de planificación y control. La compatibilidad estratégica se refiere a la consistencia interna del conjunto de actividades cuya interacción deriva en la implantación de los componentes diferenciadores de la estrategia; es decir, existe compatibilidad cuando la red de impulsores internos del desempeño es consistente y está alineada con los resultados financieros y del cliente deseados por la organización. Dado que el propósito de la compañía es cultivar sinergias para crear valor adicional, el alineamiento de la organización explora la manera en que las diversas partes que la integran sincronizan actividades para promover su integración y sinergia, trabajando juntas para apoyar la estrategia corporativa; dicha alineación surge principalmente de abajo hacia arriba, aunque la de arriba hacia abajo también debe aplicarse para promover la creación de valor.

El alineamiento del capital humano busca que la estrategia, desarrollada en el nivel jerárquico superior, sea ejecutada correctamente a nivel operativo. Todos los miembros de la organización deben comprender la estrategia y sentirse motivados a alcanzarla; los objetivos, la formación y los incentivos de los empleados siempre deben encontrarse alineados con la estrategia del negocio. Finalmente, el alineamiento de los sistemas de planificación y control tiene como finalidad que los diversos mecanismos de administración y operaciones se encuentren directamente conectados con la estrategia corporativa; esto obedece a que tales procesos deben impulsar la acción conforme a los planes establecidos, controlar el desempeño y adaptar la estrategia según resulte necesario, con el propósito de lograr una continua adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Harvard, 2005).

Los mapas estratégicos, que varían en función de las características y necesidades de cada empresa en particular, ofrecen un mecanismo para identificar y medir de manera explícita el alineamiento interno de los procesos, la gente y la tecnología, con la propuesta de valor diseñada para el mercado, así como con el conjunto de objetivos relacionados a los accionistas y los clientes. Su propósito consiste en medir el grado en que los objetivos que implican trabajo en equipo transversal están siendo atendidos y cumplidos en las diferentes unidades de la organización, a la vez que ofrecen a los directivos un mecanismo para describir la estrategia en cada nivel administrativo y comunicarla al siguiente, transmitiéndola así a todos sus miembros. La estrategia de mapeo también permite establecer y probar hipótesis de desempeño ante distintos escenarios, utilizando el pronóstico de resultados para determinar con mayor precisión los objetivos de largo alcance (Kaplan y Norton, 2005).

El cuadro de mando integral permite construir un nuevo sistema de administración estratégica basado en tres aspectos fundamentales: (1) la estrategia, misma que debe ser formulada, descrita y comunicada de manera eficaz; (2) el enfoque, con una clara orientación a la estrategia para la mejor aplicación de los recursos y actividades; y (3) la organización, que proporciona la lógica requerida para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales,

movilizándolos para actuar de una forma diferente a la tradicional. Las organizaciones enfocadas a la estrategia deben aplicar algunos principios para implementarla y dirigirla, que implican: traducirla a términos operativos, mediante mapas estratégicos; alinear la organización con la estrategia, comprendiendo claramente el papel de la empresa y la sinergia entre sus unidades de negocio y servicios compartidos; hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, creando conciencia de ella, realizando cuadros de mando individuales e incentivando el cambio; hacer que la estrategia sea un proceso continuo, vinculándola a los presupuestos, mediante sistemas analíticos y de información para lograr un aprendizaje estratégico; y movilizar el cambio a través del liderazgo directivo, mediante un proceso de gobernabilidad que promueva un auténtico sistema de administración estratégica.

El modelo de cuadro de mando integral permite ligar la estrategia de la empresa a largo plazo con sus metas financieras a corto plazo, lo cual, como se ha explicado, suele ser una deficiencia directiva tradicional. Su valor para trazar la estrategia de la organización y establecer dicho vínculo, se basa en que logra una ejecución cuidadosa a través de cuatro procesos: (1) la definición de la visión corporativa, que ayuda a los directores a lograr un consenso respecto a la estrategia de la compañía y expresarla en términos apropiados para guiar la acción en cada uno de sus niveles; (2) su comunicación, ya que la estrategia debe comunicarse claramente en todos los niveles de la organización, relacionándola de manera lógica con las distintas metas por unidad e individuales; (3) la planeación de negocios, que permite a la compañía integrar sus planes financieros y de negocio; y finalmente (4) la retroalimentación, que confiere a la organización la capacidad de aprendizaje estratégico para dar seguimiento a sus resultados, probar las hipótesis en que se basa la estrategia según su relación de causa y efecto, y efectuar oportunamente los ajustes necesarios en ella (Kaplan y Norton, 2006).

Debido a que el cuadro de mando permite a los directores traducir los objetivos estratégicos de la compañía en un conjunto coherente de medidas de desempeño, su administración efectiva se convierte en parte esencial del proceso directivo. El modelo fue desarrollado para medir tanto el desempeño financiero presente de la organización como los elementos que propician su desempeño futuro; en consecuencia, más que un ejercicio de medición, representa un sistema gerencial que puede motivar el mejoramiento en áreas críticas como productos, procesos, clientes y mercado. Un acercamiento para incrementar su efectividad, implica complementarlo con el modelo de análisis situacional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, a fin de apoyar la formulación e implementación de su estrategia corporativa en función del entorno (Brown y Norberg, 2001). Si embargo, cada empresa debe evaluar un conjunto balanceado de medidas de desempeño, basado en una combinación de indicadores financieros y no financieros acordes tanto a sus necesidades como a la estrategia particular de sus unidades de negocios; la aplicación de dichas medidas mejora la función directiva y la transparencia del control, conduciendo a mejores logros corporativos (Epstein y Roy, 2003).

1.4 El desempeño de mercado

Distintos modelos de evaluación del desempeño, como el cuadro de mando integral, consideran al ámbito del mercado un elemento fundamental para la creación de valor en las empresas. Esto obedece a que a lo largo de la evolución histórica de las diferentes corrientes administrativas, influenciada a su vez por el comportamiento de los mercados mundiales, el enfoque de la organización hacia los clientes ha adquirido importancia creciente (Stewart, 2004). A inicios del siglo XX, tras los avances tecnológicos que impulsaron la revolución industrial, las organizaciones trataron de encontrar nuevos métodos de trabajo que les permitieran generar mayores volúmenes de producción para satisfacer la creciente demanda de sus bienes. Durante varias décadas el área clave de la empresa fue producción, buscando la eficiencia de procesos y operaciones, bajo el enfoque de la administración tradicional, lo que les permitió controlar en cierto grado la turbulencia del mercado. Sin embargo, a mediados de siglo los niveles de demanda comenzaron a declinar debido a las crisis económicas derivadas de las guerras mundiales, repuntando en un estancamiento de los mercados entre 1950 y 1960. Para enfrentar esa compleja problemática y responder a la alta turbulencia del entorno, surgieron algunas corrientes de pensamiento administrativo orientadas a impulsar de manera integral las funciones de producción y ventas.

En la década de 1970, los adelantos científicos y tecnológicos permitieron incrementar la productividad de las empresas, lo que aunado a su necesidad de detectar nuevas maneras de incentivar sus ventas y expandir su presencia en mercados internacionales, propició que el área de mercadeo cobrara importancia dentro de ellas, surgiendo así los enfoques administrativos de mercadotecnia y planeación estratégica. A partir de 1980, el crecimiento y decrecimiento de los mercados generó una muy alta turbulencia; la preocupación por su control colocó a la dirección como el área esencial de la compañía, cuya rentabilidad se buscaba a través de la generación de ventajas competitivas, bajo el enfoque de la administración estratégica. Esta teoría se originó en el concepto de estrategia corporativa, mismo que explica la forma en que las compañías pueden obtener resultados exitosos a través de la definición de diversos planes de trabajo, o estrategias, tras un entendimiento de sus propias características y las de su entorno. A partir de ello, involucra dos dimensiones: (1) la cuantitativa, donde se ubican los desarrollos vinculados a los problemas de mercado y competencia, tales como los modelos de análisis de carteras de negocios y matrices estratégicas para la definición de ventajas competitivas, y (2) la cualitativa, que integra conceptos como la calidad, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones, orientados a potenciar la primera, facilitando a la empresa el diseño, implementación y control del conjunto de estrategias que le permitirían alcanzar mayores ventas, utilidades y rentabilidad.

La mercadotecnia es el conjunto de técnicas y actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor mediante el ofrecimiento de diversos bienes y servicios (American Marketing Association, 2008). Se desarrollo ha atravesado por tres principales escuelas de pensamiento: la clásica, orientada a las características de los bienes comercializados; la funcional, enfocada a las actividades que permiten conectar los bienes del productor con su consumidor final; y la institucional, que estudia la naturaleza estratégica de dichas acciones en las organizaciones que las realizan. Esta última, basada en la teoría organizacional, busca comprender el comportamiento de las empresas que comercializan bienes y servicios, así como las estrategias que las hacen más exitosas, explorando las posibles formas para la obtención de un mejor desempeño, con base en la creación de ventajas competitivas que las diferencian en el mercado, impulsando su desarrollo a lo largo del tiempo (Stoelhorst y Raaij, 2004).

El propósito de la mercadotecnia consiste en activar el proceso de transacción comercial, a través del cual los clientes potenciales de un determinado bien, con su voluntad de elección y poder adquisitivo, toman la decisión de adquirirlo; no obstante, la labor de atraer al mayor número posible de clientes suele complicarse dada la saturación del mercado generada por la intensa competencia (Franses y Paap, 2005). La actividad de mercadotecnia contribuye al desempeño de la empresa mediante iniciativas orientadas al ofrecimiento de valor a los clientes, lo que a nivel estratégico posibilita la generación de valor para la empresa y, en consecuencia, mayores ventas y participación de mercado, cuya obtención implica concentrarse en tres elementos fundamentales: (1) seleccionar cuidadosamente los segmentos o nichos de mercado a los que la empresa planea dirigirse, (2) brindar productos y servicios con un valor excepcional, y (3) encontrar las formas más efectivas para conectar dichos segmentos de clientes elegidos con los productos ofrecidos (Kumar, 2004).

Brindar al mercado un valor superior implica desarrollar una mezcla de productos y servicios capaces de satisfacer adecuadamente la variedad de requerimientos y exigencias de los clientes, en forma novedosa y competitiva; por otro lado, la creación y conservación de clientes rentables no sólo exige brindar productos y servicios con un valor excepcional sino, además, encontrar las formas más efectivas para conectar los segmentos de clientes con los productos ofrecidos. Las empresas deben desarrollar una adecuada conexión entre el producto ofrecido y su mercado meta, a fin de evitar problemas estratégicos que puedan alejarlas de la posibilidad de sobrevivir y ser exitosas en el mercado; por ejemplo, una compañía podría desarrollar un producto perfecto desde el punto de vista técnico, pero totalmente ineficiente para el mercado; crear buenos productos, pero definir un mercado equivocado para ellos; o bien, ofrecer un producto que inicialmente atrae a los clientes, pero los pierde con rapidez ante su incapacidad para satisfacerlos de manera sostenida (Hess, 2000).

Algunas empresas establecen sus metas financieras considerando únicamente la obtención de utilidades a corto plazo, pero olvidan el elemento fundamental para incrementar de manera sostenida sus recursos en el largo plazo: los clientes. Enfocar la estrategia general del negocio en los clientes asegura la obtención de utilidades duraderas, propiciando el crecimiento continuo de la compañía y, en consecuencia, mejorando su desempeño a través del tiempo; por el contrario, relegar la importancia de los clientes y dejar de ofrecerles valor, ocasiona que éstos comiencen a sentirse insatisfechos y decidan cambiar su preferencia hacia los productos de la competencia, lo que inevitablemente afectará los flujos de ventas de la empresa (Ashill, et al, 2003; Day, 2000; Colombo y Morrison, 1999). Aunque ciertas organizaciones perciben incapacidad en el área de mercadotecnia para generar resultados tangibles en las utilidades a corto y largo plazo, no deben olvidar que estos son un elemento esencial para la obtención de valor, que les permitirá competir con ventajas en el mercado e impulsar el rendimiento del negocio; por ello, es preciso que retomen el enfoque al cliente y la orientación de mercado, a fin de cumplir con los objetivos económicos de sus accionistas (Ganesan, et al, 2004; Webster, 2002).

Si bien se considera que todas las dimensiones del desempeño estratégico son igualmente importantes para optimizar los recursos de la organización en el largo plazo, se ha detectado que muchas de las compañías más exitosas son aquellas que muestran un más alto grado de preocupación por sus estrategias de mercados y productos (Bloom y Kotler, 2005). La obtención de ventajas competitivas para impulsar el desempeño de mercado radica en la integración y coordinación de las actividades dirigidas a los clientes, tanto a nivel interno o intraorganizacional, como externo o interorganizacional. Un alto desempeño de mercado se explica mediante los efectos de escala, aprendizaje, interacción y redes; los dos primeros surgen dentro de la propia empresa, mientras que los dos últimos provienen del mercado (Hartig, et al, 2002). Las economías de escala implican una reducción en los costos promedio de la empresa a medida que se incrementa su volumen de producción, como resultado de una mayor demanda de sus bienes por parte del mercado. A través de la curva de aprendizaje, la empresa incrementa el dominio sus procesos, lo que conduce al desarrollo de un mayor nivel de calidad y un menor costo en los mismos; la combinación de escala y aprendizaje a través de la interacción de los subsistemas que integran la compañía propicia una mayor efectividad, retroalimentando sus ventajas para conquistar el mercado, y extendiendo una red más amplia para interrelacionarse con su entorno.

El desempeño en su dimensión de mercado se relaciona, también, con el crecimiento de la organización; se ha demostrado que mientras la reducción de costos en los diferentes procesos es fácil de alcanzar, el crecimiento no lo es, por lo que a muchas organizaciones se les complica comprender qué pueden hacer para obtenerlo, es decir, para incrementar sus ingresos de un período a otro. Contar con mayor y mejor información sobre el origen de los recursos provenientes de las ventas del producto permite determinar

mejores vías para alcanzar el crecimiento y, en consecuencia, controlarlo, enfrentando a la competencia. A nivel estratégico, existe un importante vínculo entre la dirección de la empresa y la información del mercado, por lo que el estudio detallado de las principales fuentes de retorno generadas a lo largo de sus distintas divisiones permite descubrir elementos que podrían sugerir formas inteligentes de cambiar las metas y estrategias de crecimiento (Narver y Slater, 2000).

Sin embargo, más que estudiar la participación de ventas por mercado geográfico, unidad de negocios o línea de producto, éstas deben desglosarse de forma que reflejen cuál área de la estrategia es responsable de qué parte del retorno. Por ejemplo, se les pueden clasificar de acuerdo con cinco fuentes básicas de crecimiento: las ventas continuas que se realizan a los clientes establecidos, es decir, la retención de la base actual de compradores; las ventas originadas por la expansión del mercado, o el incremento en la cobertura del mismo; las ventas sustraídas a la competencia, o el incremento de la participación de mercado; las ventas generadas por movimientos adyacentes del mercado, por ejemplo la aparición de otras marcas; y las ventas que provienen completamente de las nuevas líneas de negocios (Walker y Ruekert, 2004). La combinación de los datos de ventas de la empresa y sus productos permite estimar su tasa de crecimiento, lo que fundamenta decisiones gerenciales de gran impacto que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de la empresa en el largo plazo, no sólo en lo referente a la propia área de mercadotecnia sino, también, a los demás subsistemas que integran la compañía (Ganesan, et al, 2004; Bruggen, et al, 2003; Green, 2003).

La evaluación del desempeño de la empresa en el ámbito de mercado se realiza primordialmente a través de su participación de mercado respecto a los competidores del sector, aunque también incluye medidas como la satisfacción del cliente, su frecuencia de compra, la tasa de obtención de nuevos clientes y la retención de los actuales, entre otras (Kaplan y Norton, 2005). Una meta de todas las corporaciones es obtener una participación de mercado tan alta como sea posible, lo cual conduce tanto a un mejor crecimiento en el corto plazo, como a una mayor rentabilidad en el futuro (Mc Govern, 2007). La participación de mercado es el principal indicador de la efectividad con que la empresa ha efectuado su dirección de mercadotecnia, por lo que representa los beneficios reales que ha obtenido mediante las estrategias mercadológicas que aplica para adquirir, desarrollar y mantener clientes rentables, las cuales se concretan en la mezcla de mercadotecnia de los productos o servicios que ofrece al mercado (Blattberg, et al, 2001; Terui, 1997).

La participación de mercado se define como el porcentaje del total de ventas del mercado que posee la empresa con relación a sus competidores; por ello, es un factor crítico para conocer el éxito que ha obtenido frente a los esfuerzos efectuados por los rivales de su industria (Jaworski, et al, 2003). La participación absoluta puede calcularse como el porcentaje de cero a cien por ciento que representan sus

ventas respecto al total de ingresos del mercado, ya sea en términos generales, o con base en diversos parámetros como subdivisiones geográficas, categorías de productos o tipos de clientes, esencialmente. La participación de mercado relativa suele medirse en términos de los principales competidores de la industria o segmento particular donde compite la empresa. Por ejemplo, si se toman como referencia sólo los tres competidores más importantes de la industria, cualquier participación superior al 33.4% es considerablemente grande, ya que significaría que uno de ellos domina del mercado; mientras que si únicamente se toman en cuenta las ventas de los dos más grandes competidores, una participación superior al 50% identificaría al líder del sector.

1.4.1 Modelos de participación de mercado

Las principales formas de incrementar la participación son la extensión hacia nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, el aumento eficiente de los precios y la ejecución de actividades promocionales, estrategias que aumentan las ventas captando nuevos clientes a la categoría, o bien, extrayendo clientes actuales de la competencia. La participación de mercado de una compañía puede fluctuar por diversas razones; cuando esta ofrece productos y servicios diferenciados e innovadores, como resultado de sus ventajas competitivas, sus ventas crecen y superan a las de los rivales del sector, incrementando su participación. Sin embargo, las posibilidades de obtenerla también se encuentran influenciadas por las particularidades del entorno competitivo; por ejemplo, en sectores de alta innovación, donde numerosos competidores incursionan en la misma categoría de productos atraídos por el éxito de sus ventas, es más complejo adquirirla; por el contrario, en mercados maduros, donde el ofrecimiento de bajos precios al consumidor ha erosionado la estructura de costos de los competidores, es posible mantenerla estable durante períodos de tiempo prolongados (Simon, et al, 2006).

Las diferencias primordiales entre las compañías que cuentan con alta o baja participación, son resultado de su administración estratégica, cuyo objetivo primario consiste en delimitar el mercado que debe ser atendido por la unidad de negocio e identificar los segmentos más rentables dentro de él, para el ofrecimiento de sus productos y servicios. La empresa debe determinar con precisión cuál es el nivel óptimo de participación de mercado que espera alcanzar para una determinada combinación de producto y mercado, efectuando el mismo proceso para cada una de sus áreas de negocio. También debe definir las estrategias de participación de mercado que aplicará, sean estas (1) su adquisición o construcción; (2) su mantenimiento; (3) su incremento, y (4) su reducción, según el entorno competitivo en que se desenvuelve. Por ejemplo, aunque una compañía con alta participación de mercado disfruta los beneficios de obtener altas utilidades, su posición de liderazgo es un blanco para los ataques de los

competidores actuales y potenciales, por lo que debe diseñar acciones oportunas que le permitan responder de manera eficaz ante ellos.

Se ha detectado que las empresas que alcanzan incrementos en su participación de mercado durante un período a otro, generalmente anual, suelen superar a los competidores en tres áreas: el desarrollo de nuevos productos, la calidad del producto, y los gastos de mercadotecnia (Carpenter, 1999). Las compañías que desarrollan e introducen nuevos productos a su línea tienen mayores posibilidades de captar amplios mercados. Por su parte, aquellas que superan la calidad del producto con relación a los competidores o que realizan mejoras para incrementarla, puede incrementar sus ventas con mayor facilidad, en contraste con aquéllas cuyas evaluaciones de calidad permanecen constantes o se reducen. Finalmente, las empresas que incrementan sus presupuestos de mercadotecnia en general, y principalmente en publicidad, pueden alcanzar una mayor participación, mientras que en aquellas que los reducen, esta decrece. Es por ello que la formulación de estrategias exitosas para acrecentar la participación de mercado involucra una mezcla de factores mercadológicos competitivos, a través de un programa de mercadotecnia balanceado y consistente para cada producto ofrecido por la empresa.

Existen diversos modelos que permiten describir y predecir la participación de mercado de las empresas y sus productos, siendo una herramienta útil para descubrir los efectos de las variables de la mezcla de mercadotecnia de un bien en particular sobre sus ventas, analizar las posibles reacciones de la competencia ante los esfuerzos mercadológicos realizados por la compañía, y comprender las estructuras competitivas del mercado. Para Fok (et al, 2004, 2002 y 2001), la participación de mercado de una compañía, sea esta la empresa i en el período t , puede variar entre cero y uno ($PM_{it}|0 - 1|$), mientras que la participación de las diferentes empresas que integran el mercado suma la unidad ($\sum PM = [PM_{it1}, PM_{it2}, \dots, PM_{itn}]$). A la vez, la participación de mercado de la marca i en el período t puede variar entre cero y uno ($PM1_{it}|0 - 1|$), en tanto que la participación de la empresa es el resultado de la suma de las participaciones de sus diferentes productos ($\sum PM_{it1} = [PM1_{it}, PM2_{it}, \dots, PMn_{it}]$).

Diversos autores han explorado la relación existente entre la participación de mercado y la rentabilidad de la organización, a través de medidas como el rendimiento sobre la inversión, el rendimiento de los activos y los flujos de efectivo generados por sus inversiones. Para Malina (1999), las utilidades antes de impuestos obtenidas por la empresa i en el período t , son el resultado de la participación de mercado de las distintas marcas con que cuenta dentro del mercado ($\cup PM_{it1} = [PM1_{it}, PM2_{it}, \dots, PMn_{it}]$), existiendo una correlación positiva entre ambos elementos. Por su parte, Buzzell (et al, 1997), detectó la existencia de una fuerte correlación positiva entre las tasas de participación de mercado y rentabilidad de la empresa, bajo la hipótesis de que a medida que esta obtiene una mayor participación de mercado, el

incremento en sus ventas y su sostenimiento en períodos de tiempo estables conducen a una mayor generación de recursos en el largo plazo.

Por su parte, Bell y Little (1995), encontraron que las unidades de negocio que cuentan con mercados geográficos claramente definidos a los que ofrecen productos y servicios de valor agregado, muestran una fuerte correlación positiva entre su participación de mercado y rentabilidad, a diferencia de aquellas cuya propuesta de negocio es menos diferenciada y, en consecuencia, menos competitiva. Fraering y Minor (1994), sugieren que las empresas pueden definir una estrategia para aumentar su participación de mercado orientada a incrementar su rentabilidad, debiendo ser cautelosas respecto a las estrategias de productos y mercados que plantean para alcanzar las metas trazadas. Sin embargo, Bucklin (et al, 1998), documentó que la participación de mercado y la rentabilidad muestran una correlación positiva en el promedio de empresas, aunque en algunas industrias la relación tiende a ser débil o incluso inexistente, generalmente cuando se trata de segmentos de mercado o categorías de productos altamente competidos, o bien, en sectores industriales con alto grado de fragmentación. De manera similar, Brodie y Kluver (1994), concluyeron que el vínculo entre la participación de mercado y la rentabilidad podría ser un fenómeno ocasional en función de las características particulares de cada categoría de productos, tipo de empresa y segmento industrial.

1.4.2 Variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción

Adquirir, desarrollar y mantener clientes rentables es un complejo proceso que implica conocer las motivaciones de compra del consumidor a través de sistemas de inteligencia de mercados que permitan comprender plenamente sus necesidades y deseos; crear bienes y servicios cuidadosamente planeados para satisfacerlos de acuerdo con parámetros fácilmente identificables por los clientes (Buzzell y Wiserna, 1997; Buzzell, et al, 1995); ofrecerlos a un precio que corresponda a su valor (Houser, 1998; Briesch, et al, 1997; Kalyanaram, 1995; Roy, et al, 1994); desplazarlos a través de canales de distribución adecuados (Fok y Franses, 2000; Dekimpe y Hanses, 1995); y fijar estrategias promocionales que hagan su compra aún más atractiva y satisfactoria (Assmus, et al, 1994; Jones, 2001; Schroer, 2000). La mezcla de mercadotecnia, conformada por cuatro elementos básicos, a saber, el producto, el precio, la plaza y la promoción, ésta última subdividida a la vez en una submezcla promocional que se integra por publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal, permite adquirir y retener a los consumidores, siendo una fuente de valor para la compañía a través del tiempo. La mezcla mercadológica debe ajustarse a las habilidades de la compañía, sus necesidades en el mercado, y el análisis de la competencia, por lo que es preciso efectuar una adecuada administración de mercadotecnia que busque su adecuada consistencia, integración y control (Moorthy, 2003).

La mercadotecnia, como sistema integral, engloba una serie de elementos que van desde la clara comprensión de las necesidades y motivaciones de los clientes a través de la investigación de mercados, hasta el aseguramiento de su satisfacción antes, durante y después de la compra. El primer paso para la formulación de una mezcla de mercadotecnia exitosa consiste en definir con claridad las características y atributos del producto o servicio que se ofrecerá al mercado. Con el fin de tomar decisiones al respecto, la empresa debe considerar cuáles son los principales elementos que generan valor para sus segmentos de clientes elegidos, y a la vez, la distinguen claramente de su competencia; la investigación de mercados, tanto cuantitativa como cualitativa, permite identificar el conjunto de atributos más significativos para el mercado. Los compradores evalúan una serie de cualidades tanto funcionales como emocionales en un producto; las primeras, también llamadas tangibles, deben orientarse a la funcionalidad y calidad del bien ofrecido, destacando en todo momento su preocupación por el bienestar del consumidor; sin embargo, dado que muchos productos son físicamente similares o, incluso, idénticos a los competidores de su categoría, conviene diferenciarlos en sus características intangibles, mismas que van desde lo conceptual hasta lo emocional, ligándose a elementos como la identidad, la imagen y la personalidad de la marca. Un determinado bien satisface un grupo particular de necesidades o deseos; sin embargo, puede cubrir distintas expectativas para cada consumidor, de acuerdo con sus principales motivaciones, percepciones, opiniones y actitudes (Peter, 2000).

Por su parte, la segunda variable de la mercadotecnia, el precio, es un complemento directo de los atributos del producto, y debe vincularse de manera perfecta con el valor percibido en el mismo por parte del mercado. Para establecerlo, no solo deben contemplarse todos los costos en que se incurre durante sus procesos de producción y distribución, con los correspondientes márgenes de utilidad deseados; sino, también, evaluar la disposición del consumidor a pagar cierta cantidad de dinero por el conjunto de cualidades físicas y emocionales que recibirá a cambio. Para incrementar las ventas del producto, su precio debe ser competitivo en función de las alternativas que ofrecen otras empresas en el mercado, con un nivel similar de atributos y calidad; sin embargo, esto no implica que deba ser el más bajo de su categoría, ya que algunos consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto que el promedio cuando reciben una solución integral a sus necesidades y deseos, así como un alto nivel de calidad en función de sus características. Para obtener resultados favorables al respecto, las empresas deben detectar con claridad el nicho de mercado al cual desean enfocar sus esfuerzos y, en función de él, encontrar la mezcla de atributos que incrementan el valor de su producto, justificando su precio (Hunt, 1999).

La plaza o distribución, tercer elemento de la mezcla de mercadotecnia, se refiere al alcance del producto en el mercado, tanto en términos geográficos como de cobertura comercial. Las empresas grandes

suelen contar con acceso a amplios mercados geográficos, nacionales e internacionales; sin embargo, la de menor tamaño pueden concentrar sus recursos en cubrir una demarcación o región particular. La compañía debe centrarse en segmentos o nichos de mercado bien definidos, y posteriormente lograr una cobertura comercial diseñada específicamente para ellos, sea masiva, selectiva o exclusiva, dependiendo de las particularidades de cada producto. Por otro lado, valorar las características del producto y su precio, permitirá a cada empresa determinar los canales de distribución más adecuados a sus necesidades, detectando así sus posibles intermediarios mayoristas o minoristas. Por ejemplo, el comercio al detalle, dominado por diversas cadenas de autoservicios y tiendas departamentales, constituye la mejor opción para distribuir un producto masivo.

Al tomar decisiones de compra, los consumidores evalúan no sólo aspectos como el producto, el precio y la accesibilidad para adquirirlo, sino también otro tipo de factores de índole emocional; aquí interviene el cuarto elemento de la mezcla de mercadotecnia: la promoción, con las cuatro variantes en que se subdivide (Kuhfeld, et al, 1999). La publicidad consiste en emitir al mercado mensajes sobre el producto, con la intención de atraer su atención, lo que potencialmente se concretará en una decisión de compra; dichos mensajes pueden transmitirse a través de una diversidad de medios de información, sean impresos, electrónicos, exteriores o alternos; por su parte, la promoción de ventas permite acercar un producto al consumidor, con el propósito de incitar su interés sobre el mismo e incentivar su compra. Las relaciones públicas buscan promover una imagen favorable de su empresa y sus productos ante diversos públicos de interés, tales como clientes, proveedores, instancias gubernamentales y medios de información, principalmente. El último elemento de la submezcla promocional es la venta personal, la cual conforma el eslabón final de la cadena de esfuerzos que efectúa la empresa para llegar al consumidor, concretando la venta de sus productos.

La empresa debe considerar la cantidad de recursos de los que dispone para desempeñar sus actividades de mercadotecnia, mismos que pueden ser calculados como un porcentaje sobre las ventas del producto, además de analizar cuidadosamente la relación de costo beneficio en cada una de las acciones que pretende implementar. También es preciso que contemple los efectos temporales de cada actividad de mercadotecnia, cuyos resultados pueden reflejarse en distintos horizontes de tiempo; por ejemplo, las promociones surten efecto a corto plazo, en el momento en que se implementan, mientras que los anuncios publicitarios por sí mismos, generan resultados en las ventas del producto a mediano y largo plazo (Rathnasiri, 2000). Conocer la eficacia de las actividades mercadológicas requiere evaluar permanentemente sus resultados, a través de diversos indicadores como incremento en ventas, participación de mercado, posicionamiento de la marca y satisfacción del cliente, entre otros; la medición permite definir qué tan efectivas han resultado las acciones aplicadas, y decidir cómo optimizar el presupuesto de mercadotecnia en el futuro (Zinkhan y Hirschheim, 1999).

1.4.3 Modelos de la mezcla de mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia ejercen un considerable impacto en los recursos de la compañía, debido a tres factores con los que se relacionan: la participación de mercado, el grado de recuperación de la inversión y las metas de la organización. Cuando las actividades de mercadotecnia se orientan al ofrecimiento de un valor superior, la organización alcanza mayores niveles de ventas, incrementando su participación de mercado. El flujo de ventas, en combinación con la estructura de costos, se relaciona con las utilidades, por lo que un alto ratio de inversiones sobre las ventas puede afectar la rentabilidad; en consecuencia, las empresas no sólo deben buscar incrementar su participación de mercado, sino hacerlo con un más alto rendimiento sobre la inversión. Por último, múltiples factores organizacionales, como el tamaño o el grado de diversificación de la compañía, influyen tanto en las ventas como en el retorno de la inversión (Shoeffler, et al, 2000). Sus elementos deben usarse para hacer más eficientes las fuerzas de la empresa, apoyándola en segmentos de mercado definidos con precisión, y protegiéndola de las amenazas competitivas del entorno (Blattberg, et al, 2001; Shapiro, 1985).

Una amplia literatura ha abordado el impacto de las diferentes estrategias de mercadotecnia sobre la participación de mercado de un producto determinado. Para Fok (et al, 2003 y 2000), la participación de mercado de la marca i en el período t (PM_{it}), está determinada por los efectos de un grupo de variables explicatorias k , tales como el nivel de precio del producto, su cobertura de distribución y los gastos que se efectúan en publicidad para comunicar al mercado sus beneficios ($x_{k,i,t}$). Su modelo permite predecir la participación de cada marca en dicho período ($PM1_{it}$, $PM2_{it}$, ..., PMn_{it}), a partir de los coeficientes asignados a los valores correspondientes de cada variable mercadológica ($K1_{it}$, $K2_{it}$, ..., Kn_{it}), adicionando un término constante (β), y considerando un grado de error con distribución normal ($\varepsilon_{i,t}$).

Sin embargo, las variables de la mezcla de mercadotecnia pueden generar distintos efectos a corto y largo plazo en la participación de mercado del producto, considerando que las características de la marca y la categoría a la cual pertenece ejercen un efecto dinámico sobre ella (Leeflang y Reuyl, 1994). No todas las variables tienen un mismo impacto en la participación; por ejemplo, una promoción temporal hace atractivo el precio del producto al incrementar su valor percibido, siendo su objetivo primordial impulsar sus ventas a corto plazo, mientras que una campaña publicitaria puede incrementar la recordación de la marca y alentar su consumo a mediano o largo plazo. Así, el impacto acumulado de las distintas variables ($\sum [K1_{it}, K2_{it}, \dots, Kn_{it}]$), puede crear un efecto a largo plazo, determinando la participación de mercado presente y futura de la marca (Naert y Weverbergh, 1991).

De manera consistente, para Bowman y Gatignon (1996), sólo algunas variables de mercadotecnia, con acciones cuidadosamente seleccionadas, logran ejercer un efecto importante sobre la participación de mercado del producto. Por su parte, Cooper y Nakanishi (1998), identifican diversas elasticidades en las variables de mercadotecnia con respecto a sus efectos potenciales en la participación de mercado; las elasticidades de todas las variables de mercadotecnia convergen a cero, a medida que la participación de mercado tiende a uno; es decir, si la participación fuese una función incremental del instrumento de mercadotecnia x , y éste tiende al infinito, la elasticidad se desplaza a cero. Por ejemplo, la elasticidad de una marca al precio puede variar en función de su posicionamiento (Horsky, 1992); o bien, cuando una empresa controla el mercado casi en su totalidad, sus esfuerzos de mercadotecnia tendrán un efecto menor en su participación o, incluso, inexistente en algunos casos (Carpenter, 1999).

Se ha detectado un alto rango de asociación entre la participación del producto y sus atributos, los cuales resultan determinantes en la elección de marcas por parte de los compradores (Troutman y Shanteau, 1996; Bass y Wind, 1995; Anderson, 1993). Por los efectos del posicionamiento de las marcas, aquellas compañías que cubren antes que otras una determinada categoría de productos en particular, suelen desarrollar una ventaja competitiva adicional al ser percibidas como pioneras en satisfacer las necesidades particulares del nicho de mercado al cual se dirigen, lo que les confiere mayores posibilidades de incrementar o mantener su participación de mercado, toda vez que logren adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno (Carpenter, 1998; Urban, 1996; Brown y Latin, 1994; Kardes y Kalyanaram, 1992; Kerin, et al, 1992). En congruencia con lo anterior, el éxito experimentado por una marca pionera generará un efecto de atracción de numerosos seguidores a la categoría del producto, reduciendo para éstos las posibilidades de adquirir participación.

En lo que se refiere a los fenómenos vinculados a la preferencia de un producto en particular, Wiele (et al, 2001), identificó una estrecha relación de la satisfacción de los compradores no sólo con la participación de mercado del producto, sino en general, con el desempeño de la organización, explicando que la lealtad del consumidor, más allá de su satisfacción, deriva de una serie de factores como los atributos tangibles e intangibles del producto, formando una determinada percepción de calidad, que conduce a incrementos sostenidos en ventas y, consecuentemente, en participación. Mientras tanto, Balakrishna (2001), estudió el impacto de la elección de marcas en la participación de mercado de las empresas, concluyendo que el impacto en la participación de la marca y en el período t (Δy_t) deriva del comportamiento de compra del consumidor. Por otro lado, la elección que efectúa el consumidor de un producto en particular, deriva de un conjunto de percepciones sobre su valor y calidad, que le resultan más significativas que las ofrecidas por otros productos, incidiendo así en el incremento en las ventas y participación de una marca (Zeithaml, 1998; Meyer y Johnson, 1995).

Chen (et al, 1994), considera que la participación de mercado también es afectada por otras variables que influyen en la adquisición del producto, como las opiniones, actitudes e intenciones de compra de los consumidores (y_{it}), asumiendo que si estas fuesen iguales entre las distintas marcas, influirían de manera general en su participación de mercado. La interacción de los aspectos sociales que pueden afectar la movilidad del producto, como las expectativas y preferencias que el mercado formula en base a él, son influenciados por los efectos de las redes del mercado; es decir, después de que los compradores pioneros del producto enfrentan los riesgos económicos y sociales que involucra su decisión de compra, el grupo de seguidores podrá reforzar fácilmente su percepción de valor respecto al mismo, conduciendo al rápido crecimiento de sus ventas. Por otro lado, la respuesta de los consumidores sobre si recomendarían o no el producto a otras personas, permite a la compañía obtener una clara evaluación sobre su desempeño, desde la perspectiva del cliente; por ello, el índice de recomendación de la marca es el indicador más confiable de la habilidad de la empresa para crecer, y también puede ser un incentivo importante para estimular sus procesos de innovación (Reichheld, 2006).

Aunque la participación de mercado puede ser el resultado de diversos instrumentos de mercadotecnia, también puede sufrir un cambio estructural a consecuencia de factores exógenos, provenientes del entorno competitivo. Chintagunta (2004a), considera la interrelación entre la participación de mercado de todas las marcas en una categoría, y afirma que la participación de mercado de la marca 1 en el período t , tiene un efecto en la participación de la marca 2 en el mismo período t , mientras que existe una clara relación entre la participación de la marca 1 y las variables de mercadotecnia de las otras marcas competidoras, por ejemplo, el precio de la marca 2 . Al respecto, se ha considerado que algunos fenómenos como la estructura de precios en la industria, la intensidad promocional de los competidores y la propia concentración del mercado, son capaces de impactar en toda la categoría, por lo que un movimiento en la participación de la marca estaría, por definición, acompañado por el efecto opuesto en el resto del mercado (Urban, 1994). Al respecto Kumar (2001), considera que no existen efectos de las actividades de mercadotecnia aplicadas por la marca i , que influyan a las demás marcas competidoras del mercado. De igual manera, Carpenter (et al, 1994), asume que las variables de mercadotecnia de la marca i sólo tienen efectos en su propia participación de mercado, y que dichos efectos pueden ser los mismos entre las diferentes marcas.

La toma de decisiones en mercadotecnia debe basarse en el análisis cuantitativo de los resultados producidos por las variables de mercadotecnia y su impacto en la participación (Chintagunta, 2004b; Desphande, 2000; Churchill, 1999; Dolan, 1994). Por ejemplo, una medida para determinar con precisión el presupuesto de publicidad idóneo para invertir en la marca, es el porcentaje de participación de

mercado del producto, comparado con la participación de gastos en publicidad tanto del líder de la categoría como de otros competidores. Si los gastos de publicidad están en equilibrio, la participación de mercado permanecerá estable pese a los cambios de la industria; de tal manera, a fin de ganar participación de mercado, un competidor debe efectuar diversas actividades promocionales durante períodos de tiempo sostenidos, igualando o superando el gasto que sus principales rivales efectúan en dichos rubros, en cien por ciento (Jones, 2001).

El resultado de las actividades de mercadotecnia, medido por la forma en que se ocupan de las necesidades del consumidor y, por ende, su impacto en las ventas y la participación de mercado obtenidas por el producto, se relaciona con la organización en su conjunto. Dado que la empresa debe definir sus mercados con el propósito de desarrollar estrategias competitivas e incrementar su participación de mercado, sus programas de mercadotecnia deben estar alineados a la estrategia corporativa, a fin de impulsar su crecimiento a largo plazo. Las estrategias de mercadotecnia deben ser una preocupación fundamental del comité directivo, que debe ocuparse de mejorar el vínculo entre el alto nivel de la estrategia corporativa y la función de mercadotecnia (McGovern y Quelch, 2007; Shapiro, 2005; Jaramillo y Locander, 2004; Grover y Srinivasan, 1997).

En suma, la estrategia mercadológica de los productos, expresada esencialmente en las variables que integran su mezcla de mercadotecnia, conduce activamente a la obtención de un más alto desempeño de mercado, o participación, de los mismos, por lo que impacta en el desempeño o rentabilidad de la compañía, relacionándose a la vez con el incremento de sus ingresos, o crecimiento. En consecuencia, la meta principal que una compañía debe perseguir, no es la generación de ventas o utilidades *per se*, sino, esencialmente, la obtención y retención de clientes rentables, lo que, a su vez, propiciará la consecución de sus objetivos financieros; de ahí la importancia de la mercadotecnia para lograr las metas de la organización en el largo plazo. De la revisión literaria sintetizada en este capítulo, se desprende la relación existente entre el crecimiento de la empresa y su desempeño, así como entre éste y sus cuatro dimensiones, particularmente la de mercado, que deriva de la estrategia de mercadotecnia aplicada en los productos, sintetizada en las variables de su mezcla mercadológica, aspectos en los que se enfoca la presente investigación.

CAPÍTULO II

LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS LÍDERES EN MÉXICO Y EL MERCADO DE AGUA EMBOTELLADA

Por la magnitud de sus operaciones, la industria de alimentos y bebidas es una de las más importantes a nivel mundial, debido a la alta demanda de sus productos, muchos de los cuales resultan imprescindibles para la satisfacción de necesidades básicas en el ser humano. Las ventas globales de la industria superan los 6 trillones de dólares (World Trade Organization, 2008), mientras que en México este sector destaca por su aportación al 34.20% de la producción manufacturera y el 5.36% del ingreso nacional (CANACINTRA, 2008). A nivel internacional, cerca del 60% de la producción de alimentos y bebidas se encuentra dominada por un grupo de grandes empresas multinacionales entre las que se encuentran *Nestlé, Kraft Foods, Unilever, Groupe Danone, The Coca Cola Company, PepsiCo Int.* y otras (AC Nielsen, 2008). Los vertiginosos cambios socioculturales de la población mundial, así como las crecientes exigencias en sus hábitos de consumo, propician en las empresas dedicadas a la producción y distribución de alimentos y bebidas la necesidad de contar con un sólido sistema administrativo orientado a guiar su transformación e innovación constantes, a fin de adaptarse al dinámico entorno y desarrollarse adecuadamente dentro del mercado, sobresaliendo entre su intensa competencia.

Esta investigación se enfoca en un grupo de grandes empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas en México, que debido a sus altos volúmenes de ventas y tasas de participación de mercado se colocaron como líderes dentro de sus respectivos ramos de actividad durante 2001 a 2008, ostentando gran importancia en la economía nacional (Expansión, 2008). Con el fin de profundizar en las prácticas competitivas aplicadas por estas compañías para crecer e incrementar su desempeño, se estudió una categoría de productos en particular, la de agua embotellada para consumo personal, misma que ha alcanzado uno de los mayores índices de crecimiento a nivel mundial y en México dentro de la industria de alimentos y bebidas (AC Nielsen, 2008), y cuyo mercado internacional se encuentra dominado por las principales compañías multinacionales que operan en este sector, tal es el caso de *Nestlé, Groupe Danone, The Coca Cola Company y PepsiCo Int.*, entre otras. En este capítulo se revisa la importancia de la industria de alimentos y bebidas tanto a nivel mundial como en México, una semblanza de las compañías que la lideran y, por último, un perfil del mercado de agua embotellada en el país.

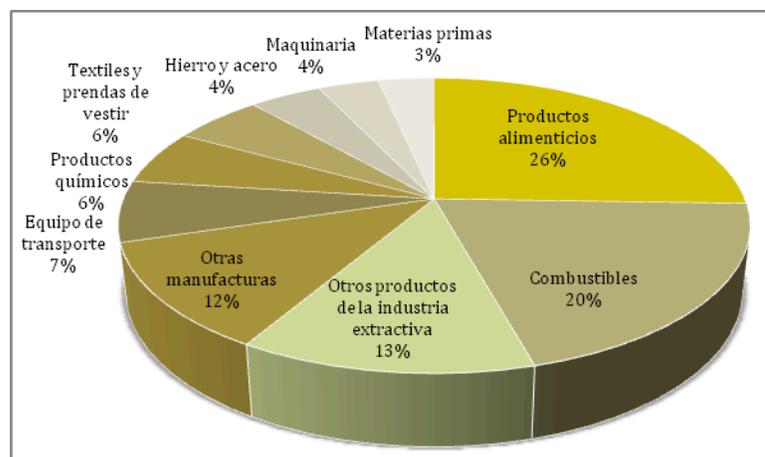
2.1 Desarrollo e importancia de la industria mundial de alimentos y bebidas

La industria de alimentos y bebidas es una de las más importantes a nivel mundial. La Comisión Económica de la Unión Europea la define como el conjunto de actividades comerciales y productivas que abarcan desde “la producción de materias primas en granjas, su procesamiento, empaque, distribución, comercio y servicios relacionados al consumo de alimentos y bebidas” (European Community, 2008), mientras que para el Servicio de Investigación Económica de Estados Unidos, esta industria incluye “una compleja red de granjeros y productores de recursos naturales relacionados con la alimentación humana, y su vínculo con las diversas industrias que intervienen directa e indirectamente en la cadena productiva para llevar los productos obtenidos a los consumidores finales, tales como maquinaria, equipos, insumos químicos, servicios de transporte y financieros, además de intermediarios comerciales mayoristas y minoristas, así como prestadores de servicios relacionados al consumo de diversas formas de alimentos y bebidas” (Small Business Administration, 2008).

La industria de alimentos y bebidas es quizá la actividad económica más antigua, habiendo surgido en tiempos milenarios para la satisfacción de las necesidades alimentarias de los pueblos, y desarrollándose a la par de las culturas ancestrales, donde la producción y mercadeo de una diversidad de alimentos de origen animal y vegetal constituyó uno de los principales pilares del poderío comercial y económico de los imperios. Su perfeccionamiento continuó gracias a la formación de gremios especializados durante la época feudal, y más tarde, mediante la incipiente sistematización de procesos que algunas empresas lograron efectuar durante el s. XIX. Posteriormente, a finales de éste y las primeras décadas del s. XX, el sector de alimentos y bebidas experimentó un crecimiento explosivo gracias a los adelantos técnicos de la revolución industrial, los cuales permitieron la producción en masa de una diversidad de productos alimenticios procesados y empacados.

En dicho período surgieron algunas de las compañías de alimentos y bebidas más importantes de la historia, que aún sobreviven y dominan el mercado en la actualidad, tal es el caso de *Procter & Gamble* (fundada en 1837), *Heinz* (1869), *Campbell's* (1869), *Unilever* (1885), *McCormick* (1889), *Anheuser Busch* (1865), *The Coca Cola Company* (1886) y *PepsiCo Int.* (1898), entre otras. En las últimas décadas del s. XX, así como en el s. XXI, la producción de alimentos y bebidas se ha diversificado con el propósito de ofrecer al mercado una amplia gama de bienes, tanto naturales como procesados, orientados a satisfacer sus necesidades cambiantes, ofreciendo calidad, accesibilidad y practicidad. Actualmente la industria de alimentos y bebidas tiene un valor superior a los \$6 trillones de dólares, emplea a más de 16.5 millones de personas y representa el 26% de las producciones manufactureras a nivel mundial (World Trade Organization, 2006), tal como se observa en la gráfica 2.1.

Gráfica 2.1
Producción manufacturera mundial por sectores de actividad



Fuente: World Trade Organization, 2008.

A escala mundial, las ventas de la industria de alimentos y bebidas provienen principalmente de los productos de origen agropecuario y marítimo, así como los alimentos procesados, que satisfacen una diversidad de necesidades en la sociedad actual. Por otro lado, como consecuencia del poder adquisitivo de la población y otros fenómenos macroeconómicos, la mayor parte de sus ventas se concentran en Europa y América del Norte, según se observa en el cuadro 2.1 (World Trade Organization, 2008).

Cuadro 2.1
Comercio mundial de alimentos y bebidas, por grandes sectores y regiones

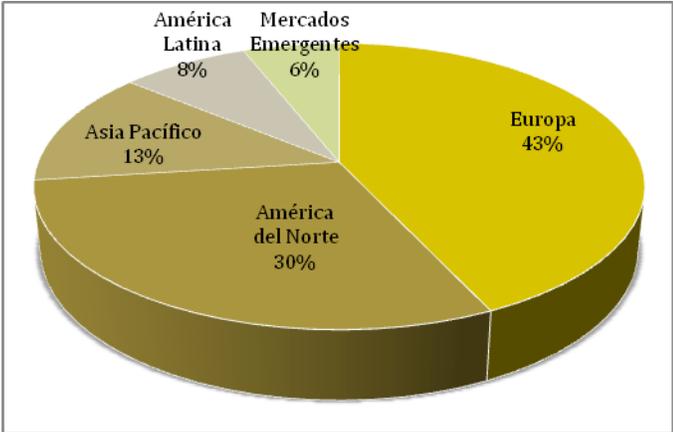
2002 – 2004, Miles de millones de dólares

Región	Total Mundial			Europa Central			América del Norte			América del Sur		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Productos agropecuarios y marítimos	641.62	743.45	852.78	299.47	362.1	411.76	104.59	113.4	127.09	20.17	20.98	23.53
Productos alimenticios procesados	471.45	549.87	626.82	227.15	276.3	314.96	72.68	80.08	88.24	17.02	17.57	19.28
Bebidas y tabaco	416.08	488.57	557.13	205.78	250.91	286.42	61.71	68.17	75.97	16.32	16.89	18.42
Total	942.9	1099.75	1,253.63	454.3	552.6	629.92	145.36	160.16	176.48	34.04	35.15	38.56

Fuente: World Trade Organization, 2008.

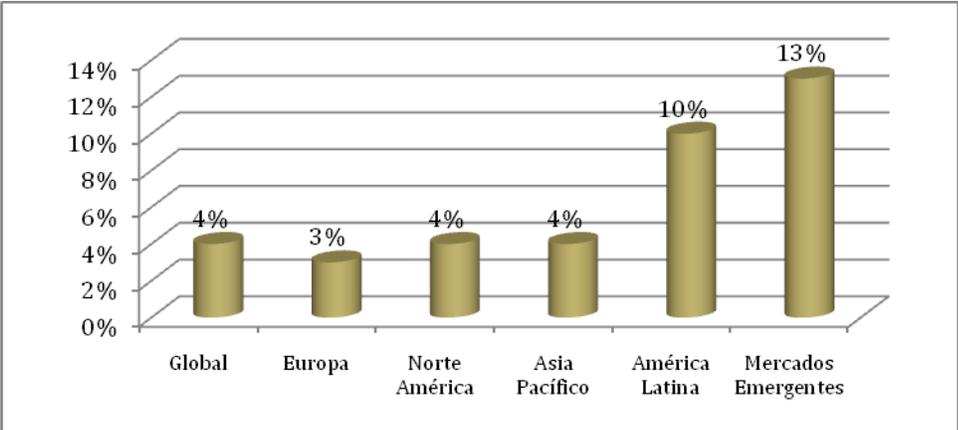
Las regiones con mayor participación dentro del volumen global del mercado de alimentos y bebidas son Europa y América del Norte, con 43% y 30% del total, respectivamente, seguidos por Asia Pacífico con 13%, América Latina con 8% y los mercados emergentes con 6%, según muestra la gráfica 2.2. Por otro lado, el mercado internacional creció 4% en 2007; de acuerdo con la gráfica 2.3, las regiones donde obtuvo un mayor incremento fueron América Latina, con 10%, y los mercados emergentes, con 13%, como resultado de diversos fenómenos demográficos y económicos (AC Nielsen, 2008).

Gráfica 2.2
Participación por regiones en el mercado mundial de alimentos y bebidas



Fuente: ACNielsen, 2008

Gráfica 2.3
Crecimiento del mercado mundial de alimentos y bebidas, por regiones



Fuente: ACNielsen, 2008

Se estima que solo en Estados Unidos los consumidores gastan cerca de \$1.5 trillones de dólares al año en el consumo de alimentos y bebidas. De acuerdo con el cuadro 2.2, el gasto per cápita de la población mundial en el rubro de alimentos y bebidas absorbe aproximadamente el 28% del gasto total en los hogares, porcentaje que ha disminuido ligeramente en las últimas décadas. Lo cierto es que este rubro ocupa el primer lugar en el gasto de las familias, seguido por las erogaciones destinadas a vivienda, transporte, educación y calzado, tal como se observa en la gráfica 2.4 (Zenith International, 2008).

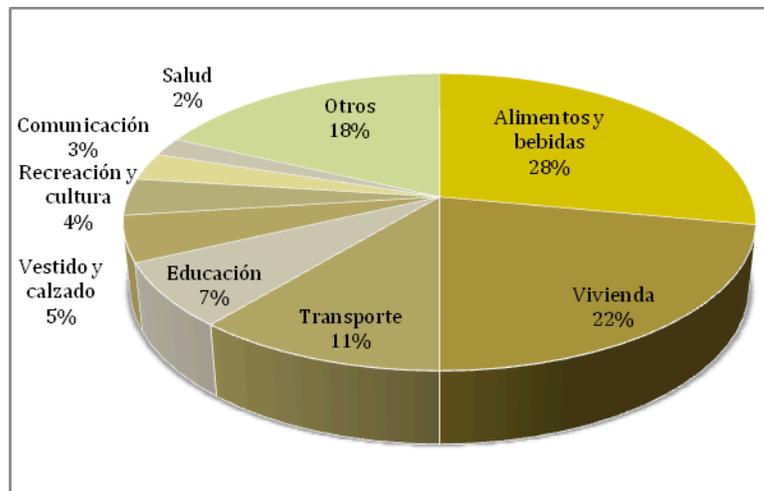
Cuadro 2.2
Porcentaje del gasto destinado a alimentos y bebidas en los hogares mundiales

Cifras en porcentaje

País	1970 %	1980 %	1990 %	2000 %	País	1970 %	1980 %	1990 %	2000 %
Alemania	27.1	22	20.2	23.1	Israel	NA	29.1	24	26.6
Australia	18.5	16.8	14.8	16.7	Italia	32.7	25.1	18.8	25.5
Austria	26.1	19.9	16.3	20.8	Jamaica	NA	38.8	38.1	38.5
Bahamas	24.1	17.5	17.4	19.7	Jordania	50	43	37.5	43.5
Bélgica	24.1	17.5	15.7	19.1	Luxemburgo	23.7	16.8	12.5	17.7
Canadá	15.5	13.7	11.3	13.5	Malasia	37.7	NA	25	31.4
Chipre	NA	29.5	30.1	29.8	Malta	31.7	29.4	28.7	29.9
Colombia	33.4	32	28.4	31.3	Noruega	24.4	20.2	18.7	21.1
Dinamarca	20.7	17.3	14.7	17.6	Nueva Zelanda	NA	NA	12.2	14.0
Ecuador	38	28.2	31.7	32.6	Portugal	41.7	33.1	34.1	36.3
España	NA	26	21.6	23.8	Puerto Rico	23.7	23.5	20.4	22.5
Estados Unidos	14.1	12.1	9.8	12.0	Reino Unido	19.9	16.4	11.6	16.0
Fiji	24	24.1	24.3	24.1	Singapur	27.7	24.1	18.4	23.4
Filipinas	51.9	59	52.8	54.6	Sri Lanka	54.2	51.1	49.9	51.7
Finlandia	24.2	20.9	16.2	20.4	Sudáfrica	23.5	25.1	27	25.2
Francia	21	17.5	15.9	18.1	Sudán	NA	61.7	62.9	63.0
Grecia	35.5	37	31.3	34.6	Suecia	20.8	17.7	16.2	18.2
Holanda	20.4	14.9	14.2	16.5	Suiza	21.8	20.1	19.1	20.3
Honduras	40.7	41.3	41.3	41.1	Tailandia	41.6	37.8	27.1	35.5
Hong Kong	34.4	21.7	16.1	24.1	Venezuela	NA	NA	35.5	38.0
India	58	54.8	51.3	54.7	Zimbabwe	25.8	20.9	13.4	20.0
Irlanda	26.7	25.2	21.3	24.4	<i>Promedio Global</i>	29.8	27.4	24.6	27.6
Islandia	23.8	19	15.6	19.5					

Fuente: Zenith International, 2008

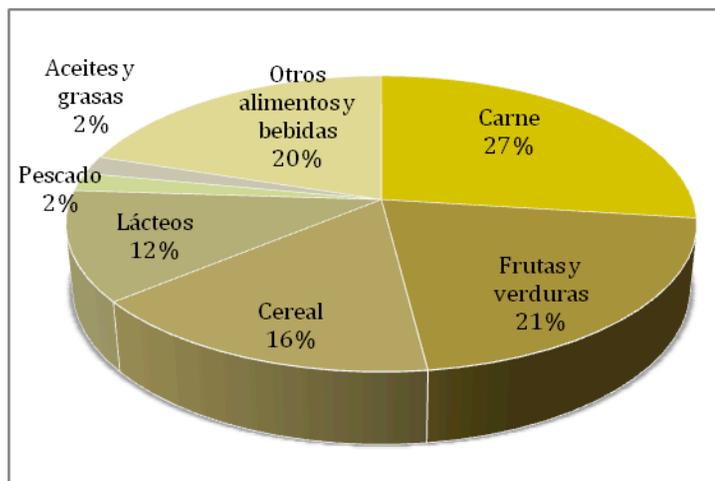
Gráfica 2.4
Porcentaje del gasto destinado a alimentos y bebidas en los hogares mundiales



Fuente: Zenith International, 2008

A nivel mundial, las principales categorías de consumo dentro de la industria de alimentos y bebidas son: la carne, que ocupa el 27% del gasto en este rubro; las frutas y verduras, a las que se les destina el 21%; los cereales, con 16%; y los productos lácteos, con 12%, así como otros alimentos procesados y bebidas diversas, que en total suman 20%, según se muestra en la gráfica 2.5.

Gráfica 2.5
Patrones de consumo mundial de alimentos y bebidas por categorías



Fuente: Euromonitor, 2008

En lo que se refiere al monto destinado a su compra, los productos que absorben el mayor gasto per cápita de la población mundial dentro de esta industria son el pan, los productos lácteos y diversos tipos de alimentos procesados, de acuerdo con la información que aparece en el cuadro 2.3, aún cuando esta segmentación puede variar de manera considerable entre distintas regiones y países, de acuerdo con las necesidades y hábitos locales de cada sociedad (Euromonitor, 2008). La industria de alimentos y bebidas a nivel mundial ha evolucionado de acuerdo con las tendencias de consumo de la población; fenómenos como la creciente urbanización, el avance tecnológico, la inmersión de un mayor número de mujeres en la fuerza laboral, la mayor preocupación por la salud y la calidad de vida, e incluso diversas tendencias y modas sociales, han impulsado la comercialización de diversas categorías de alimentos y bebidas diferentes a los productos primarios, tal es el caso de los productos enlatados, las conservas, los productos dietéticos, los alimentos congelados, los productos orgánicos y una diversidad de bebidas naturales, carbonatadas y alcohólicas embotelladas, entre otros.

Cuadro 2.3
Gasto per cápita mundial en algunos alimentos y bebidas seleccionados

Cifras en porcentaje

Categoría	Gasto en US\$
Pan	353.1
Productos lácteos	315.3
Alimentos infantiles procesados	181.3
Dulces	141.2
Alimentos deshidratados	93.6
Alimentos congelados	82.6
Botanas	82.1
Salsas, aderezos y condimentos	76.6
Aceites y grasas	74.7
Alimentos procesados / enlatados	71.3
Helado	61.5
Alimento para bebé	25.7
Sopas, conservas y embutidos	14.4
Barras de cereal	7.8
Sustitutos alimenticios	4.9
Total	1,582.2

Fuente: Euromonitor, 2008

2.2 Importancia de la industria de alimentos y bebidas en México

En México existen aproximadamente 4,290,108 empresas, de las cuales, de acuerdo con la clasificación primaria de las actividades económicas establecida en el Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), el 12% se ocupan en el sector industrial, el 52% en el sector comercio y el 36% en el sector servicios (INEGI, 2008), tal como se resume en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4
Composición de las empresas en México por grandes sectores de actividad

Sector Económico	Número de Empresas	Porcentaje del Total
Industria	514,812	12 %
Comercio	2,230,856	52 %
Servicios	1,544,438	36 %
Total	4,290,108	100 %

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Dentro del mismo sistema clasificatorio, las actividades económicas se detallan en nueve grandes divisiones sectoriales donde se agrupan los principales rubros productivos y comerciales del país: (1) actividades agropecuarias, que incluyen agricultura, silvicultura y pesca; (2) minería; (3) industrias manufactureras diversas; (4) industria de la construcción; (5) electricidad, gas y agua; (6) comercio, restaurantes y hoteles; (7) transporte, almacenaje y comunicaciones; (8) servicios financieros, de seguros, inmobiliarios y de alquiler; y por último, (9) servicios técnicos, profesionales, personales, sociales y comunales. Entre ellas, sobresale la importancia de la industria manufacturera, cuya producción bruta en miles de pesos abarca el 48.79% del valor de la producción total del país, seguida por la de servicios técnicos, profesionales y otros (con 14.19%), y la de comercio, restaurantes y hoteles (con 13.44%), según indica el cuadro 2.5 (INEGI, 2008). Por su contribución al Producto Interno Bruto, las tres principales divisiones son: servicios técnicos, profesionales, personales y otros, con un 28.81%; comercio, restaurante y hoteles, con 21.18%; e industrias manufactureras en el tercer lugar, con 18.73%, información que aparece en el mismo cuadro.

Cuadro 2.5
Composición de las empresas en México por grandes divisiones sectoriales

No.	Grandes Divisiones	Producción Bruta Total (miles de pesos)	% del Total	Producto Interno Bruto (miles de pesos)	% del Total
GD1	Actividades Agropecuarias: Agricultura, Silvicultura y Pesca	\$ 9, 892, 688	0.26%	\$ 239,520,822	3.99%
GD2	Minería	\$ 163, 710, 468	4.37%	\$ 82,512,066	1.38%
GD3	Industria Manufacturera	\$ 1, 829, 118, 682	48.79%	\$ 1,123,213,005	18.73%
GD4	Industria de la Construcción	\$ 111, 549, 533	2.98%	\$ 326,318,772	5.44%
GD5	Electricidad, Gas y Agua	\$ 119, 548, 673	3.19%	\$ 79,686,722	1.33%
GD6	Comercio, Restaurantes y Hoteles	\$ 503, 728, 082	13.44%	\$ 1,270,196,527	21.18%
GD7	Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	\$ 260, 592, 915	6.95%	\$ 645,750,345	10.77%
GD8	Servicios Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	\$ 218, 660, 600	5.83%	\$ 824,535,868	13.75%
GD9	Servicios Técnicos, Profesionales, Personales, Sociales y Comunales	\$ 531, 782, 616	14.19%	\$ 1,728,287,618	28.81%
Total		\$ 3, 748, 584, 257	100.00%	\$ 5,997,988,857	100.00%

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta de Bienes y Servicios, 2008

La división de industrias manufactureras, a su vez, se clasifica en nueve grandes ramas productivas, las cuales son: (1) productos alimenticios, bebidas y tabaco; (2) textiles, prendas de vestir e industria del cuero; (3) industria y productos de la madera; (4) papel, imprentas y editoriales; (5) sustancias químicas, derivados del petróleo, caucho y plástico; (6) productos minerales no metálicos; (7) industrias metálicas básicas; (8) productos metálicos, maquinaria y equipo; y (9) otras industrias manufactureras. Entre ellas, la rama correspondiente a productos alimenticios, bebidas y tabaco, se ubica como la más importante debido a que aporta el 29.83% del PIB total generado por la división manufacturera, mientras que agrupa al mayor número de empresas que operan dentro del sector, el 20.46% del total, según se indica en el cuadro 2.6 (INEGI, 2008).

Cuadro 2.6
Ramas de la división de industrias manufactureras,
por contribución a su PIB total y número de empresas

No.	Grandes Ramas	PIB (miles de pesos)	% del Total	No. de Empresas	% del Total
I	Alimentos, bebidas y tabaco	\$ 335,036,708	29.83%	100,886	20.46%
II	Textiles, prendas de vestir y cuero	\$ 74,522,489	6.63%	95,737	19.42%
III	Industria de la madera y productos de madera	\$ 25,167,483	2.24%	78,449	15.91%
IV	Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	\$ 41,039,667	3.65%	34,374	6.97%
V	Sustancias químicas, derivados del petróleo, caucho y plást.	\$ 167,488,561	14.91%	43,021	8.73%
VI	Minerales no metálicos, excepto deriv. del petróleo y carbón	\$ 76,574,670	6.82%	14,342	2.91%
VII	Industrias metálicas básicas	\$ 49,591,290	4.42%	57600	11.68%
VIII	Productos metálicos, maquinaria y equipo	\$ 320,142,103	28.50%	38,670	7.84%
IX	Otras industrias manufactureras	\$ 33,650,034	3.00%	29,892	6.06%
	Total	\$ 1,123,213,005	100.00%	492,971	100.00%

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta de Bienes y Servicios, 2008

La rama de alimentos, bebidas y tabaco domina el 96% de las exportaciones no petroleras del país, con un crecimiento anual sostenido. El cuadro 2.7 muestra la evolución de las contribuciones de esta rama productiva al PIB nacional en el período comprendido entre 2000 y 2004, las cuales han alcanzado un crecimiento promedio anual del 9.42% (INEGI, 2008).

Cuadro 2.7
Aportación de la rama de alimentos, bebidas y tabaco al PIB
de la industria manufacturera, 2000 – 2004

Período	Aportación al PIB (miles de pesos mexicanos)	Porcentaje de Crecimiento
2000	\$ 1,032,577,112	11.13%
2001	\$ 1,147,536,527	8.25%
2002	\$ 1,242,158,128	7.89%
2003	\$ 1,340,146,832	10.40%
2004	\$ 1,479,564,499	11.13%

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta de Bienes y Servicios, 2008

2.2.1 Clasificación de la industria de alimentos y bebidas en México

Esta rama industrial se divide en tres subramas productivas, correspondientes a cada uno de sus rubros al considerarlos de manera aislada: (1) productos alimentos, (2) bebidas, y (3) tabaco. Este corresponde también a su orden de importancia considerando la contribución que hacen al PIB generado por la rama en su totalidad, según se observa en el cuadro 2.8.

Cuadro 2.8
Aportación de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco al PIB

Subrama	Aportación al PIB de su Rama (miles de pesos mexicanos)	Porcentaje del Total
Alimentos	\$ 961,716,924.35	65 %
Bebidas	\$ 488,256,284.67	33 %
Tabaco	\$ 29,591,289.98	2 %
Total	\$ 1,479,564,499	100 %

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta de Bienes y Servicios, 2008

El cuadro 2.9 presenta la clasificación detallada de esta rama productiva, que de acuerdo con el SCNM se encuentra dividida en trece actividades, donde las primeras nueve corresponden a la subrama de productos alimenticios, las siguientes tres a la subrama de bebidas, y la última, a la subrama de tabaco (INEGI, 2008). La primera de ellas, alimentos, incluye diferentes bienes de primera necesidad para la sociedad, tales como carnes, lácteos, frutas y legumbres, maíz, trigo, café y azúcar, muchos de los cuales resultan indispensables en la dieta y la canasta básica de la población mexicana. La segunda subrama incluye bebidas naturales, como refrescos y aguas, además de cerveza y otras bebidas alcohólicas; aún cuando estos productos no forman parte de sus necesidades nutricionales básicas, su consumo se ha popularizado entre las preferencias de los consumidores. El mismo fenómeno se presenta en la tercera subrama, relativa a tabaco.

Cuadro 2.9
Clasificación detallada de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco (SCNM)

Subramas	Clases	Descripción
I. Alimentos	1	Carnes y lácteos
	2	Preparación de frutas y legumbres
	3	Molienda de trigo
	4	Molienda de maíz
	5	Beneficio y molienda de café
	6	Azúcar
	7	Aceites y grasas comestibles
	8	Alimentos para animales
	9	Otros productos alimenticios
II. Bebidas	10	Bebidas alcohólicas
	11	Cerveza y malta
	12	Refrescos y aguas
III. Tabaco	13	Tabaco

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta de Bienes y Servicios, 2008

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que constituye el sistema clasificador oficial de las actividades productivas utilizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI),¹ la rama de alimentos, bebidas y tabaco cuenta con una extensa clasificación por clases de actividad que se agrupan según la similitud de sus procesos productivos, tal como se detalla en el cuadro 2.10. Sin embargo, por la amplitud y complejidad clasificatoria de este sistema, el Banco de Información Económica del INEGI emplea el método SCNM (INEGI, 2008), mismo que se utiliza en esta investigación.

¹ Este sistema es vigente en México desde 1997, y se utiliza con el propósito de equiparar las estadísticas económicas nacionales de los tres países miembros del Tratado de Libre Comercio de América de Norte: Estados Unidos, Canadá y México. En él se detalla el estudio de la economía nacional de acuerdo con los niveles que la componen, desagregándola en 20 sectores, divididos en 95 subsectores, 309 ramas, 631 subramas y, en su nivel más detallado, en 1,051 clases de actividad.

Cuadro 2.10
Clasificación detallada de las subramas de alimentos, bebidas y tabaco (SCIAN)

Rama, subramas y clases de actividad	
311	Industria alimentaria
3111	Elaboración de alimentos para animales
3112	Molienda de granos y de semillas oleaginosas
31121	Elaboración de productos de molinería y manufactura de malta
311211	Beneficio del arroz
311212	Elaboración de harina de trigo
311213	Elaboración de harina de maíz
311214	Elaboración de harina de otros productos agrícolas
311215	Elaboración de malta
31122	Elaboración de almidones, aceites y grasas vegetales comestibles
311221	Elaboración de féculas
311222	Elaboración de otros almidones
311223	Elaboración de aceites
311224	Elaboración de grasas vegetales comestibles
31123	Elaboración de cereales para el desayuno
3113	Elaboración de azúcar, chocolate, dulces y similares
31131	Elaboración de azúcar
311311	Elaboración de azúcar de caña
311319	Elaboración de otros azúcares
31132	Elaboración de chocolate y productos de chocolate a partir de cacao
31133	Elaboración de chocolate y productos de chocolate a partir de chocolate
31134	Elaboración de dulces, chicles y productos de confitería que no sean de chocolate
3114	Conservación de frutas, verduras y guisos
31141	Congelación de frutas, verduras y guisos
31142	Conservación de frutas, verduras y guisos por procesos distintos a la congelación
311421	Deshidratación de frutas y verduras
311422	Conservación de frutas y verduras por procesos distintos a la cong. y deshid.
311423	Conservación de guisos por procesos distintos a la congelación
3115	Elaboración de productos lácteos
31151	Elaboración de leche y derivados lácteos
311511	Tratamiento y envasado de leche líquida
311512	Elaboración de leche en polvo, condensada y evaporada
311513	Elaboración de derivados y fermentos lácteos
31151	Elaboración de helados y paletas
3116	Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves
31161	Matanza de ganado y aves
31162	Corte y empacado de carne de ganado y aves
31163	Preparación de embutidos y otras conservas de carne de ganado y aves
31164	Elaboración de manteca y otras grasas animales comestibles

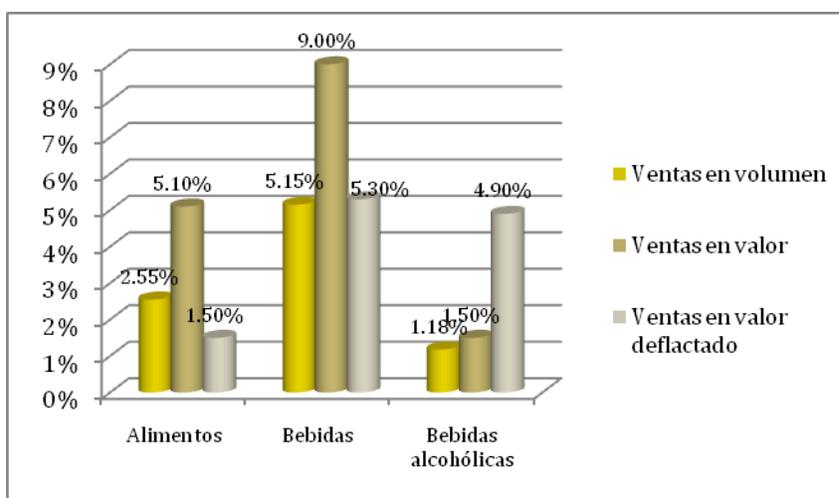
Cuadro 2.10
(Continúa)

3117	Preparación y envasado de pescados y mariscos
3118	Elaboración de productos de panadería y tortillas
31181	Elaboración de pan y otros productos de panadería
311811	Panificación industrial
311812	Panificación tradicional
31182	Elaboración de galletas y pastas para sopa
31183	Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal
3119	Otras industrias alimentarias
31191	Elaboración de botanas
31192	Industrias del café y del té
311921	Beneficio del café
311922	Tostado y molienda del café
311923	Elaboración de café soluble
311924	Preparación y envasado de té
31193	Elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para refrescos
31194	Elaboración de condimentos y aderezos
31199	Elaboración de otros alimentos
311991	Elaboración de postres en polvo
311992	Elaboración de levadura
311993	Elaboración de alimentos frescos para consumo inmediato
311	Industria de las bebidas y del tabaco
3112	Industria de las bebidas
31121	Elaboración de refrescos y hielo, y purificación de agua
311211	Elaboración de refrescos
311212	Purificación de agua
311213	Elaboración de hielo
31122	Elaboración de cerveza
31123	Elaboración de bebidas alcohólicas a base de uva y bebidas ferment., exc. cerveza
311231	Elaboración de bebidas alcohólicas a base de uva
311232	Elaboración de aguamiel y pulque
311233	Elaboración de sidra y otras bebidas fermentadas
31124	Elaboración de bebidas destiladas, excepto de uva
311241	Elaboración de ron y otras bebidas destiladas de caña
311242	Elaboración de bebidas destiladas de agave
311243	Obtención de alcohol etílico potable
311249	Elaboración de otras bebidas destiladas
3122	Industria del tabaco
31221	Beneficio del tabaco
31222	Elaboración de productos de tabaco
312221	Elaboración de cigarros
312222	Elaboración de puros y otros productos de tabaco

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 2008

La industria de alimentos y bebidas en México tiene un valor aproximado de \$2,000 millones de dólares. Sus exportaciones crecieron en 11.97% durante 2007, mientras que sus importaciones se incrementaron en 10% durante el mismo período (Banco Mexicano de Comercio Exterior, 2008). Se estima que los mexicanos gastan 440 mil millones de pesos en alimentos y bebidas al año (Secretaría de Economía, 2008), mientras que durante el primer semestre de 2008 respecto al mismo período del año anterior, el volumen de ventas de la industria alcanzó un crecimiento del 2.55% en el rubro de alimentos, 5.15% en el de bebidas y 1.18% en el de bebidas alcohólicas (Nielsen, 2008), según se observa en la gráfica 2.6.

Gráfica 2.6
Crecimiento en las ventas de alimentos y bebidas en México



Fuente: ACNielsen, 2008

2.2.2 Problemática de la industria de alimentos y bebidas en México

La actividad conjunta de las empresas establecidas en el territorio nacional determina el nivel general de competitividad empresarial en México, el que a la vez influye, aunado a otros factores, en el índice global de competitividad del país. El Foro Económico Mundial emite anualmente un informe global sobre la competitividad de los países, con base en la evaluación de más de trescientos criterios agrupados en cuatro grandes áreas: desempeño económico, eficiencia gubernamental, infraestructura y eficiencia empresarial² (World Economic Forum, 2006). Esta última es evaluada mediante cinco indicadores: la

² Los criterios de evaluación del desempeño económico incluyen el mercado interno, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y el índice de precios. Los criterios de eficiencia gubernamental son las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación de negocios y el marco social. Por último, los de infraestructura se refieren tanto a la básica como a la tecnológica, científica, de salud, ambiente y educación.

productividad, el mercado laboral, el ámbito financiero, las prácticas directivas, y las actitudes y valores organizacionales, tal como indica el cuadro 2.11. De acuerdo con dicho reporte, México se ubica en la posición número 55 en el promedio general de competitividad empresarial, entre más de cien países, mientras que ocupa el lugar número 46 en lo referente al ámbito operativo y estratégico de las empresas, y la posición número 56 en el ambiente nacional de negocios, según aparece en el cuadro 2.12.

Cuadro 2.11
Indicadores globales de competitividad empresarial

No.	Indicadores
1	Productividad
2	Mercado laboral
3	Finanzas
4	Prácticas directivas
5	Actitudes y valores

Fuente: World Economic Forum, 2006

Cuadro 2.12
Posición de México en el índice global de competitividad empresarial

Índice de Competitividad Empresarial		Estrategia y Operaciones de las Compañías		Calidad del Ambiente Nacional de Negocios	
Posición	País	Posición	País	Posición	País
1	Estados Unidos	1	Alemania	1	Finlandia
2	Finlandia	2	Estados Unidos	2	Estados Unidos
3	Alemania	3	Japón	3	Dinamarca
4	Suecia	4	Suiza	4	Reino Unido
5	Suiza	5	Suecia	5	Alemania
6	Reino Unido	6	Holanda	6	Suecia
7	Dinamarca	7	Finlandia	7	Suiza
8	Japón	8	Reino Unido	8	Singapur
9	Holanda	9	Dinamarca	9	Holanda
10	Singapur	10	Francia	10	Hong Kong
...		
55	México	46	México	56	México

Fuente: World Economic Forum, 2006

El sistema para la estratificación de las empresas según su tamaño, que aplica oficialmente en México desde 1994, es el criterio clasificador de Nacional Financiera, S.N.C., el cual determina la dimensión de las entidades económicas a través de dos elementos: su número de empleados y el sector económico en que operan (NAFIN, 2008). Con base en él, las empresas pueden pertenecer a las categorías de micro, pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo con cuatro rangos de cantidad total de personal ocupado, los cuales varían según el sector económico general al que se dedican, sea este industrial, comercial o de servicios, tal como se detalla en el cuadro 2.13. La empresa grande, en la cual se enfoca esta investigación, es aquella que cuenta con más de cien empleados cuando pertenece a los sectores comercio y servicios, o con más de quinientos, cuando se ubica dentro del sector industrial.

Cuadro 2.13
Clasificación de las empresas por su tamaño

Estrato	Número de Empleados por Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: NAFIN, 2008

Las estadísticas emitidas por el gobierno mexicano indican que de los más de cuatro millones de unidades empresariales existentes en el país, el 99.7% corresponde a los rubros de micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs), mientras que sólo un 0.3% está constituido por compañías grandes, según se muestra en el cuadro 2.14 (INEGI, 2008).³

³ El sistema para la estratificación de las empresas según su tamaño, que aplica oficialmente en México, es el criterio clasificador de Nacional Financiera, S.N.C., vigente desde 1995, el cual determina la dimensión de las entidades económicas a través de dos elementos: su número de empleados y el sector económico en que operan (NAFIN, 2007). Con base en él, las empresas pueden pertenecer a las categorías de micro, pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo con cuatro rangos de cantidad total de personal ocupado, los cuales varían según el sector económico general al que se dedican, sea este industrial, comercial o de servicios.

Cuadro 2.14
Composición de las empresas en México, según su tamaño

Tamaño de Empresa	Número de Empresas	% del Total de Empresas	% de las Empresas del Sector Industrial
Micro	4,105,633.36	95.7 %	19.65 %
Pequeña	132,993.35	3.1 %	23.74 %
Mediana	38,610.97	0.9 %	32.73 %
Grande	12,870.32	0.3 %	23.87 %
Total	4,290,108.00	100.00 %	100.00 %

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Aunque del total de entidades productivas asentadas en México sólo un 0.3% pertenece a la categoría de grandes, lo que equivale aproximadamente a 12,800 empresas, este reducido grupo de compañías genera anualmente una derrama sustancial de recursos, cuyo impacto económico se refleja en su contribución al 58% del PIB y al 36% del empleo nacional, contra un 42% y un 64%, respectivamente, aportado por las empresas micro, pequeñas y medianas, según indica el cuadro 2.15

Cuadro 2.15
Contribución de las empresas al PIB y al empleo nacional, según su tamaño

Tamaño de las Empresas	Porcentaje de Contribución al PIB	Porcentaje de Contribución al Empleo
MPyMEs	42 %	64 %
Grandes	58 %	36 %
Total	100 %	100 %

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Las empresas asentadas en México enfrentan un turbulento entorno de negocios caracterizado por cambios substanciales en los ámbitos económico, político, tecnológico y sociocultural, lo que aunado a una mezcla de factores como su tamaño, sector de actividad, capacidades internas y otras características, determina la complejidad de su supervivencia y desarrollo. Se estima que de la totalidad de empresas asentadas en el país, sólo el 66.25% logra subsistir más de cinco años, mientras que el 33.75% cuenta con períodos de existencia menores a cinco años en promedio (INEGI, 2008), datos que corroboran lo anterior, según se advierte en el cuadro 2.16.

Cuadro 2.16
Período promedio de existencia de las empresas en México

Promedio de años	% del Total
Más de 5	66.25 %
Menos de 5	33.75 %
Total	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Los recursos y capacidades de las empresas, así como sus posibilidades de permanencia y éxito en el mercado, se incrementan en función de su tamaño. De acuerdo con el INEGI (2008), sólo el 42% de las microempresas logran sobrevivir por un período superior a 5 años, proporción que aumenta prácticamente al doble (81%) en el caso de las empresas grandes, tal como ilustra el cuadro 2.17.

Cuadro 2.17
Período promedio de existencia de las empresas en México, según su tamaño

Tamaño de la Empresa	% de Empresas		Total
	Más de 5 años	Menos de 5 años	
Micro	42 %	58 %	100 %
Pequeña	66 %	34 %	100 %
Mediana	76 %	24 %	100 %
Grande	81 %	19 %	100 %

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2005

Por otro lado, en los censos económicos más recientes, se detectó que aproximadamente el 97% de las empresas establecidas en México obtuvo utilidades al cierre de su ejercicio fiscal, mientras que un 2% sufrió pérdidas (INEGI, 2008), según se observa en el cuadro 2.18.

Cuadro 2.18
Resultado de operaciones obtenido por las empresas en México

(en empresas censadas por el INEGI en 2007)

Resultado de Operaciones	Número de Empresas	% del Total
Utilidades	4,285,921	97.09%
Pérdidas	82,340	1.87%
No especificado	46,339	1.05%
Total	4,414,600	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Por su parte, de acuerdo con el INEGI, más del 85% del total de empresas censadas y aproximadamente e 83% de las pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas, afirmó enfrentar algún problema relativo al funcionamiento de su negocio, según se muestra en el cuadro 2.19. Las empresas de alimentos y bebidas manifestaron que los principales problemas enfrentados para su operación son, en orden de importancia, la falta de clientes suficientes para mantener su negocio (34.69%), la competencia excesiva en el mercado (29.68%), las bajas utilidades obtenidas (15.35%) y la demora en la recepción de los pagos por parte de sus clientes (12.21%), entre otros, de acuerdo con el cuadro 2.20.

Cuadro 2.19
Empresas que enfrentan problemas para su funcionamiento, por sector

Situación	Total de Empresas		Industria Manufacturera		Alimentos y Bebidas	
	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total
Sí enfrenta algún problema	3,759,978	85.17%	437,708	88.79%	83,623	82.89%
No enfrenta ningún problema	654,622	14.83%	55,263	11.21%	17,263	17.11%
Total	4,414,600	100.00%	492,971	100.00%	100,886	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Cuadro 2.20
Principales problemas de las empresas para su funcionamiento, por sector

Principal Problema	Total de Empresas		Industria Manufacturera		Alimentos y Bebidas	
	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total
Falta de clientes	1,568,216	41.71%	209,359	47.83%	33,047	34.69%
Competencia excesiva	1,047,357	27.86%	90,730	20.73%	28,276	29.68%
Bajas utilidades	548,014	14.57%	57,779	13.20%	14,618	15.35%
Falta de crédito	183,020	4.87%	37,622	8.60%	2,114	2.22%
No recibe pagos a tiempo	121,742	3.24%	121,742	27.81%	11,634	12.21%
Problemas con las autoridades	76,625	2.04%	3,333	0.76%	1,290	1.35%
Conflictos con los clientes	42,158	1.12%	2,635	0.60%	80	0.08%
Otros	172,846	4.60%	24,616	5.62%	4,198	4.41%
Total	3,759,978	100.00%	437,708	100.00%	95,257	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

De las empresas de alimentos y bebidas que presentaron algún problema en su funcionamiento, el 84.76% indicó tener la expectativa de continuar operando su negocio, mientras que el 15.24% expresó su inquietud de cambiarlo o abandonarlo, de acuerdo con el cuadro 2.21. De los primeros, el 68% declaró no estar en condiciones de emprender ningún cambio importante en su empresa, mientras que de los segundos, el 56% declaró la necesidad de complementar su negocio con otra actividad para obtener ingresos adicionales, mientras que el 5.82% manifestó el propósito de iniciar otro negocio más rentable, y el 25.89% expresó desconocer cómo proceder, según se observa en el cuadro 2.22; esto significa que una gran cantidad de empresas dentro de esta industria no cuentan con un nivel de desarrollo adecuado, por lo que buscan herramientas para mejorar su actuación, respondiendo a los retos del entorno.

Cuadro 2.21
Expectativas de las empresas respecto a la solución de sus problemas de funcionamiento

Situación	Total de Empresas		Industria Manufacturera		Alimentos y Bebidas	
	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total
Continuar con su negocio	3,966,856	89.86%	444,876	90.24%	85,507	84.76%
Cambiar o abandonar su negocio	447,744	10.14%	48,095	9.76%	15,379	15.24%
Total	4,414,600	100.00%	492,971	100.00%	100,886	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

Cuadro 2.22
Acciones de las empresas para la solución de sus problemas de funcionamiento

<i>a) Continuar con su negocio</i>						
Acciones	Total de Empresas		Industria Manufacturera		Alimentos y Bebidas	
	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total
Sin cambios importantes	2,663,977	67.16%	276,045	62.05%	58,148	68.00%
Ampliar la línea de productos	623,433	15.72%	89,556	20.13%	12,337	14.43%
Realizar nuevas inversiones	470,015	11.85%	62,954	14.15%	12,655	14.80%
Aumentar número de trabajadores	37,895	0.96%	4,650	1.05%	492	0.58%
Otros planes	95,496	2.41%	5,007	1.13%	756	0.88%
No saben cómo continuarán	76,040	1.92%	6,664	1.50%	1,119	1.31%
Subtotal	3,966,856	100.00%	444,876	100.00%	85,507	100.00%
<i>a) Cambiar o abandonar su negocio</i>						
Acciones	Total de Empresas		Industria Manufacturera		Alimentos y Bebidas	
	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total	No. de Empresas	% del Total
Complementar con otra actividad	161,270	36.02%	19,531	40.61%	8,738	56.82%
Emprender otro negocio	107,023	23.90%	8,852	18.41%	895	5.82%
Contratarse como asalariado	42,231	9.43%	994	2.07%	2	0.01%
Dedicarse a actividades personales	73,749	16.47%	9,789	20.35%	1,195	7.77%
Otros planes	32,025	7.15%	2,797	5.82%	569	3.70%
No saben qué harán	31,446	7.02%	6,132	12.75%	3,982	25.89%
Subtotal	447,744	100.00%	48,095	100.00%	15,379	100.00%

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2008

2.3 Las empresas de alimentos y bebidas líderes a nivel internacional

2.3.1 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en el mundo

Se estima que cerca del 60% de la producción de alimentos y bebidas a nivel mundial se encuentra dominada por un pequeño grupo de empresas multinacionales que han extendido sus actividades hacia diversos sectores especializados dentro de esta industria, ofreciendo al mercado nuevas opciones de consumo que satisfacen sus necesidades alimentarias con conveniencia y accesibilidad. El cuadro 2.23 presenta a las 10 empresas de alimentos y bebidas más importantes a nivel mundial, según sus montos de ventas al cierre de 2007, entre las cuales destacan *Nestlé*, *Unilever*, *Kraft Foods* y *Groupe Danone*, que se dedican prioritariamente a la producción de alimentos, así como *Coca Cola*, *PepsiCo* y *Heineken*, dedicadas a la elaboración de diversos tipos de bebidas (Fortune, 2008).

Cuadro 2.23
Empresas de alimentos y bebidas más importantes a nivel mundial⁴

Cifras en millones de dólares

No.	Empresa	Ventas \$	Utilidades \$
1	Nestlé	89,630	8,874
2	Unilever	55,006	5,322
3	Archer Daniels Midland	44,018	2,162
4	PepsiCo	39,474	5,658
5	Kraft Foods	37,241	2,590
6	Coca-Cola	28,857	5,981
7	Tyson Foods	26,900	268
8	Coca-Cola Enterprises	20,936	711
9	Groupe Danone	20,128	5,721
10	Heineken Holding	17,197	553

Fuente: Fortune, 2008.

⁴ La empresa Procter & Gamble, cuyas ventas y utilidades alcanzan los \$76,476 y \$10,340 mdd respectivamente, es la compañía de consumo más grande a nivel mundial, aunque no se incluye en esta lista debido a que su división de alimentos y bebidas no es tan significativa.

2.3.2 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en América Latina

En el cuadro 2.24 aparecen las empresas de alimentos y bebidas más importantes en Estados Unidos y Canadá, cuya relevancia en el contexto del mercado mexicano obedece a su influencia regional, como resultado del estrecho intercambio comercial establecido entre estos países mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN, vigente desde 1994 (US Economic Research, 2008).

Cuadro 2.24
Empresas de alimentos y bebidas más importantes en Estados Unidos y Canadá

No.	Empresa	No.	Empresa
1	Tyson Foods Inc.	26	Procter & Gamble Co.
2	PepsiCo Inc.	27	H.J. Heinz Co.
3	Kraft Foods Inc.	28	Weston Foods
4	Nestle	29	Land O'Lakes Inc.
5	Anheuser-Busch Inc.	30	Saputo Inc.
6	Dean Foods Co.	31	Del Monte Foods
7	General Mills Inc.	32	Molson Coors Co.
8	Smithfield Foods Inc.	33	Perdue Farms Inc.
9	ConAgra Inc.	34	Schreiber Foods Inc.
10	Kellogg Co.	35	Brown-Forman Corp.
11	JBS Swift & Company	36	Interstate Bakeries Corp.
12	Pilgrim's Pride Corp.	37	Fortune Brands Inc.
13	The Coca-Cola Co.	38	Ag Processing Inc.
14	Mars Inc.	39	J. M. Smucker Co.
15	Unilever	40	Rich Products Corp.
16	Dole Food Co.	41	Agropur Cooperative
17	Sara Lee Corp.	42	Leprino Foods Co.
18	Hormel Foods Corp.	43	HP Hood LLC
19	Dr. Pepper	44	Ralcorp Holdings, Inc.
20	Cargill Inc.	45	Flowers Food Inc.
21	Campbell's Soup	46	Constellation Brands Inc.
22	Maple Leaf Foods Inc.	47	Dairy Farmers of America
23	SABMiller Plc.	48	McCain Foods Ltd.
24	Hershey Co.	49	Parmalat Canada Ltd.
25	Chiquita Brands International Inc.	50	California Dairies

Fuente: US Economic Research, 2008.

2.3.3 Las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

La industria de alimentos y bebidas en México se encuentra dominada por un grupo de grandes empresas principalmente multinacionales, aunque también algunas de origen nacional, que en conjunto generan más del 60% de las ventas del sector (Expansión, 2008).⁵ De acuerdo con información emitida por la publicación de negocios *Expansión* durante 2008, seiscientas empresas lideran los diferentes sectores industriales en México, alcanzando ventas totales aproximadas por \$7,619,246 millones de pesos, así como un crecimiento promedio del 22% respecto al año anterior, lo que corrobora su fortaleza comercial tanto en el mercado mexicano como en otros mercados internacionales, donde producen y comercializan una diversidad de bienes y servicios con gran demanda en la sociedad, al igual que su solidez financiera y administrativa. El 37.33% de las empresas que conforman dicho grupo opera en el sector industrial, cuyo 26.50% pertenece a la gran división de industrias manufactureras, y dentro de esta, 32 compañías operan dentro de la industria de alimentos, bebidas y tabaco. El cuadro 2.25 ofrece una clasificación de estas compañías, según la actividad a que primordialmente se dedican, considerando que algunas operan simultáneamente en varias industrias o actividades productivas.

Cuadro 2.25
Clasificación de las empresas líderes de la rama de alimentos y bebidas en México,
por subrama productiva

Subamas	No. de Empresas	% del Total
Alimentos	20	62.50%
Bebidas	10	37.50%
Total	32	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión, 2008

⁵ Tanto a nivel mundial como en México, existen diversas fuentes que emiten reportes anuales sobre la posición que ocupan las empresas en sus diferentes industrias, de acuerdo con parámetros de ventas y porcentaje de participación de mercado respecto a sus competidores, con base en el monto total de ingresos obtenido en el sector a que pertenecen (Fortune 2008, Forbes 2008; Time Group 2007). Esta investigación se basa en el informe presentado anualmente por la publicación de negocios *Expansión*, respecto a las grandes empresas más importantes de México, es decir, aquellas que cada año obtienen el más alto volumen de ventas en sus respectivos sectores, lo que las convierte en líderes dentro de los mismos. La metodología empleada por esta fuente para la recopilación de los datos que le permiten clasificar a las empresas incluidas como las más importantes del país, involucra la participación de los directivos de las mismas, quienes proporcionan datos actualizados sobre indicadores como ventas, utilidad, patrimonio, activos, pasivos, importaciones, exportaciones y empleo, entre otros, al cierre del año fiscal previo (Expansión, 2008).

Tal como reporta el cuadro 2.26, entre las empresas de alimentos más importantes en México se encuentran algunas de origen nacional, como *Grupo Bimbo*, con ventas por \$72,293.60 millones de pesos, *Grupo Maseca* (\$35,816.0 millones), y *Grupo Lala* (\$32,912.0 millones). Entre las transnacionales destacan las filiales mexicanas de *Nestlé* (\$31,754.4 millones), *Danone* (\$13,391.8) y *Kraft Foods* (\$6,126.3). Por su parte, las empresas mexicanas de bebidas más importantes son *Fomento Económico Mexicano* (\$147,556.1 millones) y *Grupo Modelo* (\$72,894.6), mientras que también destacan las filiales nacionales de las empresas líderes del sector en el mundo, *Coca Cola* (\$69,251.0) y *PepsiCo* (\$38,226.1); al respecto, resulta interesante que la industria de bebidas naturales y carbonatadas presenta mayor participación con respecto a los ramos de actividad de las empresas productoras de alimentos. Un listado exhaustivo de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México durante 2001 a 2008 puede consultarse en el anexo I. Finalmente, cabe señalar que todas estas compañías operan a escala multinacional, en uno o varios sectores industriales, y su exitosa presencia en el mercado fue uno de los principales aspectos que motivaron al estudio de las estrategias que han aplicado para crecer y obtener altos niveles de desempeño, tema abordado por esta investigación.

Cuadro 2.26
Las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México

Cifras en millones de pesos

Rama de Alimentos			Rama de Bebidas		
No.	Empresa	Ventas \$	No.	Empresa	Ventas \$
1	Grupo Bimbo	72,293.6	1	Fomento Económico Mexicano	147,556.1
2	Grupo Maseca	35,816.0	2	Grupo Modelo	72,894.6
3	Grupo Industrial Lala	32,912.0	3	Coca-Cola FEMSA	69,251.0
4	Nestlé México	31,754.4	4	FEMSA Cerveza	39,566.0
5	Sigma	23,081.6	5	Pepsico de México	38,226.1
6	Industrias Bachoco	18,208.8	6	Embotelladora Arca	18,585.8
7	Danone México	13,391.8	7	Pepsi Bottling Group México	15,113.4
8	Ganaderos Prod. de Leche Pura	10,242.6	8	Grupo Continental	12,283.3
9	Grupo Viz	9,788.9	9	Coca-Cola de México	9,540.1
10	Grupo Industrial Maseca	9,012.0	10	Grupo Embotelladoras Unidas	7,713.6
11	Grupo Herdez	6,597.2	11	Cadbury Schweppes México	4,407.2
12	Kraft Foods México	6,126.3	12	Big Cola Ajemex	3,757.8

Fuente: Expansión, 2008

2.4 Tendencias actuales de consumo en la industria de alimentos y bebidas a nivel internacional y en México

Diversos estudios efectuados en relación a los hábitos de consumo de alimentos y bebidas en diversos países, a partir de la medición constante de sus ventas en diversos canales del comercio detallista, indican que este sector ha experimentado un cambio dinámico durante los últimos años, reflejado en la creciente diversidad de opciones ofrecidas a los consumidores para la satisfacción de sus necesidades cambiantes. En los cuadros 2.27 y 2.28 aparecen algunas de las categorías de productos que presentaron los crecimientos más explosivos dentro de las preferencias de consumo de la población mundial durante el año 2007, en porcentaje y en valor absoluto en dólares, respectivamente (AC Nielsen, 2008). Como se percibe, algunos de los productos cuyo consumo ha presentado mayores tasas de crecimiento son las bebidas alcohólicas, incluyendo la cerveza y otros licores; los alimentos preparados, refrigerados y congelados, así como las bases para preparar alimentos, cuyo consumo se ha popularizado entre los sectores poblacionales que buscan conveniencia y practicidad; y otras categorías enfocadas a la salud y calidad de vida, tal es el caso del agua embotellada y el yogurt para beber.

Cuadro 2.27
Alimentos y bebidas empacados con mayor crecimiento a nivel mundial (en %)

Categorías	Crecimiento anual en ventas mundiales (%)
<i>Bebidas Alcohólicas Preparadas</i> Incluye Licores / Bebidas a Base de Vino / Bebidas Alternativas a Base de Malta	33%
<i>Alimentos Preparados Refrigerados y Bases para Preparar Alimentos</i>	13%
<i>Agua</i> Incluye Agua con y sin gas	13%
<i>Yoghurt para Beber y otras Bebidas Lácteas</i> Excluye leche regular	12%
<i>Carnes / Aves Congeladas</i>	12%
<i>Ensaladas Refrigeradas</i>	11%
<i>Fruta Congelada</i>	10%
<i>Pescados / Mariscos Congelados</i>	10%
<i>Salsas Frías / Aderezos / Salsas Refrigeradas</i>	10%

Fuente: ACNielsen, 2008

Cuadro 2.28
Alimentos y bebidas empacados con mayor crecimiento a nivel mundial (en \$)

Categorías	Crecimiento		Cantidad de mercados en crecimiento ⁶
	\$ (USD\$ miles de millones)	%	
Cervezas	\$3.0	5%	28 de 37
Bebidas Gaseosas	\$2.5	6%	27 de 39
Quesos Refrigerados	\$1.8	7%	35 de 42
Agua (con y sin gas)	\$1.7	13%	41 de 45
Leche / Cremas Refrigeradas	\$1.4	7%	26 de 30
Carnes / Aves Refrigeradas	\$1.2	9%	10 de 14
Botanas (papas fritas, pretzels, maíz palomero, mezclas, etc.)	\$1.2	5%	37 de 47
Vino	\$1.1	5%	20 de 28

Fuente: ACNielsen, 2008

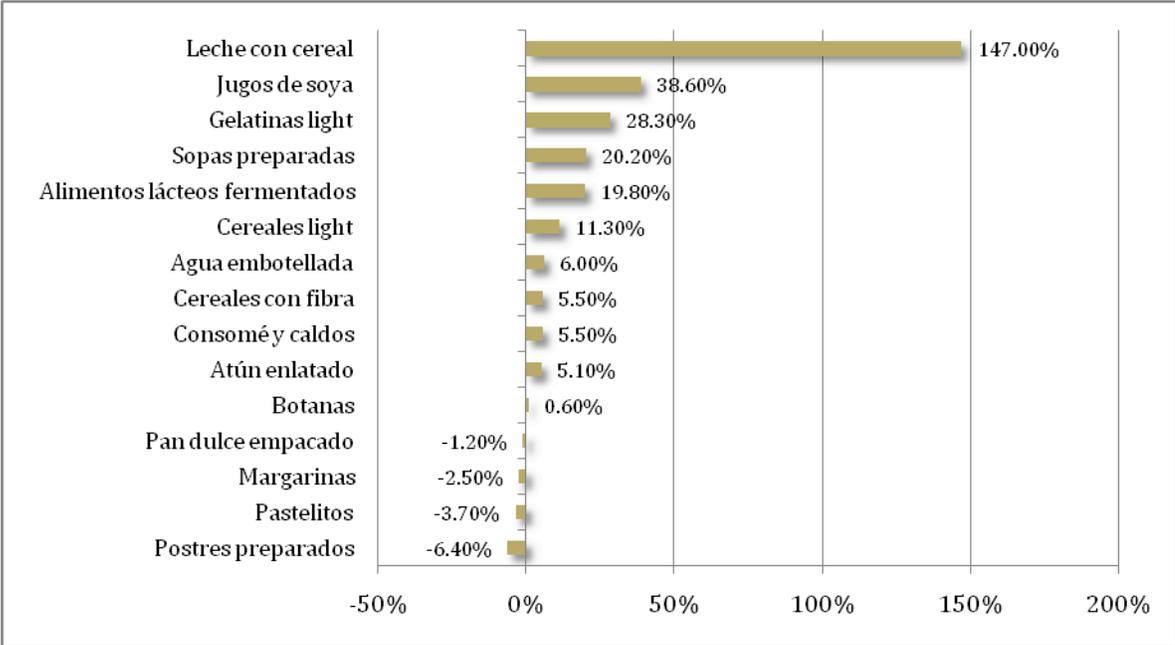
En México se presentan tendencias de consumo similares. Las ventas de diversas categorías de alimentos preparados y enlatados crecieron entre el 5 y el 20% durante el primer trimestre de 2008 respecto al mismo período del año anterior, gracias a su amplia demanda entre las amas de casa que prefieren los alimentos procesados, por su practicidad. Entre ellas, las más populares son: chiles, salsas y condimentos; mayonesas, mostazas y aderezos; mermeladas y cereales; legumbres, como champiñones, chícharo, elotes y otras verduras; frutas en almíbar, como piña, durazno, cócteles y otros; sopas, cremas y consomés; especialidades alimenticias como frijoles, guisos y mole; y otros productos enlatados, como atún, carnes y alimentos para bebé (Nielsen, 2008). De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias, CANAINCA, esta industria alcanza ventas por 34,427 millones de pesos y durante el último año creció un 9.5% anual (Alimentaria, 2008).

⁶ El estudio incluyó a 47 de los mercados más importantes a nivel mundial los cuales se dividieron en cinco regiones geográficas: (a) Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía; (b) América del Norte: Estados Unidos y Canadá; (c) América Latina: Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Puerto Rico; (d) Asia Pacífico: Australia, Corea, China, Filipinas, India, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur y Tailandia; y (e) mercados emergentes: Arabia Saudita, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Hungría, Polonia, República Checa, Rusia y Sudáfrica.

Diversas categorías de productos relacionados con la salud también han crecido a ritmos acelerados, lo que en muchos casos se encuentra influenciado por fenómenos sociales y modas, tal es el caso de las leches con cereal (147%), jugos de soya (38.6%), gelatinas light (28.30%), alimentos lácteos fermentados (19.80%) y cereales light (11.30%) según se observa en la gráfica 2.7. De manera opuesta, las ventas de algunas categorías de alimentos que son percibidos como poco saludables se mantienen estables, tal es el caso de las botanas, que presentan una variación prácticamente nula (0.6%), o bien, han decrecido, como el pan dulce empacado (-1.20%), las margarinas (-2.50%), los pastelillos empacados (-3.70%) y los postres preparados (-6.40%).

Gráfica 2.7
Crecimiento en las ventas de alimentos y bebidas en México

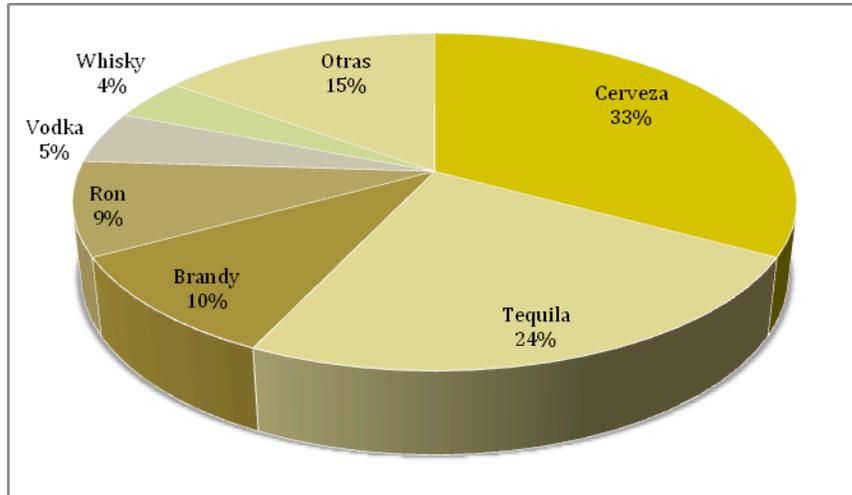
Categorías seleccionadas



Fuente: ACNielsen, 2008

En lo que se refiere a las bebidas alcohólicas, el mercado mundial se encuentra dominado por la cerveza, que absorbe un 33% de las ventas totales del sector, creciendo anualmente, mientras que el tequila es el licor más consumido, con 24%, seguido por el brandy, el ron, el vodka y el whiskey, tal como se observa en la gráfica 2.8. Se estima que aproximadamente el 73% de la población mayor de 15 años en México ingiere algún tipo de bebida alcohólica, lo que ha propiciado el incremento en las ventas de este sector, perfilando sus expectativas de crecimiento en los próximos años.

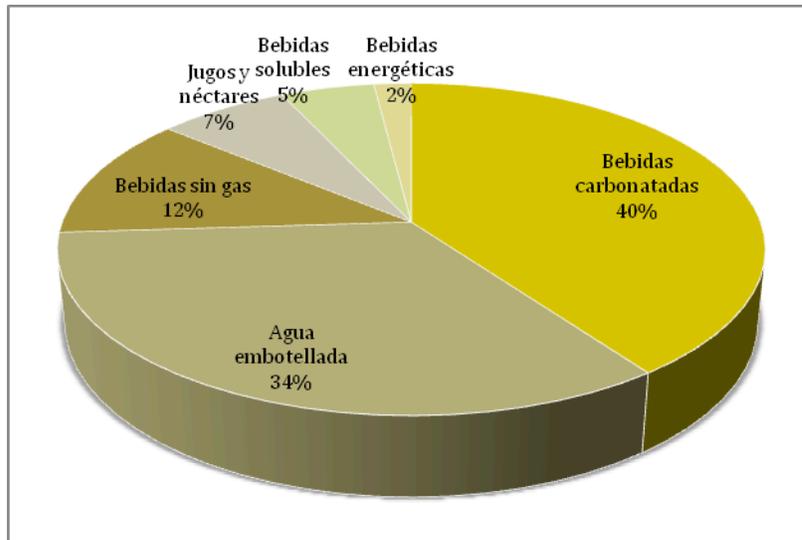
Gráfica 2.8
Mercado de bebidas alcohólicas en México



Fuente: ACNielsen, 2008

En cuanto al mercado internacional de bebidas no alcohólicas, se estima que el 40% de sus ventas provienen de las bebidas carbonatadas, o refrescos; el 34% corresponde al creciente sector de agua embotellada; el 12% son bebidas sin gas, tales como las deportivas, energéticas, funcionales y otras; el 7% jugos y zumos de frutas; y el 7% bebidas solubles (Zenith International, 2008), tal como aparece en la gráfica 2.9. Estos sectores siguen diferentes patrones de crecimiento en cada país; por ejemplo, el de bebidas carbonatadas, cuyo consumo internacional alcanza los 500,000 millones de litros, crece a altos ritmos en las economías emergentes, pero decrece cada vez más en los países desarrollados. México es el principal consumidor de bebidas gaseosas a nivel mundial, con ventas de 40,000 millones de litros al año, equivalentes a \$16,000 millones de dólares; el consumo per cápita de refrescos de cola en México es el más alto del mundo, con 112 litros al año, lo que lo convierte en el mercado más rentable para sus fabricantes (Euromonitor, 2008). El consumo de bebidas energéticas, que a nivel mundial creció un 17.5% durante el último año, también se ha popularizado en México, abarcando un 2% de las ventas totales del sector. Por su parte, el agua embotellada absorbe actualmente un tercio del volumen total del mercado mexicano de bebidas, con ventas superiores a los \$1,000 millones de dólares al año, y durante el último año creció 6%. Su consumo per cápita en el país se ha incrementado a una tasa promedio anual del 10% durante la última década, lo cual lo convierte en el segundo consumidor de este producto en el mundo, por lo que se estima que su demanda seguirá en ascenso durante los próximos años (Alimentaria, 2008), motivo por el cual ha resultado de interés para esta investigación.

Gráfica 2.9
Mercado global de bebidas no alcohólicas



Fuente: Zenith International, 2008

2.5 La industria de agua embotellada en México

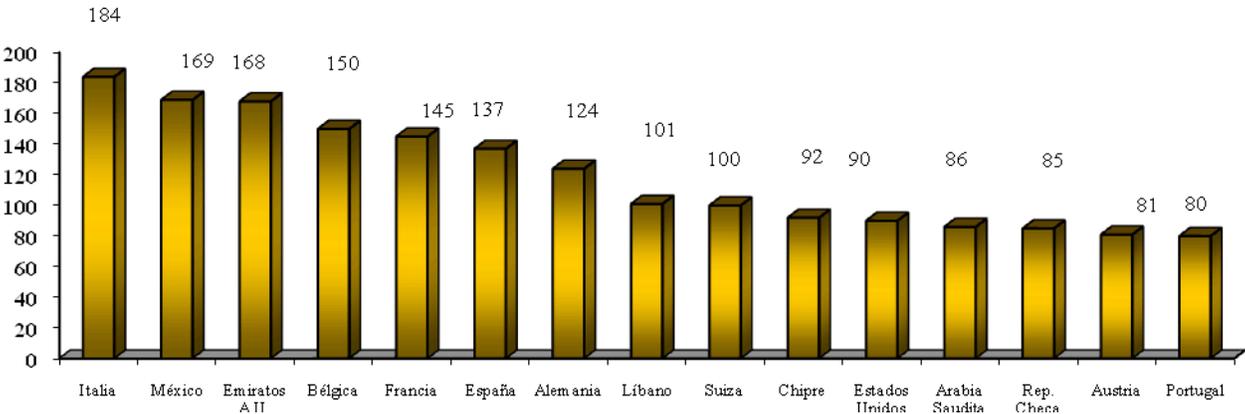
2.5.1 Importancia del mercado de agua embotellada a nivel internacional

En la última parte de esta investigación, relacionada al desempeño de mercado de los productos, se eligió como objeto de estudio a las principales marcas que integran el mercado de agua embotellada en el país. Su selección obedeció a que esta categoría ha experimentado uno de los crecimientos más explosivos dentro de las preferencias de consumo de bebidas empacadas durante los últimos años y, en general, dentro de las ramas de alimentos y bebidas, tanto a escala mundial como en México. El agua, recurso natural que ocupa las tres cuartas partes del planeta, no solo es un producto de consumo indispensable para la vida humana, sino que se ha convertido en un bien altamentepreciado en los mercados mundiales. La progresiva escasez de los recursos de agua dulce para el consumo humano, así como la dificultad de controlar su contaminación y el impacto que sufren debido al cambio climático

global, han impulsado su creciente demanda, multiplicando su valor de mercado. De las diversas formas existentes para el abastecimiento de este recurso, en cuyo procesamiento se invierten más de 15,000 millones de dólares anuales a nivel global, ha surgido una nueva industria internacional del agua cuyo valor supera un billón de dólares al año, según estimaciones efectuadas por el Banco Mundial (Banco Mundial, 2008).

Por su consumo per cápita de agua en general, Italia ocupa el primer lugar a escala mundial, con 184 litros anuales, seguida por México, con 169 litros; Emiratos Árabes Unidos, con 168; Bélgica, con 150; Francia, con 145; y España, con 137 litros (Bottled Water Global Congress, 2008), de acuerdo con la información que muestra la gráfica 2.10. Pese a que México se sitúa en el segundo lugar de consumo de agua por persona al año, la Organización de las Naciones Unidas lo ubica entre los países que cuentan con menor calidad de agua (UNESCO, 2008); se estima que en el país existen 12 millones de mexicanos, en más de 30 mil comunidades, que carecen de acceso a agua potable, por lo que actualmente se destinan 30 mil millones de pesos anuales al abastecimiento y saneamiento de aguas (Gobierno de México, 2008).

Gráfica 2.10
Países con mayor consumo de agua per cápita
(en litros)



Fuente: Bottled Water Global Congress, 2008

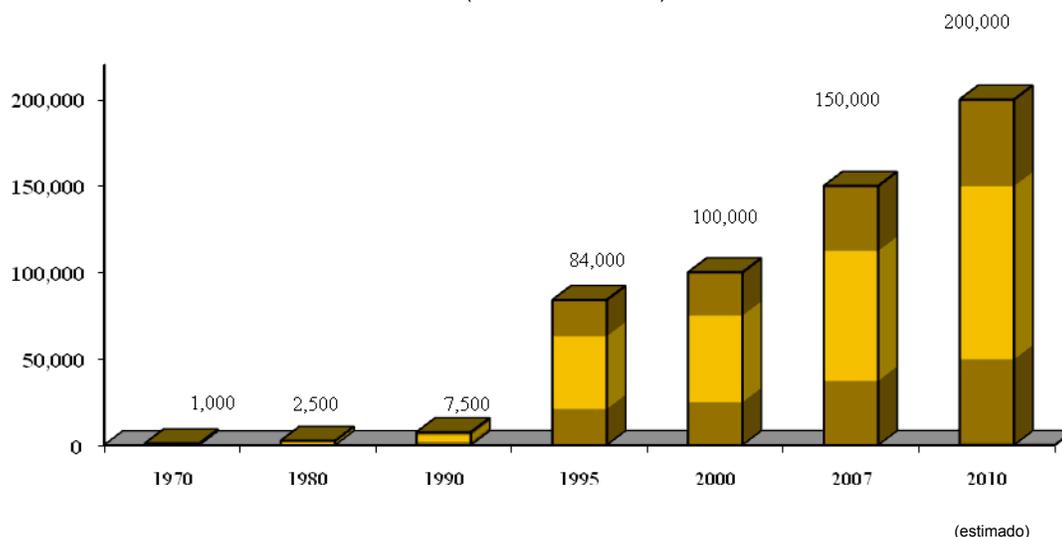
Las principales variedades en que se comercializa el agua potable a nivel mundial incluyen el servicio público de abastecimiento residencial, al cual se puede tener acceso desde un grifo tradicional, y cuyo grado de calidad puede variar en función de los tratamientos de potabilización a que se somete con el propósito de reducir sus contaminantes; el agua purificada, ya sea superficial o subterránea, que es tratada para eliminar sus impurezas, a fin de ser apta para el consumo humano, y que generalmente se vende en diferentes tipos de envases o garrafones cuyas dimensiones, se adaptan de manera principal al uso familiar en los hogares, por ejemplo, con capacidades entre 5 y 20 litros; el agua de manantial, que emana de la superficie en terrenos con ciertas condiciones naturales; y el agua mineral, obtenida del subsuelo, variedades que suelen envasarse en botellas de menor capacidad, ideales para el consumo personal, por ejemplo, entre 500 y 2,000 ml.

Esta última categoría constituye el comúnmente llamado mercado de agua embotellada, que se caracteriza por el ofrecimiento de este producto en envases con capacidad equivalente al consumo personal diario recomendado de esta bebida, es decir entre uno y cuatro vasos aproximadamente, los cuales facilitan su portabilidad para uso individual, pudiendo incluir en ocasiones diferentes variedades de sabor, y que generalmente se comercializa en diversos puntos de venta detallistas dirigidos al consumidor final. Dentro de estas tres principales modalidades el agua embotellada es, sin duda, la más cara, pudiendo alcanzar un precio de hasta 1,000 o 10,000 veces superior al del agua tomada directamente del grifo y en diversos países llegando a ser, inclusive, más cara que la gasolina. En México, los precios promedio de un litro de agua tomada del grifo, envasada en garrafón y embotellada, oscilarían entre \$ 0.0017, \$ 0.5 y \$ 2.5, respectivamente (Comisión Nacional del Agua, CONAGUA, 2008). Partiendo de ello, los dos últimos segmentos generan atractivos rendimientos en su comercialización, alentando la participación de diferentes empresas en su proceso productivo.

Se estima que, a nivel mundial, la comercialización del agua embotellada para consumo personal se ha incrementado a importantes ritmos durante las últimas décadas, pese a su precio excesivamente alto en comparación con el agua de grifo o el agua purificada envasada en garrafones, para consumo en hogares. Por ejemplo, en 1970, el volumen anual de comercialización del líquido embotellado alcanzaba apenas 1,000 millones de litros en todo el mundo, mientras que en el año 2000 se consumieron aproximadamente 100,000 millones de litros a nivel global, incrementando a cerca de 150,000 en 2007, por lo que se espera esta cifra supere los 200,000 millones al finalizar la década (Bottled Water Global Congress, 2008), tal como se aprecia en la gráfica 2.11.

Gráfica 2.11
Volumen de agua embotellada comercializada a nivel mundial

(en millones de litros)



Fuente: Bottled Water Global Congress, 2008

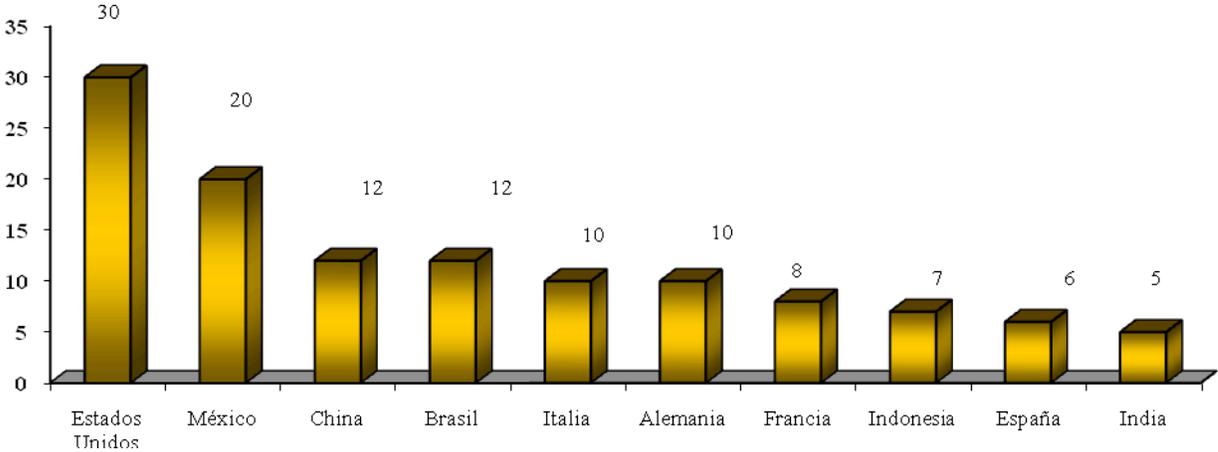
En lo que se refiere a su monto de ventas, en el año 2000 el mercado de agua embotellada alcanzó un valor aproximado de 22,000 millones de dólares, y en 2003 ascendió a 46,000 millones, alcanzando en 2007 100,000 millones de dólares anuales. El crecimiento anual promedio en el consumo de agua envasada en todo el mundo ha sido del 8% en promedio durante la última década, con un 13% durante 2006, y se estima que en el futuro cercano alcance hasta el 12% (Bottled Water Global Congress, 2008), lo que lo convierte, sin duda, en el sector más dinámico de la industria de alimentos y bebidas a nivel internacional (AC Nielsen, 2008).

Los diez principales países consumidores de agua embotellada son Estados Unidos, México, China, Brasil, Italia, Alemania, Francia, Indonesia, España e India, según se percibe en la gráfica 2.12. En Estados Unidos, el principal consumidor, el mercado de agua embotellada supera los 30,000 millones de litros al año, lo que equivale a un consumo per cápita promedio de 2.36 litros al día, alcanzando ventas anuales por más de 9,000 millones de dólares. En México, el segundo mayor consumidor de agua embotellada en el mundo, el mercado alcanza 20,000 millones de litros al año. China y Brasil comercializan aproximadamente 12,000 millones de litros anuales cada uno, mientras que Italia y Alemania consumen cerca de 10,000 millones de litros cada uno (Earth Policy Institute, 2008). La tasa de

crecimiento en el consumo de agua embotellada en estos países entre 2000 y 2004 fue alta, alcanzando, por ejemplo, 50% en México, 100% en India, y 200% en China.

Gráfica 2.12
Países con mayor consumo total de agua embotellada

(en miles de millones de litros)



Fuente: Bottled Water Global Congress, 2008

El creciente consumo del agua embotellada a nivel mundial obedece a diversos factores; por ejemplo, en los países desarrollados, donde la población muestra una mayor preocupación por su calidad de vida, su consumo se ha asociado fuertemente con los beneficios de salud y bienestar. Con el fin de satisfacer la necesidad del ser humano de beber una cantidad promedio de dos litros de líquido al día, para mantenerse hidratado y saludable, según recomendaciones nutrimentales certificadas para la población adulta típica, en dichas sociedades suele elegirse el agua embotellada, misma que se percibe como más segura y de mejor calidad que el agua potable suministrada por los sistemas públicos. Por su parte, en los países en vías de desarrollo, donde la insuficiencia de recursos destinados al apropiado tratamiento y abastecimiento del agua estatal propician que ésta no cumpla con los criterios básicos de calidad, la población también tiende a considerar que el agua embotellada es una opción más saludable, situación que han aprovechado las compañías productoras para exaltar los beneficios de la misma, con oportunidades crecientes en su comercialización (Bottled Water Global Congress, 2008).

En muchos países persiste el interés por conocer la fuente de donde proviene el agua que se bebe, favoreciendo la preferencia de la modalidad embotellada debido a su percepción de mayor calidad sobre la de grifo, aunque no se ha comprobado que así sea. Un estudio realizado por el Fondo Mundial de la Naturaleza, asegura que el agua embotellada no necesariamente es más saludable o segura para beber que el agua corriente, mientras que la Organización Mundial de la Salud advierte que la carga bacteriana del agua embotellada puede ser igual o incluso superior a la del agua municipal. Dado que varios estudios indican que las normas que regulan el agua embotellada no son suficientes para asegurar su pureza o seguridad, su venta constituye uno de los sectores menos regulados del mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos, los criterios con que se evalúa el agua embotellada, regulada por la Administración de Alimentos y Medicamentos, son inferiores a aquellos con que se evalúa el agua corriente, regulada por la Agencia de Protección Ambiental (Food and Drugs Administration, 2008).

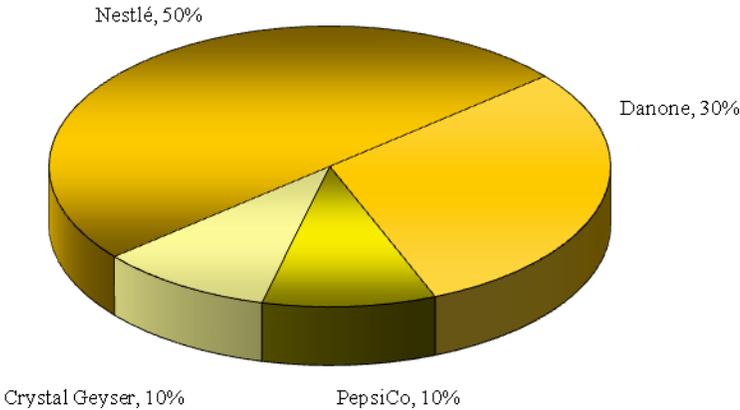
Sin embargo, aún en las regiones donde existe confianza en la calidad del agua de grifo, la demanda de agua embotellada continúa en aumento, lo cual se debe a que no sólo se ha consolidado como una práctica alimenticia que contribuye a mejorar el estado de salud, sino que se ha convertido en una tendencia de estilo de vida, fuertemente influida por hábitos sociales, e incluso una moda, usualmente ligada a factores como la apariencia física, el estilo de vida o el status socioeconómico. La diversidad de opciones de agua embotellada que han surgido, incluyendo sus diferentes variedades (por ejemplo aguas saborizadas; incoloras con sabor; mezclas de diferentes frutas o sabores; sin calorías; o con algún grado de gasificación), así como sus presentaciones (generalmente de 250 a 2,000 ml), innovadores diseños y atractivas campañas de mercadotecnia, también han contribuido al creciente interés en su consumo. Aprovechando la euforia mundial por tener una vida sana, en algunos países se han establecido los primeros locales tipo bar, que únicamente expenden agua natural procedente de diferentes lugares del planeta, en diversas presentaciones.

El mercado de agua embotellada también ha recibido numerosas críticas a nivel mundial. Por una parte, para su producción, las empresas pueden incurrir en excesos como la adquisición y sobreexplotación de pozos y manantiales de donde obtienen su materia prima, lo que no sólo se considera que atenta contra el patrimonio de los países y el bien público de la sociedad, sino que a la vez conlleva un gran impacto ambiental en diferentes regiones. Sus procesos de fabricación implican gastos excesivos en energía eléctrica, así como graves problemas de contaminación, generada por el desecho de miles de millones de envases de plástico que anualmente se utilizan para este propósito, y que no son reciclables. Muchas comunidades han organizado importantes movimientos de protesta por el beneficio de las compañías productoras en la sobreexplotación de sus recursos hidráulicos. Estas han sido severamente criticadas por crear un círculo de negocios al producir agua embotellada y alentar su comercialización mediante

campañas publicitarias que exaltan sus beneficios para la salud, mientras que simultáneamente producen otras bebidas, como los refrescos, cuyo consumo no se considera saludable.

La preferencia del agua embotellada también ha sido creciente con respecto a otro tipo de bebidas envasadas, como parte del dinamismo de este sector a nivel mundial, y los cambios que han sufrido los patrones de consumo de la población, gracias a diferentes fenómenos sociales; lo cierto es que las tendencias generales en el crecimiento del consumo de agua embotellada, han propiciado que los fabricantes se interesen cada vez más en la producción de dichas bebidas. A nivel internacional, el negocio del agua embotellada se encuentra concentrado en un reducido grupo de grandes empresas transnacionales, pertenecientes a los sectores industriales de alimentos y bebidas, que producen y exportan más de la mitad del producto en el mundo. El mayor productor de agua embotellada es la compañía suiza *Nestlé*, con una cuota de mercado de aproximadamente 16.8% del total, seguida por el grupo francés *Danone*, con aproximadamente 14%, además de *PepsiCo Int.*, *Crystal Geysler*, y *The Coca Cola Company*, principalmente. En 2006, de las diez marcas de agua embotellada más vendidas a nivel mundial, cinco pertenecían a *Nestlé*, tres a *Danone*, una a *PepsiCo* y una a *Crystal Geysler*, según se ilustra en la gráfica 2.13. En el acumulado de los diversos países, el conjunto de marcas existentes en el mercado siguen un patrón similar, ya que la mayoría pertenece a este reducido oligopolio de empresas (Zenith International, 2008).

Gráfica 2.13
Participación de mercado relativa de las 10 marcas de agua embotellada más importantes a nivel mundial



Fuente: Zenith International, 2008

Los líderes mundiales de la categoría, *Nestlé* y *Danone*, fueron pioneros en la venta de agua embotellada durante la década de 1970, aprovechando la explosión de la demanda hacia este tipo de producto, que surgió primero en Francia y después otros países de Europa. En esa época, *Nestlé* adquirió los manantiales franceses de Vittel y Perrier, mientras que *Danone* hizo lo mismo con los manantiales de Evian, Badoit y Volvic, también en Francia. Actualmente *Nestlé*, en su división de *Nestlé Waters*, posee cerca de 70 marcas de agua embotellada natural y mineral en los cinco continentes, siendo su línea principal *Nestlé Pure Life*, con sus diversas derivaciones locales. *Danone* comercializa agua embotellada en más de 200 países, siendo sus principales marcas *Dannon* y *Sparkletts*. Por su parte, las principales marcas de *CocaCola* y *PepsiCo* a nivel mundial son *Ciel*, *BonAqua* y *Aquafina*, respectivamente, aunque también producen numerosas variedades en diferentes países. Ambas compañías han externado su interés en dominar este mercado durante los próximos años, y han desarrollado algunas acciones estratégicas para lograrlo; por ejemplo, *CocaCola* ha adquirido a *Danone* sus filiales de distribución en Estados Unidos, logrando así un mayor control de dicho mercado.

2.5.2 El mercado de agua embotellada en México

El mercado de agua en México, con ventas totales de 30,000 millones de litros al año, ha adquirido un gran dinamismo durante las últimas décadas, en sus dos principales formas de comercialización: el agua purificada para consumo en hogares y el agua embotellada para consumo personal. El agua purificada para consumo en hogares, comercializada en presentación de garrafones, alcanza ventas anuales de 3,000 millones de dólares, constituyendo el 76% del sector (Asociación Nacional de Productores y Distribuidores de Agua Purificada, ANPDAPAC, 2008). De acuerdo con la más reciente encuesta nacional sobre el ingreso y el gasto en los hogares, el 29% de la población mexicana consume agua purificada, y en promedio las familias gastan 1,500 pesos en la compra del líquido anualmente, por lo que este producto se ha convertido en una opción cada vez más importante en la canasta básica de los consumidores (INEGI, 2008).

Se estima que en México existen aproximadamente 3,000 marcas de agua purificada de venta en garrafón, y 6,000 compañías productoras, de las cuales 10 mil son consorcios, 150 son empresas grandes, 300 son medianas, 600 son pequeñas y 5,000 son microempresas, por lo que en general, se

puede afirmar que el 85% corresponde a fabricantes menores⁷. Algunas grandes compañías transnacionales participan simultáneamente en la producción de agua embotellada en garrafón y agua embotellada para consumo personal; tal es el caso de *PepsiCo*, cuya marca *Electropura* domina el mercado en el segmento de garrafón; Danone, cuya marca *Bonafont* ocupa el segundo lugar; y *CocaCola*, que en algunas regiones del país introdujo su marca *Ciel* en presentación de garrafones.

Por su parte, el agua embotellada para consumo individual, cuyo origen es prioritariamente natural o mineral, obtiene ventas de 1,000 millones de dólares al año, que representan el 24% del mercado de agua en México. El consumo de agua embotellada per cápita en el país se ha incrementado a una tasa promedio anual del 10% durante la última década, habiendo incrementado de 157 litros en 2004 a más de 169 litros en 2006, por lo que se estima que la demanda del producto seguirá en ascenso durante los próximos años (Alimentaria, 2008). En el mercado de bebidas embotelladas para consumo individual, el agua ocupa el segundo lugar por debajo de la categoría de refrescos, de los cuales México es el principal consumidor en el mundo, y cuyas ventas de 40,000 millones de litros al año están valuadas en 16,000 millones de dólares (Euromonitor, 2008).

Sin embargo, en México el agua embotellada es un bien al que acceden principalmente los estratos socioeconómicos medios y altos de la población (Profeco, 2008; Mitofsky, 2008). De acuerdo con información relativa al gasto monetario mensual del agua embotellada en el país, extraídos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) efectuada en el tercer trimestre de 2008, el 33% del agua embotellada a nivel nacional es consumida por una reducida base de familias que cuentan con un ingreso superior a los 10 mil pesos mensuales. Mientras tanto, sólo alrededor del 10% es consumida por familias con ingresos de hasta 4,000 pesos mensuales, las cuales conforman una gran mayoría de hogares en el país (Alimentaria, 2008).

En México se comercializan aproximadamente 60 marcas de agua embotellada para consumo individual, entre cuyas principales modalidades se encuentran la natural o de manantial, la mineral o gasificada, y la saborizada, ocupando esta última variedad el 21% de las ventas de la categoría. El 80% de la producción del sector corresponde a cinco grandes compañías transnacionales extranjeras, líderes de las ramas

⁷ La Comisión Federal de Protección contra Delitos Sanitarios de la Secretaría de Salud afirma que, de las aproximadamente 3,850 plantas purificadoras registradas ante la dependencia, casi el 40% presenta alguna deficiencia en la elaboración del producto. La producción de agua embotellada en México, en sus distintas modalidades, se encuentra regulada por la Norma Oficial Mexicana NOM-201-SSA1-2002, referente a productos y servicios relacionados al agua y el hielo, para consumo humano, envasados y a granel, la cual establece las especificaciones sanitarias que las empresas deben cumplir en sus procesos de embotellamiento. Por otro lado, actualmente existen estrictos estándares respecto al contenido de las etiquetas de agua embotellada, reguladas por organismos como la ANCE y la PROFECO, con el fin de que el consumidor conozca con exactitud la procedencia del agua que consume y las características de su producción, por ejemplo, si es agua de manantial, o agua purificada, a la cual se agregan minerales.

industriales de alimentos y bebidas, que controlan la extracción, envasado, distribución y venta del líquido, a través de su poderosa red de subsidiarias, plantas productivas y embotelladoras, que en orden de importancia en ventas son: *PepsiCo*, *Danone*, *CocaCola*, *Nestlé* y *CadburySchweeps*. *PepsiCo* cuenta con las marcas *Electropura*, *ePura* y *BeLight*; *Danone* con las marcas *Bonafont*, *Evian*, *Levité* y *PurezaAga*; *Coca Cola*, con *Ciel*, principalmente; *Nestlé* comercializa las marcas *Santa María*, *PurezaVital* y *Nestlé Pure Life*; y *Cadbury*, las marcas *Peñafiel*, *AguaFiel* y *Canada Dry*, entre otras. También *Kraft* ocupa una posición sobresaliente en el mercado, con sus variedades saborizadas de la marca *Clight* (Nielsen, 2008). El cuadro 2.29 presenta un resumen de las compañías productoras de agua embotellada y las principales marcas que comercializan en el país. Un listado exhaustivo de las mismas, en sus diferentes presentaciones y por entidad geográfica, aparece en el anexo II.

Cuadro 2.29
Principales marcas de agua embotellada para consumo personal en México

Compañía Fabricante	Marcas Comerciales
Pepsico México	Electropura, ePura, BeLight
Danone	Bonafont, Evian, Levité, Pureza Aga
Nestlé México	Santa María, Pureza Vital, PureLife
Coca Cola México	Ciel
Kraft	Clight
Cadbury Schweeps	Peñafiel, Agua Fiel

Fuente: AC Nielsen, 2008

Para estas compañías, las cuales dominan los sectores de alimentos y bebidas a nivel mundial y en México, la participación de los ingresos por venta de agua embotellada respecto a las ventas totales de las líneas de productos adicionales que producen y distribuyen, ha sido creciente. Por ejemplo, de los más de 8,000 millones de dólares que *Coca Cola FEMSA*, principal subsidiaria de *The CocaCola Company* en México, facturó en el año 2006, el 60.6%, correspondió a las ventas de refrescos de cola, el 19.8% a los refrescos de sabores, y el 19.1% al agua embotellada. Mientras tanto, para *Pepsi Bottling Group*, subsidiaria mexicana de *PepsiCo*, el negocio de agua embotellada ha influido decisivamente en el crecimiento de la firma, que alcanzó el 5% en 2006. Dada la derrama sustancial de recursos que produce

esta categoría, las empresas que participan en ella han efectuado algunas acciones para incrementar su cobertura del mercado; por ejemplo, en 2007 *Nestlé* firmó un acuerdo con *Grupo Modelo*, la principal compañía del ramo cervecero en el país, para incrementar la distribución de sus productos a través de la misma (Expansión, 2007). Estos datos corroboran la creciente importancia del negocio de agua embotellada en México y despiertan el interés por conocer algunas de las estrategias aplicadas por las empresas que participan en él, que son líderes en los sectores industriales de alimentos y bebidas tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de lograr un adecuado desempeño en el ámbito de mercado y contribuir tanto al resultado general de desempeño en las unidades estratégicas de negocio que constituyen, como de su crecimiento, temas que se abordan en esta investigación.

2.6 Retos de la industria de alimentos y bebidas en México

La industria de alimentos y bebidas es un sector dinámico, cuyo constante desarrollo es influenciado por las transformaciones socioculturales, económicas y tecnológicas de los mercados, las cuales ocasionan que los consumidores demanden una gran diversidad de productos para satisfacer con eficiencia, conveniencia y calidad sus necesidades cambiantes. Entre los principales fenómenos que han propiciado las tendencias actuales de consumo de alimentos y bebidas en el mundo, se encuentran: el crecimiento del número de mujeres en la fuerza laboral, lo que reduce el tiempo dedicado a la preparación de alimentos, propiciando la necesidad de contar con alimentos empacados, procesados y preelaborados; la mayor conciencia que existe sobre la salud, lo que ha ocasionado que los consumidores eviten alimentos con alto contenido de grasas o azúcares, promoviendo el mayor consumo de productos light, naturales y orgánicos; y el incremento del poder adquisitivo de algunos sectores sociales, gracias al cual éstos tienen la posibilidad de adquirir nuevas categorías de alimentos y bebidas no indispensables para la satisfacción de sus necesidades básicas, en muchas ocasiones influenciados por deseos generados a través de modas y tendencias sociales.

En resumen, los productos de conveniencia, los productos saludables y otros productos de moda, son los principales rubros en que actualmente se presentan los mayores índices de innovación en el mercado de alimentos y bebidas, por lo que las empresas que se dedican a esta industria enfrentan el reto de innovar en dichos rubros, a fin de mantenerse a la vanguardia dentro del mercado. Los consumidores son cada vez más informados y conscientes sobre los bienes que adquieren; por ello, aunque les resultan atractivas las novedades de productos que descubren en los puntos de venta, buscan con mayor cuidado aquellos que satisfacen mejor sus necesidades, según su esquema de motivaciones. De ahí la importancia de ofrecer productos de calidad, que cubran tanto los estándares de desempeño requeridos

por los clientes, como las normas de calidad nacionales e internacionales exigidas en cada sector particular, a la vez que se apegan a la ética comercial, velando por la protección de la salud y bienestar de la población, principalmente de sectores que podrían ser más sensibles o vulnerables a cualquier tipo de información confusa o engañosa, como los mercados juvenil e infantil.

En la innovación de alimentos y bebidas se encuentra implícita la actividad de mercadotecnia. Un producto se entiende como el conjunto de atributos y cualidades tangibles e intangibles que satisfacen oportunamente una necesidad del consumidor, por lo que la empresa debe sistemas de inteligencia de mercados que le permitan comprender plenamente las necesidades, deseos y conductas de compra de los consumidores, a fin de satisfacerlos mediante productos y servicios cuidadosamente planeados en función de ellos, con una estrategia de precio óptima, en canales de distribución accesibles, y con un determinado apoyo de comunicación, sea este publicitario o promocional. Efectuar una adecuada administración estratégica de mercadotecnia permitirá a las empresas de alimentos y bebidas adquirir y retener a los clientes, fortalecerse en los segmentos de mercado que atienden y protegerse de las amenazas competitivas del entorno, obteniendo así una posición de liderazgo en sus respectivos mercados o segmentos de actividad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Las empresas privadas buscan crecer y desarrollarse en el mercado, así como alcanzar un óptimo nivel de desempeño, metas cuya consecución se concreta en el incremento de sus ingresos y la obtención de la máxima rentabilidad de los mismos, respectivamente. Sin embargo, resulta evidente la complejidad que para muchas compañías representa alcanzar un adecuado crecimiento y desempeño, generalmente debido a la imprecisa comprensión de los principales factores que los propician, lo cual limita sus posibilidades de formular e implementar estrategias que mediante la creación de valor les permitan alcanzarlos y, por ende, les impide obtener una posición competitiva en sus respectivos mercados. Esta investigación busca explicar las principales relaciones existentes entre los factores que propician el crecimiento y el desempeño óptimos, este último en sus distintas dimensiones, principalmente la de mercado, relacionada con la mezcla de mercadotecnia, dentro del contexto de las grandes compañías líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México y, particularmente, en las marcas pertenecientes a la categoría de agua embotellada para consumo personal que se comercializan en el país. En este capítulo se explican los antecedentes que motivaron el interés del estudio, la problemática abordada, las preguntas de investigación, sus objetivos e hipótesis, así como su diseño metodológico.

3.1. Antecedentes

Una meta fundamental de las empresas es crecer y consolidarse dentro del mercado, lo cual derivará de la estrategia general de negocios que apliquen, la administración de sus recursos, su adaptación al entorno cambiante y sus expectativas de desarrollo. Dicho crecimiento suele medirse a través del incremento en las ventas de la empresa y su consecuente flujo de utilidades, como resultado de las diversas estrategias que implementa para la expansión de sus productos y mercados (Mintzberg, 2006; Christensen y Raynor, 2003; Churchill y Mullins, 2001). No obstante, el propósito final que persiguen las empresas a lo largo de su ciclo de vida es la obtención de un correcto desempeño, o rentabilidad, la cual refleja la eficacia con que han sido administradas (Gary, 2004; Certo y Peter, 2000; Pearce y Robinson, 1998; Atkinson, et al, 1997). Las organizaciones no sólo deben buscar un desempeño óptimo, con base

en sus rasgos particulares, sino un desempeño superior, en relación a los competidores de su industria, cuya obtención proviene de distintas actividades generadoras de valor para el desarrollo de ventajas competitivas que permitirán a la empresa alcanzar y mantener una posición superior, en función del mercado (Porter, 2006; Hamermesh y Heskett, 2004; McGahan, 2004; Ghemawat, 2005; Kiechel, 1996).

Aunque el desempeño de una compañía es evaluado principalmente a través de una medida financiera, la rentabilidad (Hill y Jones, 2004), calculada ya sea sobre el capital u otros parámetros comúnmente utilizados, existen otros indicadores no financieros para su control; diferentes modelos que involucran una diversidad de factores estratégicos relacionados a distintos ámbitos de la administración estratégica del negocio, así como las diversas áreas funcionales que integran la empresa, han sido planteados al respecto (Gary, 2004; Ittner y Larcker, 2003; Rappaport, 1998; Kester, 1984). Uno de ellos es el cuadro de mando integral, que utiliza una combinación de indicadores financieros y no financieros para evaluar el desempeño de la empresa a través de cuatro dimensiones o perspectivas, la financiera, de procesos, de aprendizaje y de mercado, con el fin de alinear los sistemas de planeación, implementación y control de la estrategia, para la consecución de las metas de desempeño de la compañía (Kaplan y Norton, 2005).

La medición del desempeño en su perspectiva de mercado adquiere relevancia en función del vínculo estratégico entre los productos que ofrece la empresa y sus mercados, cuya satisfacción es la meta ulterior que esta persigue (Reichheld, 2006; Treacy y Sims, 2004; Kumar, 2004). El nivel de participación de mercado, principal indicador a través del cual se evalúa, refleja los beneficios reales que la empresa ha obtenido mediante las estrategias mercadológicas que aplica, las cuales se concretan en la mezcla de mercadotecnia de los productos o servicios que ofrece, a saber, producto, precio, plaza y promoción (Mc Govern, 2007; Kotler, 2006; Fok, et al, 2004; Chen, et al, 1994). Se ha detectado un claro impacto positivo tanto de la participación de mercado como de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, en los resultados generales de ingresos y rentabilidad obtenidos por la organización, por lo que se concluye que es preciso efectuar una apropiada administración de mercadotecnia a fin de concretar las metas de crecimiento y desempeño de la empresa (Franses y Paap, 2005; Jaworsky, et al, 2003; Moorthy, 2003; Hess, 2000; Peter, 2000; Rathnasiri, 2000; Hunt, 1999).

De los elementos aquí reseñados se desprenden tres vínculos importantes: (1) la relación existente entre el crecimiento, o incremento en ingresos, y el desempeño, o rentabilidad, de la empresa; (2) la relación del desempeño a nivel estratégico con las cuatro dimensiones que lo integran de acuerdo con el modelo seleccionado, el cuadro de mando integral: la financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado; y, por último, (3) el vínculo de ésta última dimensión, la de mercado, con la estrategia mercadológica aplicada por la empresa, cuyos principales elementos se concretan en la mezcla de mercadotecnia de los bienes que comercializa, integrada por el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Surge así el interés por el estudio de las relaciones existente entre: (1) el crecimiento y el desempeño; (2) las cuatro dimensiones que integran el desempeño: financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado; y (3) los principales factores inherentes a ésta última, en función de la estrategia aplicada a través de la mezcla de mercadotecnia, integrada por producto, precio, plaza y promoción; con el propósito de descubrir hallazgos que apoyen su óptima administración por parte de la empresa, a fin de alcanzar una posición superior en el mercado con relación a los competidores. Con el propósito de acotar los alcances del estudio, se decidió investigar estos aspectos dentro del contexto de las grandes empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México, durante el período de 2001 a 2008, y particularmente, las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en el país, durante el último año.

De manera concreta, se decidió centrar la investigación de los dos primeros aspectos, es decir, (1) el crecimiento y el desempeño, así como (2) las cuatro dimensiones que integran éste último, en el ámbito de las grandes empresas asentadas en México, que por su alta participación de mercado con relación a sus respectivos competidores han sido consideradas como líderes en las subramas industriales de alimentos y bebidas, de acuerdo con información publicada por fuentes de registro que arrojan resultados financieros y estratégicos de las compañías (Expansión, 2001 a 2008). La selección de este grupo de empresas obedece a distintos factores; por una parte, el interés primario del estudio se centra en la necesidad de contar con información relativa al crecimiento y el desempeño, proveniente de grandes empresas líderes en sus diversos mercados, a fin de comprender los elementos que les han permitido alcanzar una posición superior en estos factores respecto a sus competidores, y tomarlos como modelo aplicable a otras empresas que desean convertirse en líderes de sus respectivos sectores industriales o, cuando menos, desarrollar una posición competitiva sólida dentro de ellos.

Por otro lado, se consideró la relevancia de las grandes empresas líderes de dichos sectores industriales en el país, ya que tal como se ha señalado en el capítulo dos, actualmente las grandes empresas que operan en México generan el 58% del Producto Interno Bruto y el 36% del empleo en el país (INEGI, 2007), de lo que deriva su gran importancia en la economía nacional. Por último, se seleccionaron las grandes empresas líderes de las subramas productivas de alimentos y bebidas debido al importante papel que desempeñan en la actividad comercial del país, ya que pertenecen al sector industrial, el cual abarca al 21.9% de las grandes empresas establecidas en territorio mexicano, y generan el 34.20% de los ingresos dentro de él, dado su impacto en producción y ventas, gracias a su alta demanda para cubrir las necesidades básicas de sustento alimentario en la población, destacando así por su aportación del 5.36% al ingreso nacional (CANACINTRA, 2008).

Finalmente, con el propósito de comprender el tercer aspecto contemplado en el estudio, es decir, (3) la estrategia mercadológica de la empresa, de acuerdo con los elementos de la mezcla de mercadotecnia que aplica en sus bienes, sean estos producto, precio, plaza y promoción, se decidió seleccionar una categoría de artículos de consumo en particular, producidos por empresas pertenecientes a los sectores industriales de alimentos y bebidas, que permitiera comprender la forma en que dicha estrategia se vincula con los resultados obtenidos tanto en el desempeño de la compañía en su dimensión de mercado, como con el desempeño estratégico y el crecimiento. Por ello, el estudio se concentra en las principales marcas de agua embotellada, que constituye una de las categorías de productos de consumo con mayor crecimiento a nivel mundial y en México (AC Nielsen, 2008; Profeco, 2008).

De tal modo, el tema de investigación consiste en el estudio y comprensión de la relación entre: (1) el crecimiento y el desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México durante 2001 a 2008; (2) el desempeño general y las cuatro dimensiones que lo integran (financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado), en las empresas de alimentos y bebidas líderes en el país; y, por último, (3) el desempeño de mercado y los factores de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), dentro de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México durante 2008, las cuales, a la vez, son producidas por algunas de las principales empresas de alimentos y bebidas establecidas en el país. Se espera que la información derivada del estudio sea potencialmente aplicable a la formulación e implementación de estrategias que permitan a las empresas de alimentos y bebidas alcanzar un óptimo crecimiento y rendimiento sobre sus recursos invertidos, así como una posición competitiva superior en el mercado, principalmente en el ámbito de sus productos.

3.2. Problema de investigación

Las empresas privadas buscan crecer y desarrollarse en el mercado, además de alcanzar un óptimo nivel de rentabilidad, o rendimiento de su inversión. Sin embargo, no todas logran dichos propósitos, lo cual obedece a diversos factores entre los cuales destacan la limitación de recursos para cumplir con las metas estratégicas orientadas a vincular de manera adecuada sus productos y mercados (Certo y Peter, 2000; Pearce y Robinson, 1998); la falta de competitividad ante las compañías nacionales o extranjeras con quienes interactúan en su mercado (Porter, 2005); la incapacidad de adaptarse a las exigencias y continuas transformaciones del entorno, particularmente en aquellos aspectos del macrosistema que escapan a su rango de control directo (Sull, 2007; Markides, 2000; Greiner, 1998); la carencia de un sistema directivo apropiado para la óptima administración de sus recursos (Daft, 2008; David, 2003); la

falta de aplicación de un proceso formal de administración estratégica (Kaplan y Beinbocker, 2003), el excesivo enfoque en los resultados financieros a corto plazo en detrimento de los de largo plazo, o la pérdida de su enfoque estratégico con el paso del tiempo (Hill y Jones, 2004), entre otros.

En México, el sector empresarial ofrece un panorama dinámico en el que contrastan la magnitud, recursos y sistemas directivos de las empresas, principales factores de los cuales depende el logro de sus metas de crecimiento en ingresos y obtención de rentabilidad. El 99.7% de las compañías establecidas en el país pertenecen a la categoría de micro, pequeñas y medianas, contrastando con menos del uno por ciento integrado por las grandes empresas, patrón que se presenta de manera relativamente consistente entre los diversos sectores industriales, como el de alimentos y bebidas (INEGI, 2008). En las primeras, es evidente la carencia de recursos suficientes, tanto financieros como humanos, tecnológicos y administrativos en general, que impulsen su adecuado desarrollo, lo que a la vez propicia numerosos problemas para su operación y obstaculiza severamente sus posibilidades de supervivencia en el mercado, ante la imposibilidad de competir contra las grandes empresas que dominan la industria. Esto contrasta con la mayor cantidad y calidad de recursos de que disponen las empresas grandes, cuyo rendimiento se potencia gracias a que son administradas mediante procesos estratégicos formales para lograr su maximización. Lo anterior propicia que exista un bajo índice de competitividad en las empresas establecidas en México, en general (Foro Económico Mundial, 2008), así como en las pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas en particular.

Por tanto, el problema de estudio radica en que:

Una gran proporción de empresas mexicanas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas carecen de herramientas que les permitan formular e implementar estrategias orientadas a alcanzar un óptimo crecimiento y desempeño, con el fin de desarrollarse y alcanzar una posición competitiva superior en el mercado con respecto a las empresas competidoras con quienes interactúan dentro de él.

De ahí la importancia de discernir los principales factores que las empresas de alimentos y bebidas del país deben considerar para el cumplimiento de sus metas financieras y estratégicas, así como la obtención de un adecuado crecimiento y desempeño, este último tanto a nivel estratégico como en el rubro relacionado al mercado, a fin de incrementar su competitividad. Con ello se espera ofrecer mayores bases de conocimiento sobre la administración estratégica de dichos elementos, de los cuales las empresas pueden disponer para lograr una mejor planeación de sus estrategias competitivas de crecimiento y desempeño en general, y de mercadotecnia en particular, para mejorar sus posibilidades de alcanzar el desarrollo que buscan en el mercado como parte de sus objetivos económicos.

Se consideró así que una forma de lograr lo anterior, radica en la comprensión de los factores que las compañías más grandes y competitivas, líderes en sus sectores de mercado, aplican al respecto. Por ello, esta investigación busca profundizar en las relaciones existentes entre la obtención del crecimiento y el desempeño óptimos de una empresa, en sus distintas dimensiones y principalmente la de mercado, así como los factores que se vinculan a ella a través de la mezcla de mercadotecnia, en el ámbito de las grandes empresas líderes en los sectores de alimentos y bebidas en México, y específicamente en el caso de las principales marcas que compiten dentro de la categoría de agua embotellada. Se pretende que los hallazgos del estudio puedan ser aplicados a distintos tipos de organizaciones que compartan ciertas similitudes en algunas características fundamentales, como el sector de actividad, por ejemplo, pertenecientes a las subramas industriales de alimentos y bebidas, o bien, a diversas industrias de consumo, que aún cuando cuenten con menor magnitud, y por ende menores recursos, puedan utilizarlos en una escala adaptable a su naturaleza y necesidades, a fin de incrementar sus posibilidades de obtener los objetivos financieros y estratégicos que persiguen, tanto de ingresos y rentabilidad, como respecto al desarrollo competitivo en sus respectivos mercados.

3.3. Preguntas de investigación

La pregunta general que esta investigación busca responder es: ¿cuáles son las relaciones existentes entre la obtención de: (a) el crecimiento y el desempeño; (b) el resultado de desempeño y sus cuatro dimensiones (financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado); así como (c) el resultado del desempeño de mercado y la mezcla de mercadotecnia utilizada (producto, precio, plaza y promoción), en las empresas líderes de la industria de alimentos y bebidas en México, y las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en el país?

Por tanto, se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la relación existente entre el crecimiento y el desempeño obtenido por las empresas líderes de los sectores industriales de alimentos y bebidas en México durante 2001 a 2008?
2. ¿De qué manera se relaciona el desempeño estratégico con sus dimensiones financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado, en las empresas líderes de los sectores industriales de alimentos y bebidas en México, durante 2001 a 2008?
3. ¿En qué medida se relacionan los diferentes elementos de la mezcla de mercadotecnia de los productos que compiten en la categoría de agua embotellada en México, con su desempeño de mercado obtenido en 2008?

3.4. Objetivos de la investigación

3.4.1. Objetivo general

Proponer un modelo que explique el desempeño estratégico de las empresas líderes de la industria de alimentos y bebidas en México, de acuerdo con las relaciones existente entre: (a) su crecimiento y desempeño; (b) su desempeño y las cuatro dimensiones que lo integran, a saber, financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado; y (c) su desempeño de mercado y la mezcla de mercadotecnia, integrada por producto, precio, plaza y promoción.

3.4.2. Objetivos específicos

- 1 Explicar la relación existente entre la obtención del crecimiento y el desempeño en las grandes empresas líderes de los sectores industriales de alimentos y bebidas en México, durante el período de 2001 a 2008.
- 2 Explicar el impacto que ejercen sobre el desempeño a nivel general o estratégico, las cuatro dimensiones que lo integran, es decir, la financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado, en las grandes empresas líderes de los sectores industriales de alimentos y bebidas en México, durante 2001 a 2008.
- 3 Explicar el impacto de los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia, a saber, producto, precio, plaza y promoción, en los resultados de desempeño de mercado obtenidos por los bienes comercializados dentro de la categoría de agua embotellada para consumo personal en México, durante 2008.

3.5. Hipótesis

Con el fin de responder a las preguntas de investigación y cubrir sus objetivos, se plantearon nueve hipótesis específicas. La primera de ellas, dirigida a la primera pregunta y al primer objetivo específico del estudio, establece la existencia de una correlación bivariada entre el crecimiento y el desempeño de las empresas estudiadas:

(H1) A mayor crecimiento alcanzado por las grandes empresas líderes de las ramas industriales de alimentos y bebidas en México, se presenta un mayor nivel de desempeño en las mismas.

Respecto a la conceptualización y operacionalización de las variables e indicadores involucrados en esta hipótesis, se tiene que el crecimiento, o incremento en los ingresos de la empresa durante cierto período en relación a otro tomado como base, está representado por C_{it} , o el cambio experimentado en el monto de ventas obtenido por la empresa i durante el período anual t , en relación al período anual $t-1$ (para cada uno de los años comprendidos en el período de estudio, de 2001 a 2008), en porcentaje. Su indicador, el monto de ventas (V_{it}), se mide en miles de pesos, por lo que corresponde a una escala de razón, que cuenta con diferentes intervalos cuyos posibles valores representan cantidades monetarias, donde el cero absoluto implica su ausencia; sin embargo, por tratarse de compañías líderes en sus sectores industriales, se espera la obtención de resultados positivos, ubicados a la derecha del cero, en su medición. En consecuencia, la variable C_{it} también corresponde a un nivel de medición de razón, ya que sus posibles valores pueden situarse dentro de una serie de intervalos que representan porcentajes de cambio en V_{it} , donde el cero absoluto implicaría el punto en la escala donde esta variable no se presenta, es decir, donde no existe ningún cambio porcentual en las ventas de la empresa, mientras que un valor positivo implicaría un porcentaje de crecimiento, y uno negativo representaría un decremento.

Por su parte, el desempeño o rendimiento de los recursos invertidos por la empresa durante un período de tiempo determinado, está representado por D_{it} , que se refiere a la rentabilidad de la empresa i durante el período anual t , en períodos anuales de 2001 a 2008 considerados individualmente, especificada como índice. Su indicador, la rentabilidad (ROI_{it}), expresa el rendimiento sobre los recursos de la empresa en dicho período, obtenido como su monto de ingresos dividido entre su capital total. Se trata también de una escala de razón, donde el cero absoluto implicaría la ausencia de rendimiento, aunque por tratarse de compañías que han demostrado un desempeño superior en sus respectivos mercados, se espera la obtención de valores positivos.

Expresada estadísticamente, la hipótesis establece que existe una correlación (r) entre el crecimiento y el desempeño, por lo que su hipótesis nula indicaría que dicha correlación tiene un valor de cero, es decir:

$$(H1) \quad r_{C_{it}, D_{it}} \neq 0 \qquad (H1)_0 \quad r_{C_{it}, D_{it}} = 0$$

Adicionalmente, la hipótesis indica que la naturaleza de esta correlación es positiva, por lo que su hipótesis nula podría formularse a partir de otro patrón de correlación diferente a éste:

$$\begin{aligned} (H1) &> C_{it}, > D_{it} & (H1)_0 &> C_{it}, < D_{it} \\ (H1) &< C_{it}, < D_{it} & (H1)_0 &< C_{it}, > D_{it} \end{aligned}$$

Las hipótesis segunda a quinta, relacionadas al segundo objetivo de la investigación, establecen una correlación multivariada entre el desempeño estratégico y las cuatro dimensiones que lo integran:

(H2) Un mayor nivel de desempeño en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, se asocia con la obtención de un mayor nivel de desempeño financiero.

(H3) Un mayor nivel de desempeño en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, se asocia con la obtención de un mayor nivel de desempeño operativo.

(H4) Un mayor nivel de desempeño en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, se asocia con la obtención de un mayor nivel de desempeño de aprendizaje.

(H5) Un mayor nivel de desempeño en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, se asocia con la obtención de un mayor nivel de desempeño de mercado.

La primera dimensión del desempeño (D_{it} , evaluado mediante el indicador de rentabilidad ROI_{it}), es el desempeño financiero, que está dado por los indicadores ROV_{it} y ROA_{it} , o rentabilidad sobre ventas y activos, respectivamente, obtenidos por la empresa i en el período anual t (en cada uno de los períodos transcurridos de 2001 a 2008), y expresados en índice, por lo que su escala de medición es de razón. El desempeño operativo se evalúa también con dos indicadores, UN_{it} y UO_{it} , la utilidad neta y operativa, respectivamente, obtenidas por la empresa i en el período anual t , en miles de pesos, por lo que también cuenta con una medición en escala de razón. El desempeño de aprendizaje es medido mediante E_{it} , o el nivel de eficiencia productiva de la empresa i en el período anual t , como índice, con escala de razón. Finalmente, el desempeño de mercado se mide con M_{it} , que indica la participación de mercado relativa obtenida por la empresa i en el período anual t , expresada como el porcentaje que representan sus ventas respecto al total de sus principales competidores, en escala de razón.

Resumiendo este bloque de hipótesis estadísticamente, se tiene que:

$$(H2, H3, H4, H5) \quad RD_{it}, \quad ROV_{it} \quad ROA_{it} \quad UN_{it} \quad UO_{it} \quad E_{it} \quad M_{it} \quad \neq \quad 0$$

donde: $(H2, H3, H4, H5) \quad <D_{it}, < \quad ROV_{it} \quad ROA_{it} \quad UN_{it} \quad UO_{it} \quad E_{it} \quad M_{it}$

En consecuencia, las hipótesis nulas que se espera rechazar, $(H2, H3, H4, H5)_0$, consisten tanto en la obtención de un valor de correlación igual a cero ($R = 0$), como en la detección de un patrón de correlación no positivo entre las variables, o correspondencias de $[>, <]$ o $[<, >]$ entre sus valores.

Por último, las hipótesis 6 a 9, que cubren el tercer objetivo de la investigación, plantean una correlación causal multivariada entre el desempeño o participación de mercado obtenido por un determinado producto que comercializa la empresa, y los cuatro elementos que integran su mezcla de mercadotecnia:

(H6) Un mayor nivel de desempeño de mercado en las marcas de agua embotellada comercializadas en México, es generado por una mayor calidad del producto.

(H7) Un mayor nivel de desempeño de mercado en las marcas de agua embotellada comercializadas en México, es generado por un menor precio.

(H8) Un mayor nivel de desempeño de mercado en las marcas de agua embotellada comercializadas en México, es generado por una mayor distribución del producto.

(H9) Un mayor nivel de desempeño de mercado en las marcas de agua embotellada comercializadas en México, es generado por una mayor inversión en actividades promocionales.

En este caso, el desempeño de mercado del producto está dado por $M1_{at}$, que representa la participación de mercado absoluta obtenida por el producto a en el período anual t (2008), expresada como el porcentaje que sus ventas representan respecto al monto total de ventas obtenido por la categoría, en porcentaje, constituyendo una escala de razón. La variable producto se define como P_{at} y se mide a través de la calificación global de calidad obtenida por el producto a en el período t , con valores de uno a diez, por lo que se trata de una medición en escala de intervalos. El precio se representa por Pre_{at} , correspondiendo al valor relativo del producto a en el período t , en medida comparable por cantidad de producto, en pesos, con escala de razón. La plaza o distribución se simboliza como Pla_{at} , siendo el porcentaje de cobertura de puntos de venta donde se comercializa el producto a en el período t , de 0 a 100%, con una escala de razón. Por último, la promoción Pro_{at} , se mide a través del monto de dinero que el producto a destina a su promoción en el período t , siendo una escala de razón.

En términos estadísticos, se tiene:

$$\begin{array}{l}
 (H6, H7, H8, H9) \quad RMP_{at} P_{at} Pre_{at} Pla_{at} Pro_{at} \neq 0 \\
 \text{donde: } (H6, H8, H9) \quad <MP_{at}, < P_{at}, Pla_{at}, Pro_{at} \\
 \text{y: } (H7) \quad <MP_{at}, > Pre_{at}
 \end{array}$$

Por tanto, las hipótesis nulas $(H6, H7, H8, H9)_0$, plantearíanla obtención de un valor de correlación igual a cero ($R = 0$), y la detección de patrones de correlación distintos a los especificados, es decir correspondencias de $[>, <]$ o $[<, >]$ para (H6, H8 y H9), o del tipo $[<, <]$ o $[>, >]$ en el caso de (H7).

3.6. Variables

El cuadro 3.1 presenta una síntesis de las variables y dimensiones involucradas en las hipótesis H1 a H9, incluyendo sus definiciones conceptuales y operacionales.

Cuadro 3.1
Variables de la investigación

Variables	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional
Crecimiento	Incremento en Ingresos (C_{it})	Incremento en los ingresos obtenidos por la empresa en el corto plazo, de un período a otro, generalmente anual.	Porcentaje de cambio experimentado en el monto de ventas (V_{it}) obtenido por la empresa i durante el período anual t , en relación al período anual $t-1$.
Desempeño Estratégico	Rentabilidad (D_{it})	Rendimiento de los recursos invertidos por la empresa, sobre su capital, en un período de tiempo, generalmente a largo plazo.	Índice obtenido de la división de los ingresos entre el capital invertido por la empresa i durante el período anual t .
Desempeño Financiero	Rentabilidad sobre ventas (ROV_{it})	Rendimiento de los recursos invertidos por la empresa, sobre sus ventas, en un período de tiempo generalmente anual.	Índice obtenido de la división de los ingresos entre las ventas alcanzadas por la empresa i durante el período anual t .
	Rentabilidad sobre activos (ROA_{it})	Rendimiento de los recursos invertidos por la empresa, sobre sus activos, en un período de tiempo generalmente anual.	Índice obtenido de la división de los ingresos entre los activos que posee la empresa i durante el período anual t .
Desempeño Operativo	Utilidad neta (UN_{it})	Utilidad obtenida por la empresa durante cierto período, generalmente anual, después de impuestos.	Cantidad en miles de pesos, resultante de los ingresos menos costos e impuestos, obtenida por la empresa i en el período anual t .
	Utilidad de operación (UO_{it})	Utilidad obtenida por la empresa durante cierto período anual, antes de impuestos.	Cantidad en miles de pesos, resultante de los ingresos menos costos, obtenida por la empresa i en el período anual t .
Desempeño de Aprendizaje	Eficiencia (E_{it})	Productividad del elemento humano, en función de los ingresos que genera a la empresa durante un período anual.	Índice obtenido de la división de los ingresos entre el número de empleados de la empresa i durante el período anual t .
Desempeño de Mercado	Participación de mercado de la empresa (M_{it})	Participación de mercado de la compañía en relación a las ventas totales (absolutas o relativas) del sector en que compete.	Porcentaje de participación de mercado relativa obtenida por la empresa i en el período anual t , en relación a sus principales competidores.
	Participación de mercado del producto ($M1_{at}$)	Participación de mercado del producto en relación a las ventas totales de los productos competidores de su categoría.	Porcentaje de participación de mercado relativa obtenida por el producto a en el período anual t , en relación a sus principales competidores.
Producto	Calidad del producto (P_{at})	Evaluación del producto en función de los atributos percibidos por el consumidor.	Calificación de calidad obtenida por el producto a en el período t , según estudios de mercado con consumidores, en escala de 1 a 10.
Precio	Valor de mercado (Pre_{at})	Cantidad en dinero que el consumidor final está dispuesto a pagar por el producto.	Cantidad en pesos que la empresa establece al producto a en el período t , para su venta al consumidor final.
Plaza	Distribución (Pla_{at})	Distribución del producto en términos de cobertura del mercado.	Porcentaje de cobertura relativa de los puntos de venta en que se comercializa el producto a en el período t , en escala de 0 a 100.
Promoción	Promoción de la marca (Pro_{at})	Actividades publicitarias y promocionales en general, para hacer notar la presencia del producto en el mercado y alentar su compra por parte de los consumidores.	Monto de dinero que la empresa destina a actividades promocionales para incentivar la venta del producto a en el período t .

3.7. Justificación de la investigación

Se considera que esta investigación sobre el crecimiento, el desempeño, las dimensiones que lo integran, y el desempeño de mercado en función de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, adquiere relevancia desde diversas perspectivas de índole teórica, metodológica y práctica. Por una parte, la aportación teórica y tecnológica del tema a la administración de negocios, radica en el estudio de aspectos relativos a la administración estratégica y la competitividad, líneas de investigación a las cuales pertenece, y sobre cuya comprensión profunda existe no sólo un amplio interés académico, sino también una creciente preocupación por lograr la vinculación de sus fundamentos conceptuales con su aplicación práctica, en diversos ámbitos empresariales.

En dicho sentido, el estudio busca contribuir a una más amplia comprensión de la naturaleza del crecimiento y el desempeño, relativos a los ingresos y rentabilidad de la empresa, respectivamente, constituyendo ésta última el principal quehacer de la administración estratégica. Conocer sus patrones de comportamiento en las empresas y productos que se han seleccionado, permitirá identificar la relación existente entre ellos, a fin de comprender cuáles son los elementos más importantes que se deben considerar para la formulación e implementación de estrategias orientadas a lograr no sólo su optimización sino, también, su obtención a un nivel superior con respecto a los competidores del mercado, lo que involucra el tema de competitividad.

El estudio de la estrategia mercadológica, concretada en los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, permitirá contar con bases para la adecuada planeación y ejecución de estrategias relativas a producto, precio, plaza y promoción, hacia la obtención de un alto nivel de desempeño de mercado tanto en una línea de bienes específica comercializada por la empresa, como en esta misma a nivel general, a consecuencia de la participación de mercado obtenida por los diferentes productos que fabrica y vende. Por ello, también se relaciona directamente con la administración estratégica, en tanto que ésta busca la formulación de la estrategia general que vinculará los productos y mercados de la empresa, en la que radica su propósito de existencia y de la cual se desprende su éxito ulterior; y a la vez, con la competitividad, debido a que su diseño correcto confiere a la empresa ventajas para la comercialización de sus productos, con respecto a la competencia.

A medida que una empresa crece y alcanza un alto nivel de desempeño, es decir cuando sus ingresos y rentabilidad se incrementan, en gran parte debido al éxito en la comercialización de sus productos, aunque también a otros factores relacionados principalmente a los recursos que posee y el conjunto de

sistemas utilizados para su administración, su desarrollo en el mercado es evidente y, a la vez, se intensifica el grado de competencia tanto a través de estrategias de los rivales más grandes, que buscan bloquear los esfuerzos de la compañía, como por parte de otras empresas con menor desarrollo, que desean imitar sus acciones exitosas. Esto propicia un entorno más complejo para implementar las estrategias de mercadotecnia con las que la empresa busca optimizar la comercialización de sus productos, así como consolidar su crecimiento y desempeño en el mercado. En consecuencia, la comprensión de la forma en que dichos factores se interrelacionan, brindará bases para apoyar la administración de la empresa y su toma de decisiones respecto a la planeación de estrategias orientadas a la creación de valor, tanto en el plano del crecimiento y el desempeño, como de la estrategia de mercadotecnia, buscando su exitoso desarrollo a largo plazo dentro del mercado. Dado que estos temas constituyen áreas de constante interés en el ámbito de los negocios, existe abundante literatura a nivel internacional sobre ellos, más no de manera conjunta, sino esencialmente aislada. De ahí el interés en generar hallazgos sobre el vínculo existente entre ellos, acercamiento que no se ha detectado en los estudios existentes, y que pretende enriquecer la literatura principalmente mexicana, al respecto.

Por otro lado, la aportación metodológica del estudio radica en el producto que se pretende obtener, un modelo explicativo de la naturaleza, el comportamiento y las relaciones del crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia, cuyos hallazgos se utilizarán a fin de comprender no sólo el vínculo existente entre ellos, sino también los factores más importantes para la obtención de mejores resultados en sus respectivos ámbitos, dentro del contexto particular de las grandes empresas asentadas en México, que fueron consideradas como líderes dentro de las ramas industriales de alimentos y bebidas durante el período de 2001 a 2008, a consecuencia de haber presentado las más altas tasas de participación de mercado en comparación con los competidores de su respectivo sector, así como las principales marcas de agua embotellada comercializadas en el país, por la importancia de sus ventas. Se considera que el enfoque metodológico del estudio es fortalecido por la selección de las compañías y productos sujetos de estudio, dada la riqueza de la información obtenida respecto a ellos.

La selección de dicho grupo de compañías obedeció a diversos motivos; por una parte, se consideró relevante estudiar a las grandes empresas establecidas en México, dada su sobresaliente aportación a la economía nacional, reflejada entre otros factores, en su contribución al 58% del PIB y al 36% del empleo del país, pese a que representan menos de medio punto porcentual del total de unidades productivas y comerciales establecidas en él (INEGI, 2007). Por otra, son organizaciones que cuentan con sólidos recursos financieros y sistemas de administración estratégica, gracias a los cuales logran obtener altos niveles tanto de ingresos como de rentabilidad, motivo por el cual ofrecen evidencia empírica relevante sobre tales aspectos. Se investigaron las grandes empresas de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México, mismas que resultaron de interés por el significativo papel que juegan en la economía

nacional, ya que generan el 34.20% de los ingresos provenientes de la división de industrias manufactureras, al cual pertenece el 21.9% de las grandes empresas establecidas en territorio mexicano, y gracias a la importancia de los bienes que producen y comercializan para la satisfacción de las necesidades alimentarias de la sociedad, aportan el 5.36% del ingreso nacional (CANACINTRA, 2007), lo que ofrece un contexto de estudio relevante en la dinámica empresarial del país.

Por otro lado, la selección de la categoría de agua embotellada para el estudio de los aspectos relativos a la mezcla de mercadotecnia y su influencia en el desempeño de mercado del producto obedeció, por una parte, a la necesidad de contar con información sobre cierto tipo de bienes que no solo fuesen fabricados por las grandes empresas pertenecientes a los sectores de alimentos y bebidas, sujeto de estudio, sino que tuvieran una importante participación dentro de las principales actividades productivas y comerciales de las compañías líderes dentro de dichas industrias, con el fin de contar con abundante información sobre las estrategias de mercadotecnia que éstas realizan para la óptima comercialización de sus productos, permitiendo así profundizar en estudio de las mismas. En función de ello, se eligió el agua embotellada para consumo personal, lo que adicionalmente ofrece la posibilidad de estudiar una categoría de gran relevancia a nivel internacional, dado el crecimiento que experimenta en la actualidad entre los hábitos de consumo de la población en México y el mundo (AC Nielsen, 2008).

Se espera que dicha selección permita comprender los temas objeto de estudio tanto en el contexto de un conjunto de grandes empresas líderes en sus respectivos sectores industriales, como dentro de un grupo de marcas líderes en los segmentos de mercado a que se dirigen, lo cual se considera relevante debido a que, a través del tiempo, las bases teóricas de numerosas áreas de la administración de negocios han surgido principalmente del estudio del comportamiento de organizaciones exitosas, cuyo desarrollo superior al promedio permite plantear sus casos de éxito como modelo a seguir por otras empresas que desean utilizar su experiencia como ejemplo, a fin de alcanzar un mayor desarrollo. Lo mismo sucede en el ámbito de la mercadotecnia, donde los casos de productos y marcas exitosas se han tomado históricamente como referencia para el desarrollo de nuevas bases de conocimiento.

Finalmente, la aportación práctica del estudio consiste en la aplicación que se busca realizar de sus hallazgos obtenidos, dentro del contexto empresarial mexicano. En el país existe una conocida preocupación por el bajo nivel de competitividad de las empresas, a través de diversos sectores de actividad, así como la necesidad de incrementar su fortaleza, a fin de constituir en conjunto un sector empresarial más sólido a nivel nacional. En este sentido, se espera que la aplicación de los resultados de la investigación permita a las empresas diseñar estrategias para ser más rentables y lanzar productos más exitosos, con el fin de hacer frente a la creciente competencia tanto nacional como extranjera, logrando incrementar sus posibilidades de desarrollo en el mercado. De tal manera, las aportaciones del

estudio serían extensivas a la sociedad, ya que la población podría disfrutar de una mejor oferta de productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades, mientras que el fortalecimiento de las empresas podría contribuir al bienestar social, por ejemplo, a través de la creación de fuentes de empleo.

Dado que la investigación se centra en el contexto de las empresas que han alcanzado una posición superior en sus respectivos sectores, como resultado de prácticas exitosas que les han permitido desarrollar y fortalecer diversas ventajas competitivas para sobresalir en el mercado, se espera que la sistematización de su experiencia de éxito permita plantear un modelo explicativo de las mejores prácticas que han aplicado para optimizar sus niveles de crecimiento y desempeño, tanto a nivel general como en su dimensión de mercado. En consecuencia, los hallazgos de la investigación, si bien serán representativos de dichas empresas y productos en particular, podrían ser aplicables a otros tipos de organizaciones que buscan contar con más herramientas para la formulación e implementación de estrategias que mediante el fortalecimiento de la comercialización de sus productos impulsen su liderazgo dentro del mercado en que operan, mejorando los resultados que obtienen dentro de él, tanto en función de sí mismas como en relación a sus competidores, con los consecuentes incrementos en sus ingresos y rentabilidad.

Los resultados de este estudio podrían ser aplicados a otros grupos de empresas diferentes a las aquí seleccionadas, por ejemplo, de menor magnitud, ya que si bien las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con rasgos particulares debido a su magnitud, recursos y naturaleza, comparten algunas problemáticas generales similares a las grandes, tales como la necesidad de innovar, desarrollar ventajas competitivas para sustentar su operación, incrementar sus ingresos y maximizar su inversión, motivo por el cual las empresas de menor dimensión buscan aprender de la experiencia de éxito de las grandes corporaciones, a fin de formalizar sus sistemas de gestión y sentar las bases para un mayor desarrollo. Los hallazgos también podrían ser aplicables a empresas pertenecientes a sectores industriales similares a los aquí abordados, por ejemplo, otras industrias manufactureras de consumo, cuyas estrategias de comercialización masiva de bienes en el mercado suelen presentar características afines, u otras categorías de productos, cuyas motivaciones de compra suelen obedecer a procesos de decisión equivalentes, por parte de los consumidores. En suma, se considera que los resultados de la investigación podrían ser aplicados para la toma de decisiones estratégicas realizada por los directivos de una amplia gama de empresas, en función de sus propias características y magnitud, adaptándolos a sus necesidades y recursos. Tras la aplicación de los hallazgos por parte de estas empresas, potencialmente usuarias de la información, los constructos estadísticos obtenidos podrían verificarse en la práctica, adquiriendo posteriormente la calidad de modelo.

3.8. Diseño y método de la investigación

Dado que el presente estudio busca la comprensión de las relaciones existentes entre el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia, con el propósito de identificar su naturaleza y explicar su comportamiento, en el ámbito de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México y las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en el país, el resultado que propone es el planteamiento de un modelo relacional de los mismos. Por tanto, la investigación efectuada fue de índole cuantitativa, ya que las variables involucradas se estudiaron mediante información numérica, realizando a partir de ella un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial, para la obtención de resultados que permitieran comprender su naturaleza y correlaciones, respectivamente, con la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en el grupo de empresas observado a un contexto más amplio, es decir, a otras empresas. Por ende, se utilizó el método hipotético deductivo, buscando la extrapolación de los resultados estadísticos obtenidos, hacia la formulación de parámetros cuya aplicación se extiende a un ámbito más amplio.

La investigación incluyó las fases (a) descriptiva, dado el análisis del comportamiento de los factores objeto de estudio (el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia), en el contexto de las empresas sujeto de estudio (las grandes compañías de alimentos y bebidas líderes México, principalmente las productoras de agua embotellada), a fin de comprender su naturaleza; (b) correlacional, debido a que buscó profundizar en la comprensión de los vínculos existentes entre los fenómenos a estudiar, detectando también la relación de sus variables entre sí; y (c) explicativa, ya que sus hallazgos pretenden presentar un amplio marco para la comprensión del crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia en las empresas y productos seleccionados, planteando un modelo relacional que permita describir, predecir y manipular los resultados de sus variables a fin de detectar las mejores vías para su consecución.

La investigación de las empresas de alimentos y bebidas fue de carácter longitudinal, debido a que se enfocó al análisis de resultados presentados en las variables de estudio durante el período transcurrido entre 2001 y 2008. Si bien se consideraron los resultados de crecimiento y desempeño obtenidos a lo largo del mismo, únicamente fueron evaluados de manera conjunta los valores obtenidos al cierre de cada período anual, con el fin de contar con una más amplia gama de observaciones que permitieran comprender el fenómeno estudiado, más no se consideró su evolución a lo largo del tiempo, ya que incluso los valores de los casos observados suelen diferir significativamente entre un año y otro. Por otro lado, el estudio de la mezcla de mercadotecnia en las marcas de agua embotellada fue transeccional, dado que se efectuó con datos emitidos al cierre del primer semestre de 2008.

A fin de obtener la información relativa al crecimiento, el desempeño y la estrategia mercadológica de las empresas y la categoría de productos seleccionados, la investigación inició con la técnica documental, consultando diversas fuentes primarias que a continuación se señalan. Los datos relativos al crecimiento de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México durante 2001 a 2008, se obtuvieron de una de las diversas fuentes de clasificación y registro que existen respecto al sector empresarial en el país, específicamente, el listado de grandes empresas líderes de los diferentes sectores industriales en México publicado durante dicho período por la revista de negocios *Expansión* (2001 a 2008), que presenta una recopilación de las compañías con mayor participación de mercado en sus distintos sectores de actividad. Dicha fuente se seleccionó debido al prestigio informativo con que cuenta, ya que publica dicho listado anualmente desde hace varias décadas, así como por la veracidad y oportunidad de la información que presenta, la cual es recopilada mediante una metodología consistente, con datos actuales proporcionados por los propios directivos de las empresas incluidas.

De ella se obtuvieron los datos relativos a 363 grandes empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas que han aparecido en dicha publicación, según se percibe en su distribución anual que aparece en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2

Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por año de observación

Año	No.	%
2001	76	20.94%
2002	63	17.36%
2003	43	11.85%
2004	35	9.64%
2005	42	11.57%
2006	38	10.47%
2007	34	9.37%
2008	32	8.82%
Total	363	100.00%

Dentro de estas empresas dominan por su presencia las de alimentos, en proporción a las de bebidas, tal como indica el cuadro 3.3. Entre ellas, destacan por su número aquellas que se dedican a la producción de alimentos empacados para consumo general, así como de bebidas naturales y carbonatadas, de acuerdo con la clasificación detallada de sus clases de actividad que aparece en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.3

Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por subrama productiva

Subamas	No. de Empresas	% del Total
Alimentos	206	56.75%
Bebidas	157	43.25%
Total	363	100.00%

Cuadro 3.4

Clasificación de las 363 empresas de alimentos y bebidas contempladas en el estudio, por clase de actividad

Clase	No. de Empresas	% del Total
<i>Subrama de alimentos</i>		
Alimentos empacados (consumo general)	45	12.40%
Molienda de maíz	31	8.54%
Carnes, pollo, productos del mar	23	6.34%
Lácteos	23	6.34%
Azúcar	19	5.23%
Golosinas, dulces y otros	14	3.86%
Conservas (frutas y legumbres)	12	3.31%
Pan	11	3.03%
Pasta	8	2.20%
Huevo	7	1.93%
Molienda de trigo	5	1.38%
Galletas	3	0.83%
Otros productos y servicios alimenticios	3	0.83%
Beneficio y molienda de café	1	0.28%
Aceites y grasas comestibles	1	0.28%
Subtotal	206	56.75%
<i>Subrama de bebidas</i>		
Bebidas naturales y carbonatadas	131	36.09%
Cerveza y malta	17	4.68%
Bebidas alcohólicas (licores y destilados)	9	2.48%
Subtotal	157	43.25%
Total	363	100.00%

Para estas 363 empresas se obtuvieron, a manera de censo, cifras sobre: (a) sus ventas, (b) los incrementos que éstas presentaron cada período anual respecto al anterior, y que para fines de este estudio representan su crecimiento, (c) su rentabilidad de la inversión, que representa su nivel de desempeño; (d) su rentabilidad sobre ventas y sobre activos, principales indicadores de su desempeño financiero; (e) su utilidad neta y operativa, de las cuales se desprende su desempeño operativo; (f) su índice de eficiencia productiva, representativo del desempeño en el nivel de aprendizaje; y (g) su participación de mercado relativa, misma que indica su grado de desempeño de mercado. El anexo 2 ofrece el listado completo de estos datos.

La información correspondiente a las principales marcas de agua embotellada comercializadas en México durante 2008, se obtuvo de tres fuentes principales. Por una parte, la información relativa a: (a) las marcas existentes y sus precios; y (b) los principales canales detallistas en el mercado mexicano donde son vendidos, se obtuvieron de registros publicados por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2008). Mientras tanto, los datos sobre: (c) las calificaciones de calidad del producto obtenidas por cada marca, según evaluaciones efectuadas mediante estudios con consumidores; y (d) la participación de mercado de dichos productos dentro de su categoría, se obtuvieron de informes de desplazamiento y estudios de mercado publicados por ACNielsen (2008), que es una de las agencias de investigación de mercados más reconocidas a nivel mundial, y cuyos reportes de desplazamiento así como los diferentes estudios que emite en relación a diversas categorías de productos cuentan con gran seriedad y precisión informativa, debido a que se obtienen mediante software especializados que monitorean permanente las ventas de los mismos en los distintos puntos de venta detallistas donde se comercializan. Por último, (e) su inversión en actividades promocionales, principalmente pero no exclusivamente publicitarias, se obtuvo de informes de actividad e inversión promocional publicados por Starcom Worldwide(2008), la agencia de medios y central de monitoreo promocional más importante a escala internacional. Un listado exhaustivo de estos datos aparece en el anexo 3.

La categoría de agua embotellada para consumo personal se clasifica en tres variantes o clases genéricas de producto: (a) sin gas, natural; (b) sin gas, con sabor; y (c) con gas. En este estudio se incluyeron las 10 marcas de agua embotellada más importantes en el país, según sus montos de venta al cierre del primer semestre de 2008, las cuales se reportan en el cuadro 3.5. Tanto la presencia de estas marcas en el mercado, como los indicadores de su mezcla de mercadotecnia en general, se analizaron en el ámbito de 20 ciudades principales del país (cuadro 3.6), las cuales se tomaron como base en las fuentes consultadas respecto al monitoreo de su actividad comercial.

Cuadro 3.5

Marcas de agua embotellada contempladas en el estudio

No.	Marca
1	Bonafont
2	Be – Light
3	Ciel
4	E Pura
5	Evian
6	Garci Crespo
7	Levite
8	Peñafiel
9	Santa María
10	Santorini

Cuadro 3.6

Ciudades incluidas en el estudio de las marcas de agua embotellada

No.	Ciudad	No.	%
1	Cd. de México	13	6.05%
2	Guadalajara	13	6.05%
3	Monterrey	12	5.58%
4	Puebla	12	5.58%
5	Querétaro	12	5.58%
6	Toluca	12	5.58%
7	León	12	5.58%
8	Pachuca	12	5.58%
9	Morelia	11	5.12%
10	Cancún	11	5.12%
11	Colima	11	5.12%
12	Tlaxcala	11	5.12%
13	Hermosillo	11	5.12%
14	Culiacán	11	5.12%
15	Tepic	10	4.65%
16	Zacatecas	10	4.65%
17	Mérida	10	4.65%
18	Villahermosa	9	4.19%
19	Veracruz	7	3.26%
20	Oaxaca	5	2.33%
Total		215	100.00%

En cada ciudad se analizó una cantidad determinada de variantes de cada marca, según la clase de producto (por ejemplo, con o sin gas, natural o saborizada) y sus respectivas presentaciones (por ejemplo, contenidos, tamaños y empaque de venta, ya sea individual o en paquete) lo que resultó en 215 observaciones, cuyo desglose por ciudad aparece en el mismo cuadro 3.6, mientras que su síntesis por clase se reporta en el cuadro 3.7.

Cuadro 3.7
Clasificación de las 215 marcas de agua embotellada contempladas en el estudio

Clase de Producto	No.	%
Sin gas, sin sabor	105	48.8 %
Sin gas, con sabor	49	22.8 %
Con gas	61	28.4 %
Total	215	100.00 %

Con la finalidad de cubrir los objetivos de estudio, la investigación se dividió en tres grandes fases. En la primera, se analizó la relación entre el crecimiento y el desempeño de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México durante 2008; en la segunda, se profundizó en el estudio de su desempeño con relación a las cuatro dimensiones que lo conforman; y en la tercera, se estudió el desempeño en su perspectiva de mercado, a través de la mezcla de mercadotecnia utilizada por las marcas de agua embotellada. La información relativa a cada una de las variables de estudio fue procesada a través del software especializado SPSS 15[®] y AMOS 7[®], efectuando análisis estadístico descriptivo e inferencial. El procedimiento de prueba de las hipótesis de trabajo, todas ellas relacionales, se efectuó mediante el análisis de correlaciones. En las tres fases de la investigación se aplicó el modelo de regresión, tanto lineal simple, en las relaciones bivariadas, como múltiple, en las multivariadas. El producto final de la investigación consiste en un constructo estadístico que sintetiza los resultados obtenidos en cada fase, los cuales son finalmente integrados con el propósito de profundizar en la comprensión de la naturaleza de la correlación entre cada grupo de variables contempladas, así como las diversas relaciones cruzadas que presentan entre sí.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a lo largo de las tres fases en que se dividió la investigación. En la primera, se analizó la correlación existente entre el crecimiento y el desempeño que las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México mostraron durante 2001 a 2008. En la segunda, se estudió la relación de los resultados de desempeño estratégico alcanzados por el mismo grupo de empresas, con los obtenidos en sus dimensiones financiera, de procesos, de aprendizaje y de mercado. Por último, en la tercera, se analizó la dimensión del desempeño de mercado dentro de una categoría de bienes en particular, las marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas actualmente en México, y su relación con los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, a saber, producto, precio, plaza y promoción. A partir de ello, se integraron los hallazgos sobre crecimiento, desempeño, sus cuatro dimensiones y los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, con el fin de comprender las múltiples relaciones cruzadas existentes entre ellos.

4.1 Fase 1: El crecimiento y el desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México

En esta primera fase se estudió la relación existente entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) alcanzado por las grandes empresas líderes de las subramas productivas de alimentos y bebidas en México durante el período comprendido entre 2001 y 2008, con la finalidad de probar la primera hipótesis de investigación (H1), de acuerdo con la cual, a mayores tasas de crecimiento se asocia la presencia de mayores niveles de desempeño en este grupo de organizaciones. El crecimiento y el desempeño se analizaron con base en información financiera sobre 363 compañías que durante ese período fueron consideradas como las empresas más importantes en los sectores industriales de alimentos y bebidas en México, de acuerdo con la clasificación anualmente emitida por la publicación de negocios Expansión (2001 a 2008), cuya síntesis aparece en el anexo 3.

4.1.1 El crecimiento de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

La variable crecimiento (C_{it}) se conceptualizó como el cambio porcentual experimentado en el monto de ventas obtenido por las empresas sujeto de estudio durante 2001 a 2008, considerando períodos anuales unitarios, y comparándolos con sus correspondientes años previos. Para comprender esta variable, se comenzó por analizar el indicador relativo a las ventas, representado por V_{it} , o el monto de ingresos obtenidos por la empresa i en el período t , en millones de pesos, y su variación en porcentaje respecto al período anual base ($t-1$). Con el propósito de comprender la naturaleza y comportamiento de las ventas de las empresas líderes de las subramas productivas de alimentos y bebidas en su contexto industrial, ambas subramas fueron evaluadas tanto de manera conjunta como individual.

De acuerdo con los datos que aparecen en el cuadro 4.1, durante 2001 a 2008 las empresas estudiadas alcanzaron ventas totales aproximadas por \$3,862,958 millones de pesos, de las cuales, las que operan en la subrama de alimentos obtuvieron \$1,753,334, y las pertenecientes a la subrama de bebidas \$2,110,624. Esto indica que a pesar de ser un grupo menor, las empresas de bebidas alcanzaron ventas conjuntas mayores que las de alimentos, lo cual se considera que obedece a la gran demanda de algunos de sus productos, tales como las bebidas gaseosas, según se ha revisado en el capítulo dos.

Cuadro 4.1

Ventas (V_{it}) totales de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)

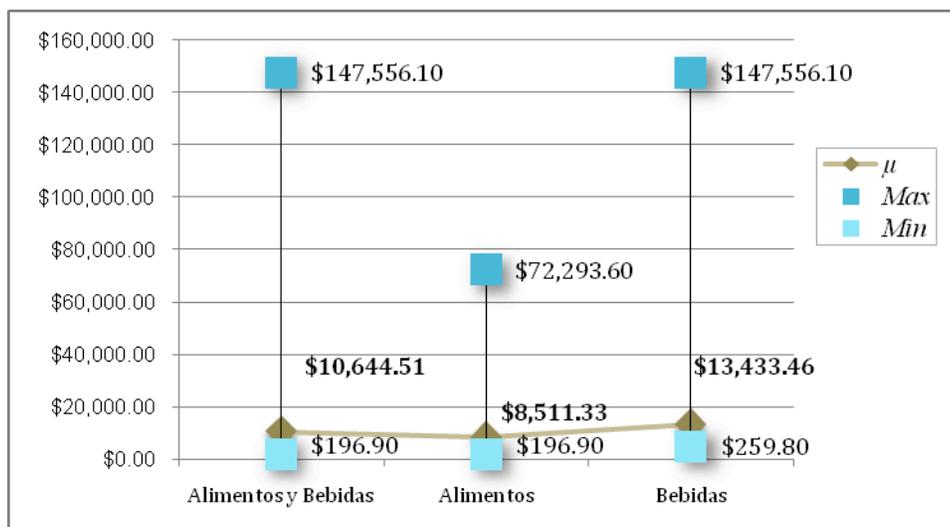
Grupos de Empresas	N	%	Ventas
Rama de Alimentos y Bebidas	363	100.00%	\$ 3,862,958
Subrama de Alimentos	206	56.75%	\$ 1,753,334
Subrama de Bebidas	157	43.25%	\$ 2,110,624

Tal como aparece en la gráfica 4.1, el promedio de ventas (o media estadística, μ) obtenido por la población estudiada entre 2001 y 2008 fue de \$10,645 millones de pesos, monto superior al promedio general de las empresas de alimentos (\$8,511), pero inferior al de la subrama de bebidas (\$13,443). Por otro lado, el monto de ventas anual de estas empresas fluctuó entre \$197 y \$147,556 millones de pesos, alcanzando su valor más bajo en la subrama de alimentos, y el más alto en la de bebidas.

Gráfica 4.1

Ventas (v_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)



El cuadro 4.2 muestra a las empresas que obtuvieron mayores ventas en México durante 2008, tales como Fomento Económico Mexicano, S.A. (\$147,556.10), Grupo Modelo (\$72,894.60), Grupo Bimbo (\$72,293.60), Coca-Cola FEMSA (\$69,251.00), y FEMSA Cerveza (\$39,566.00). Como se aprecia, los mayores montos de ventas se presentan en las empresas pertenecientes a la subrama de bebidas. Por otro lado, en ambas subramas destacan filiales mexicanas de algunas de las compañías transnacionales de alimentos y bebidas más grandes a escala mundial, y otras empresas de origen nacional.

Cuadro 4.2

Empresas de alimentos y bebidas con mayores ventas en México

(2008, cifras en millones de pesos)

Subrama de Alimentos			Subrama de Bebidas		
No.	Empresa	Ventas	No.	Empresa	Ventas
1	Grupo Bimbo	\$72,293.60	1	Fomento Económico Mexicano, S.A.	\$147,556.10
2	Grupo Maseca	\$35,816.00	2	Grupo Modelo	\$72,894.60
3	Grupo Industrial Lala	\$32,912.00	3	Coca-Cola FEMSA	\$69,251.00
4	Nestlé México	\$31,754.40	4	FEMSA Cerveza	\$39,566.00
5	Sigma	\$23,081.60	5	Pepsico de México	\$38,226.10

Más de la mitad de las compañías, el 52.78%, obtuvo un monto de ventas anual inferior a \$10,000 millones de pesos entre 2001 y 2008. Por otro lado, el 36.11% de las empresas alcanzó ventas hasta por \$50,000 millones, y el 8.33% hasta \$100,000 millones, mientras que sólo un 2.78% superó esta cifra, según muestra el cuadro 4.3. Cabe señalar que en el primer rango aparecen prioritariamente empresas de origen nacional, mientras que en los demás se incrementa la participación de las grandes compañías transnacionales asentadas en territorio mexicano.

Cuadro 4.3

Rangos de ventas de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

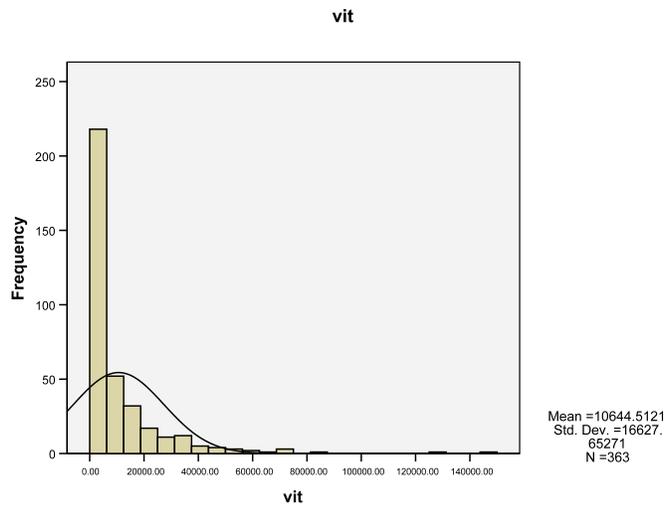
(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)

Ventas	N	% del Total
Hasta \$10,000	252	69.42%
De \$10,0001 a \$50,000	99	27.27%
De \$50,0001 a \$100,000	10	2.75%
Más de \$100,000	2	0.55%
Total	363	100.00%

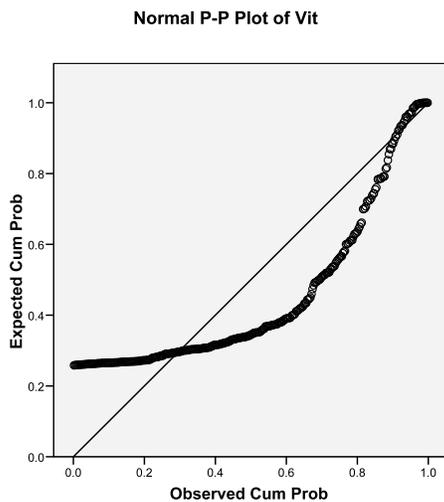
En la gráfica 4.2 se percibe claramente este fenómeno, en una distribución de frecuencias donde la mitad de los casos observados se acumulan hacia la izquierda de la media ($\leq \$10,644.45$), mientras que los rangos de ventas superiores se desplazan hacia la derecha de la curva ($\geq \mu$), mostrando un mayor alejamiento entre una clase y otra a medida se incrementa su valor. Por otro lado, la desviación estándar ($\sigma, \sqrt{\sigma^2}$) para este indicador fue de 16,627.65 unidades⁸. El agrupamiento de las clases con mayor frecuencia hacia ambos lados de la media se corrobora en el gráfico de distribución normal (4.3), que compara la distribución acumulada de los valores reales de los datos de ventas obtenidos, con los valores de una distribución normal [N(0,1), donde $\mu = 0$ y $\sigma^2 = 1$], representada por la línea recta diagonal. En este caso, se percibe que la nube de puntos forma un arco ubicado ligeramente por debajo de la diagonal, lo que indica simetría negativa en la distribución. El mismo patrón de acumulación continua de los casos por debajo de la media, y su dispersión por encima de la misma a medida que sus valores se aproximan hacia el límite superior del rango de frecuencias, se refleja en la gráfica 4.4.

⁸ El anexo 4 ofrece una síntesis de las medidas estadísticas obtenidas para las distintas variables de estudio abordadas en este capítulo.

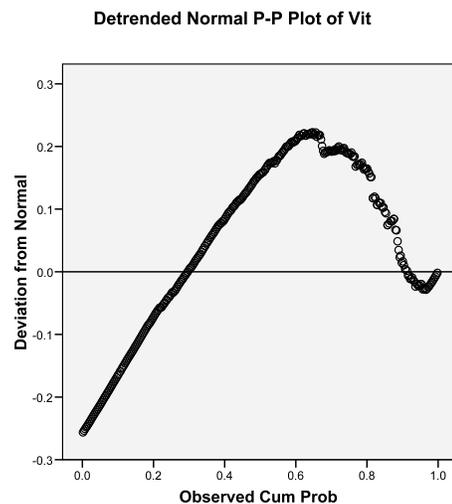
Gráfica 4.2
Frecuencia del indicador ventas (V_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México
 (2001 a 2008, cifras en millones de pesos)



Gráfica 4.3
Distribución normal del indicador ventas (V_{it})

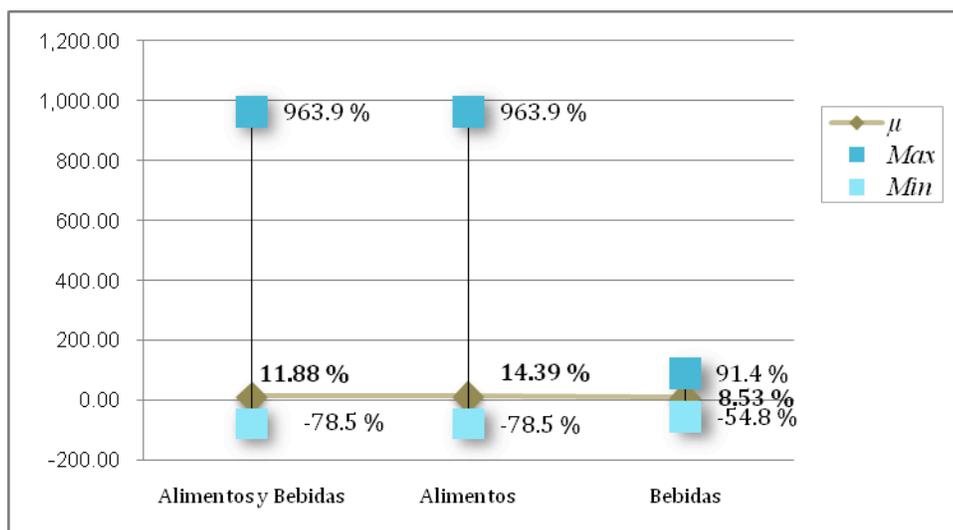


Gráfica 4.4
Desviación normal del indicador ventas (V_{it})



Para obtener los valores de crecimiento (C_{it}) de las empresas líderes de las subramas industriales de alimentos y bebidas en México, se realizó un comparativo de sus montos de venta obtenidos durante cada uno de los períodos anuales transcurridos entre 2001 y 2008, respecto a sus correspondientes años previos. En conjunto, las empresas estudiadas alcanzaron un incremento promedio global del 11.88% (μ) en sus ingresos entre este lapso de tiempo, tal como se observa en la gráfica 4.5. De manera individual, las subramas de alimentos y bebidas obtuvieron crecimientos promedio del 14.39% y 8.53%, respectivamente. Los porcentajes de variación en los ingresos de las empresas que operan en estas subramas productivas varían entre valores negativos (decrementos) de hasta -78.5%, los cuales podrían deberse a factores como la intensificación de la competencia o la contracción del mercado, hasta 963.9%, que es valor máximo de la subrama de alimentos.

Gráfica 4.5
Crecimiento (C_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México
 (2001 a 2008, cifras en porcentaje)



En el cuadro 4.4 aparecen las empresas de alimentos y bebidas con mayor crecimiento durante 2008, tal es el caso de Danone México (37%), Grupo Viz (34.20%), Grupo Modelo (28.30%), Coca Cola de Mexico (23.50%) y Grupo Minsa (23.30%), que ocupan las primeras posiciones. En general estas empresas dominan sus respectivos sectores de actividad, y su capacidad de crecimiento deriva de la alta demanda de los productos que ofrecen en el mercado mexicano, tal es el caso de los lácteos, las bebidas gaseosas y los productos a base de maíz, entre otros.

Cuadro 4.4
Empresas de alimentos y bebidas con mayor crecimiento en México

(2008 vs. 2007, cifras en porcentajes)

Subrama de Alimentos			Subrama de Bebidas		
No.	Empresa	Crecimiento	No.	Empresa	Crecimiento
1	Danone México	37.00%	1	Grupo Modelo	28.30%
2	Grupo Viz	34.20%	2	Coca-Cola de México	23.50%
3	Grupo Minsa	23.30%	3	Coca-Cola FEMSA	19.90%
4	Grupo Industrial Maseca	22.00%	4	Big Cola Ajemex	12.80%
5	Industrias Bachoco	21.60%	5	Fomento Económico Mexicano, S.A.	12.50%

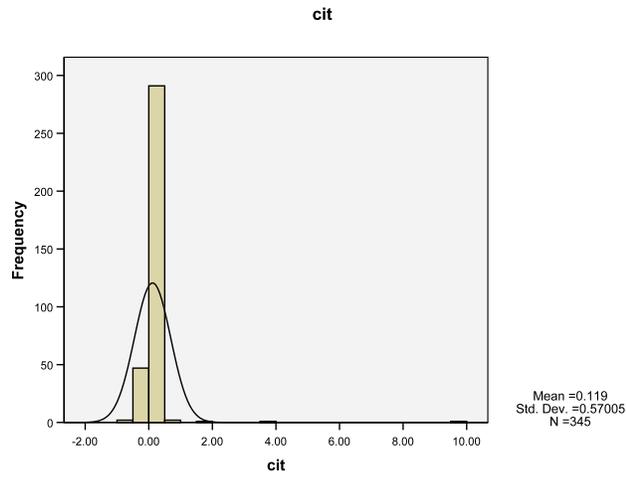
Respecto a los rangos de cambio porcentual presentados en las ventas, el cuadro 4.5 muestra que aproximadamente la mitad de la población (48.41%), obtuvo crecimientos positivos de hasta 10% anual, valor ligeramente inferior a la media, que podría ser representativo de las oportunidades generalizadas de crecimiento con la evolución natural de la industria (por ejemplo, por el incremento de la demanda). Este fenómeno se percibe en la gráfica 4.6, que muestra la distribución de frecuencias con distribución normal para esta variable, cuya desviación estándar (σ) es de 57 unidades. Por otro lado, la probabilidad normal que aparece en la gráfica 4.7 muestra un patrón de distribución uniforme en la frecuencia acumulada de los valores observados, con una línea que cae por debajo de la recta y posteriormente sube, como efecto de la curtosis de la curva de distribución. Finalmente, en la gráfica 4.18 se aprecia el agrupamiento de los casos en torno a la media, mostrando una dispersión en los rangos centrales, que crece a medida que los valores de crecimiento detectados en las compañías se alejan hacia el extremo superior.

Cuadro 4.5
Rangos de crecimiento de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

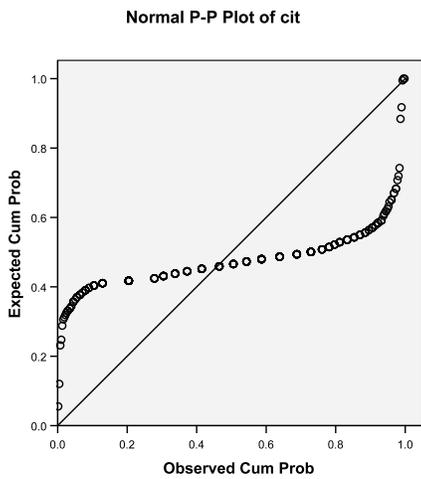
(2001 a 2008, cifras en porcentajes)

Ventas	N	% del Total
0 ó Menos (Decrementos)	52	15.07%
De 0.1 a 10%	167	48.41%
De 10.1% a 15%	57	16.52%
De 15.1% a 20%	31	8.99%
Más de 20%	38	11.01%
Total	345	100.00%

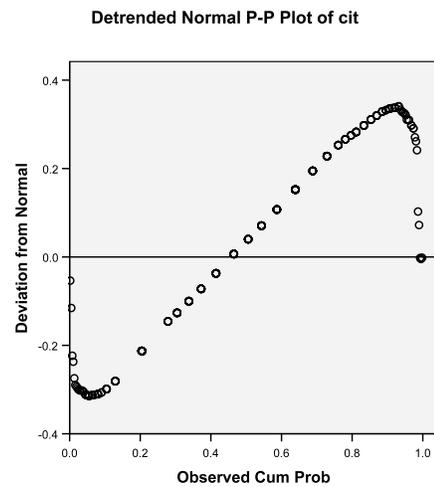
Gráfica 4.6
Frecuencia de la variable crecimiento (C_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México
 (2001 a 2008, cifras en porcentajes)



Gráfica 4.7
Distribución normal de la variable crecimiento (C_{it})



Gráfica 4.8
Desviación normal de la variable crecimiento (C_{it})



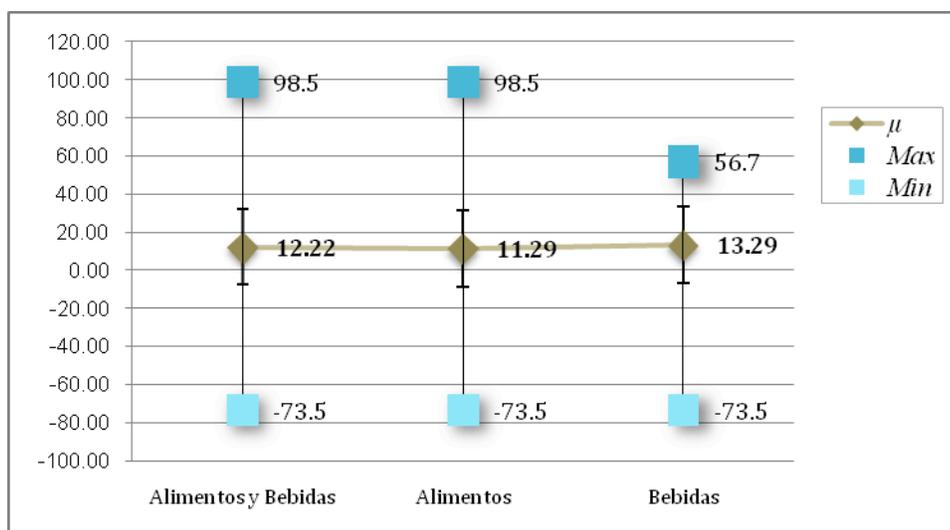
4.1.2 El desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

La variable desempeño, en su dimensión general o estratégica (D_{it}), se evaluó mediante el índice de rentabilidad obtenido por las empresas estudiadas en los períodos anuales transcurridos entre 2001 y 2008. Para tal fin, se revisó el indicador más importante de la rentabilidad, el índice de retorno sobre la inversión (ROI_{it}). Como se puede advertir en la gráfica 4.9, el ROI promedio en el conjunto de empresas de alimentos y bebidas analizadas se colocó en $12.22x(\mu)$, mientras que en la subrama de productos alimenticios fue de $11.29x$, y en la de bebidas de $13.29x$. En todo el grupo, el índice de desempeño o rentabilidad sobre la inversión fluctuó entre $-73.5x$ y $98.5x$.

Gráfica 4.9

Desempeño (D_{it}) promedio de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en índice o razón ROI)



Algunas empresas que destacaron durante 2008 por sus más altos niveles de rentabilidad, es decir, por su alto desempeño, aparecen en el cuadro 4.6. Entre ellas figura nuevamente Coca-Cola México ($44.8x$), otras empresas productoras de bebidas carbonatadas como Embotelladora Arca ($19.80x$), Grupo Continental ($19.3x$) y Grupo Modelo ($18.60x$), además de Sigma ($15.90x$), que obtuvo el valor más alto entre las empresas de alimentos.

Cuadro 4.6
Empresas de alimentos y bebidas con más alto desempeño en México

(2008, Cifras en índice o razón ROI)

Subrama de Alimentos			Subrama de Bebidas		
No.	Empresa	Desempeño	No.	Empresa	Desempeño
1	Sigma	15.90 x	1	Coca Cola de México	44.8 x
2	Grupo Herdez	15.20 x	2	Embotelladora Arca	19.80 x
3	Grupo Maseca	13.70 x	3	Grupo Continental	19.3 x
4	Grupo Bimbo	13.70 x	4	Grupo Modelo	18.60 x
5	Grupo Mar	11.00 x	5	Coca-Cola FEMSA	14.10 x

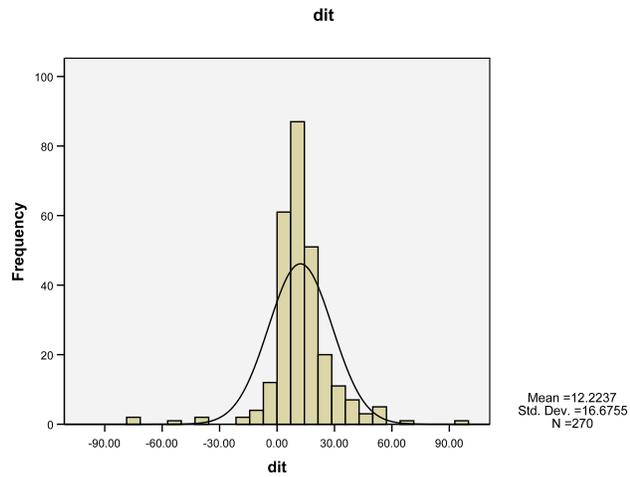
De acuerdo al cuadro 4.7, el 8.52% de las empresas mostró índices de rentabilidad negativos, y el 5.93% de cero, lo cual podría provenir de una administración ineficaz de sus recursos, probablemente afectada por dificultades adicionales enfrentadas en el entorno económico, o bien, derivadas de algunos efectos particulares de ciertas industrias o empresas, que les impidieron alcanzar un apropiado rendimiento sobre sus recursos durante los períodos de estudio. Por otro lado, casi un tercio de la población (28.89%) logró una rentabilidad de hasta 10x. Las frecuencias para los distintos rangos de rentabilidad detectados forman una curva de distribución normal, según se observa en la gráfica 4.10, con una desviación estándar (σ) de 16.67 unidades. Las gráficas 4.11 y 4.12 corroboran la probabilidad normal de esta variable, a través de la curva que atraviesa ligeramente abajo y arriba de la recta de distribución normal, manteniéndose cercana a ella, así como el patrón de comportamiento presentado en el agrupamiento y desviación de los valores de desempeño observados, respectivamente.

Cuadro 4.7
Rangos de desempeño de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

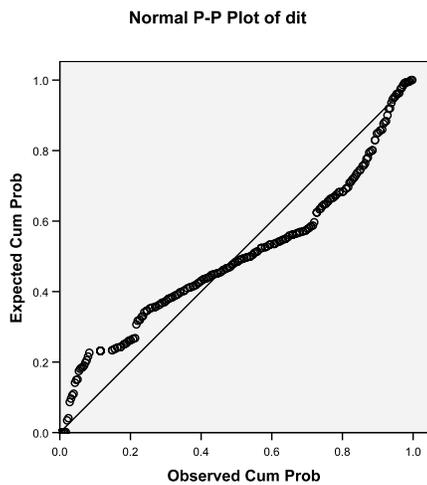
(2001 a 2008, cifras en índice o razón ROI)

Desempeño (Rentabilidad)	N	% del Total
Índice negativo	23	8.52%
Índice igual a cero	16	5.93%
De 0.1 a 10 x	78	28.89%
De 10.1 a 15 x	65	24.07%
De 15.1 a 20 x	30	11.11%
Más de 20 x	58	21.48%
Total	270	100.00%

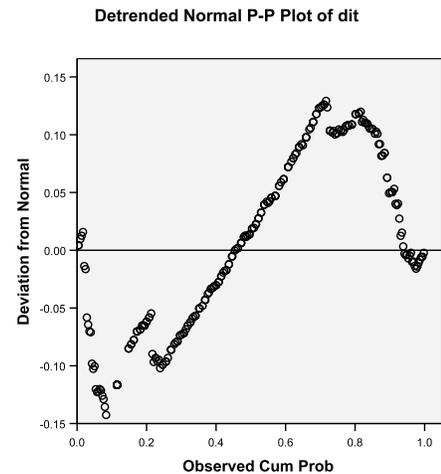
Gráfica 4.10
Frecuencia de la variable desempeño (D_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México
 (2001 a 2008, cifras en índice o razón ROI)



Gráfica 4.11
Distribución normal de la variable desempeño (D_{it})



Gráfica 4.12
Desviación normal de la variable desempeño (D_{it})



4.1.3 Correlación entre el crecimiento y el desempeño de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

Una vez comprendidas las características del crecimiento (C_{it} , cambio porcentual en el monto de ventas, V_{it} , de la empresa i en el período anual t , a partir del año base) y el desempeño (D_{it} , índice de rentabilidad sobre la inversión calculada en base a capital, o ROI_{it}) de las empresas líderes de las subramas productivas de alimentos y bebidas en México, según su comportamiento mostrado durante 2001 a 2008, se analizó la correlación existente entre ellos, con el fin de probar H1, según la cual, a mayor crecimiento en los ingresos de las empresas, se presenta un mayor nivel de desempeño en las mismas. Esta hipótesis plantea, por una parte, la existencia de una correlación entre ambas variables, es decir, un valor de correlación distinto de cero, lo que estadísticamente puede expresarse de la siguiente manera:

$$(H1) \quad r_{C_{it} D_{it}} \neq 0$$

$$\text{donde: } (H1)_0 \quad r_{C_{it} D_{it}} = 0$$

Adicionalmente, H1 establece que la naturaleza de la correlación entre estas variables es positiva, es decir, que a mayores valores de crecimiento se asocian mayores valores de desempeño, es decir:

$$(H1) \quad > C_{it}, > D_{it} \text{ o bien, } (H1) \quad < C_{it}, < D_{it}$$

$$\text{donde: } (H1)_0 > C_{it}, < D_{it} \text{ o bien, } (H1)_0 < C_{it}, > D_{it}$$

Finalmente, la hipótesis establece una relación causal según la cual un mayor crecimiento propicia un mayor desempeño, donde el primero (variable independiente o causa), genera al segundo (variable dependiente, o efecto). En este sentido, se espera demostrar que, si la causa ocurre antes que el efecto, y dado que los cambios en la primera provocan cambios en la segunda, una proporción de variabilidad en ella afectarían los valores de esta última, es decir que:

$$(H1) \quad R^2_{C_{it} D_{it}} \neq 0$$

$$\text{donde: } (H1)_0 \quad R^2_{C_{it} D_{it}} = 0$$

Con el propósito de probar la existencia y naturaleza de la asociación planteada en H1, el paso inicial consistió en calcular el valor de correlación lineal entre las variables crecimiento y desempeño en el grupo de empresas de alimentos y bebidas estudiadas, tanto de manera conjunta, como en los subgrupos relativos a alimentos y bebidas de manera individual, bajo el supuesto de que cada uno podría presentar patrones de comportamiento diferentes según su respectiva conformación, tal como ha sido evidente en el análisis descriptivo de los datos para cada uno de ellos. El estadístico utilizado fue el coeficiente de correlación de Pearson (ρ), según muestra el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8
Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

a) Subramas de alimentos y bebidas

Correlations

		cit	dit
Pearson Correlation	cit	1.000	.712
	dit	.712	1.000
Sig. (1-tailed)	cit	.	.000
	dit	.000	.
N	cit	268	268
	dit	268	268

b) Subrama de alimentos

Correlations^a

		cit	dit
Pearson Correlation	cit	1.000	.739
	dit	.739	1.000
Sig. (1-tailed)	cit	.	.000
	dit	.000	.
N	cit	144	144
	dit	144	144

a. Selecting only cases for which subrama = 1

c) Subrama de bebidas

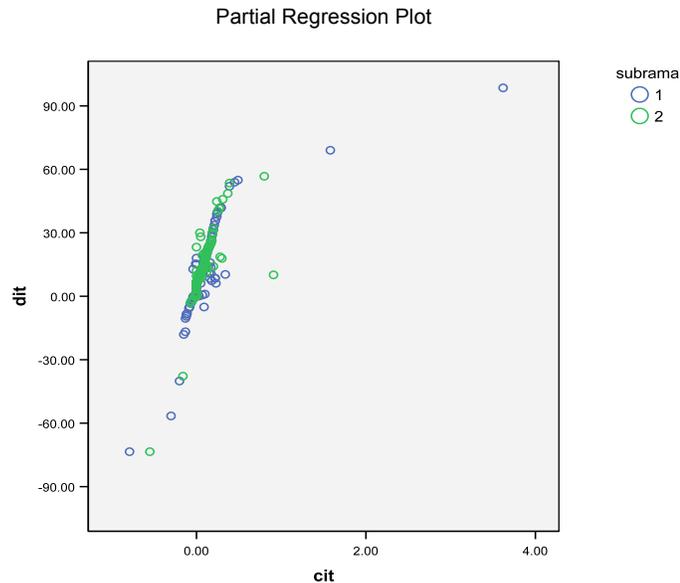
Correlations^a

		cit	dit
Pearson Correlation	cit	1.000	.753
	dit	.753	1.000
Sig. (1-tailed)	cit	.	.000
	dit	.000	.
N	cit	124	124
	dit	124	124

a. Selecting only cases for which subrama = 2

Tal como se observa, al analizar conjuntamente a las empresas pertenecientes a las subramas de alimentos y bebidas, se obtuvo un coeficiente de correlación ρ de 0.712, mientras que al estudiarlas individualmente, el coeficiente se incrementa a 0.739 en la subrama de alimentos, y a 0.753 en la de bebidas. Como estadístico de contraste para estos valores se utilizó el criterio de nivel de significación α de 0.01, al nivel de confianza del 99.99% ($\beta = 1 - \alpha$). En los tres grupos analizados, el nivel de significancia corresponde a 0.000; dado que este p -valor, o probabilidad de obtener diferencias entre lo observado en la muestra y lo esperado bajo la hipótesis nula, es menor que α , se corrobora la probabilidad de ocurrencia de la correlación, a dicho nivel de significancia, y en consecuencia, su validez. Esto corrobora que existe una correlación positiva significativa entre ambas variables, mientras que el hecho de que el grado de asociación sea ligeramente superior en las subramas de alimentos y bebidas analizadas por separado, podría obedecer a que el conjunto estudiado se compacta y presenta características más homogéneas en su comportamiento, de acuerdo con las particularidades de su respectivo sector industrial. La gráfica 4.13 ilustra el patrón de correlación detectado en estas variables, para las empresas de alimentos (subrama 1) y las de bebidas (subrama 2). Como se observa en ella, la nube de puntos se concentra en torno a una distribución normal $[N(0,1)]$, mientras que algunos casos extremos definen la tendencia positiva de la correlación lineal.

Gráfica 4.13
Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México



De esta manera es posible rechazar la hipótesis nula y aceptar H1, ya que a través del análisis de correlación, en conjunto con su respectivo nivel de significancia, se ha determinado que:

Para las empresas de alimentos y bebidas (AB): $(H1)_{AB} \quad r \quad C_{it} \quad D_{it} = 0.712$ (sig. 0.000)

Para las empresas de alimentos (A): $(H1)_A \quad r \quad C_{it} \quad D_{it} = 0.739$ (sig. 0.000)

Para las empresas de bebidas (B): $(H1)_B \quad r \quad C_{it} \quad D_{it} = 0.753$ (sig. 0.000)

Por tanto, en los tres casos se ha verificado que:

$$(H1) \quad r \quad C_{it} \quad D_{it} \neq 0, \quad \text{donde: } (H1) > C_{it}, > D_{it}$$

Con el fin de profundizar en la naturaleza de esta correlación y corroborar su causalidad, según la cual a mayor crecimiento se presenta un mayor nivel de desempeño en las empresas, se estableció como supuesto de investigación el que una de las dos variables estudiadas (el desempeño) podría ser considerada como variable dependiente de la otra (el crecimiento), con base en la evidencia teórica existente al respecto, según la cual el crecimiento a corto plazo, cuando logra ser sostenido en períodos prolongados de largo plazo, puede generar un mejor desempeño. De acuerdo con ello, se calculó un modelo de regresión para las variables C_{it} y D_{it} , que aparece en el cuadro 4.9. En él se observa un valor del coeficiente de determinación (R^2) de 0.507, el cual se interpreta como la proporción de variabilidad total del desempeño que podría ser explicada mediante la recta de regresión calculada, a partir de la información aportada por la variable crecimiento. El coeficiente de determinación ajustado, 0.505, expresa la dimensión del cambio que el incremento de una unidad de crecimiento puede generar en el desempeño, considerando el ajuste entre sus distintas unidades de medida. Así, es posible probar que:

$$(H1) \quad R^2 \quad C_{it} \quad D_{it} \neq 0$$

Cuadro 4.9

Síntesis del modelo de regresión entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.712 ^a	.507	.505	11.77373	.507	273.474	1	266	.000	1.983

a. Predictors: (Constant), cit

b. Dependent Variable: dit

El modelo de regresión calculado permite predecir el nivel de desempeño (D_{it}) potencialmente obtenido por una empresa, a partir de su crecimiento (C_{it}), mediante una ecuación de regresión lineal del tipo:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + e$$

$$\text{donde: } D_{it} = \beta_0 + \beta_1 C_{it} + e$$

Los parámetros de la recta de regresión que explican la asociación entre las variables crecimiento y desempeño, al nivel de significancia 0.000, aparecen en el cuadro 4.10. Se observa que el término constante tiene un valor de 8.289 (β_0), mientras que el coeficiente que explica la proporción de cambio de la variable desempeño en función de la variable crecimiento tiene un valor de 43.670 (β_1). Esto significa que para cada valor del crecimiento de la empresa, la predicción o estimación del desempeño vendrá dada por la siguiente ecuación de regresión lineal:

$$D_{it} = (8.289) + 43.67 C_{it}$$

Cuadro 4.10

Coefficientes del modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	8.289	.758		10.939	.000	6.797	9.781						
cit	43.670	2.641	.712	16.537	.000	38.471	48.869	.712	.712	.712	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: dit

Por ejemplo, si el crecimiento de la empresa fuese de 4.70%, su desempeño estaría dado por:

$$D_{it} = (8.289) + 43.67 (0.047) = 10.34 x$$

Al aplicar el modelo para la predicción del valor que puede asumir la variable desempeño en función de un determinado valor asignado a la variable crecimiento, en casos concretos observados para los sujetos de estudio, se presentarán desviaciones entre el resultado estimado (\hat{D}_{it}) y el real observado (D_{it}), las cuales conforman errores o residuos del siguiente tipo:

$$e_i = y_i - \hat{y}_i$$

$$\text{donde: } e_{it} = D_{it} - \hat{D}_{it}$$

Por ejemplo, si la misma empresa i hubiese alcanzado un desempeño real de 10.20x en el período t , el error de estimación sería de:

$$e_i = D_{it} - \hat{D}_{it} = 10.20 - 10.34 = -0.64$$

A fin de explorar las estimaciones y residuos resultantes del modelo de regresión, se procedió a aplicarlo en los casos de empresas observadas en el estudio. La primera parte del cuadro 4.11 presenta un ejemplo de su aplicación a una misma empresa, Sigma Alimentos, durante tres observaciones anuales, mientras que en su segunda parte aparecen algunos casos de las principales empresas de alimentos y bebidas estudiadas. Como se observa en todos ellos, los valores de los residuos son bastante cercanos a cero, lo que implica un grado de precisión considerable en la estimación arrojada por el modelo.

Cuadro 4.11
Ejemplo de aplicación del modelo de crecimiento (C_{it}) y desempeño (D_{it})

Caso	Año	Empresa	C_{it}	\hat{D}_{it}	D_{it}	e
a) Para una misma empresa en varias observaciones anuales						
100	2000	Sigma Alimentos	3.10%	9.64	9.00	-0.642
277	2006	Sigma Alimentos	4.70%	10.34	10.20	-0.141
347	2008	Sigma Alimentos	15.60%	15.10	15.90	0.798
b) Para algunas empresas de alimentos						
94	2002	Grupo La Moderna	4.20%	10.12	10.0	-0.123
157	2003	Grupo Herdez	10.30%	12.78	13.40	0.612
188	2004	Grupo Industrial Maseca	5.00%	10.47	10.80	0.327
190	2004	Grupo Minsa	3.30%	9.73	9.10	-0.630
344	2008	Grupo Bimbo	13.60%	14.22	13.70	-0.528
c) Para algunas empresas de bebidas						
73	2001	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	2.00%	9.16	9.30	0.137
105	2002	Pepsi - Gemex	5.10%	10.51	10.90	0.383
137	2002	FEMSA Cerveza	5.20%	10.55	10.00	-0.559
215	2004	Grupo Modelo	5.10%	10.51	10.80	0.283
352	2008	Fomento Económico Mexicano	12.50%	13.74	13.30	-0.447

Con el propósito de comprobar el grado en que el modelo de regresión resulta adecuado para estimar los valores de la variable dependiente, se efectuó el análisis de varianza que aparece en el cuadro 4.12. En él se detectan las desviaciones de las estimaciones para dicha variable, con respecto a su media, lo que corrobora la variabilidad total explicada por el modelo. Resalta el estadístico F, ya que cuanto mayor sea su valor (en este caso es de 273.74, al nivel de significancia 0.000), mejor será la predicción de los valores mediante el modelo lineal, respecto a su predicción mediante la media muestral.

Cuadro 4.12

Análisis de varianza para el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})
ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37909.137	1	37909.137	273.474	.000 ^a
	Residual	36873.081	266	138.621		
	Total	74782.218	267			

a. Predictors: (Constant), cit

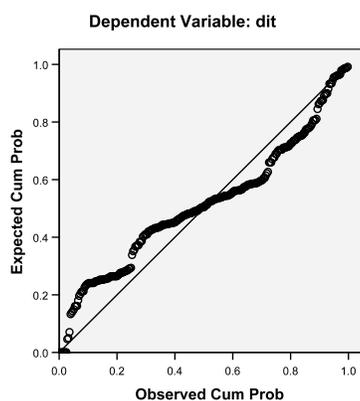
b. Dependent Variable: dit

Dada la presencia de residuos de diferente dimensión para cada caso observado, una manera de corroborar la exactitud predictiva del modelo es el que los errores de las estimaciones sean incorrelados. El estadístico Durbin Watson (cuadro 4.9), que mide el grado de autocorrelación entre los residuos de las estimaciones para los casos observados, presenta un valor próximo a 2 (1.983), lo que indica que los residuos son independientes, debido a que las observaciones también lo son, validando así la independencia del modelo. Por otro lado, en este modelo de regresión, se espera que dado el nivel de significancia de las estimaciones efectuadas, los residuos sean en general pequeños, y muestren una distribución normal $[N(0,1)]$. La normalidad de los residuos del modelo estimado, cuya frecuencia acumulada se mantiene cerca de la diagonal, se presenta en la gráfica 4.14, mientras que la prueba de homogeneidad en la correlación, con la nube de puntos centrada en la media, se verifica en la gráfica 4.15, corroborado así la naturaleza predictiva del modelo.

Gráfica 4.14

Normalidad en el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})

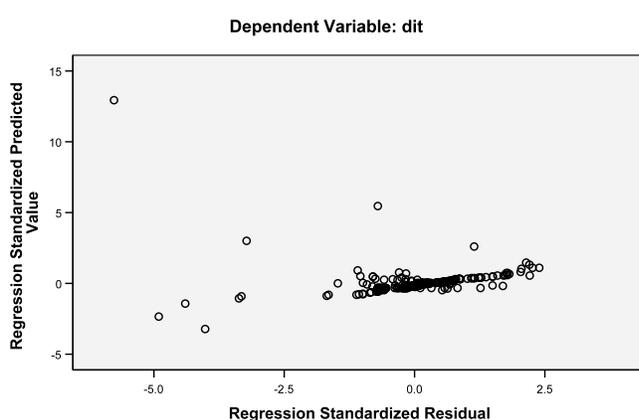
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gráfica 4.15

Homogeneidad en el modelo de regresión del crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})

Scatterplot



Dado que resultó de interés profundizar en la naturaleza explicativa y predictiva del modelo de regresión, también se calcularon sus parámetros para las empresas pertenecientes a las subramas de alimentos y bebidas, por separado, cuyos respectivos coeficientes aparecen en el cuadro 4.13. De estos cálculos, validados con las pruebas estadísticas correspondientes, se desprenden dos modelos de regresión ajustados, adicionales al modelo general previamente obtenido:

$$\text{Para las empresas de alimentos: } D_{it} = (7.571) + 38.93 C_{it}$$

$$\text{Para las empresas de bebidas: } D_{it} = (6.843) + 76.97 C_{it}$$

Cuadro 4.13

Coefficientes del modelo de regresión de crecimiento (C_{it}) y desempeño (D_{it}) por subrama

a) Para las empresas de alimentos

Coefficients(a,b)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	7.571	1.073		7.058	.000	5.451	9.691						
	cit	38.938	2.979	.739	13.069	.000	33.048	44.827	.739	.739	.739	1.000	1.000	

a Dependent Variable: dit

b Selecting only cases for which subrama = 1

b) Para las empresas de bebidas

Coefficients(a,b)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.843	1.008		6.791	.000	4.848	8.838					
	cit	76.976	6.084	.753	12.651	.000	64.931	89.020	.753	.753	.753	1.000	1.000

a Dependent Variable: dit

b Selecting only cases for which subrama = 2

Al calcular nuevamente la variable D_{it} para las empresas estudiadas, con base en su respectiva ecuación ajustada, según su pertenencia a la industria de alimentos o de bebidas, se observa que la estimación mejora, es decir el valor del residuo (e_2) se reduce en comparación con el obtenido en la primera estimación mediante el modelo general para ambas subramas (e_1), tal como se observa en el 4.14.

Cuadro 4.14

Ejemplo de aplicación del modelo ajustado de crecimiento (C_{it}) y desempeño (D_{it}) por subrama

Caso	Año	Empresa	C_{it}	D_{it}	\hat{D}_{it1}	e_1	\hat{D}_{it2}	e_2
190	2004	Grupo Minsa (Alimentos)	3.30%	9.10	9.73	-0.630	8.85	0.244
215	2004	Grupo Modelo (Bebidas)	5.10%	10.80	10.51	0.283	10.61	0.189

Hasta ahora se han presentado algunos ejemplos de aplicación de las ecuaciones de regresión obtenidas, únicamente en casos pertenecientes al grupo de 363 empresas estudiadas. Sin embargo, el modelo puede aplicarse con fines predictivos para estimar el valor de D_{it} en otras observaciones, a través de valores conocidos de C_{it} . En estos casos, los datos resultantes pueden contrastarse contra estimaciones de casos de empresas similares ya registrados (por ejemplo, en comparación con el desempeño promedio de la industria, o el desempeño de un competidor en particular), a fin de comprender su significado y valorar su grado de precisión.

En resumen, en esta fase de la investigación se detectó una correlación positiva significativa entre las variables C_{it} y D_{it} , y se calculó un modelo de regresión lineal entre ellas, tanto de manera conjunta para ambas subramas, como para cada una de ellas individualmente, donde:

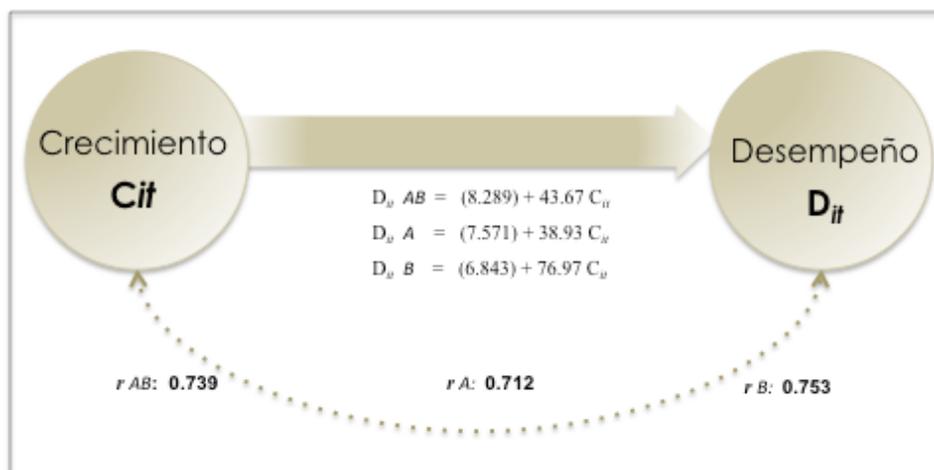
Para las empresas de alimentos y bebidas: $D_{itAB} = (8.289) + 43.67 C_{it}$

Para las empresas de alimentos: $D_{itA} = (7.571) + 38.93 C_{it}$

Para las empresas de bebidas: $D_{itB} = (6.843) + 76.97 C_{it}$

Dado que sus respectivas pruebas de validez y confiabilidad resultaron satisfactorias, se concluye que, en consecuencia con el resultado esperado, según los fundamentos teóricos y la evidencia empírica sobre el comportamiento de dichas variables, un mayor grado de presencia en la primera es capaz de generar un mayor grado de presencia en la segunda, es decir, que a mayor crecimiento corresponde un mayor desempeño, según se representa en el diagrama 4.1.

Diagrama 4.1
Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y el desempeño (D_{it})



4.2 Fase 2: El desempeño estratégico de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, y las cuatro dimensiones que lo integran

En esta sección se analizan las cuatro dimensiones que conforman el desempeño, de acuerdo con el modelo de cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2006), a saber, la financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado, con el propósito de probar, dentro del grupo de grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, las hipótesis de la investigación que establecen que un alto nivel de desempeño estratégico corresponde a la obtención de un alto nivel de (H2) desempeño financiero; (H3) desempeño operativo; (H4) desempeño de aprendizaje y (H5) desempeño de mercado. El desempeño o D_{it} , como se ha explicado, es evaluado mediante el indicador de rentabilidad o ROI_{it} . El desempeño financiero está dado por los indicadores ROV_{it} , o rentabilidad sobre ventas obtenida por la empresa i en el período anual t (considerando los períodos anuales transcurridos de 2001 a 2008), y ROA_{it} , o rentabilidad sobre activos. El desempeño operativo es medido tanto por UN_{it} , o la utilidad neta de la empresa i en el período anual t , en miles de pesos, como por UO_{it} , o utilidad de operación, las cuales describen la eficiencia general alcanzada en los diferentes procesos instrumentados para el correcto funcionamiento de la empresa. El desempeño de aprendizaje se representa mediante E_{it} , o el nivel de eficiencia productiva de la empresa i en el período anual t , siendo éste el principal indicador de la productividad del elemento humano. Finalmente, el desempeño de mercado, o M_{it} , indica la participación de mercado relativa obtenida por la empresa i en el período anual t , expresada como el porcentaje que representan sus ventas respecto a las de su industria.

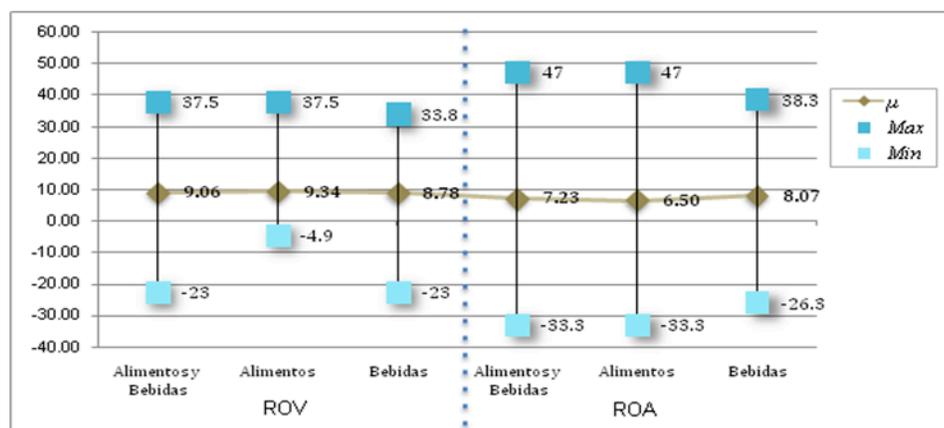
4.2.1 El desempeño financiero de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

El desempeño financiero de las empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México se analizó mediante el índice de rentabilidad obtenido por las mismas durante los períodos anuales de 2001 a 2008, en dos variantes: el retorno sobre ventas (ROV) y sobre activos (ROA). Tal como se desprende de los resultados mostrados en la gráfica 4.16, los niveles promedio de ROV y ROA (μ) para el conjunto de empresas fueron de 9.06 y 7.23, respectivamente. La rentabilidad sobre ventas fluctuó entre -23 y 37.5, mientras que la rentabilidad sobre activos presentó un rango entre -33.3 y 47.0, de acuerdo con la información estadística sobre el comportamiento de estos indicadores.

Gráfica 4.16

Desempeño financiero promedio en rendimiento sobre ventas (ROV_{it}) y activos (ROA_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en índice o razón)



En el cuadro 4.15 aparecen las empresas de alimentos y bebidas con mayores índices de rentabilidad sobre ventas y sobre activos en México durante 2008.

Cuadro 4.15

Empresas de alimentos y bebidas en México con mejor desempeño financiero en rentabilidad sobre ventas y activos

(2008, cifras en índice o razón)

No.	Empresas de Alimentos	ROV	No.	Empresas de Bebidas	ROV
1	Grupo Mar	8.7	1	Coca-Cola de México	33.40
2	Grupo La Moderna	7.80	2	Grupo Modelo	20.9
3	Industrias Bachoco	7.00	3	Embotelladora Arca	13.40
4	Grupo Maseca	6.10	4	Grupo Continental	13.10
5	Grupo Industrial Maseca	6.10	5	Coca-Cola FEMSA	10
No.	Empresas de Alimentos	ROA	No.	Empresas de Bebidas	ROA
1	Grupo Mar	11.0	1	Coca-Cola de México	38.30
2	Grupo Bimbo	8.4	2	Grupo Continental	15.30
3	Grupo La Moderna	8.2	3	Grupo Modelo	15.3
4	Industrias Bachoco	6.70	4	Embotelladora Arca	14.40
5	Sigma	6.70	5	Coca-Cola FEMSA	7.9

De acuerdo con el cuadro 4.16, el 9.75% y el 9.73% de las empresas mostraron índices negativos en la rentabilidad sobre ventas y activos, respectivamente, mientras que el 6.5% obtuvo un índice de rendimiento sobre ventas negativo, durante el período de estudio, lo cual podría obedecer a debilidades internas o adversidades externas que dichas empresas enfrentaron, las cuales les impidieron alcanzar un rendimiento adecuado de sus recursos sobre ventas y activos. Por otro lado, aproximadamente la mitad de las empresas obtuvieron tasas de rendimiento positivas de hasta 10x en ambos rubros, lo que se asemeja con los valores medios (μ) de cada subgrupo previamente comentados.

Cuadro 4.16

Rangos de ROV_{it} y ROA_{it} de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en índice o razón)

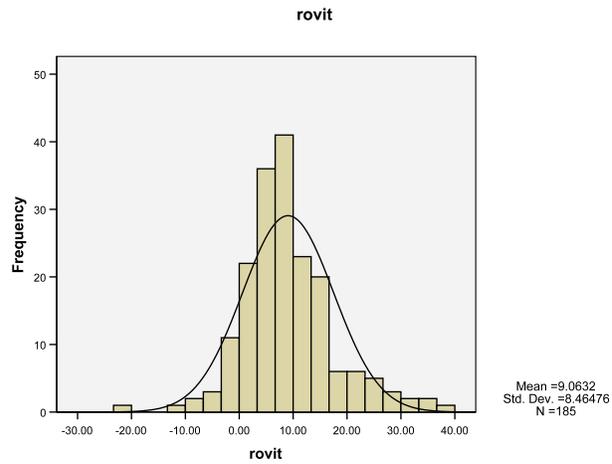
Rentabilidad	ROV		ROA	
	N	%	N	%
Índice negativo	27	9.75%	18	9.73%
Índice igual a cero	18	6.50%	0	0.00%
Hasta 5 x	60	21.66%	36	19.46%
De 5.1 a 10 x	94	33.94%	64	34.59%
De 10.1 a 15 x	38	13.72%	31	16.76%
De 15.1 a 20 x	21	7.58%	17	9.19%
Más de 20 x	19	6.86%	19	10.27%
Total	277	100.00%	185	100.00%

En la gráfica 4.17, donde se presenta la distribución de frecuencias de los casos de estudio correspondientes a la variable ROV_{it} , se percibe la acumulación de los valores ya comentados por rangos, dentro de una distribución normal $[N(0,1)]$. Las gráficas 4.18 y 4.19 presentan la acumulación de las frecuencias de manera casi paralela a la recta de distribución normal, y la dispersión de los casos observados en torno a la media, respectivamente. Por su parte, las gráficas 4.20, 4.21 y 4.22 ilustran la distribución de frecuencias para la variable ROA_{it} , su curva de probabilidad normal, y sus desviaciones estandarizadas correspondientes, en función de la media, con un patrón de agrupamiento y dispersión bastante similar.

Gráfica 4.17

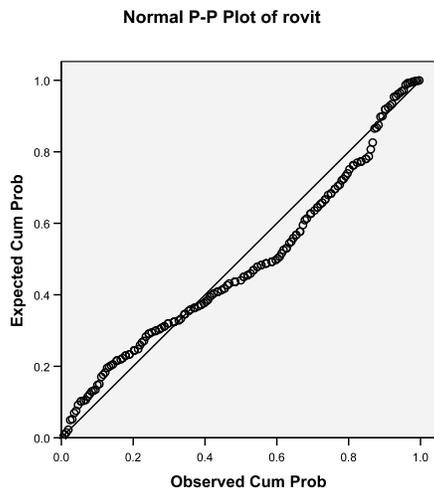
Frecuencia de la variable ROV_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en índice o razón)



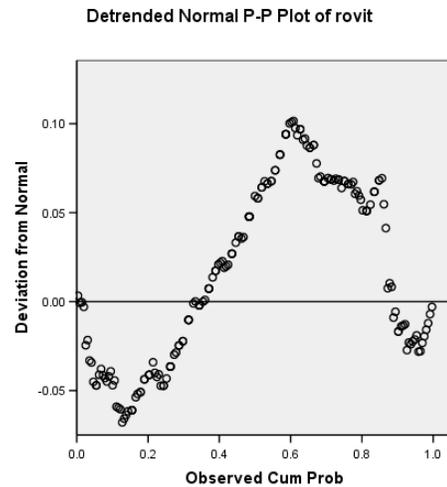
Gráfica 4.18

**Distribución normal
de la variable ROV_{it}**



Gráfica 4.19

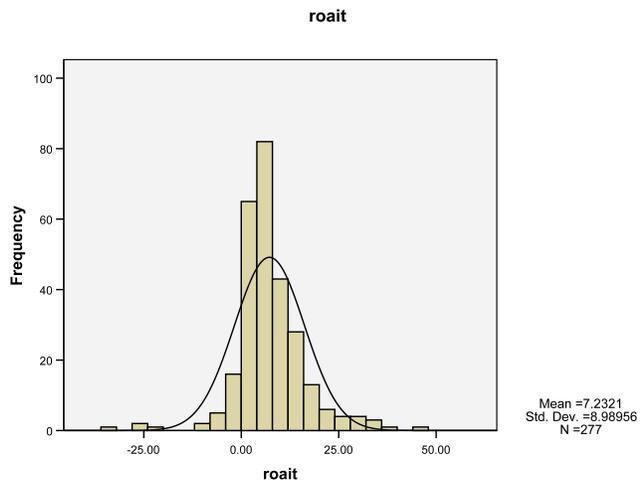
**Desviación normal
de la variable ROV_{it}**



Gráfica 4.20

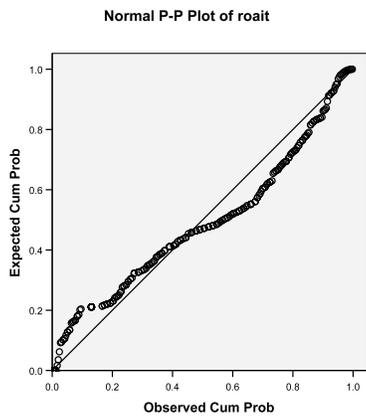
Frecuencia de la variable ROA_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en índice o razón)



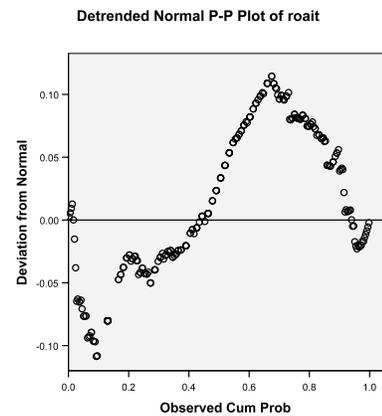
Gráfica 4.21

Distribución normal de la variable ROA_{it}



Gráfica 4.22

Desviación normal de la variable ROA_{it}

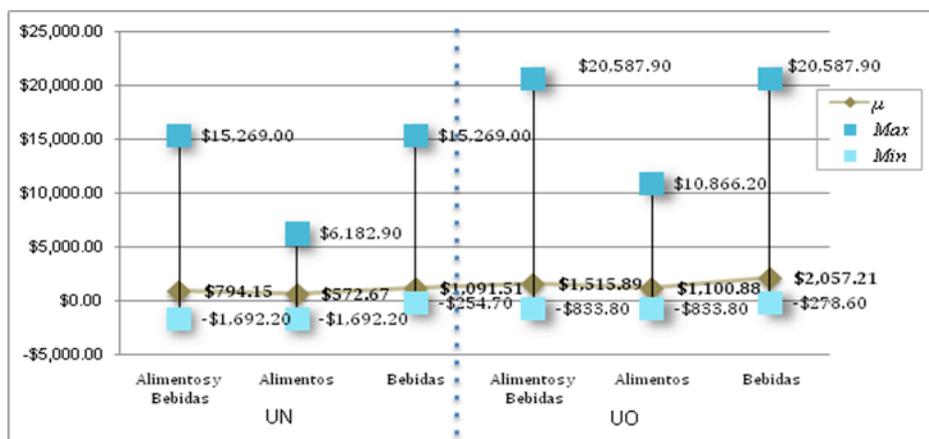


4.2.2 El desempeño operativo de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

El desempeño operativo de la empresa se evaluó mediante dos indicadores de la salud financiera de la empresa, que representan la eficiencia con que ésta ha efectuado los diversos procesos propios de su actividad: la utilidad neta (UN_{it}) y la utilidad de operación (UO_{it}) obtenidas por las empresas estudiadas durante los períodos anuales considerados. Como se aprecia en el cuadro 4.12, el promedio (μ) de utilidad neta para las subramas de alimentos y bebidas en conjunto alcanza \$794.5, mientras que en las subramas de alimentos y bebidas por separado, equivale a \$572.67 y \$1,091.51, respectivamente. Por su parte, las utilidades de operación promedio se ubicaron en \$1,515.89 para el conjunto de empresas, en tanto que las subramas de alimentos y bebidas obtuvieron individualmente promedios de \$1,100.88 y \$2,057.21, respectivamente, según muestra la gráfica 4.23.

Gráfica 4.23
Desempeño operativo promedio en UN_{it} y UO_{it}
de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras de UN y UO, en millones de pesos)



En el cuadro 4.17 aparecen las empresas de las subramas de alimentos y bebidas con mayores montos de utilidades neta y de operación durante 2008, entre las que nuevamente aparecen las que han encabezado las variables anteriores. Por otro lado, de acuerdo con el cuadro 4.18, el 82.43% de las empresas estudiadas obtuvieron un monto de utilidad neta de hasta \$5,000 millones de pesos; por su parte, el 59.17% alcanzó hasta dicha cantidad dentro del rubro de utilidad de operación,.

Cuadro 4.17

**Empresas de alimentos y bebidas en México
con mejor desempeño operativo (mayor utilidad neta y de operación)**

(2008, cifras en millones de pesos)

No.	Empresas de Alimentos	UN (\$)	No.	Empresas de Bebidas	UN (\$)
1	Grupo Bimbo	\$3,811.30	1	Grupo Modelo	\$15,269.00
2	Grupo Maseca	\$2,168.40	2	Fomento Económico Mexicano	\$11,936.00
3	Industrias Bachoco	\$1,278.30	3	Coca-Cola FEMSA	\$6,908.20
4	Sigma	\$1,072.70	4	Coca-Cola de México	\$3,191.00
5	Grupo Industrial Maseca	\$551.00	5	Embotelladora Arca	\$2,484.50

No.	Empresas de Alimentos	UO (\$)	No.	Empresas de Bebidas	UO (\$)
1	Grupo Bimbo	\$6,407.60	1	Grupo Modelo	\$20,587.90
2	Sigma	\$1,957.80	2	Fomento Económico Mexicano	\$19,569.00
3	Grupo Maseca	\$1,873.90	3	Coca-Cola FEMSA	\$11,446.60
4	Industrias Bachoco	\$1,487.80	4	FEMSA Cerveza	\$5,404.00
5	Grupo Herdez	\$885.10	5	Coca-Cola de México	\$5,321.90

Cuadro 4.18

Rangos de UN_{it} y UO_{it} de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)

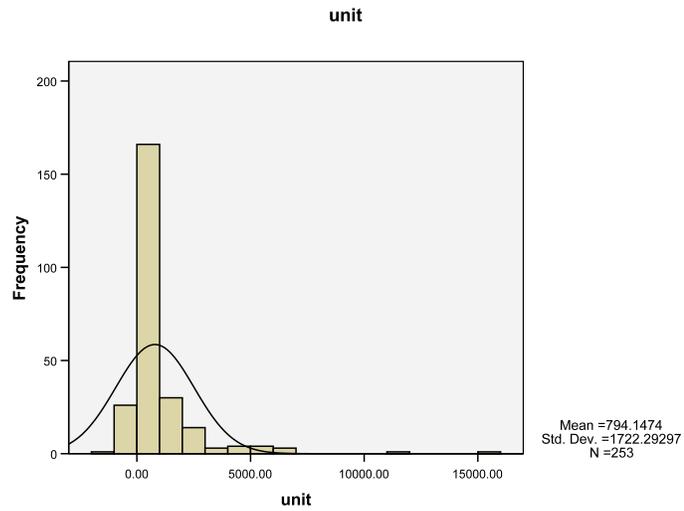
Rentabilidad	ROV		ROA	
	N	%	N	%
Utilidades Negativas	27	10.67%	23	8.68%
De \$0.1 a \$1,000	166	65.61%	156	58.87%
De \$1,001 a \$5,000	51	20.16%	61	23.02%
\$5,001 a \$10,000	7	2.77%	20	7.55%
\$10,0001 o más	2	0.79%	5	1.89%
Total	253	100.00%	265	100.00%

La gráfica 4.24 muestra las distribuciones de frecuencia para la variable Un_{it} en los casos observados, con su curva de distribución normal $[N(0,1)]$. La gráfica 4.25 ilustra la distribución acumulada uniforme de las frecuencias por encima y abajo de la recta de distribución normal, y la gráfica 4.26, su agrupamiento hacia la media. Por su parte, la gráfica 4.27 muestra las frecuencias de la variable UO_{it} , también con distribución normal. La gráfica 4.28 presenta la frecuencia acumulada de sus valores en comparación a la recta normal, con un mismo patrón ligeramente curvo hacia abajo y arriba, y la 4.29, sus desviaciones en función de la media.

Gráfica 4.24

Frecuencia de la variable UN_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

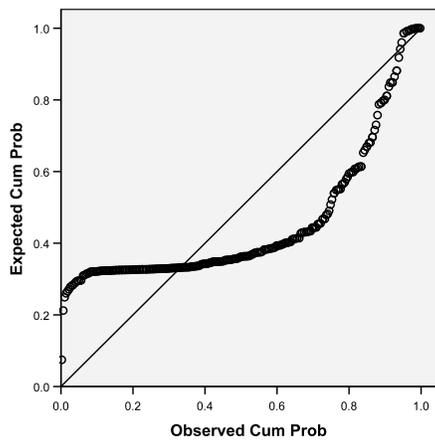
(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)



Gráfica 4.25

Distribución normal de la variable UN_{it}

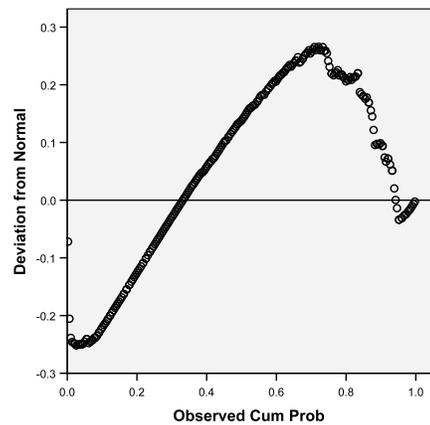
Normal P-P Plot of unit



Gráfica 4.26

Desviación normal de la variable UN_{it}

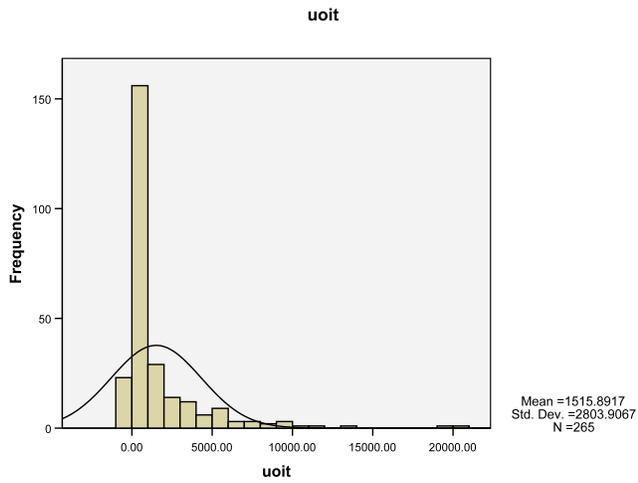
Detrended Normal P-P Plot of unit



Gráfica 4.27

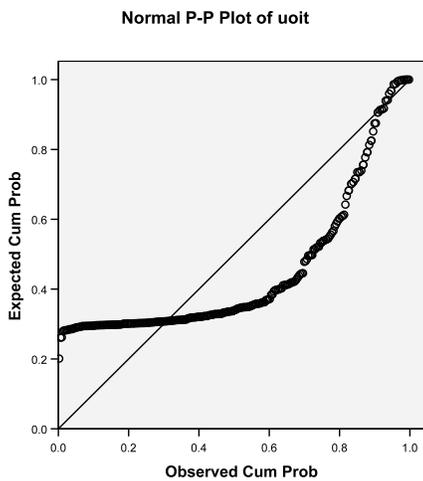
Frecuencia de la variable UO_{it} en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras en millones de pesos)



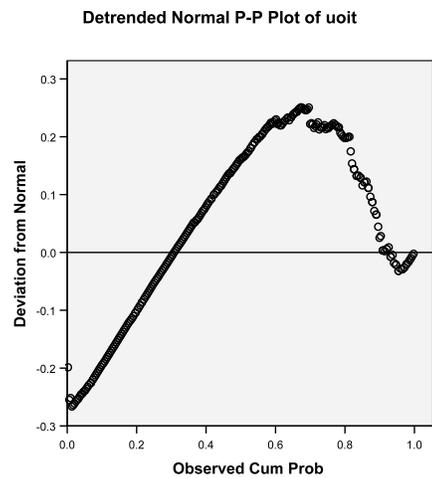
Gráfica 4.28

**Distribución normal
de la variable UO_{it}**



Gráfica 4.29

**Desviación normal
de la variable UO_{it}**



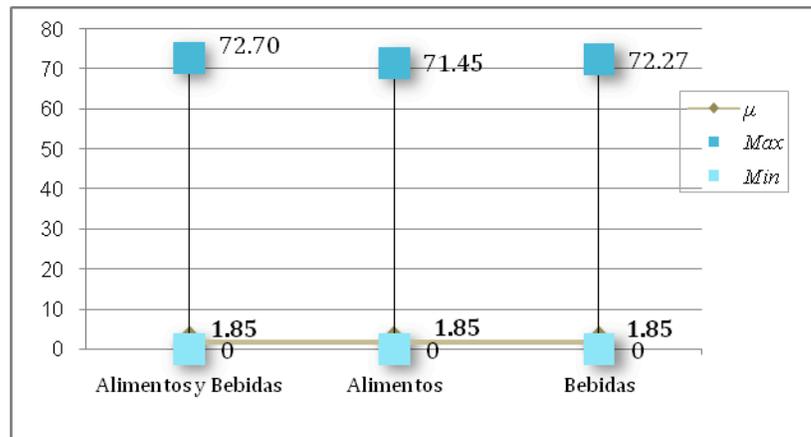
4.2.3 El desempeño de aprendizaje de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

El desempeño en su dimensión de aprendizaje, se evaluó mediante el indicador de eficiencia (E_{it}), el cual se refiere al nivel de rendimiento del capital humano sobre los recursos invertidos, englobando la serie de acciones que la empresa debe administrar apropiadamente para llegar a ella. Con base en los datos que aparecen en la gráfica 4.30, el promedio general de eficiencia (μ) en el conjunto de empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México (1.85x), es relativamente constante en ambas subramas analizadas individualmente, al igual que el rango de eficiencia, que se colocó entre 0 y 72.70x.

Gráfica 4.30

Desempeño de aprendizaje promedio en eficiencia (E_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

(2001 a 2008, cifras de eficiencia, en índice o razón)



En el cuadro 4.19 aparecen las empresas que alcanzaron las razones de eficiencia más altas durante el último año observado. Destacan, entre ellas, diferentes empresas de clase mundial, reconocidas por su interés en el desarrollo del factor humano, lo que se considera que puede generar un mayor nivel de eficiencia o productividad por parte del mismo.

Cuadro 4.19
Empresas de alimentos y bebidas en México con mejor
desempeño de aprendizaje, o mayor eficiencia

(2008, cifras en índice o razón)

No.	Empresas de Alimentos	E	No.	Empresas de Bebidas	E
1	Grupo Mar	3.42	1	Grupo Embotelladoras Unidas	1.95
2	Qualtia Alimentos	2.03	2	Grupo Continental	1.13
3	Grupo Bafar	1.79	3	Big Cola Ajemex	0.94
4	Industrias Bachoco	1.27	4	Embotelladora Arca	0.93
5	Grupo Bimbo	1.26	5	Coca-Cola FEMSA	0.84

El 41.57 % de las empresas de las subramas de alimentos y bebidas obtuvo una razón de eficiencia de hasta 1x, mientras que el 56.47% alcanzó hasta 5x, según se percibe en el cuadro 4.20.

Cuadro 4.20
Rangos de eficiencia (E_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

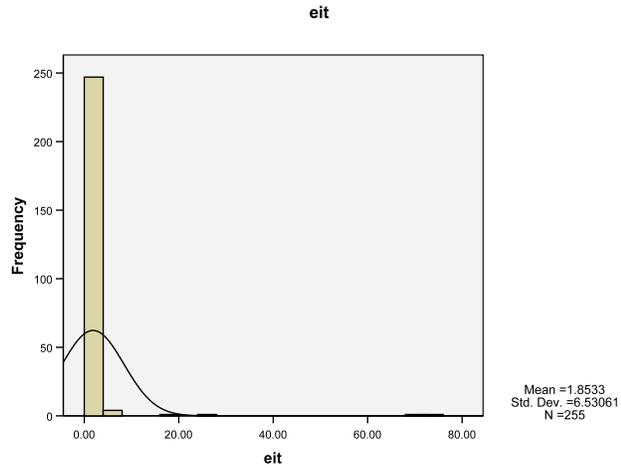
(2001 a 2008, cifras en índice o razón)

Eficiencia	N	%
Hasta 1	106	41.57%
De 1.1 a 5	144	56.47%
Más de 5	5	1.96%
Total	255	100.00%

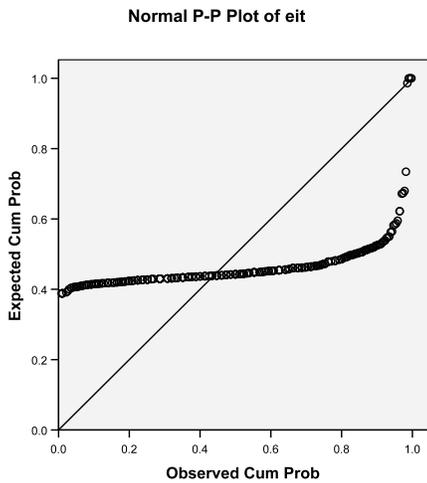
Dicha acumulación por rangos se percibe claramente en la distribución de frecuencias para la variable E_{it} , que aparece en la gráfica 4.31, con su curva de distribución normal $[N(0,1)]$. Por su parte, la gráfica de probabilidad normal (4.32) presenta las frecuencias acumuladas de esta variable, atravesando la recta de distribución normal después de una curvatura hacia abajo arriba, en consecuencia con la asimetría de la curva de distribución, mientras que en la gráfica de 4.33 se observa el agrupamiento de los casos estudiados y la dispersión de sus desviaciones a partir de la media.

Gráfica 4.31
Frecuencia de la variable eficiencia (E_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

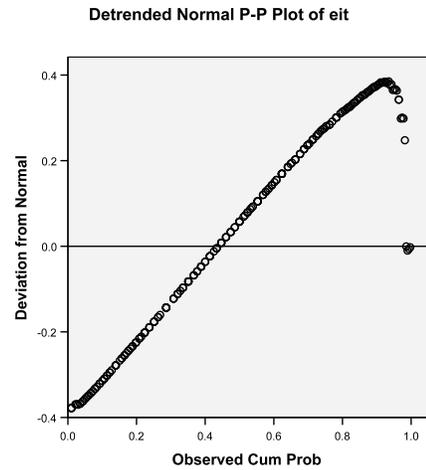
(2001 a 2008 Cifras en índice o razón)



Gráfica 4.32
Distribución normal de la variable E_{it}



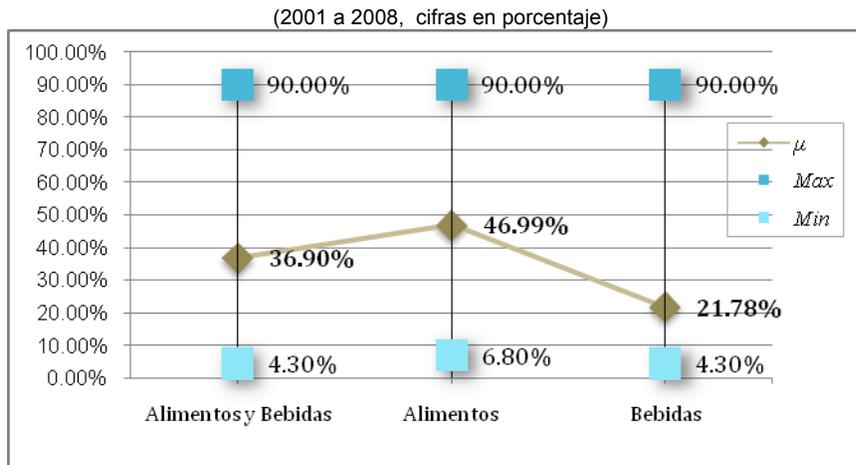
Gráfica 4.33
Desviación normal de la variable E_{it}



4.2.4 El desempeño de mercado de las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

Finalmente, se analizó el desempeño de las empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México, en su dimensión de mercado. La medición de esta variable (M_{it}) se realizó mediante la participación de mercado de cada compañía, indicador más importante a través de la cual se evalúa la eficiencia de la administración de mercadotecnia con que la empresa ha logrado colocar sus productos y servicios en el mercado. Para tal efecto, se consideró la participación de mercado relativa de cada empresa, en porcentaje, con base en las ventas obtenidas por el conjunto de competidores de su sector o rama de actividad que también pertenecen al grupo de empresas líderes estudiado, según sus montos de ventas al cierre de cada año evaluado. Tal como se desprende de la gráfica 4.34, el nivel promedio de participación de mercado de las empresas de alimentos y bebidas fue de 36.9% (μ). El promedio crece en las empresas de alimentos (46.99%), lo cual es claro debido a que la mayoría de las organizaciones consideradas en este estudio dominan una diversidad de mercados de consumo alimentario tanto a escala nacional como internacional; aunque es menor en las de bebidas (21.78%), industria donde también se presenta una centralización en un número limitado de empresas productoras.

Gráfica 4.34
Desempeño de mercado (M_{it}) promedio en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México



En el cuadro 4.21 aparecen las empresas con mayor participación de mercado durante el último año observado, entre las que destacan algunas compañías transnacionales líderes a nivel mundial, así como otras empresas mexicanas que dominan sus respectivos sectores de actividad.

Cuadro 4.21

Empresas de las subramas de alimentos y bebidas con mejor desempeño de mercado (mayor participación de mercado relativa)

(2008, cifras en porcentaje)

No.	Empresas de Alimentos	M	No.	Empresas de bebidas	M
1	Industrias Bachoco	90%	1	Grupo Modelo	65%
2	Grupo La Moderna	90%	2	Fomento Económico Mexicano	58%
3	Grupo Bimbo	90%	3	FEMSA Cerveza	35%
4	Grupo Herdez	90%	4	Coca-Cola FEMSA	27%
5	Grupo Maseca	75%	5	Embotelladora Arca	26%

Una tercera parte de las empresas estudiadas, el 31.96%, obtuvo un nivel de participación de mercado de hasta el 10%, mientras que el 35.26% absorbe entre el 10 y el 50% de las ventas relativas de su mercado, y un 32% cuenta con una participación entre 50 y 100%, según aparece en la distribución por rangos del cuadro 4.22. Estos altos porcentajes se deben a que, por una parte, el grupo estudiado se integra por empresas de gran dimensión a nivel nacional e internacional, que lideran las ventas de sus respectivos sectores y, por otra, a que únicamente se considera la participación relativa entre los competidores directos que aparecen en el mismo grupo de 339 empresas.

Cuadro 4.22

Rangos de participación de mercado (M_{it}) de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

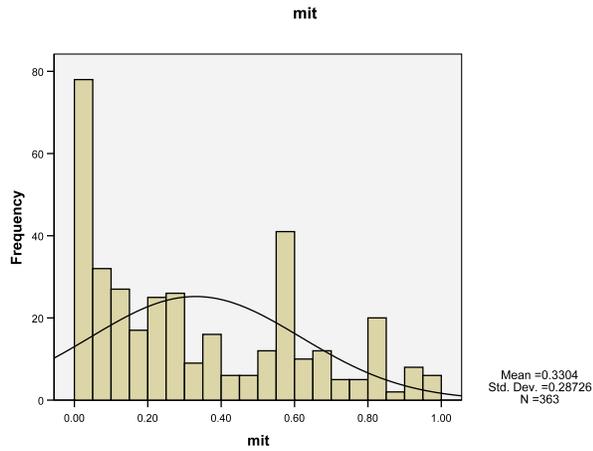
(2001 a 2008, cifras en porcentaje)

Participación de Mercado	N	%
De 5.1 a 10	116	31.96%
De 10.1 a 50%	128	35.26%
De 50.1 a 100	119	32.78%
Total	363	100.00%

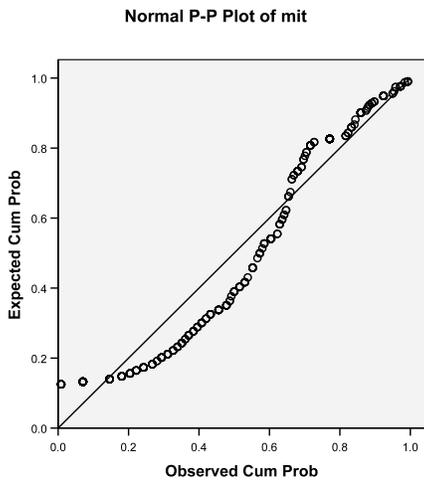
La gráfica 4.35 permite apreciar la distribución de frecuencias para esta variable, con una curva de distribución normal $[N(0,1)]$ de forma plana. Las gráficas 4.36 y 4.37 presentan las frecuencias acumuladas cuyos valores se asemejan a la recta de distribución normal, y el comportamiento de desviación de los casos estudiados para la variable de participación de mercado en función de su media, respectivamente.

Gráfica 4.35
Frecuencia de la variable participación de mercado (M_{it}) en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

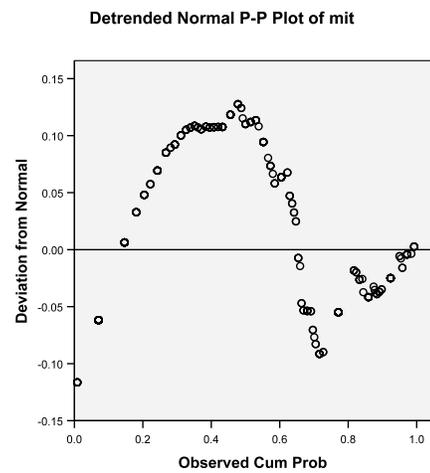
(2001 a 2008, cifras en porcentaje)



Gráfica 4.36
Distribución normal de la variable M_{it}



Gráfica 4.37
Desviación normal de la variable M_{it}



4.2.5 Correlación entre el desempeño estratégico y sus cuatro dimensiones, en las grandes empresas líderes de las subramas de alimentos y bebidas en México

En esta sección se realizó la prueba de las hipótesis de investigación segunda a quinta, según las cuales, mayores valores de desempeño estratégico obedecen a la obtención de mayores valores de desempeño financiero, operativo, de aprendizaje y de mercado. En ellas, el supuesto básico es la existencia de una correlación entre dichas variables, considerando los indicadores a través de los cuales se miden, es decir:

$$(H2, H3, H4, H5) \quad RD_{it}, ROV_{it}, ROA_{it}, UN_{it}, UO_{it}, E_{it}, M_{it} \neq 0$$

Por otro lado, también plantean una asociación positiva entre las variables, según la cual:

$$(H2, H3, H4, H5) \quad <D_{it}, <ROV_{it}, ROA_{it}, UN_{it}, UO_{it}, E_{it}, M_{it}$$

Con el fin de probar (1) la existencia de la correlación, y (2), la naturaleza de la misma, se obtuvieron los valores de correlación lineal para cada par de variables, tanto para el grupo de empresas de alimentos y bebidas en conjunto como para cada uno de ellos por separado, según el coeficiente de Pearson (ρ), tomando como criterio de contraste un nivel de significancia α del 0.05, al nivel de confianza del 99.5%. Tal como aparece en el cuadro 4.23, para ambas subramas de manera conjunta, los coeficientes de correlación ρ entre el desempeño estratégico y el desempeño financiero fueron de 0.951 y 0.979 para los indicadores de retorno sobre ventas (ROV_{it}) y retorno sobre activos (ROA_{it}), respectivamente, lo cual, al nivel de significancia 0.000, indica una muy alta correlación positiva, y resulta evidente debido a que ambos indicadores derivan de la principal medida financiera con la que se les está correlacionando, el rendimiento sobre la inversión (ROV_{it}). Por otra parte, el desempeño estratégico y el desempeño operativo con los indicadores de utilidad neta (UN_{it}) y utilidad de operación (UO_{it}), se correlacionan en 0.449 y 0.493, los cuales son niveles positivos bajo y moderado, respectivamente, significativos al nivel 0.000. Entre el desempeño y su dimensión de aprendizaje, evaluada mediante el indicador de eficiencia (E_{it}), se detecta una correlación nula (-0.038). Por su parte, el desempeño se correlaciona de manera positiva media, en 0.511, con el desempeño de mercado (M_{it}), al mismo nivel de significancia.

Los diferentes indicadores que obtuvieron una correlación positiva de moderada a alta con el desempeño también muestran correlaciones entre sí, tal es el caso de la correlación entre el rendimiento sobre ventas y el rendimiento sobre activos (0.956), entre la utilidad neta y de operación (0.981), y entre la participación de mercado tanto con el ROV_{it} (0.506) como con el ROA_{it} (0.473), todas ellas significativas al nivel de 0.000. Los patrones de correlación descritos y sus niveles de significancia son similares en cada subramaindividual, aunque en general, las correlaciones más altas aparecen en la de alimentos.

Cuadro 4.23

Correlación entre el desempeño estratégico (D_{it}) y sus cuatro dimensiones en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

a) Subramas de alimentos y bebidas

		Correlations						
		dit	rovit	roit	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	dit	1.000	0.951	0.979	0.449	0.493	-0.038	0.511
	rovit	0.951	1.000	0.956	0.483	0.515	-0.065	0.506
	roit	0.979	0.956	1.000	0.475	0.508	-0.067	0.473
	unit	0.449	0.483	0.475	1.000	0.981	-0.128	0.345
	uoit	0.493	0.515	0.508	0.981	1.000	-0.125	0.359
	eit	-0.038	-0.065	-0.067	-0.128	-0.125	1.000	-0.091
	mit	0.511	0.506	0.473	0.345	0.359	-0.091	1.000
Sig. (1-tailed)	dit		0.000	0.000	0.000	0.000	0.337	0.000
	rovit	0.000		0.000	0.000	0.000	0.234	0.000
	roit	0.000	0.000		0.000	0.000	0.228	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000		0.000	0.077	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000		0.081	0.000
	eit	0.337	0.234	0.228	0.077	0.081		0.156
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.156	

N 126

b) Subrama de alimentos

		dit	rovit	roit	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	dit	1.000	0.974	0.988	0.776	0.758	-0.070	0.514
	rovit	0.974	1.000	0.980	0.702	0.687	-0.044	0.489
	roit	0.988	0.980	1.000	0.774	0.757	-0.049	0.495
	unit	0.776	0.702	0.774	1.000	0.975	-0.156	0.555
	uoit	0.758	0.687	0.757	0.975	1.000	-0.165	0.550
	eit	-0.070	-0.044	-0.049	-0.156	-0.165	1.000	-0.224
	mit	0.514	0.489	0.495	0.555	0.550	-0.224	1.000
Sig. (1-tailed)	dit		0.000	0.000	0.000	0.000	0.291	0.000
	rovit	0.000		0.000	0.000	0.000	0.364	0.000
	roit	0.000	0.000		0.000	0.000	0.348	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000		0.000	0.108	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000		0.094	0.000
	eit	0.291	0.364	0.348	0.108	0.094		0.036
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.036	

N 65a. Selecting only cases for which subrama = 1

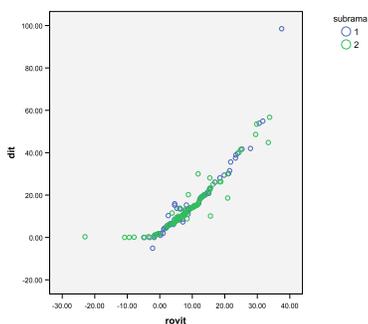
c) Subrama de bebidas

		dit	rovit	roit	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	dit	1.000	0.928	0.973	0.363	0.411	0.025	0.577
	rovit	0.928	1.000	0.932	0.436	0.470	-0.064	0.619
	roit	0.973	0.932	1.000	0.398	0.430	-0.065	0.522
	unit	0.363	0.436	0.398	1.000	0.982	-0.111	0.395
	uoit	0.411	0.470	0.430	0.982	1.000	-0.094	0.395
	eit	0.025	-0.064	-0.065	-0.111	-0.094	1.000	0.101
	mit	0.577	0.619	0.522	0.395	0.395	0.101	1.000
Sig. (1-tailed)	dit		0.000	0.000	0.002	0.000	0.424	0.000
	rovit	0.000		0.000	0.000	0.000	0.313	0.000
	roit	0.000	0.000		0.001	0.000	0.310	0.000
	unit	0.002	0.000	0.001		0.000	0.197	0.001
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000		0.236	0.001
	eit	0.424	0.313	0.310	0.197	0.236		0.219
	mit	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.219	

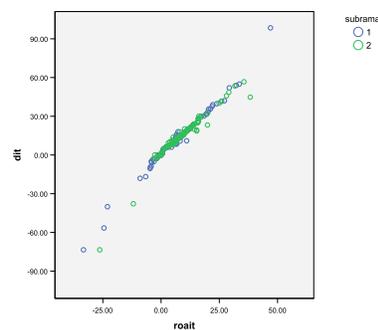
N 61a. Selecting only cases for which subrama = 2

Las gráficas 4.38 a 4.43 ilustran los patrones de correlación detectados entre las variables D_{it} , ROV_{it} , ROA_{it} , UN_{it} , UO_{it} , E_{it} y M_{it} , en las empresas de alimentos y bebidas estudiadas⁹.

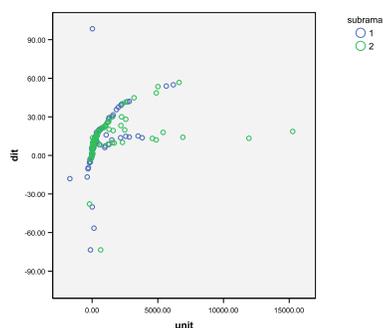
Gráfica 4.38
Correlación de D_{it} y ROV_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



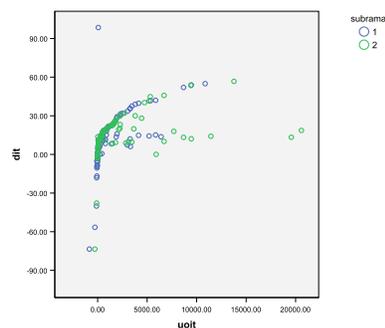
Gráfica 4.39
Correlación de D_{it} y ROA_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



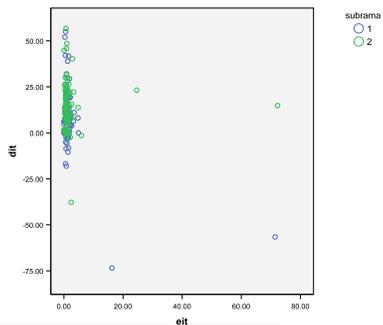
Gráfica 4.40
Correlación de D_{it} y UN_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



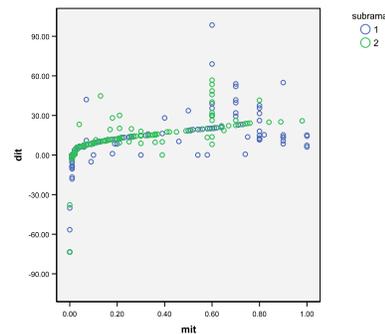
Gráfica 4.41
Correlación de D_{it} y UO_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



Gráfica 4.42
Correlación de D_{it} y E_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



Gráfica 4.43
Correlación de D_{it} y M_{it}
en las empresas de alimentos y bebidas



⁹ En el anexo 4 aparece información complementaria sobre las correlaciones de las variables de estudio abordadas en este capítulo.

Considerando los valores de correlación detectados en las empresas de alimentos y bebidas en conjunto (AB), y en cada una de ellas por separado (A y B), es posible probar las siguientes hipótesis:

$$(H2) \quad r_{D_{it}, ROV_{it}; ROA_{it}} (\neq 0), \quad \text{donde } D_{it} > ROV_{it}; ROA_{it}$$

$$\text{ya que:} \quad (H2)_{AB} r_{D_{it} ROV_{it}} = 0.951 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} ROA_{it}} = 0.979 \quad (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H2)_A \quad r_{D_{it} ROV_{it}} = 0.974 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} ROA_{it}} = 0.988 \quad (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H2)_B r_{D_{it} ROV_{it}} = 0.928 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} ROA_{it}} = 0.973 \quad (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H3) \quad r_{D_{it}, UN_{it}; UO_{it}} (\neq 0), \quad \text{donde } D_{it} > UN_{it}; UO_{it}$$

$$\text{ya que:} \quad (H2)_{AB} r_{D_{it} UN_{it}} = 0.449 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} UO_{it}} = 0.493 (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H2)_A \quad r_{D_{it} UN_{it}} = 0.776 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} UO_{it}} = 0.758 (\text{sig. } 0.002)$$

$$(H2)_B r_{D_{it} UN_{it}} = 0.363 \quad \text{y} \quad r_{D_{it} UO_{it}} = 0.411 (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H5) \quad r_{D_{it}, M_{it}} (\neq 0), \quad \text{donde } D_{it} > M_{it}$$

$$\text{ya que:} \quad (H2)_{AB} r_{D_{it} M_{it}} = 0.951 (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H2)_A \quad r_{D_{it} M_{it}} = 0.974 (\text{sig. } 0.000)$$

$$(H2)_B r_{D_{it} M_{it}} = 0.928 (\text{sig. } 0.000)$$

En todas ellas se verifica que $r \neq 0$, y se cumple la condición de correlación positiva ($<, < o >, >$), ya que a medida que la variable desempeño crece, las otras variables relativas a desempeño financiero, operativo y de mercado, también lo hacen, aún cuando los grados de asociación positiva detectados varíen de bajos a altos, en los diferentes casos. Sin embargo, la siguiente hipótesis (H4), es rechazada:

$$(H4) \quad r_{D_{it}, E_{it}} (\neq 0), \quad \text{donde } D_{it} > E_{it}$$

$$\text{ya que:} \quad (H2)_{AB} r_{D_{it} E_{it}} = -0.038 \quad (\text{sig. } 0.337) \text{ por lo que } \approx 0$$

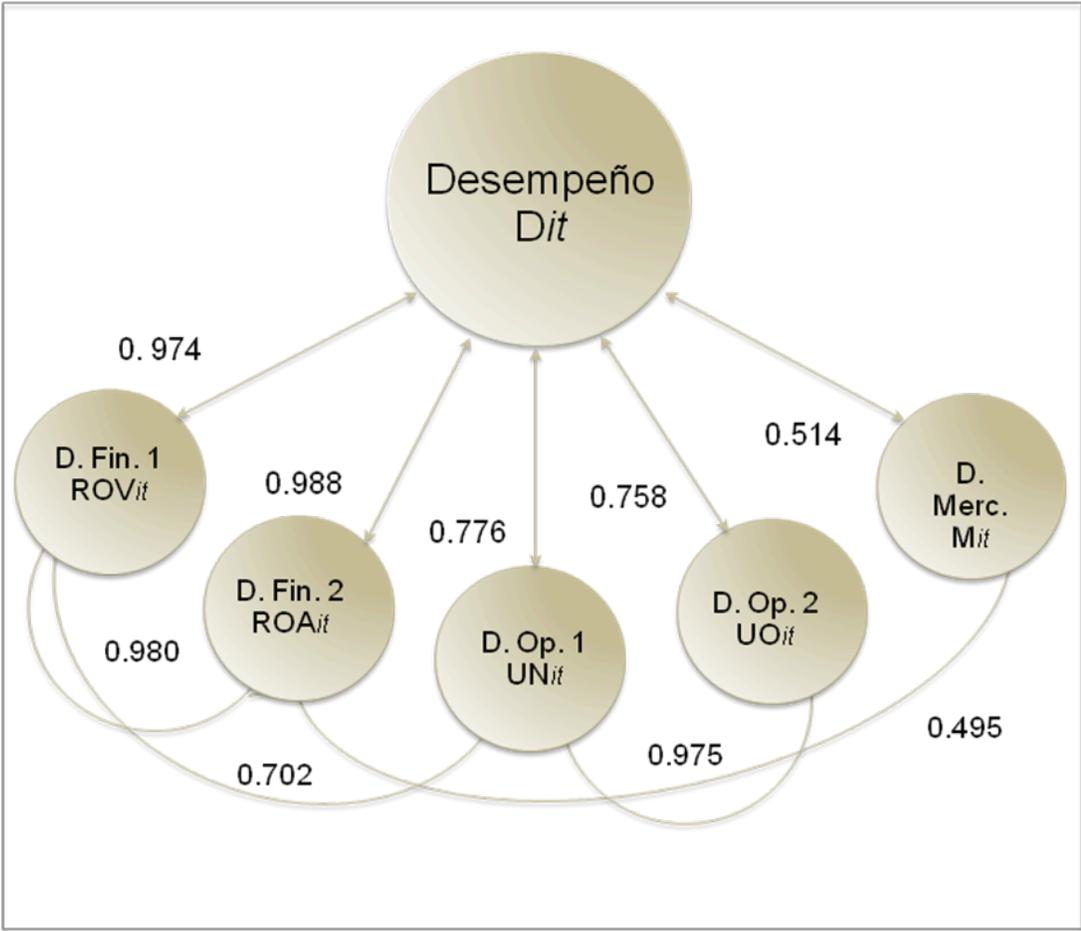
$$(H2)_A \quad r_{D_{it} E_{it}} = -0.070 \quad (\text{sig. } 0.291) \text{ por lo que } \approx 0$$

$$(H2)_B r_{D_{it} E_{it}} = -0.025 \quad (\text{sig. } 0.424) \text{ por lo que } \approx 0$$

Como se percibe, en este caso no se cumple la condición de correlación en la variable eficiencia, ya que el coeficiente detectado es similar a cero (≈ 0), lo que indica su ausencia de relación en función de la variable desempeño, no pudiendo establecerse ninguna asociación del tipo $<o>$ entre ellas.

El diagrama 4.2 ilustra las correlaciones significativas (medias, moderadas y altas) detectadas entre estas variables, dentro del grupo de empresas de alimentos, donde se obtuvieron los coeficientes más altos.

Diagrama 4.2
Correlaciones entre el desempeño estratégico (D_{it}) y sus dimensiones significativas



Con el fin de profundizar en la comprensión de la naturaleza y grado de asociación entre el desempeño y las dimensiones que obtuvieron una mayor correlación con él, se calculó un modelo de regresión múltiple bajo el supuesto teórico de que la variable desempeño (D_{it}) podría considerarse como variable dependiente o criterio, en función de las variables independientes o factores que mostraron coeficientes positivos más altos en los diversos subgrupos de empresas analizados, en este caso ROV_{it} , UN_{it} , y M_{it} . Por tanto, se pretende probar si la correlación existente entre ellas es causal, de tal forma que:

$$R^2_{D_{it}, ROV_{it}; UN_{it}; M_{it}} \neq 0$$

Para tal fin, se estimaron los cuadrados del coeficiente de correlación entre estas variables, es decir, el coeficiente de determinación, R^2 y R^2 ajustado, según aparece en el cuadro 4.24. Dado que estos obtuvieron valores de 0.914 y 0.936 respectivamente, los cuales son bastante cercanos a 1, indican que una alta proporción de variabilidad total del desempeño puede ser explicada mediante la recta de regresión calculada en este modelo, a partir de la información aportada por cada una de las tres variables con que se ha asociado, mientras las dos restantes permanecen sin cambio, por lo que corroboran la asociación global de este grupo de variables, es decir su cohesión y colinealidad.

Cuadro 4.24

Síntesis del modelo de regresión entre D_{it} y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it} para las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

Model Summary(b)

Model	R		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson Statistic	
						R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.914(a)	0.936	0.836	0.830	4.78941	0.836	142.942	3	84	0.000	1.957

a. Predictors: (Constant), mit, unit, rovit

b. Dependent Variable: dit

A partir de la información obtenida, se busca establecer una ecuación de regresión múltiple del tipo:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \beta_2 x_i + \dots + \beta_n x_i + e$$

$$\text{donde: } D_{it} = \beta_0 + \beta_1 ROV_{it} + \beta_2 UN_{it} + \beta_3 M_{it} + e$$

Para tal fin, se calcularon los parámetros y coeficientes del modelo que aparecen en el cuadro 4.25, según los cuales, el término constante (β_0) corresponde a 3.552, mientras que los coeficientes estandarizados de las variables ROV, UN y M (β_1, β_2 y β_3), los cuales se utilizan para homogeneizar sus valores, dado que cada una emplea unidades de medida diferentes, son 0.836, 0.022 y 0.093 respectivamente, indicando las proporciones de cambio que experimenta la variable dependiente en función de las independientes. Por tanto, la ecuación de regresión obtenida es:

$$D_{it} = (3.552) + 0.836 \text{ ROV}_{it} + 0.022 \text{ UN}_{it} + 0.096 \text{ M}_{it} + e$$

Cuadro 4.25
Coefficientes del modelo de regresión entre D_{it} y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}

Model		Coefficients(a)												
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3.552	0.790		4.497	0.000	1.981	5.124						
	rovit	1.089	0.084	0.836	12.971	0.000	0.922	1.256	0.912	0.817	0.573	0.469	2.131	
	unit	0.000	0.000	0.022	0.428	0.670	0.000	0.001	0.453	0.047	0.019	0.758	1.319	
	mit	4.646	3.184	0.093	1.459	0.148	-1.686	10.978	0.693	0.157	0.064	0.485	2.061	

a. Dependent Variable: dit

Mediante el modelo de regresión calculado es posible explicar y predecir el desempeño de la empresa (D_{it}) a partir de valores conocidos para las variables ROV_{it} , UN_{it} y M_{it} . Por ejemplo, si el ROV de una compañía fuese de 8x, sus utilidades netas ascendieran a \$500 millones, y su participación de mercado se ubicara en 30%, su desempeño estaría dado por:

$$D_{it} = (3.552) + 0.836 (8) + 0.022 (500) + 0.096 (0.30) = 21.51x$$

Sin embargo, la aplicación del modelo arrojaría diferencias generalmente ligeras entre los valores observado y esperado (entre D_{it} y \hat{D}_{it}), es decir, errores o residuos e . Por ejemplo, si la empresa del ejemplo anterior hubiese obtenido un desempeño real de 20x, la desviación estaría dada por:

$$e_i = D_{it} - \hat{D}_{it} = 20 - 21.51 = -1.51$$

El cuadro 4.26 presenta las estimaciones del desempeño en función del ROV, las utilidades netas y la participación de mercado de algunas de las empresas pertenecientes a las industrias de alimentos y bebidas, contempladas en esta investigación. Como se percibe, los residuos se aproximan a cero, lo que implica una buena capacidad de estimación por parte del modelo calculado. La aplicación de la ecuación de regresión a otros casos, con valores conocidos para las variables independientes, requerirá la valoración del resultado obtenido con relación a otras estimaciones de la industria o de algún competidor del sector en particular, con el propósito de comprender mejor su naturaleza.

Cuadro 4.26

Ejemplo de aplicación del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , UN_{it} y M_{it}

Caso	Año	Empresa	ROV_{it}	UN_{it}	M_{it}	\hat{D}_{it}	D_{it}	e
a) Para una misma empresa en varias observaciones anuales								
190	2004	Grupo Minsa	5.70	\$59.80	10 %	9.72	9.10	-0.623
268	2006	Grupo Minsa	2.80	\$25.80	4 %	6.49	5.90	-0.596
b) Para algunas empresas de alimentos								
100	2002	Sigma Alimentos	5.90	\$58.00	10 %	9.85	9.00	-0.851
142	2003	Industrias Bachoco	4.70	\$38.90	6 %	8.39	7.5	-0.891
298	2007	Grupo Industrial Lala	2.40	\$23.30	3 %	6.09	5.60	-0.498
306	2007	Grupo Maseca	2.00	\$21.80	3 %	5.73	4.80	-0.930
316	2007	Qualtia Alimentos	2.10	\$22.00	3 %	5.81	4.90	-0.918
c) Para algunas empresas de bebidas								
108	2002	Grupo Continental	6.10	\$63.30	11 %	10.14	9.50	-0.643
110	2002	Embotelladoras Argos	-3.50	\$8.50	2 %	0.83	0.30	-0.531
136	2002	Jugos Del Valle	-4.70	\$1.90	1 %	-0.32	0.0	0.326
178	2003	Bebidas Purificadas del Centro	5.10	\$44.50	7 %	8.85	8.10	-0.758
330	2007	Grupo Modelo	2.40	\$22.00	3 %	6.06	5.40	-0.669

Para comprobar la medida en que el modelo de regresión resulta apropiado para la estimación de los valores de la variable dependiente, se aplicó el análisis de varianza que muestra el cuadro 4.27. El alto valor obtenido en el estadístico F (142.942), al nivel de significancia 0.000, indica que este modelo lineal ofrece una adecuada probabilidad de predicción de sus valores, tomando como base la media muestral.

Cuadro 4.27
Análisis de varianza entre el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , Un_{it} y M_{it}

		ANOVA(b)				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,836.574	3	3,278.858	142.942	.000(a)
	Residual	1,926.830	84	22.938		
	Total	11,763.404	87			

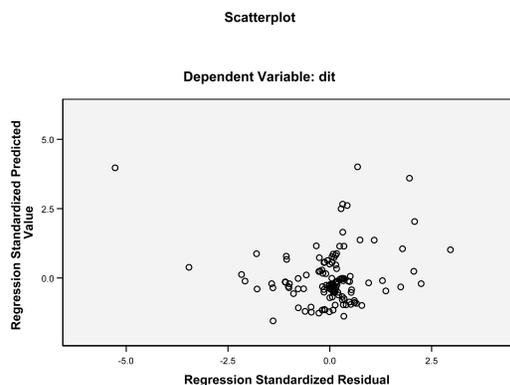
a. Predictors: (Constant), mit, unit, rovit

b. Dependent Variable: dit

Dichos residuos deben obedecer a una distribución normal con media cero, y ser incorrelados a los valores que le anteceden. Al respecto, el coeficiente de Durbin–Watson obtenido en el cuadro 4.24, con un valor próximo a 2 (1.975), satisface la prueba de independencia de los residuos, por lo que aporta una prueba validez del modelo. El modelo asume que estos residuos: (1) obedezcan a una distribución normal $[N(0,1)]$, lo cual se verifica en la gráfica 4.44, donde la nube de puntos que representa los residuos se ubica principalmente en torno a la media; y (2), satisfagan la prueba de homogeneidad, ilustrada en la gráfica 4.45, donde los puntos se ubican dentro de una banda próxima a la media. A través de estas pruebas de validez se corrobora la naturaleza predictiva del modelo estimado.

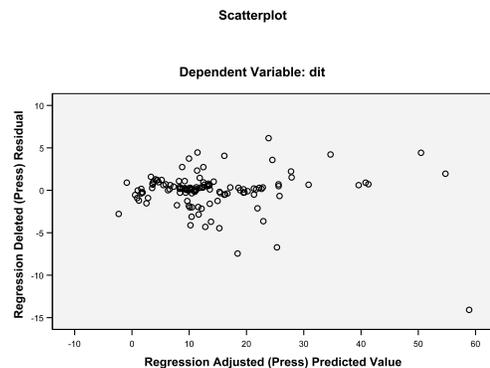
Gráfica 4.44

Normalidad del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , Un_{it} y M_{it}



Gráfica 4.45

Homogeneidad del modelo de desempeño (D_{it}) y sus dimensiones ROV_{it} , Un_{it} y M_{it}



4.2.6 Correlación entre el crecimiento, el desempeño y sus dimensiones, en las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México

En este estudio se ha detectado la correlación existente entre el crecimiento (C_{it}) de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en México, y su desempeño (D_{it}), de acuerdo con:

$$(H1) \quad r_{C_{it} D_{it}} \neq 0$$

donde $(H1) \quad C_{it} > D_{it}$

Y posteriormente entre éste último y sus dimensiones financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado, conforme a las siguientes hipótesis iniciales:

$$(H2, H3, H4, H5) \quad RD_{it}, ROV_{it}, ROA_{it}, UN_{it}, UO_{it}, E_{it}, M_{it} \neq 0$$

donde $(H2, H3, H4, H5) \quad <D_{it}, <ROV_{it}, <ROA_{it}, <UN_{it}, <UO_{it}, <E_{it}, <M_{it}$

Por tanto, a partir de la asociación del desempeño con (1) el crecimiento, y (2) las cuatro dimensiones que lo integran, resultó de interés profundizar en el análisis de las relaciones existentes entre ambos grupos de correlaciones, con el fin de probar el supuesto (s) de que existe una correlación entre el crecimiento y éstas últimas, es decir que:

$$(H)_s \quad C_{it}, ROV_{it}, ROA_{it}, UN_{it}, UO_{it}, E_{it}, M_{it} \neq 0$$

En la primera parte del cuadro 4.28 aparecen los coeficientes de correlación entre el crecimiento y estas variables, para el grupo de empresas pertenecientes a las subramas de alimentos y bebidas de manera conjunta. Tal como se percibe, el crecimiento presenta correlaciones positivas de bajas a moderadas con los índices de rentabilidad sobre ventas y sobre activos (0.657 y 0.607, respectivamente); la utilidad neta y utilidad de operación (0.783 y 0.568), y con el desempeño de mercado (0.415), todas ellas al nivel de significancia 0.000. Sin embargo, al igual que sucedió con la variable desempeño, presenta una correlación negativa débil, prácticamente nula, con la eficiencia (-0.127). Los patrones de correlación detectados entre las variables C_{it} , ROV_{it} , ROA_{it} , UN_{it} , UO_{it} , E_{it} y M_{it} se ilustran en las gráficas 4.46 a 4.60. En la segunda parte del propio cuadro 4.24, se muestran los coeficientes de correlación calculados para la totalidad de variables hasta ahora exploradas, es decir introduciendo al análisis anterior la variable desempeño, D_{it} , donde se corrobora la presencia de patrones de asociación similares a los ya explicados.

Cuadro 4.28

Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México

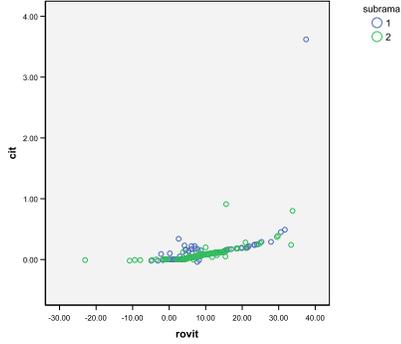
a) Correlación entre el crecimiento y las dimensiones del desempeño

		Correlations						
		cit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	.657	.607	.483	.568	-.124	.415
	rovit	.657	1.000	.957	.476	.507	-.057	.533
	roait	.607	.957	1.000	.470	.502	-.059	.501
	unit	.483	.476	.470	1.000	.981	-.125	.347
	uoit	.568	.507	.502	.981	1.000	-.120	.358
	eit	-.124	-.057	-.059	-.125	-.120	1.000	-.132
	mit	.415	.533	.501	.347	.358	-.132	1.000
Sig. (1-tailed)	cit	.	.000	.000	.000	.000	.081	.000
	rovit	.000	.	.000	.000	.000	.263	.000
	roait	.000	.000	.	.000	.000	.256	.000
	unit	.000	.000	.000	.	.000	.080	.000
	uoit	.000	.000	.000	.000	.	.089	.000
	eit	.081	.263	.256	.080	.089	.	.069
	mit	.000	.000	.000	.000	.000	.069	.
N	cit	128	128	128	128	128	128	128
	rovit	128	128	128	128	128	128	128
	roait	128	128	128	128	128	128	128
	unit	128	128	128	128	128	128	128
	uoit	128	128	128	128	128	128	128
	eit	128	128	128	128	128	128	128
	mit	128	128	128	128	128	128	128

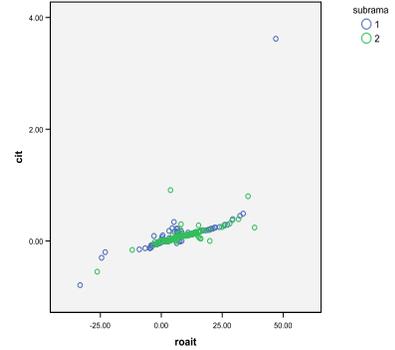
b) Correlación entre el crecimiento, el desempeño y su dimensiones

		Correlations							
		cit	dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	.611	.656	.604	.483	.568	-.127	.409
	dit	.611	1.000	.951	.980	.449	.494	-.046	.520
	rovit	.656	.951	1.000	.956	.482	.515	-.062	.516
	roait	.604	.980	.956	1.000	.474	.507	-.061	.484
	unit	.483	.449	.482	.474	1.000	.981	-.125	.353
	uoit	.568	.494	.515	.507	.981	1.000	-.119	.367
	eit	-.127	-.046	-.062	-.061	-.125	-.119	1.000	-.134
	mit	.409	.520	.516	.484	.353	.367	-.134	1.000
Sig. (1-tailed)	cit	.	.000	.000	.000	.000	.000	.080	.000
	dit	.000	.	.000	.000	.000	.000	.306	.000
	rovit	.000	.000	.	.000	.000	.000	.246	.000
	roait	.000	.000	.000	.	.000	.000	.249	.000
	unit	.000	.000	.000	.000	.	.000	.084	.000
	uoit	.000	.000	.000	.000	.000	.	.094	.000
	eit	.080	.306	.246	.249	.084	.094	.	.068
	mit	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.068	.
N	cit	124	124	124	124	124	124	124	124
	dit	124	124	124	124	124	124	124	124
	rovit	124	124	124	124	124	124	124	124
	roait	124	124	124	124	124	124	124	124
	unit	124	124	124	124	124	124	124	124
	uoit	124	124	124	124	124	124	124	124
	eit	124	124	124	124	124	124	124	124
	mit	124	124	124	124	124	124	124	124

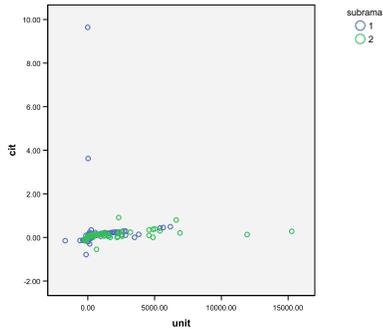
Gráfica 4.46
Correlación de C_{it} con ROV_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



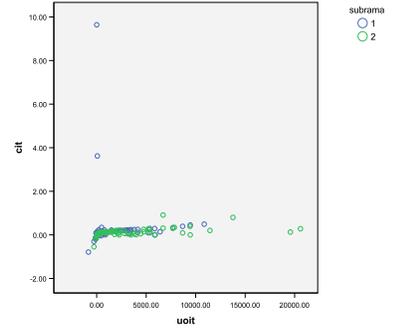
Gráfica 4.47
Correlación de C_{it} con ROA_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



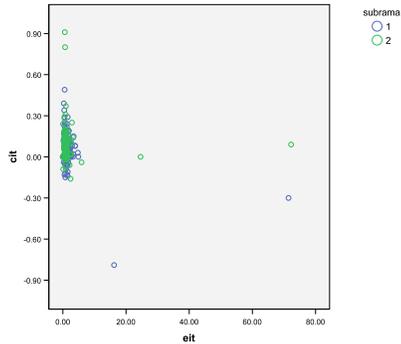
Gráfica 4.48
Correlación de C_{it} con UN_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



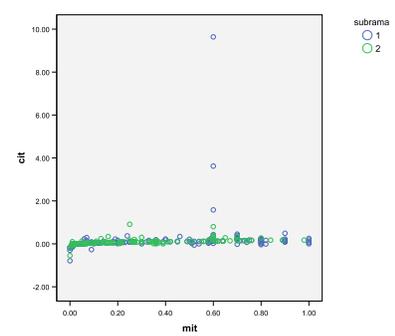
Gráfica 4.49
Correlación de C_{it} con UO_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



Gráfica 4.50
Correlación de C_{it} con E_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



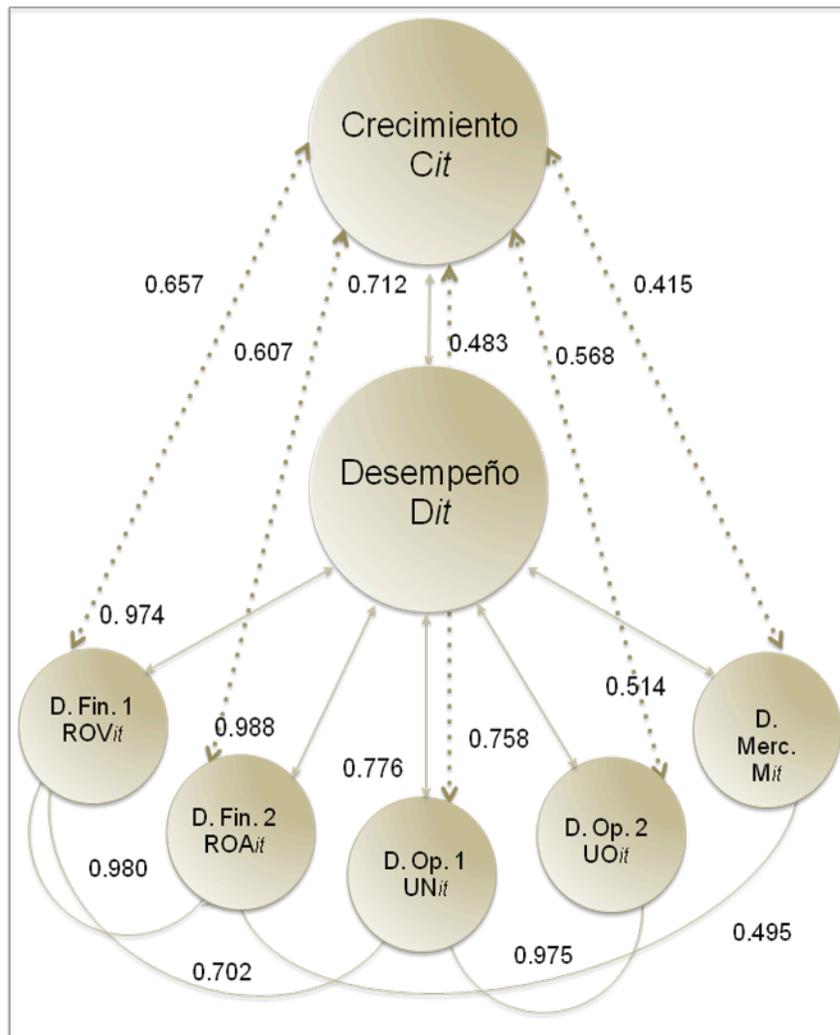
Gráfica 4.51
Correlación de C_{it} con M_{it}
en las subramas de alimentos y bebidas



El diagrama 4.3 integra las correlaciones detectadas entre el crecimiento, el desempeño y sus dimensiones significativas, para el grupo de empresas de alimentos y bebidas estudiado. En resumen, en la segunda fase de investigación se propuso el siguiente modelo de regresión entre las variables de rendimiento sobre ventas, utilidad neta y participación de mercado:

$$D_{it} = (3.552) + 0.836 ROV_{it} + 0.022 UN_{it} + 0.906 M_{it} + e$$

Diagrama 4.3
Correlaciones entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it})
y sus dimensiones significativas



4.3 Fase 3: El desempeño de mercado de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México

Esta fase de la investigación, en correspondencia al tercer objetivo específico de la misma, se enfoca en la dimensión del desempeño de mercado de la empresa, el cual, se considera que está determinado por el desempeño de mercado de los productos que ofrece al mercado, concretados a través de los cuatro elementos de su mezcla de mercadotecnia, a saber, el producto, el precio, la plaza y la promoción. Por ello, su propósito es conocer la correlación entre dichas variables, tomando como caso de estudio la categoría de marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México en 2008, con el fin de probar las hipótesis de investigación sexta a novena, según las cuales un mayor desempeño de mercado es generado por: (H6) una mayor calidad en el producto; (H7) un menor precio; (H8) una mayor distribución, y (H9) una mayor actividad promocional.

El desempeño de mercado del producto se representa en esta investigación como $M1_{at}$, es decir, la participación de mercado del producto a en el período anual t . El primer elemento de la mezcla de mercadotecnia, el producto, se simboliza como P_{at} , y se mide a través de la calificación global de calidad obtenida por el producto a en el período t , a través de evaluaciones efectuadas por parte de sus consumidores. El precio, Pre_{at} , es el valor relativo del producto a en el período t , en medida comparable por cantidad de producto, en pesos. La plaza, Pla_{at} , es medida mediante la cobertura de puntos de venta donde se comercializa el producto a en el período t . Finalmente, la promoción, o Pro_{at} , es evaluada a través del monto de dinero que se destina a la promoción del producto a en el período t .

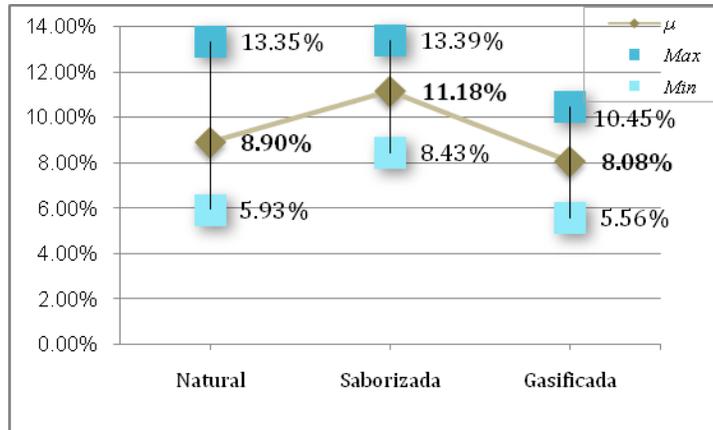
4.3.1 La mezcla de mercadotecnia de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en México

Es importante recordar que esta fase del estudio se centró en 215 marcas de agua embotellada, pertenecientes a tres grandes variedades o clases: (1) sin gas, natural; (2) sin gas, con sabor; y (3) con gas. Al respecto, se comenzó por analizar la variable de participación de mercado ($M1_{at}$) en estos productos. El promedio de participación obtenido en los casos estudiados fue de 8.90% (μ), con un rango entre el 5.56% y el 13.39%, según se indica en la gráfica 4.52. Su distribución de frecuencias y curva normal se muestran en la gráfica 4.53, mientras que los comportamientos de su distribución normal, con la frecuencia acumulativa de los casos en torno a la diagonal, y su desviación, con una banda de puntos en torno a la media, aparecen en las gráficas 4.54 y 4.55, respectivamente.

Gráfica 4.52

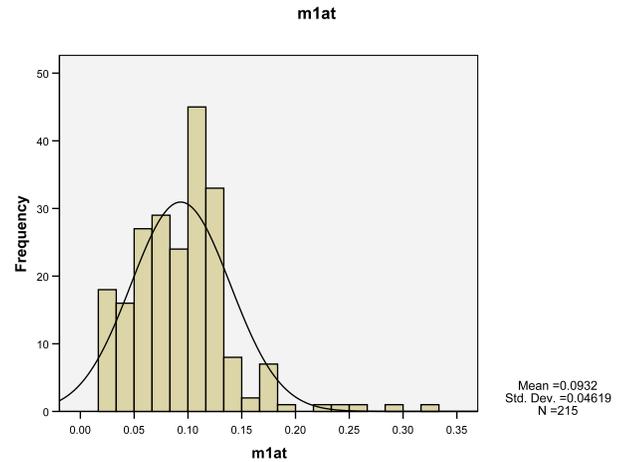
Desempeño de mercado del producto ($M1_{at}$) en las marcas de agua embotellada

(2008, cifras en porcentaje de participación de mercado)



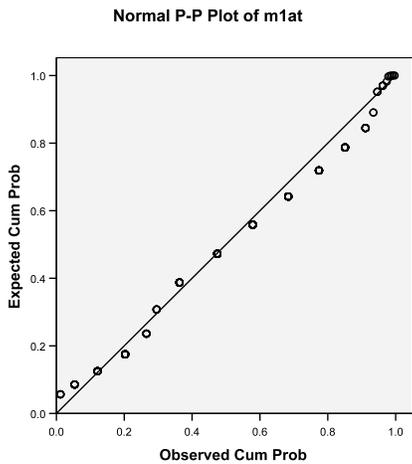
Gráfica 4.53

Frecuencia del desempeño de mercado del producto ($M1_{at}$)



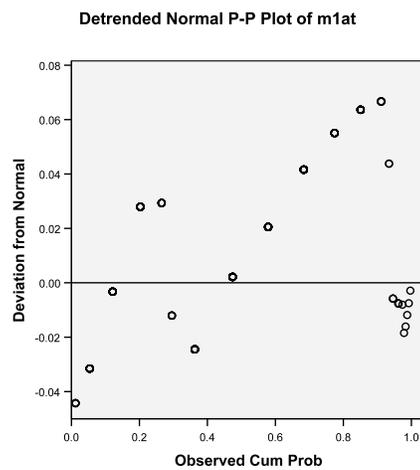
Gráfica 4.54

Distribución normal de la participación de mercado ($M1_{at}$)



Gráfica 4.55

Desviación normal de la participación de mercado ($M1_{at}$)

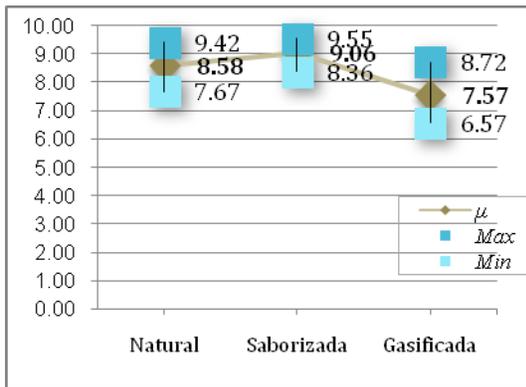


Los valores del producto, P_{at} , primera variable de la mezcla de mercadotecnia, se basaron en evaluaciones de calidad obtenidas a través de estudios del consumidor, en escala de uno a diez. Para el conjunto de observaciones estudiadas se obtuvo una media de calificación de 8.58 puntos (μ), con un rango entre 6.57 y 9.55, de acuerdo con la gráfica 4.56. La distribución de frecuencias con curva normal, las frecuencias acumuladas en comparación con la recta de distribución normal, y la desviación de esta variable a partir de la media, se ilustran en las gráficas 4.57, 4.58 y 4.59, respectivamente.

Gráfica 4.56

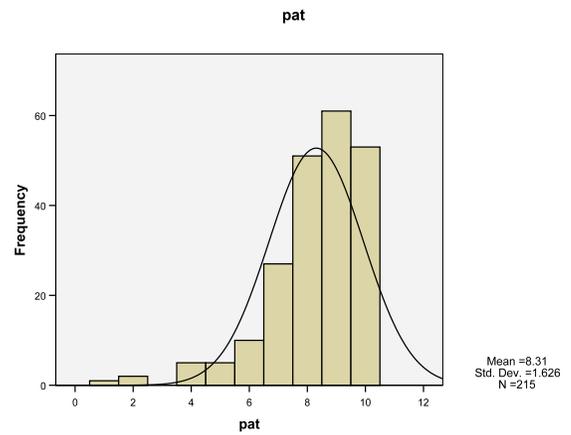
**La variable producto (P_{at})
en las marcas de agua embotellada**

(2008, cifras en escala de evaluación de calidad, de 1 a 5)



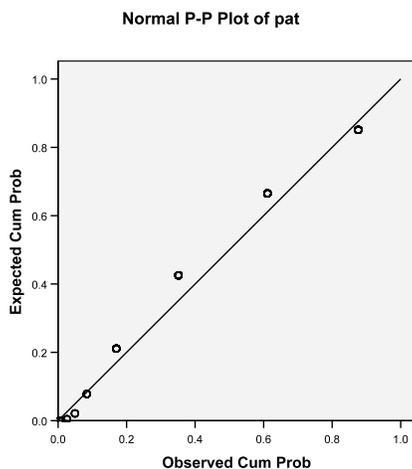
Gráfica 4.57

Frecuencia de la variable producto (P_{at})



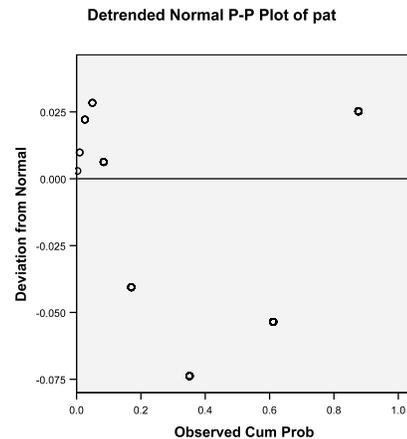
Gráfica 4.58

**Distribución normal
de la variable producto (P_{at})**



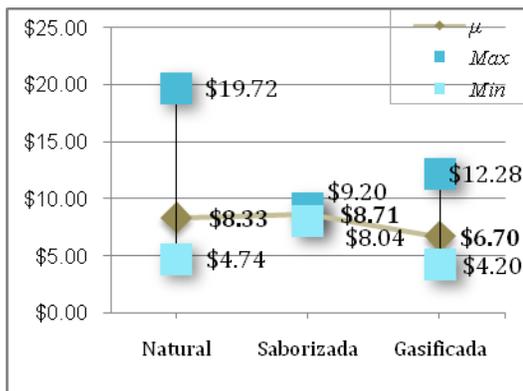
Gráfica 4.59

**Desviación normal
de la variable producto (P_{at})**

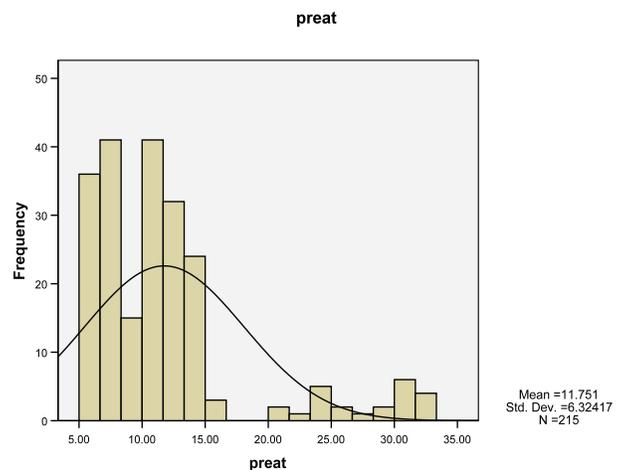


El precio, Pre_{at} , se obtuvo a través de valores estandarizados por unidad de contenido neto en cada empaque de producto. El precio promedio por litro de las marcas de agua embotellada se ubicó en \$8.33 (μ), con un rango entre \$4.20 y \$12.28, tal como se observa en la gráfica 4.60. La distribución de frecuencias con curva normal, el agrupamiento de las frecuencias acumuladas en torno a la recta diagonal de distribución normal, y la dispersión de los valores de esta variable en torno a su media, se presentan en las gráficas 5.61 a 4.63.

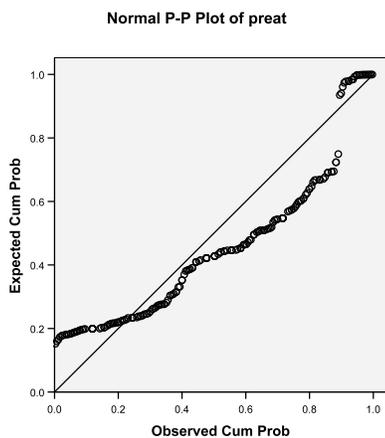
Gráfica 4.60
La variable precio (Pre_{at})
en las marcas de agua embotellada
 (2008, cifras en pesos mexicanos)



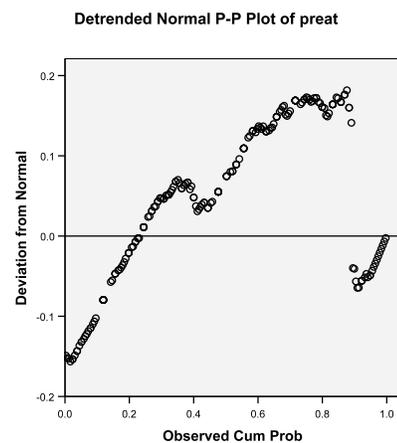
Gráfica 4.61
Frecuencia de la variable precio (Pre_{at})



Gráfica 4.62
Distribución normal
de la variable precio (Pre_{at})



Gráfica 4.63
Desviación normal
de la variable precio (Pre_{at})

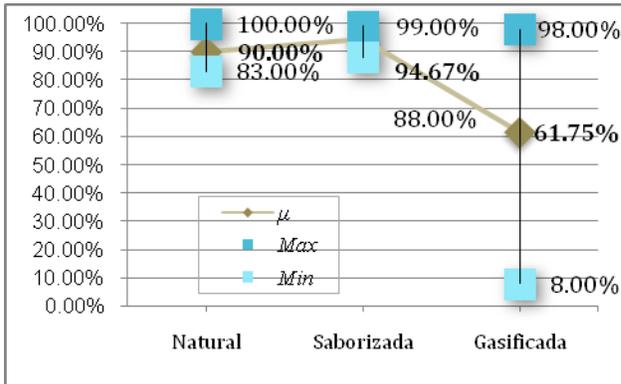


Para la variable plaza, Pla_{at} , se consideró el grado de cobertura de mercado relativa de un producto, como porcentaje de cero a cien. El promedio de cobertura obtenido fue de 90 puntos (μ), con un rango entre 61.75% y 100%, de acuerdo a la gráfica 4.64. Las gráficas 4.65, 4.66 y 4.67 ilustran la distribución de frecuencias con curva normal plana, la ubicación de las frecuencias acumuladas ligeramente por debajo de la recta de distribución normal, y el patrón de agrupamiento de las desviaciones detectadas a la media, para los valores de esta variable.

Gráfica 4.64

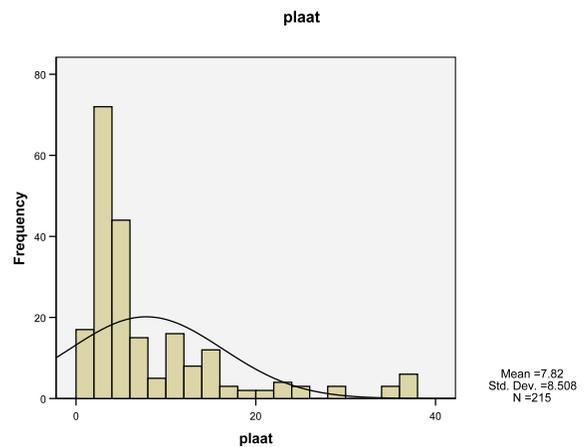
La variable plaza (Pla_{at}) en las marcas de agua embotellada

(2008, cifras en porcentaje de cobertura de puntos de venta)



Gráfica 4.65

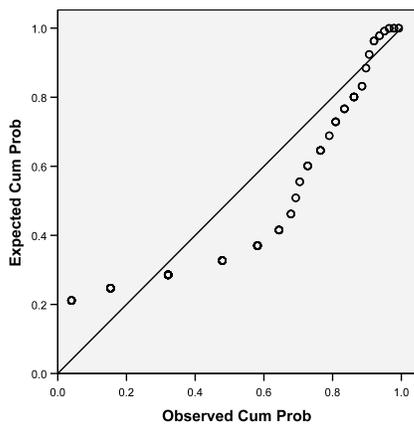
Frecuencia de la variable plaza (Pla_{at})



Gráfica 4.66

Distribución normal de la variable plaza (Pla_{at})

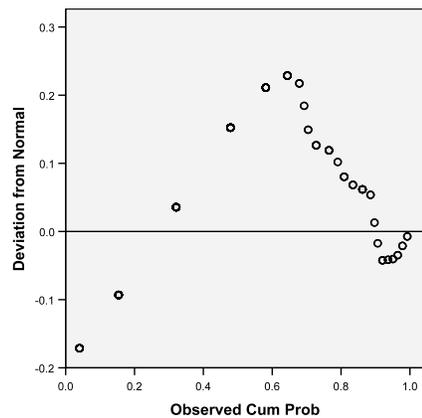
Normal P-P Plot of plaat



Gráfica 4.67

Desviación normal de la variable plaza (Pla_{at})

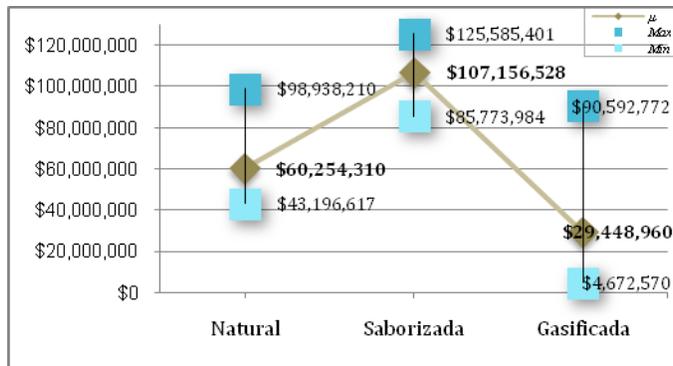
Detrended Normal P-P Plot of plaat



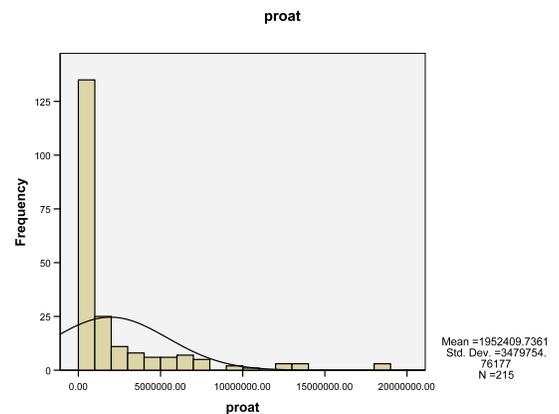
Finalmente, en cuanto a la variable promoción, Pro_{at} , se consideraron las cantidades de dinero invertidas en actividades orientadas a dar a conocer el producto y alentar su compra por parte del consumidor, principalmente publicitarias aunque también de otra índole, como promoción de ventas. Según muestra la gráfica 4.68, el promedio detectado fue de \$60,254,310 mensuales (μ), con un rango entre cero y \$125,585,401. En las gráficas 4.69 a 4.71 aparece la frecuencia de distribuciones con curva normal plana, la alineación de las frecuencias observadas formando un arco por debajo de la recta de distribución normal, y el agrupamiento de las desviaciones de los valores observados en esta variable de acuerdo con la media, en el mismo orden.

Gráfica 4.68
La variable promoción (Pro_{at}) en las marcas de agua embotellada

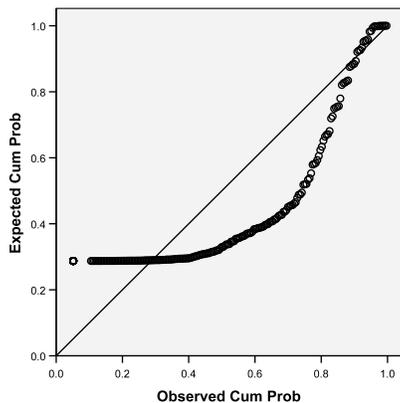
(2008, cifras en monto de inversión, en pesos)



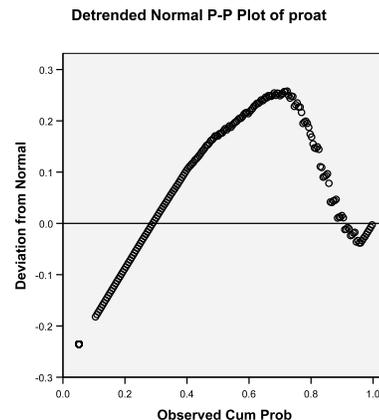
Gráfica 4.69
Frecuencia de la variable promoción (Pro_{at})



Gráfica 4.70
Distribución normal de la variable promoción (Pro_{at})
 Normal P-P Plot of proat



Gráfica 4.71
Desviación normal de la variable promoción (Pro_{at})
 Detrended Normal P-P Plot of proat



4.3.2 Correlación del desempeño de mercado y la mezcla de mercadotecnia de las principales marcas de agua embotellada en México

En esta sección se pretende probar las siguientes hipótesis que expresan las relaciones existentes entre la participación de mercado del producto y los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia:

$$(H6, H7, H8, H9) \quad RMP_{at}P_{at}Pre_{at}Pla_{at}Pro_{at} \neq 0$$

$$\text{donde: } (H6, H8, H9) \quad <MP_{at}, < P_{at}Pla_{at}Pro_{at}$$

$$y: (H7) \quad <MP_{at}, > Pre_{at}$$

Para tal fin, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, ρ , existentes entre la participación de mercado del producto y las variables relativas a los cuatro elementos de su mezcla de mercadotecnia, para el grupo de 215 marcas. Tal como se observa en el cuadro 4.25, la participación de mercado mostraron un coeficiente de correlación positivo moderado con la evaluación de calidad del producto (0.676), y coeficientes positivos altos con la cobertura de distribución del mercado (0.898) y la promoción (0.876), respectivamente, en todos los casos con un nivel de significancia 0.000, menor al nivel $\alpha = 0.05$ establecido como estadístico de contraste. Sin embargo, con el precio, presentó una correlación prácticamente nula (0.076).

Cuadro 4.29

Coefficientes de correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y los componentes de la mezcla de mercadotecnia (P_{at} , Pre_{at} , Pla_{at} y Pro_{at}) en las marcas de agua embotellada

Correlations

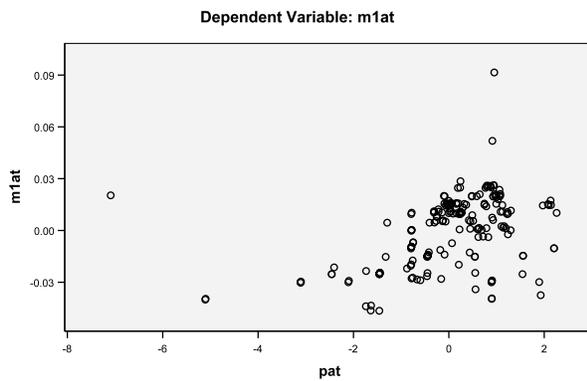
		m1at	pat	preat	plaat	proat
Pearson Correlation	m1at	1.000	.676	.088	.898	.876
	pat	.676	1.000	.076	.572	.506
	preat	.088	.076	1.000	.119	.105
	plaat	.898	.572	.119	1.000	.978
	proat	.876	.506	.105	.978	1.000
Sig. (1-tailed)	m1at	.	.000	.099	.000	.000
	pat	.000	.	.133	.000	.000
	preat	.099	.133	.	.040	.063
	plaat	.000	.000	.040	.	.000
	proat	.000	.000	.063	.000	.
N	m1at	215	215	215	215	215
	pat	215	215	215	215	215
	preat	215	215	215	215	215
	plaat	215	215	215	215	215
	proat	215	215	215	215	215

Las gráficas 4.72 a 4.75 ilustran las correlaciones detectadas entre el desempeño de mercado y los cuatro elementos de la mezcla mercadológica.

Gráfica 4.72

Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y el producto (P_{at})

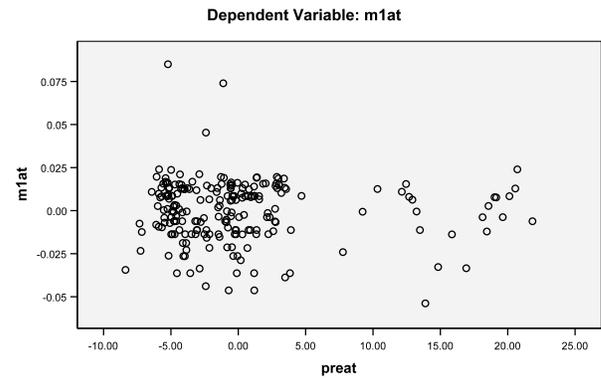
Partial Regression Plot



Gráfica 4.73

Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y el precio (Pre_{at})

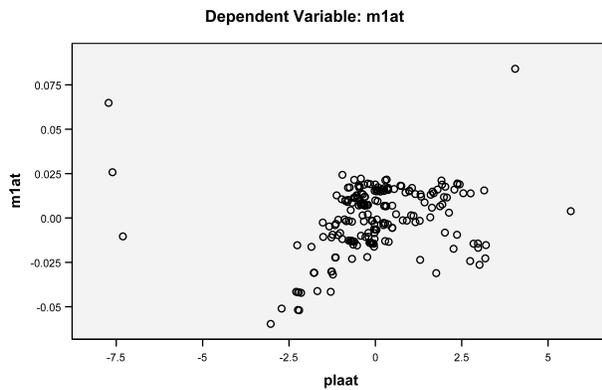
Partial Regression Plot



Gráfica 4.74

Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y la plaza (Pla_{at})

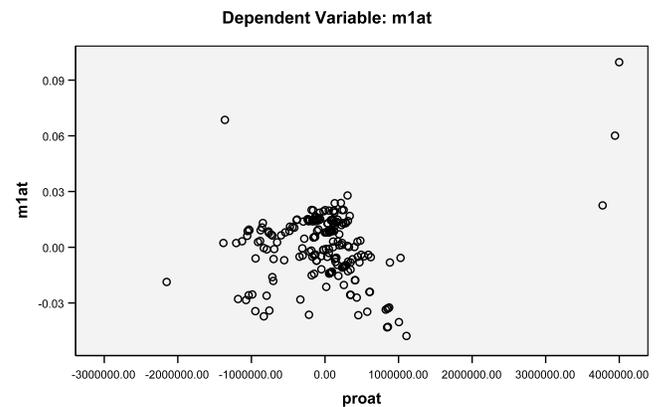
Partial Regression Plot



Gráfica 4.75

Correlación entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y la promoción (Pro_{at})

Partial Regression Plot



Los datos arrojaron algunas correlaciones de las variables de la mezcla de mercadotecnia entre sí, aceptables al nivel de significancia de 0.000; por ejemplo, el producto muestra una correlación media hacia la distribución y la promoción (0.572 y 0.506, respectivamente), mientras que la plaza y la promoción se correlacionan en un alto grado (0.978). Adicionalmente, con el fin de corroborar los patrones de correlación hasta ahora detectados, y considerando que la variable producto se mide en escala de intervalo, se calcularon los coeficientes de correlación *taude* Kendall (τ) y *rho* de Spearman (ϕ), los cuales aparecen en el cuadro 4.30.

Cuadro 4.30
Coefficientes de correlación entre M1_{at}, P_{at}, Pre_{at}, Pla_{at} y Pro_{at}
Tau de Kendall (τ) y *rho* de Spearman (ϕ)
 Correlations

			m1at	pat	preat	plaat	proat
Kendall's tau_b	m1at	Correlation Coefficient	1.000	.742(**)	.049	.963(**)	.960(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.301	.000	.000
		N	215	215	215	215	215
	pat	Correlation Coefficient	.742(**)	1.000	.021	.734(**)	.729(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.676	.000	.000
		N	215	215	215	215	215
	preat	Correlation Coefficient	.049	.021	1.000	.055	.054
		Sig. (2-tailed)	.301	.676	.	.250	.244
		N	215	215	215	215	215
	plaat	Correlation Coefficient	.963(**)	.734(**)	.055	1.000	.950(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.250	.	.000
		N	215	215	215	215	215
	proat	Correlation Coefficient	.960(**)	.729(**)	.054	.950(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.244	.000	.
		N	215	215	215	215	215
Spearman's rho	m1at	Correlation Coefficient	1.000	.833(**)	.067	.992(**)	.996(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.326	.000	.000
		N	215	215	215	215	215
	pat	Correlation Coefficient	.833(**)	1.000	.021	.831(**)	.842(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.758	.000	.000
		N	215	215	215	215	215
	preat	Correlation Coefficient	.067	.021	1.000	.076	.074
		Sig. (2-tailed)	.326	.758	.	.270	.278
		N	215	215	215	215	215
	plaat	Correlation Coefficient	.992(**)	.831(**)	.076	1.000	.992(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.270	.	.000
		N	215	215	215	215	215
	proat	Correlation Coefficient	.996(**)	.842(**)	.074	.992(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.278	.000	.
		N	215	215	215	215	215

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Las correlaciones entre la participación de mercado y las variables de mercadotecnia se calcularon también para los subgrupos de marcas de agua embotellada por clase de producto: (1) agua natural; (2) agua saborizada; y (3) agua gasificada. De acuerdo con la información que aparece en el cuadro 4.31, en ellos se detectaron patrones similares de correlación, si bien en la primera clase, relativa a agua natural sin sabor, se presentaron las correlaciones más altas entre el desempeño y las variables de producto (0.695), plaza (0.905) y promoción (0.905), al nivel de significancia 0.000. Por su parte, en las tres clases se obtuvo una correlación prácticamente nula con el precio (0.113, 0.359 y 0.054, respectivamente).

Cuadro 4.31

Correlación entre la participación de mercado (M1_{at}) y la mezcla de mercadotecnia en las marcas de agua embotellada, por clase de producto

a) Agua embotellada sin gas, sin sabor

		Correlations(a)				
		m1at	pat	preat	plaat	proat
Pearson Correlation	m1at	1.000	0.695	0.113	0.905	0.905
	pat	0.695	1.000	0.208	0.615	0.551
	preat	0.113	0.208	1.000	0.208	0.183
	plaat	0.905	0.615	0.208	1.000	0.979
	proat	0.905	0.551	0.183	0.979	1.000
Sig. (1-tailed)	m1at	.	0.000	0.126	0.000	0.000
	pat	0.000	.	0.017	0.000	0.000
	preat	0.126	0.017	.	0.017	0.031
	plaat	0.000	0.000	0.017	.	0.000
	proat	0.000	0.000	0.031	0.000	.

N 105 a. Selecting only cases for which class = 1

b) Agua embotellada sin gas, con sabor

		Correlations(a)				
		m1at	pat	preat	plaat	proat
Pearson Correlation	m1at	1.000	0.444	0.359	0.876	0.808
	pat	0.444	1.000	0.093	0.374	0.312
	preat	0.359	0.093	1.000	0.373	0.424
	plaat	0.876	0.374	0.373	1.000	0.968
	proat	0.808	0.312	0.424	0.968	1.000
Sig. (1-tailed)	m1at	.	0.001	0.006	0.000	0.000
	pat	0.001	.	0.262	0.004	0.014
	preat	0.006	0.262	.	0.004	0.001
	plaat	0.000	0.004	0.004	.	0.000
	proat	0.000	0.014	0.001	0.000	.

N 49 a. Selecting only cases for which class = 2

c) Agua embotellada con gas

		Correlations(a)				
		m1at	pat	preat	plaat	proat
Pearson Correlation	m1at	1.000	0.898	0.054	0.864	0.801
	pat	0.898	1.000	0.060	0.650	0.565
	preat	0.054	0.060	1.000	0.010	-0.046
	plaat	0.864	0.650	0.010	1.000	0.982
	proat	0.801	0.565	-0.046	0.982	1.000
Sig. (1-tailed)	m1at	.	0.000	0.340	0.000	0.000
	pat	0.000	.	0.323	0.000	0.000
	preat	0.340	0.323	.	0.470	0.363
	plaat	0.000	0.000	0.470	.	0.000
	proat	0.000	0.000	0.363	0.000	.

N 61 a. Selecting only cases for which class = 3

Con los resultados tanto del conjunto de marcas como de los subgrupos por clase, de agua natural sin sabor (*N*), natural saborizada (*S*) y gasificada (*G*), se probaron las siguientes hipótesis de investigación:

$$(H6) \quad r_{M1_{at}, P_{at}} (\neq 0), \quad \text{donde } M1_{at} > P_{at}$$

dado que: $(H6)_{NSG} r_{M1_{at}, P_{at}} = 0.676$

$$(H6)_N \quad r_{M1_{at}, P_{at}} = 0.695$$

$$(H6)_S \quad r_{M1_{at}, P_{at}} = 0.444$$

$$(H6)_G r_{M1_{at}, P_{at}} = 0.898$$

$$(H8) \quad r_{M1_{at}, Pla_{at}} (\neq 0), \quad \text{donde } M1_{at} > Pla_{at}$$

dado que: $(H8)_{NSG} r_{M1_{at}, Pla_{at}} = 0.898$

$$(H8)_N \quad r_{M1_{at}, Pla_{at}} = 0.905$$

$$(H8)_S \quad r_{M1_{at}, Pla_{at}} = 0.876$$

$$(H8)_G r_{M1_{at}, Pla_{at}} = 0.864$$

$$(H9) \quad r_{M1_{at}, Pro_{at}} (\neq 0), \quad \text{donde } M1_{at} > Pro_{at}$$

dado que: $(H9)_{NSG} r_{M1_{at}, Pro_{at}} = 0.876$

$$(H9)_N \quad r_{M1_{at}, Pro_{at}} = 0.905$$

$$(H9)_S \quad r_{M1_{at}, Pro_{at}} = 0.808$$

$$(H9)_G r_{M1_{at}, Pro_{at}} = 0.801$$

En todas ellas se verifica que $r \neq 0$, y se cumple la condición de correlación positiva ($<, < o >, >$), ya que a mayor valor en la variable participación, se asocian mayores valores en las variables relativas a producto, plaza y promoción. No obstante, para la variable precio el valor de asociación es muy bajo, y solo en un caso su correlación difiere de cero y es de orden positivo (0.359), lo que no ofrece ninguna conclusión sobre su influencia, y se contrapone a la relación supuesta, del tipo $>, <$. Es por ello que la siguiente hipótesis (H9), fue rechazada:

$$(H9) \quad r_{M1_{at}, Pre_{at}} (\neq 0), \quad \text{donde } M1_{at} < Pre_{at}$$

dado que: $(H9)_{NSG} r_{M1_{at}, Pre_{at}} = 0.088 \quad \text{por lo que } \approx 0$

$$(H9)_N \quad r_{M1_{at}, Pre_{at}} = 0.113 \quad \text{por lo que } \approx 0$$

$$(H9)_S \quad r_{M1_{at}, Pre_{at}} = 0.359$$

$$(H9)_G r_{M1_{at}, Pre_{at}} = 0.054 \quad \text{por lo que } \approx 0$$

Con el fin de comprender la naturaleza e impacto de las correlaciones detectadas entre la participación de mercado ($M1_{at}$) y los elementos de la mezcla de mercadotecnia, se calculó un modelo de regresión donde a la primera se le consideró variable dependiente, mientras que como variables independientes se toman las tres variables que presentaron correlaciones positivas de moderadas a altas con ella (P_{at} , Pla_{at} y Pro_{at}), eliminando al precio (Pre_{at}), cuyo grado de asociación fue prácticamente nulo al nivel de significancia establecido. En la síntesis que aparece en el cuadro 4.32, se presentan los coeficientes de determinación normal y ajustado del modelo (0.921 y 0.848, respectivamente), los cuales indican la proporción de la variable dependiente que puede ser explicada por los efectos de las independientes, cuyo valor es próximo a 1, lo que confirma el efecto de correspondencia lineal entre las variables.

Cuadro 4.32

Síntesis del modelo de regresión entre la participación de mercado del producto ($M1_{at}$) y los elementos significativos de la mezcla de mercadotecnia

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.921 ^a	.848	.846	.01812	.848	393.010	3	211	.000	1.987

a. Predictors: (Constant), proat, pat, plaat

b. Dependent Variable: m1at

Mediante el modelo de regresión estimado se pretende obtener una ecuación que explique la correlación de la participación de mercado, con el producto, la plaza y la promoción, del tipo:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \beta_2 x_i + \dots + \beta_n x_i + e$$

De acuerdo con la estimación de los parámetros que aparece en el cuadro 4.33, el término constante del modelo corresponde a 0.003, mientras que los valores de los coeficientes estandarizados para las variables producto, plaza y promoción (dado que están expresadas en unidades de medida diferentes, que es preciso homogeneizar), son de 0.266, 0.458 y 0.294, respectivamente. Esto indica las proporciones de cambio que la variable dependiente puede experimentar en función de los valores de las variables independientes. Por tanto, se obtiene la ecuación de regresión:

$$M1_{at} = \beta_0 + \beta_1 P_{at} + \beta_2 Pla_{at} + \beta_3 Pro_{at} + e$$

donde:

$$M1_{at} = (0.003) + 0.266 P_{at} + 0.458 Pla_{at} + 0.294 Pro_{at} + e$$

Cuadro 4.33**Coefficientes del modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)**Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.003	.007		.488	.626					
	pat	.008	.001	.266	7.696	.000	.676	.468	.206	.604	1.657
	plaat	.002	.001	.458	3.169	.002	.898	.213	.085	.035	28.972
	proat	3.91E-009	.000	.294	2.144	.033	.876	.146	.058	.038	26.183

a. Dependent Variable: m1at

A través de esta ecuación es posible no solo explicar, sino también predecir, la participación de mercado del producto en función de valores conocidos de evaluación del producto, su cobertura de distribución del mercado y el monto mensualmente invertido a actividades promocionales de la marca. Por ejemplo, si un producto cuenta con una evaluación de calidad de 9 puntos, su cobertura de distribución es de 30%, e invierte en promoción \$500,000 mensuales, su participación de mercado estaría dada por:

$$M1_{at} = (0.003) + 0.266 (9) + 0.008 (0.30) + 0.294 (500,000) = 14.86\%$$

En la aplicación del modelo a casos de productos con valores determinados para cada variable, se presentaría una proporción de error entre los valores estimados y los observados, decir, un residuo e . El análisis de la varianza que se presenta en el cuadro 4.34, permite comprobar la medida en que el modelo de regresión resulta apropiado para estimar los valores de la variable participación, a partir de la información aportada por las variables independientes. El alto valor del estadístico F (393.01), al nivel de significancia 0.000, indica que el modelo proporciona una probabilidad de estimación adecuada, tomando como base la media muestral de los valores.

Cuadro 4.34**Análisis de varianza en el modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)**

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.387	3	.129	393.010	.000 ^a
	Residual	.069	211	.000		
	Total	.456	214			

a. Predictors: (Constant), proat, pat, plaat

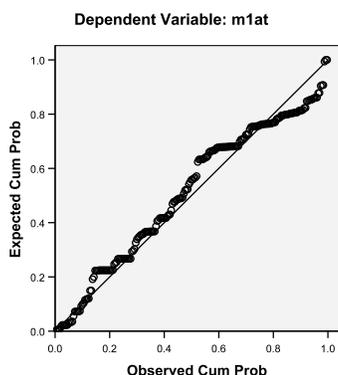
b. Dependent Variable: m1at

Por otro lado, el estadístico de Durbin–Watson que apareció en el cuadro 4.32 presenta un valor próximo a 2, lo que verifica la independencia de los residuos entre las estimaciones esperadas y observadas, al aplicar el modelo en los casos estudiados. Finalmente, se asume que estos residuos obedecen a una distribución normal con media cero, y son incorrelados con los valores que les anteceden, tal como indican las gráficas 4.71 y 4.72, demostrando así la normalidad y homogeneidad del modelo obtenido.

Gráfica 4. 76

Normalidad del modelo de participación de mercado del producto ($M1_{at}$)

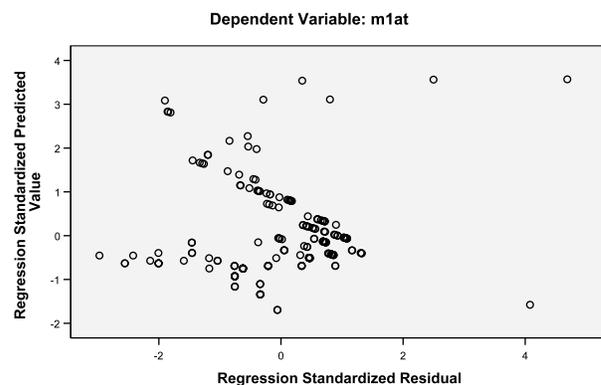
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gráfica 4.77

Homogeneidad del modelo de participación de mercado del producto ($M1_{at}$)

Scatterplot



Como se ha señalado, el modelo calculado se puede utilizar para estimar los valores correspondientes a la variable dependiente (M_{at}), en función de valores conocidos para las variables independientes P_{at} , Pl_{at} y Pro_{at} . Sin embargo, surgió el interés de conocer cómo podría calcularse el desempeño o participación de mercado si los valores de alguna de éstas últimas fuesen desconocidos, por ejemplo, si los casos de empresas en que se aplicara no contaran con evaluaciones del producto, o no pudieran medir apropiadamente su cobertura de mercado, información cuya obtención y correcta valoración puede resultar compleja. Para tal efecto, se calcularon nuevamente los coeficientes del modelo de estimación de la participación de mercado para los siguientes grupos de variables: (1) producto, precio y promoción; plaza y promoción; y (2) únicamente promoción, los cuales se reportan en el cuadro 4.35.

Cuadro 4.35

Coeficientes ajustados del modelo de regresión de la participación de mercado ($M1_{at}$)

a) Respecto a las variables Pro_{at} , Pla_{at} y Pro_{at}

Coeficientes(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-12.219	8.082		-1.512	.169	-30.856	6.418						
	Pat	2.831	1.235	.928	2.292	.051	-.018	5.680	.813	.630	.440	.225	4.444	
	Pla _{at}	-.038	.037	-.339	-1.020	.338	-.123	.048	.553	-.339	-.196	.334	2.998	
	Pro _{at}	1.33E-008	.000	.192	.553	.596	.000	.000	.713	.192	.106	.304	3.287	

a Dependent Variable: Mat

b) Respecto a las variables Pla_{at} y Pro_{at}

Coeficientes(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9.398	7.610		-1.235	.248	-26.613	7.817					
	Pat	2.158	1.047	.708	2.062	.069	-.210	4.526	.813	.566	.397	.315	3.176
	Pro _{at}	8.77E-009	.000	.127	.371	.719	.000	.000	.713	.123	.071	.315	3.176

a Dependent Variable: Mat

c) Respecto a la variable Pro_{at}

Coeficientes(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.165	1.115		5.528	.000	3.680	8.650					
	Pro _{at}	4.91E-008	.000	.713	3.217	.009	.000	.000	.713	.713	.713	1.000	1.000

a Dependent Variable: Mat

Con ello, se resume que los modelos aplicables según las variables conocidas, son:

$$\text{Para } P_{at}, Pla_{at} \text{ y } Pro_{at}: \quad M1_{at} = (-12.219) + 2.831 P_{at} - 0.038 Pla_{at} + 0.000133 Pro_{at} + e$$

$$\text{Para } Pla_{at} \text{ y } Pro_{at}: \quad M1_{at} = (-9.398) + 2.158 Pla_{at} + 0.00087 Pro_{at} + e$$

$$\text{Para } Pro_{at}: \quad M1_{at} = (06.155) + 0.00049 Pro_{at} + e$$

El cuadro 4.36 presenta un ejercicio de aplicación a casos observados, con un comparativo de los tres modelos.

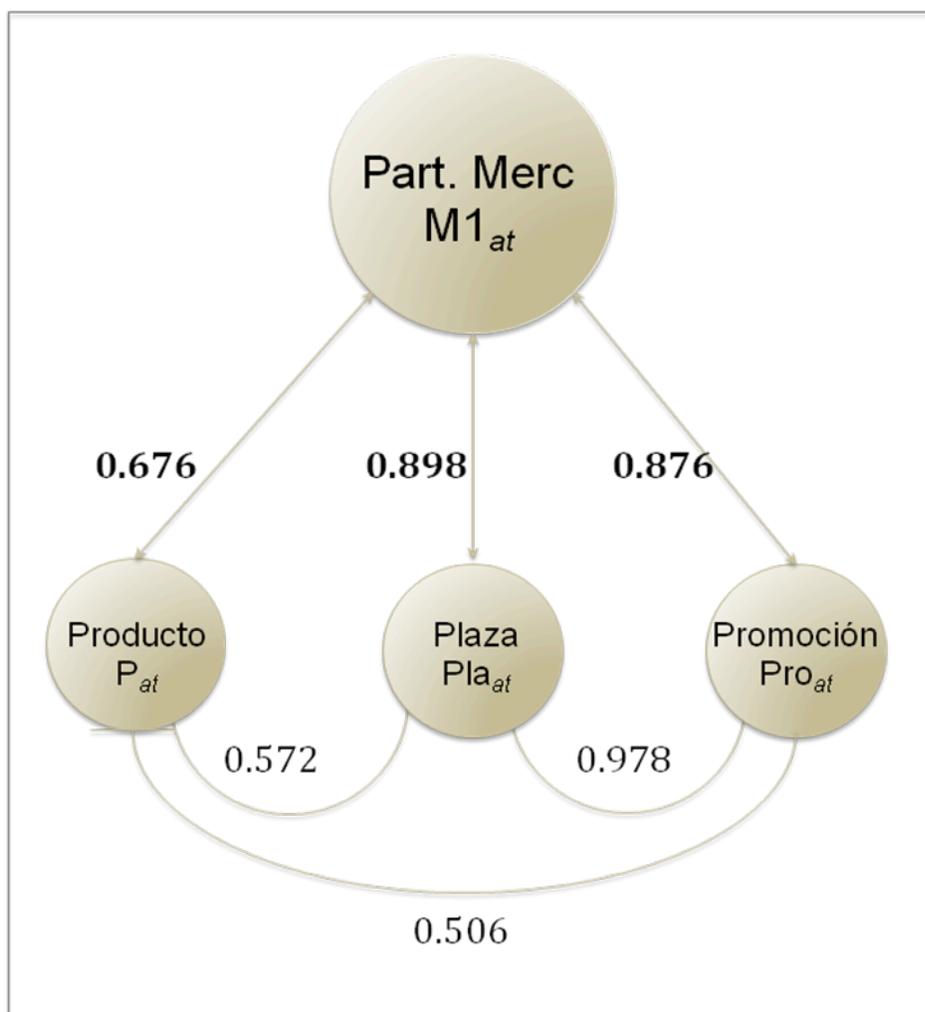
Cuadro 4.36
Ejemplos de cálculo de la participación de mercado (M_{at})
mediante el modelo de regresión

C	Marca	M_{at}	P_{at}	PI_{at}	Pro_{at}	P-PLA-PRO		PLA-PRO		PRO	
						M_{at}	e	M_{at}	e	M_{at}	e
1	Agua sin gas, Bonafont , botella 1.5 lt.	13.35%	9.42	100%	\$98,938,210	13.27	0.09	10.67	2.68	11.00	2.35
1	Agua sin gas, e-Pura. , botella 1.5 lt.	6.42%	7.67	91%	\$66,206,297	8.87	-2.45	7.63	1.21	9.40	-2.98
1	Agua sin gas, Evian , botella 1.5 lt.	5.93%	8.42	91%	\$48,068,989	6.47	-0.54	6.05	0.12	8.51	-2.58
1	Agua sin gas, Nestle. Pureza vital , botella 1.5 lt.	10.80%	9.18	85%	\$44,861,437	6.07	4.73	5.64	5.16	8.35	2.45
1	Agua sin gas, Santa María , botella 1.5 lt.	7.98%	8.21	83%	\$43,196,617	5.82	2.16	5.46	2.53	8.27	-0.29
2	Agua sin gas, Be-Light , botella 1.5 lt. Varios sabores	11.74%	9.26	97%	\$110,110,200	14.75	-3.01	11.58	0.16	11.55	0.19
2	Agua sin gas, Ciel + , botella 1.5 lt. Varios sabores	8.43%	8.36	88%	\$85,773,984	11.49	-3.06	9.27	0.84	10.36	-1.93
2	Agua sin gas, Bonafont Levite. Clásica, botella 1.5 lt. Varios sabores	13.39%	9.55	99%	\$125,585,401	16.81	-3.43	12.97	0.42	12.31	1.08
3	Agua con gas, Ciel , botella 2 lt.	10.45%	8.72	98%	\$90,592,772	12.14	-1.68	9.90	0.55	10.59	-0.14
3	Agua con gas, Garci cresco , botella 2 lt.	9.86%	7.38	68%	\$11,021,810	1.53	8.34	2.33	7.53	6.70	3.17
3	Agua con gas, Peñafiel, botella 2 lt.	6.42%	7.63	73%	\$11,508,688	1.60	4.83	2.48	3.94	6.72	-0.30
3	Agua con gas, Peñafiel, canastilla con 6 botellas de 355 ml	5.56%	6.57	8%	\$4,672,570	0.68	4.88	0.49	5.08	6.38	-0.82

Una vez obtenidas las correlaciones entre las variables de la mezcla de mercadotecnia del producto y su participación de mercado, además de efectuadas las pruebas de confiabilidad y validez del modelo, es posible sintetizar los resultados obtenidos en esta fase de la investigación, en el diagrama 4.4.

Diagrama 4.4

Correlación entre la participación de mercado del producto ($M1_{at}$) y las variables producto (P_{at}), plaza (Pla_{at}) y promoción (Pro_{at})



4.4 Integración de los resultados sobre crecimiento, desempeño y mezcla de mercadotecnia

A lo largo de la investigación se detectaron correlaciones entre (1) el crecimiento de las empresas y su desempeño; (2) el desempeño a nivel estratégico o general, y las dimensiones que lo integran; y (3) el desempeño de mercado de los productos, con su mezcla de mercadotecnia. El cuadro 4.37 muestra las relaciones de dependencia planteadas inicialmente, y las relaciones ajustadas con base en las correlaciones detectadas en cada fase del estudio.

Cuadro 4.37

Relación entre el crecimiento, el desempeño, sus dimensiones y la mezcla de mercadotecnia

a) Relación teórica

Variable Dependiente	Variabes Independientes
Desempeño estratégico (D_{it})	Crecimiento (C_{it})
Desempeño estratégico (D_{it})	Desempeño financiero (ROV_{it} y ROA_{it}) + Desempeño operativo (UN_{it} y UO_{it}) + Desempeño de aprendizaje (E_{it}) + Desempeño de mercado (M_{it})
Desempeño de mercado (M_{it})	Mezcla de mercadotecnia ($M1_{at}$), es decir: Producto (P_{at}) + Precio (Pre_{at}) + Plaza (Pla_{at}) + Promoción (Pro_{at})

a) Relación ajustada

Variable Dependiente	Variabes Independientes
Desempeño estratégico (D_{it})	Crecimiento (C_{it})
Desempeño estratégico (D_{it})	Desempeño financiero (ROV_{it}) + Desempeño operativo (UN_{it}) + Desempeño de mercado (M_{it})
Desempeño de mercado (M_{it})	Mezcla de mercadotecnia ($M1_{at}$), es decir: Producto (P_{at}) + Plaza (Pla_{at}) + Promoción (Pro_{at})

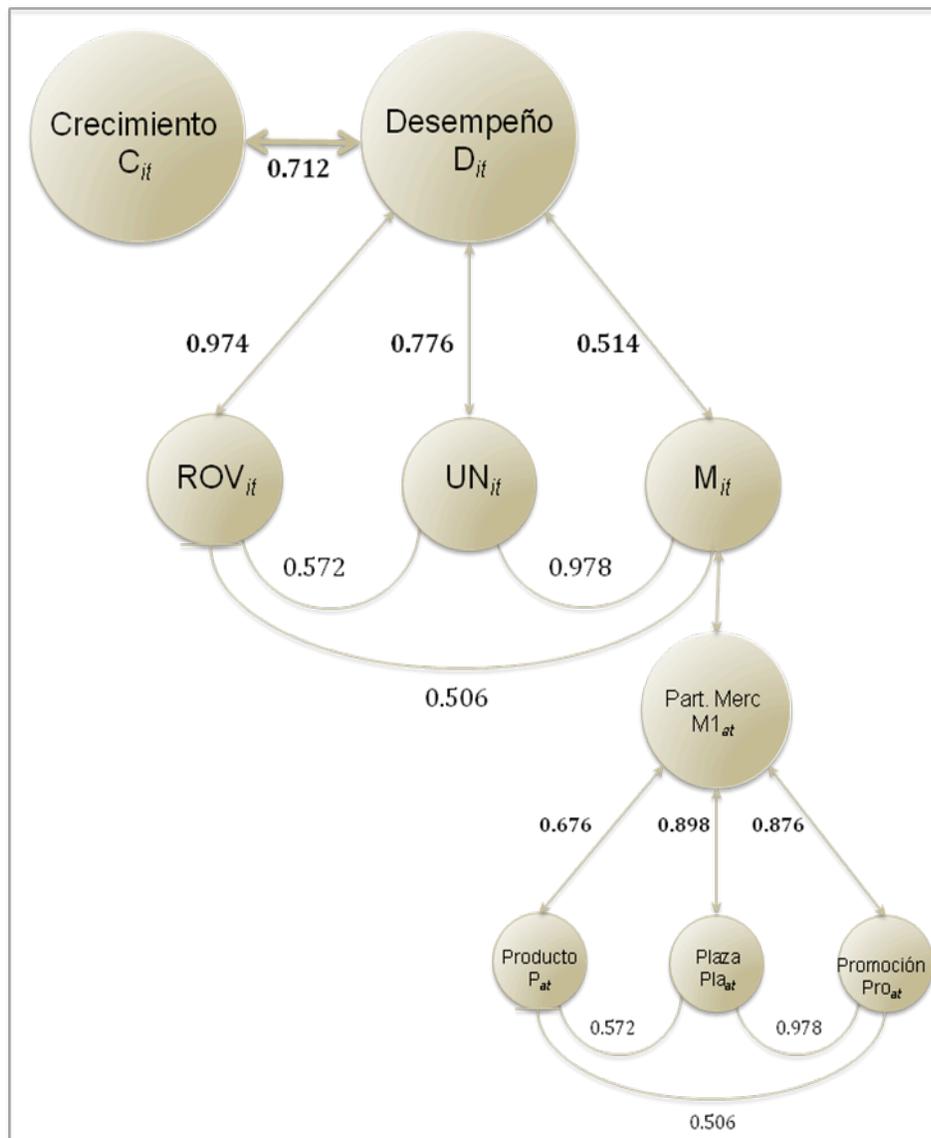
En el cuadro 4.38 aparece un resumen de las correlaciones significativas detectadas entre cada grupo de variables, donde: (a) x representa la relación entre el crecimiento y el desempeño; (b) y representa las relaciones entre el desempeño y sus dimensiones; y (c) z representa las relaciones entre el desempeño de mercado y los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Cuadro 4.38
Matriz de correlaciones múltiples entre el crecimiento, el desempeño
y la mezcla de mercadotecnia

	x_1 C_{it}	x_2 D_{it}	y_1 ROV_{it}	y_2 UN_{it}	y_3 M_{it}	z_1 P_{at}	z_2 Pla_{at}	z_3 Pro_{at}
x_1 C_{it}	1.000 <i>0.000</i>							
x_2 D_{it}	0.712 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>						
y_1 ROV_{it}	0.657 <i>0.000</i>	0.974 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>					
y_2 UN_{it}	0.712 <i>0.000</i>	0.776 <i>0.000</i>	0.765 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>				
y_3 M_{it}	0.415 <i>0.000</i>	0.514 <i>0.000</i>	0.581 <i>0.000</i>	0.628 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>			
z_1 P_{at}					0.676 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>		
z_2 Pla_{at}					0.898 <i>0.000</i>	0.572 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>	
z_3 Pro_{at}					0.876 <i>0.000</i>	0.506 <i>0.000</i>	0.978 <i>0.000</i>	1.000 <i>0.000</i>

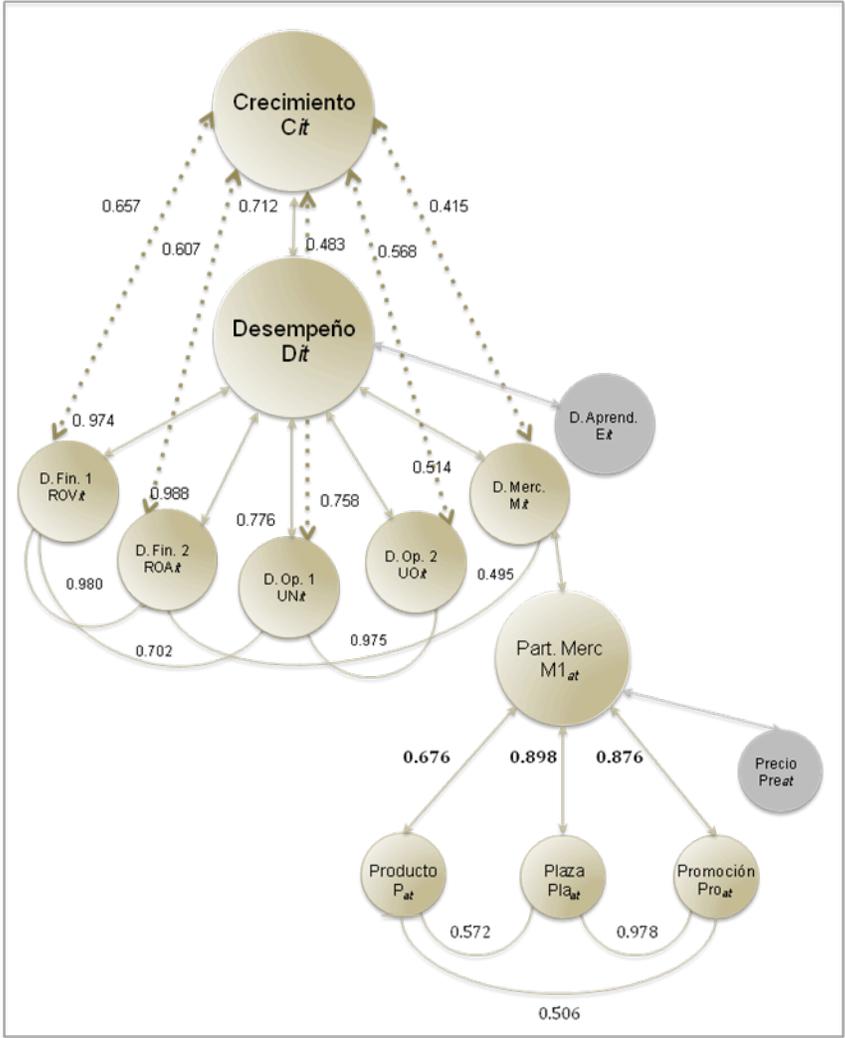
En el diagrama 4.5 se presenta el resumen de correlaciones detectadas entre las variables, según los resultados obtenidos a lo largo de las tres fases de la investigación.

Diagrama 4.5
Correlación entre el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia,
en la industria de alimentos y bebidas en México



Como variables latentes que pueden influir en el modelo de crecimiento, desempeño, desempeño de mercado y mezcla de mercadotecnia, se ubican aquellas en las cuales no se detectaron correlaciones significativas para las empresas y marcas sujetos de estudio, pero que, en otros contextos, podrían presentar efectos mayores en los resultados de desempeño de la compañía y sus productos. El diagrama 4.6 presenta la integración de las variables E_{it} y Pre_{at} al modelo planteado.

Diagrama 4.6
Correlación entre el crecimiento, el desempeño y la mezcla de mercadotecnia,
incluyendo variables latentes



CONCLUSIONES

Esta investigación se centró en el estudio del desempeño de las organizaciones, es decir, el rendimiento de sus recursos invertidos en las actividades productivas y comerciales inherentes a su negocio, tanto en el contexto de las grandes empresas de alimentos y bebidas líderes en el mercado mexicano, como de las principales marcas de agua embotellada que se comercializan en él. Su objetivo consistió en explicar las relaciones existentes entre: (1) el crecimiento de la empresa, o el incremento en su volumen de ventas de un período a otro, y su desempeño, o rentabilidad; (2) el desempeño a nivel general o estratégico y las cuatro dimensiones que lo integran, según el modelo del cuadro de mando integral, siendo éstas la financiera, operativa, de aprendizaje y de mercado; y (3) esta última dimensión, la del mercado, en el ámbito de los bienes comercializados por la empresa, y los elementos de su mezcla de mercadotecnia, a saber, producto, precio, plaza y promoción. La investigación se efectuó en tres fases, correspondientes a los aspectos señalados, y el resultado obtenido en cada una de ellas fue un modelo estadístico de regresión lineal (simple en el primer caso, y múltiple en los dos siguientes), que permite no sólo explicar el grado y la naturaleza de dichas relaciones, sino también, estimar o predecir los valores de desempeño, sea en su ámbito general o de mercado, a partir de los valores conocidos para el grupo de variables con que se correlaciona su obtención.

En la primera fase del estudio, de acuerdo con la hipótesis (H1), se probó la existencia de una correlación positiva, de naturaleza causal, entre el crecimiento y el desempeño obtenidos por las empresas de alimentos y bebidas estudiadas durante 2001 a 2008. A partir de los resultados estadísticos y el modelo de regresión lineal obtenidos al respecto, exhaustivamente comentados en el capítulo cuatro, es posible concluir que el nivel de crecimiento de una organización determina su desempeño. Esto significa que el incremento que se presenta en los ingresos de la empresa durante un período, a partir de otro tomado como base, está vinculado con la maximización del rendimiento sobre la inversión (ROI) de los mismos, siendo el primero determinante para el logro de este último. Por tanto, la generación de ingresos en el corto plazo, a través de períodos anuales, sienta las bases para el logro de una mejor tasa de recuperación de los recursos invertidos por la empresa en el largo plazo, por lo que resulta indispensable para la creación y el mantenimiento de su salud financiera a lo largo de las diferentes etapas que atraviesa en su ciclo de vida.

No obstante, es recomendable que las organizaciones manejen con cautela sus objetivos de obtención de ingresos en el corto plazo, sin enfocarse excesivamente en ellos, ya que esto podría llevarlas a perder su visión de rendimiento en el largo plazo, erosionando su futura capacidad de desempeño. En consecuencia, la obtención del crecimiento y, por ende, del desempeño, requiere la adecuada administración de los ingresos a través del tiempo, para sus sostenimiento a largo plazo. Por otro lado, la obtención de dichos ingresos implica la formulación e implementación de estrategias orientadas a generar valor dentro de la compañía, a través de la consolidación del vínculo entre sus productos y mercados, así como la clara definición de las vías de crecimiento que buscará en sus respectivos ámbitos, a fin de incrementar su competitividad. Al respecto, resulta fundamental lograr una estrecha vinculación entre los distintos los subsistemas que integran la empresa y el entorno o suprasistema en que se desenvuelve, logrando su apropiada adaptación a los continuos cambios que se presentan en él, con el propósito de mantener su capacidad de construir e incrementar sus ingresos.

La segunda fase de la investigación se enfocó en el análisis de las relaciones existentes entre el desempeño obtenido por las grandes empresas pertenecientes a las industrias de alimentos y bebidas en el país, a nivel estratégico o general, y las cuatro dimensiones que lo integran: financiera, de procesos, de aprendizaje y de mercado, planteadas en las hipótesis (H2), (H3), (H4) y (H5), respectivamente. Como se ha presentado en el capítulo cuatro, se detectó una correlación significativa del desempeño con estas dimensiones, excepto la de aprendizaje, evaluada a través del indicador de eficiencia del elemento humano, por lo que la hipótesis relativa a ella fue la única rechazada de este grupo. No obstante, se considera que los resultados obtenidos pueden deberse a la complejidad de evaluar este indicador no financiero únicamente a través del índice de productividad, por lo que si bien el resultado describe al universo analizado, según los patrones específicos de comportamiento detectados en los casos observados, no podría ser generalizado a otros grupos de empresas, ni podría excluirse del análisis de un sistema integral de evaluación del desempeño.

De los resultados obtenidos respecto a la alta correlación entre el desempeño y sus dimensiones financiera (medida a través del rendimiento sobre ventas, ROV y el rendimiento sobre activos, ROA) y operativa (evaluada mediante la utilidad neta y de operación), misma que resulta evidente debido a que muestra la cohesión entre el conjunto de indicadores de evaluación financiera más importantes, es posible concluir que una compañía no sólo debe enfocarse en la obtención de mayores ingresos, sino también en controlar sus niveles de costos, con el propósito de alcanzar adecuados márgenes de utilidad y, en consecuencia, una mayor fortaleza financiera, cuyo adecuado mantenimiento a través de períodos de tiempo estables, incidirá no sólo en su crecimiento a corto plazo, sino también, en su desempeño a largo plazo. Por otro lado, la correlación entre el desempeño y su dimensión de mercado, evaluada a

través de la participación de mercado, permitió concluir que la administración de mercadotecnia tiene una gran importancia como elemento de cohesión entre las actividades productivas y comerciales de la empresa, para el logro de sus metas estratégicas de obtención y maximización de ingresos tanto en el corto como en el largo plazo.

La relación causal detectada entre el desempeño y tres indicadores específicos, la rentabilidad sobre ventas, la utilidad neta y la participación de mercado (sintetizada en el modelo de regresión múltiple correspondiente, explicado en el capítulo cuatro), permite concluir que éstos ejercen un impacto directo en la maximización del rendimiento de los recursos de la compañía, por lo que son los factores primordiales en los cuales es preciso enfocarse para cumplir las metas orientadas al incremento de la rentabilidad sobre capital. El vínculo entre estos elementos resulta de gran interés, ya que a través de los ingresos por ventas de la empresa, se generan recursos cuyo adecuado control de costos conlleva a la obtención de una mayor utilidad, y si su flujo logra sostenerse a través del tiempo, deriva en una más alta tasa de rendimiento tanto sobre ventas como sobre capital. Adicionalmente, la obtención de un mayor monto de ventas incidirá en el incremento de la participación de mercado de la empresa, es decir, la absorción de un mayor porcentaje del total de ingresos obtenidos por el sector industrial en que compete. Una vez que su participación de mercado crece, la empresa cuenta con mayores oportunidades de generar ingresos, lo que aunado a la fortaleza interna de sus utilidades y rendimiento, propiciarán un círculo virtuoso para la generación de mayor valor en sus subsistemas, lo que le permitirá interactuar mejor con el suprasistema, consolidando su competitividad en el mercado a largo plazo.

Finalmente, en la tercera fase del estudio, se profundizó en la dimensión del desempeño de mercado, no sólo en el ámbito de las organizaciones sino también de sus productos, en el contexto particular de las principales marcas de agua embotellada para consumo personal comercializadas en nuestro país durante 2008, clasificadas en tres categorías: agua natural, agua natural saborizada y agua gasificada. Para ello, se buscó probar que la participación de mercado de las marcas analizadas deriva de un mayor nivel de calidad del producto, según evaluaciones emitidas por parte de consumidores (H6); un menor precio, lo que incrementa su atractivo de compra (H7); una mayor cobertura de puntos de distribución, a través de la cual crece su disponibilidad en el mercado (H8); y un más alto nivel de inversión en actividades promocionales, para darla a conocer en el mercado y alentar su compra (H9).

Dado que se detectó una alta correlación entre la calidad del producto y su nivel de participación de mercado, según los resultados estadísticos detallados en el capítulo correspondiente, fue posible concluir que el ofrecimiento de un bien cuyo conjunto de atributos tangibles e intangibles percibidos por el consumidor brindan a éste una mayor satisfacción, impacta directamente en la obtención de mayores ventas por parte de la empresa. El ofrecimiento, o la percepción, de un más alto nivel de calidad en el

producto, puede atraer a un mayor número de consumidores, sean nuevos usuarios de la categoría, o previos clientes de otros productos competidores que deciden cambiar su preferencia de compra hacia la marca ofrecida por la empresa. Si la marca incrementa sus ventas al ritmo de crecimiento del mercado, como consecuencia de atraer al mayor número posible de clientes que se suman a los hábitos de compra de la categoría, obtendrá una mayor participación de mercado y, en consecuencia, ocupará una posición competitiva más fuerte en el sector donde opera.

De ahí la importancia que tiene para las empresas el desarrollar y lanzar al mercado productos cuyas cualidades percibidas generen preferencias de marca que determinen las decisiones de compra por parte de los consumidores, atrayendo a una base cada vez más amplia de ellos. Los atributos relevantes para el consumidor, así como su grado de importancia, pueden variar significativamente entre una categoría de productos y otra, por lo que es recomendable que la evaluación de los mismos se efectúe en función de las características generalmente esperadas, o preferidas, que dominan en el tipo particular de productos cuya calidad se pretende analizar. Por otro lado, es importante considerar que en la actualidad, las diferencias entre las marcas competidoras de una misma clase de producto suelen ser mínimas desde el punto de vista tangible o funcional, por lo que es en el ámbito de los atributos intangibles o emocionales de la marca, donde la empresa puede generar un mayor atractivo que incida en las decisiones de compra por parte de los clientes.

El ofrecimiento de bienes que resulten más atractivos para el consumidor respecto a las otras marcas que participan en el mercado, implicaría ya sea lanzar nuevos productos, mediante un sistema de innovación que permita a la empresa mantenerse a la vanguardia respecto a la satisfacción de las necesidades y deseos relevantes para el consumidor, o bien, aplicar estrategias de mejoramiento tanto en sus componentes centrales como secundarios (por ejemplo, su empaque, su etiqueta, o su imagen visual), o incluso en su comunicación, que a través de relanzamientos o reposicionamientos logre conquistar nuevos consumidores, o recuperar a los que se hubiesen perdido al ser sustraídos por otras marcas competidoras. Sin embargo, la empresa debe decidir cuál estrategia aplicará en función de los objetivos que se ha planteado al respecto, así como su disposición de recursos para enfrentar el monto de inversión que cada una de ellas implica.

En lo que se refiere a la variable precio, se esperaba encontrar una relación negativa con la participación de mercado, bajo el supuesto de que en muchas categorías de bienes de consumo masivo, el hecho de que la cantidad de dinero que debe pagarse por el producto se encuentre en un rango competitivo en función del valor percibido en los atributos del producto, incrementa la posibilidad de su decisión de compra por parte de sus consumidores potenciales, incidiendo positivamente en su participación de mercado. Sin embargo, entre las marcas analizadas no se detectó ningún tipo de relación entre el precio

del producto y su participación, por lo que se rechazó (H7), de lo cual se concluye que en la categoría de agua embotellada, el precio parece no ser un factor relevante en la decisión de compra. El que los niveles de precio no demuestren un efecto considerable en las ventas del producto, podría deberse a que los consumidores de esta categoría de bienes presentan gran orientación al consumo influido por atributos emocionales, más que funcionales, aún cuando en otras categorías de productos, donde no se presenta una gran sensibilidad al precio, podrían surtir el efecto contrario. Por ello, se recomendaría que la fijación de una estrategia de precios, se base en un minucioso análisis de la categoría del producto, así como los atributos relevantes para el consumidor dentro de ella.

Por otro lado, la plaza o distribución del producto, presentó un alto nivel de correlación con su participación de mercado, lo que permite concluir que un mayor nivel de distribución del producto resulta fundamental para lograr los niveles de cobertura y penetración necesarios para incrementar sus ventas. Es por ello que cada empresa debe definir una estrategia de distribución apropiada, en términos tanto de alcance geográfico como de canales de distribución y puntos específicos de venta, que asegure una mayor cercanía y disposición de sus productos para el consumidor, lo que sin duda afectará positivamente en sus decisiones de compra y, en consecuencia, en su incremento de ventas y participación de mercado. Por último, entre los niveles de inversión publicitaria destinados a la marca y sus ventas relativas en comparación con los competidores, también se presentó un alto grado de correlación, de lo que se desprende la importancia de destinar una parte importante de los esfuerzos de mercadotecnia a las diversas actividades de comunicación de la marca, con el fin de darla a conocer al mercado, transmitir sus atributos y acercarla al consumidor.

Tras la correlación detectada entre la participación de mercado del producto y las variables producto, plaza y promoción, plasmada en el modelo de regresión múltiple presentado en el capítulo cuatro, se concluye que estos son los principales elementos en que las empresas deben centrar sus esfuerzos para el desarrollo de una mezcla de mercadotecnia consistente, cuyos elementos generen sinergia a fin de lograr sus metas de incremento de las ventas del producto, y en consecuencia, su participación de mercado. Por ejemplo, la comunicación de los atributos de la marca incidirá en una mejor percepción de los mismos por parte de los consumidores, lo que podría llevar a la obtención de más altos niveles de calidad percibida y, en consecuencia, de satisfacción.

A medida que los consumidores valoran las cualidades del producto, demandan mayores volúmenes de él, como resultado de un uso o consumo más alto o más frecuente, lo que propiciaría la necesidad de lograr una mayor distribución para ponerlo al alcance de los clientes, generando sinergia para el incremento en ventas y participación. Por otro lado, la participación de mercado del producto impulsará la participación de mercado de la compañía, la cual deriva de la fortaleza de ventas de los diversos

productos que ofrece, y, por tanto, le permitirá alcanzar mayores ingresos, es decir, crecer. La administración de dichos ingresos a lo largo del tiempo, le permitirá alcanzar un mayor rendimiento sobre los mismos, es decir, un más alto desempeño, incrementado su competitividad.

Los hallazgos de la primera, segunda y tercera fase de la investigación, fueron integrados a fin de explicar las múltiples correlaciones cruzadas existentes entre las variables de estudio, de lo cual se concluye de que: (1) a mayor nivel de crecimiento, es posible obtener un más alto desempeño en las empresas, por lo que el mantenimiento del primero en el corto plazo, asegurará la obtención del segundo en el largo plazo; (2) los principales aspectos a los cuales obedece el desempeño en su nivel general o estratégico, son el rendimiento sobre ventas, la utilidad neta y el desempeño de mercado, aspectos en los cuales las empresas deben centrar su atención a fin de incrementar la rentabilidad de sus recursos; y (3) los principales elementos de la mezcla de mercadotecnia que impactan en el incremento de la participación de mercado de una marca, son la calidad del producto, su cobertura de distribución y su actividad promocional, a través de cuya óptima administración la empresa logrará mayores ingresos y, en consecuencia, mayor crecimiento, que a la vez puede convertirse en más rentabilidad.

En general, se considera que la información ofrecida por esta investigación clarifica el vínculo entre dichos aspectos, y puede utilizarse no sólo para comprender el impacto que ejercen el crecimiento y las dimensiones del desempeño, en particular la de mercado, en el resultado de rentabilidad obtenido por la empresa en el largo plazo, sino para estimar o predecir su comportamiento, ante escenarios distintos. Por tanto, se espera que los hallazgos sean potencialmente aplicables para apoyar la toma de decisiones de las empresas, con el propósito de formular, implementar y evaluar estrategias que incentiven la obtención de un mayor crecimiento, así como un nivel de rentabilidad o desempeño que resulte óptimo en función de las características y necesidades de la empresa, e incluso superior al de los competidores, para cubrir satisfactoriamente los objetivos económicos de sus inversionistas.

SUGERENCIAS PARA FUTURA INVESTIGACIÓN

El análisis de los hallazgos obtenidos en el estudio permite reflexionar sobre algunas áreas cuya futura investigación resultaría de interés en torno a los temas abordados en el mismo. Por una parte, se considera que podrían estudiarse modelos alternativos del crecimiento, el desempeño y sus dimensiones, ya sea previamente trazados por otros autores, o bien, nuevos acercamientos, a fin de comprender con mayor profundidad su naturaleza e interrelaciones. La inclusión de nuevas variables para la evaluación del desempeño, a través de distintos indicadores financieros y no financieros, permitiría acrecentar la comprensión de los patrones de comportamiento que se presentan entre ellas, tanto de manera aislada como integradas a otras variables, así como detectar si sus relaciones resultan consistentes al aplicar modelos diferentes, contrastando los resultados obtenidos en este estudio.

Dada la dificultad que se enfrenta para la obtención de datos actualizados y precisos sobre diversas variables de estudio, surge el interés de contar con información cuantitativa sobre ellas, con mediciones actualizadas, lo que permitiría profundizar en su comprensión sobre bases empíricas que obedezcan al contexto empresarial real en que las organizaciones y productos analizados se desenvuelven. En este sentido, la comprensión de las variables estudiadas podría enriquecerse al efectuarse bajo el contexto de otros sectores industriales, tipos de compañías y productos, que reflejen la diversidad del sector empresarial y comercial del país. Esto permitiría conocer la existencia y el tipo de impacto que éstas variables podrían tener al agruparse ya sea de manera diferente, o individualmente, bajo distintos contextos observados.

Se considera que si bien los hallazgos sobre crecimiento y el desempeño obtenidos en esta investigación corresponden al ámbito de las empresas de gran magnitud, líderes en las industrias de alimentos y bebidas, así como a las más importantes marcas de agua embotellada en México, podrían ser potencialmente aplicables a otro tipo de empresas con características similares, ya sea por su tamaño, o bien, por el tipo de industria a que pertenecen o los productos que comercializan, dado que algunos de sus fundamentos pueden tener aplicación general en distintos ámbitos de negocios. Adicionalmente, despierta interés la posibilidad de explorar la aplicación práctica de los constructos estadísticos de regresión lineal obtenidos, con el propósito de buscar su potencial validación como modelos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros y Artículos

- Anderson, P. (1993). Marketing, scientific progress and scientific method. *Journal of Marketing*. No. 47, 18–31.
- Arora, P. (2001). Democratizing marketing, or why the organizations need to imbibe marketing as a culture. *Journal of Marketing*. No. 65, 21–50.
- Ashill, N., Frederikson, M. y Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*.
- Assmus, B., Farley, J. y Lehmann, D. (1994). How advertising affects sales: meta-analysis of econometric results. *Journal of Marketing Research*. No. 21, 65–74.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., y Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Harvard Business Review*.
- Bagozzi, R. (1984). A prospectus for theory construction in marketing. *Journal of Marketing*. No. 48, 11–29.
- Balakrishna, N. (2001). Long run equilibrium and its impact on brand choice and market share analysis. *Journal of Marketing*. No. 83, 90–105.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. No. 17, 99–120.
- Bass, F. y Wind, J. (1995). Empirical generalizations in marketing. *Marketing Science*. No. 14, G1–G5.
- Batista, J. y Coenders, G. (2000). Modelos para el análisis de relaciones causales. España, Ed. La Muralla.
- Bell, D., Keeney, R. y Little, J. (1995). A market share theorem. *Journal of Marketing Research*.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. México, Ed. Prentice Hall.
- Blattberg, R., Getz, Gary y Thomas, Jacquelyn (2001). The marketing mix. *Harvard Business Review*.
- Bloom, Paul y Kotler, Philip (2005). Strategies for high market share companies. *Harvard Business Review*.
- Bowman, D. y Gatignon, H. (1996). Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share. *Marketing Science*. No. 15, 222–242.
- Briesch, R., Krishnamurthi, A., Mazumdar, T. y Raj, S. (1997). A comparative analysis of reference price models. *Journal of Consumer Research*. No. 24, 202–214.
- Brodie, R. y Bonfrer, A. (1994). Conditions when market share models are useful for forecasting: further empirical results. *International Journal of Forecasting*.
- Brodie, R. y Kluyver, C. (1994). Attraction versus linear and multiplicative market share models: An empirical evaluation. *Journal of Marketing Research*.
- Brodie, R., Danaher, P., Kumar, V. y Leeflang, P. (2000). Econometric models for forecasting market share. *International Journal of Forecasting*.
- Brown, C. y Lattin, J. (1994). Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage. *Management Science*. No. 40, 1361-1369.
- Brown, T. y Norberg, L. (2001). Building executive alignment, buy-in, and focus with the balanced scorecard SWOT. *Harvard Business Review*.
- Brown, T. y Crainer, S. (2002). Business minds: Las mejores mentes empresariales. España, Ed. Prentice Hall.

-
- Bruggen, G., Smidts, A. y Wierenga, B. (2003). The powerful triangle of marketing data, managerial judgement and marketing management support systems. *Journal of Marketing Research*.
- Bruns, William (2002). Performance measurement, evaluation, and incentives. *Harvard Business Review*.
- Bucklin, L. y Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*. No. 57, 32–46.
- Bucklin, R., Russell, G. y Srinivasan, V. (1998). A relationship between market share elasticities and brand switching probabilities. *Journal of Marketing Research*. No. 35, 99–113.
- Buzzell, R. y Wiersema, F. (1997). Successful share-building strategies. *Harvard Business Review*.
- Buzzell, R., Gale, B. y Sultan, R. (1995). Market share, a key to profitability. *Harvard Business Review*.
- Carpenter, G. (1997). Modeling competitive marketing strategies, the impact of marketing mix relationships and industry structure. *Marketing Science*. No. 6, 208–221.
- Carpenter, G. (1999). Perceptual position and competitive brand strategy in a two-dimensional, two-brand market. *Management Science*. No. 35, 1029–1044.
- Carpenter, G. y Nakamoto, K. (1998). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*. No. 26, 285–298.
- Carpenter, G., Glazer, R. y Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*. No. 31, 339–350.
- Certo, S. y Peter, P (2000). *Strategic management, concepts and applications*. Estados Unidos, Ed. Pandom House.
- Chen, Y., Kanetkar, V. y Weiss, D. (1994). Forecasting market shares with disaggregate of pooled data: a comparison of attraction models. *International Journal of Forecasting*.
- Chintagunta, P., Bell, D. y Bonfrer, A. (2004 a). Econometric analysis for the market share attraction model.
- Chintagunta, P., Erdem, T., Rossi, P. y Wedel, M. (2004 b). Structural modeling in marketing: Review and assessment. *Journal of Marketing Research*.
- Christensen, C. y Raynor, M. (2002). The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. *Harvard Business Review*.
- Christensen, C. y Raynor, M. (2003). The growth imperative: is your organization capable of disruptive growth? *Harvard Business Review*.
- Churchill, G. (1999). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. No. 16, 64–73.
- Churchill, N. y Lewis, V. (2003). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
- Churchill, N. y Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to grow?. *Harvard Business Review*.
- Colombo, R. y Morrison, D. (1999). A brand switching model with implications for marketing strategies. *Marketing Science*. No. 8.
- Cooper, L. y Nakanishi, M. (1998). Market share analysis: evaluating competitive marketing effectiveness. *Marketing Science*.
- Cornuejols, G. y Trick, M. (1998). Quantitative methods for the management sciences. *Marketing Science*.
- Daft, R. (2008). *Teoría y diseño organizacional*. México, Ed. Thomson.
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. México, Ed. Prentice Hall.
- Day, G. (2000). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*. No. 58, 37–52.
- Day, G. y Wensley, R. (1998). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. No. 52, 1–20.
- Dekimpe, M. y D. Hanssens (1995). The persistence of marketing effects on sales. *Marketing Science*. No. 14, 1–21.
- Deligonul, Z. y Cavusgil, S. (1997). Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of perfect competition? *Journal of Marketing*. No. 61, 65–73.

-
- Deshpande, R. (2000). Paradigms Lost: On theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing*. No. 47, 101–110.
- Eccles, R. (2001). The performance measurement. *Harvard Business Review*.
- Epstein, M. y Roy, M. (2003). Measuring and improving the performance of corporate boards using the balanced scorecard. *Harvard Business Review*.
- Expansión (2000). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXI, No. 794. 25 de Julio. México, 2000. pp 74–280.
- Expansión (2001). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXII, No. 820. 25 de Julio. México, 2001. pp 1, 86–290.
- Expansión (2002). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXIII, No. 845. 25 de Julio. México, 2002. pp 92–275.
- Expansión (2003). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXIV, No. 870. 25 de Julio. México, 2003. pp 135–273.
- Expansión (2004). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXV, No. 895. 25 de Julio. México, 2004. pp 115–240.
- Expansión (2005). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXVI, No. 918. 22 de Junio. México, 2005. pp 186–290.
- Expansión (2006). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXVII, No. 943. 28 de Junio. México, 2006. pp 182–225.
- Expansión (2007). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXVII, No. 968. 25 de Junio. México, 2007. pp 176–269.
- Expansión (2008). Las 500 Empresas más Importantes de México. *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, Año XXXIX, No. 993. 23 de Junio. México, 2008. pp 193–240.
- Ferrán, M. (2006). *SPSS para Windows: Programación y análisis estadístico*. España, Ed. Mc Graw Hill.
- Fok, D. (2003). *Advanced econometric marketing models*. Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
- Fok, D. y Franses, P. (2000). Analyzing the effects of a brand introduction on competitive structure using a market share attraction model. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D. y Franses, P. (2001). Forecasting market shares from models for sales. *International Journal of Forecasting*.
- Fok, D. y Paap, R. (2000). Quantitative models in marketing research. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D. y Paap, R. (2001). Selecting a market share attraction model. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D., Franses, P. y Paap, R. (2001). Short-run and long-run dynamics in the market share attraction model. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D., Franses, P. y Paap, R. (2002). Incorporating responsiveness to marketing efforts when modeling brand choice. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D., Paap, R. y Franses, P. (2003). Modeling dynamic effects of the marketing mix on market shares. *Journal of Marketing Research*.
- Fok, D., Franses, P. y Paap, R. (2004). Econometric analysis of the market share attraction model. *Journal of Marketing Research*.
- Fraering, M. y Minor, M. (1994). Marketing modeling. *Journal of Marketing Research*. Vol. 11, No. 1, 27–37.
- Franses, P. y Paap, R. (2005). Quantitative models in marketing research. *Journal of Marketing Research*.
- Ganesan, S., Malter, A., y Webster, F. (2004). The role of marketing in the corporation: a perpetual work in progress. *Journal of Marketing Research*.
- Gary, L. (2002). How to think about performance measures now. *Harvard Business Review*.
- Gary, L. (2004). Do you remember where to find top-line growth? *Harvard Business Review*.

-
- Gary, L. (2005). Performance management that drives results. *Harvard Business Review*.
- Gedailovic, J. (2001). Theory on organizational resources. *Journal of Marketing Research*.
- Ghemawat, P. (2005). Sustaining competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Giménez, C. y Ventura, E. (2000). Logistics–production, logistics–marketing and external integration: their impact on performance. *Journal of Marketing Research*.
- Gosh, A., Neslin, S. y Shoemaker, R. (1994). A comparison of market share models and estimation procedures. *Journal of Marketing Research*.
- Gray, D. (1986). Uses and misuses of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Green, P.E. (2003). On the analysis of interactions in marketing research data. *Journal of Marketing Research*. No. 10, 410–420.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Harvard University Press.
- Grover, R. y Srinivasan, V. (1997). A simultaneous approach to market segmentation and market structure. *Journal of Marketing Research*. No. 24, 139–153.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999) *Análisis multivariante*. España, Ed. Prentice Hall.
- Hamermesh, R. y Heskett, J. (2004). Achieving profitable growth and market value. *Harvard Business Review*.
- Hartig, E., Langerak, F. y Commandeur, H. (2002). The effects of self reinforcing mechanisms on firm performance. *Journal of Marketing Research*.
- Harvard Business School Press (2000). Using measures to enhance performance.
- Harvard Business School Press (2001). How big companies grow. *Harvard Business Review*.
- Harvard Business School Press (2002). Financing operations and growth: funding the different stages of growth. *Harvard Business Review*. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2004). Enterprise growth: the challenge to management. *Harvard Business Review*. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2002). *Harvard Business Review on Innovation & growth*. Harvard Business Review. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2005). From strategy to implementation: seeking alignment. *Harvard Business Review*. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2005). Marketing strategy: how it fits with business strategy. *Harvard Business Review*. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2006). Strategic risks: how to embrace them for the growth opportunities they afford. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press (2008). Review on the high-performance organization. *Harvard Business Review*. HBS Press, Harvard Business School Press.
- Hauser, J. (1998). Competitive price and positioning strategies. *Marketing Science*. No. 7, 76–91.
- Hess, J. (2000). Unidentifiable relationships in conceptual marketing models. *Journal of Marketing Research*.
- Hill, C. y Jones, G. (2004). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Hoffman, N. (2001). An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present and future. *Academy of Marketing of Science Review*.
- Horsky, D. y Nelson, P. (1992). New brand positioning and pricing in an oligopolistic market. *Marketing Science*. No. 11, 133–152.
- Hunt, S. (1999). Objectivity in marketing theory and research. *Journal of Marketing*. No. 57, 76–91.
- Hunt, S. y Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*. No. 59, 1–15.

-
- Ittner, C. y Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*.
- Dolan, R. (1984). Basic quantitative analysis for marketing. *Harvard Business Review*.
- Jaramillo, F., Locander, W. (2004). Market driving organizations: a framework. *Academy of Marketing Science Review*.
- Jaworski, B., Stathakopoulos, V. y Krishnan, H. (2003). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*. No. 57, 57–69.
- Jones, J. (2001). Ad spending: maintaining market share. *Harvard Business Review*.
- Kalyanaram, G. (1995). Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science*. No. 14, G161–G169.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. España, Ed. Gestión.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2005). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. España, Ed. Gestión.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). Creating Value from organizational alignment. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, S. y Beinhocker, E. (2003). The real value of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Kardes, F. y G. Kalyanaram (1992). Order of entry effects on consumer memory and judgment: an information integration perspective. *Journal of Marketing Research*. No. 29, 343–357.
- Kerin, R., Varadarajan, P. y Peterson, R. (1992). First mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*. No. 56, 33–52.
- Kester, C. (1984). Today's options for tomorrow's growth. *Harvard Business Review*.
- Kiechel, W. (1996). Latest thinking on growth. *Harvard Business Review*.
- Kotler, Philip (2006). Dirección de mercadotecnia. México, Ed. Prentice Hall.
- Kuhfeld, W., Tobias, R. & Garrat, M. (1999). Efficient experimental design with marketing research applications. *Journal of Marketing Research*. No. 31, 545–557.
- Kumar, V. (2001). Forecasting performance of market share models: An assessment, additional insights and guidelines. *International Journal of Forecasting*.
- Kumar, N. (2004). Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation. *Harvard Business Review*.
- Laurie, D., Doz, Y. y Sheer, C. (2006). Creating new growth platforms. *Harvard Business Review*.
- Leeflang, P. y Reuyl, J. (1994). On the predictive power of market share attraction model. *Journal of Marketing Research*.
- Lipton, M. (2002). Guiding growth: how vision keeps companies on course. *Harvard Business Review*.
- Lorange, P. y Vancil, R. (2000). How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*.
- Lukach, R., Plasmans, J. y Kort, P. (2005). Innovation strategies in a competitive dynamic setting. *Harvard Business Review*.
- Mahajan, V., Sharma, S. y Buzzell, R. (1999). Assessing the impact of competitive entry on market expansion and incumbent sales. *Journal of Marketing*. No. 57, 39–52.
- Malina, M. (1999). Market share and firm profitability. *Journal of Marketing Research*.
- Marien, E. (2001). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*.
- Markides, Constantinos (1997). Strategic Innovation. *Harvard Business Review*.
- Markides, C. (2000). En la estrategia está el éxito. Colombia, Ed. Norma.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. y Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *Harvard Business Review*.

-
- Mass, J. (2005). Relative Value of growth. *Harvard Business Review*.
- Mata, F., Cobas, E., y Guevara, E. (2007). Sistemas de medición del desempeño. *Clase Mundial. Expansión*.
- McGahan, A. (2001). Competition, strategy and business performance. *Harvard Business Review*.
- McGahan, A. (2004). How industries evolve: principles for achieving and sustaining superior performance. *Harvard Business Review*.
- McGovern, G. y Quelch, J. (2007). Measuring marketing performance. *Harvard Business Review*.
- Méndez, C. (1999). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Meyer, R. y Johnson, E. (1995). Empirical generalizations in the modeling of consumer choice. *Marketing Science*. No. 14, G180–G189.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2006). *Safari a la estrategia*. México, Ed. Granica.
- Montgomery, C. y Wernerfelt, B. (2002). Sources of superior performance: market share versus industry effects. *Management Science*. No. 37, 954–959.
- Moorthy, K. (2003). Theoretical modeling in marketing. *Journal of Marketing*. No. 57, 92-106.
- Naert, P. y Weverbergh, M. (1991). On the prediction power of market share attraction models. *Journal of Marketing Research*.
- Narver, J. and S. Slater (2000). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. No. 54, 20–35.
- Olson, E. y Slater, S. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Harvard Business Review*.
- Pearce, J. y Robinson, R. (1998). *Strategic management, formulation & implementation*. Estados Unidos, Ed. Irwin.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. España, Ed. Prentice Hall.
- Peter, J. (2000). Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*. No.18, 133–145.
- Peters, T. y Waterman, R. (1985). *En busca de la excelencia*. México, Ed. Prentice Hall.
- Porter, M. (2005) *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Ed. CECSA.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva, creación y mantenimiento de un desempeño superior*. México, Ed. CECSA.
- Rappaport, A. (1998). Executive Incentives vs. corporate growth. *Harvard Business Review*.
- Rappaport, A. (2006). Ten ways to create shareholder value. *Harvard Business Review*.
- Rathnasiri, H. (2000). Is there a marketing theory? A reflection on current research approaches in marketing. *Journal of Marketing Research*.
- Ries, A. (1992). *Enfoque*. México, Ed. Prentice Hall.
- Reichheld, F. (2006). Ultimate question: for driving good profits and true growth.
- Roberts, M. (1993). Managing transitions in the growing enterprise. *Harvard Business Review*.
- Roberts, M. (2000). Managing rapid growth. *Harvard Business Review*.
- Roberts, M. (2001). The challenge of growth. *Harvard Business Review*.
- Roberts, M. (2003). Managing the growing venture. *Harvard Business Review*.
- Roy, A., D. Hanssens, and S. Raju (1994). Competitive pricing by a price leader. *Management Science*. No. 40, 809–825.
- Russell, G. and W. Kamakura (1994). Understanding brand competition. *Journal of Marketing Research*. No. 31, 289–303.

-
- Sabath, R. y Frentzel, D. (1997). Go for growth: supply chain management's role in growing revenues. *Journal of Marketing Research*.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. y Heany, D. (2000). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*.
- Schroer, J. (2000). Ad spending: growing market share. *Harvard Business Review*.
- Servitje, R. (2007). *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*. México, Ed. Prentice Hall.
- Sexton, W. (2005). *Teorías de la organización*. México, Ed. Trillas.
- Shapiro, B. (2005). Rejuvenating the marketing mix. *Harvard Business Review*.
- Shaw, A. (2001). A guide to performance measurement and non-financial indicators. *Journal of Marketing Research*.
- Shenhar, A. y Dvir, D. (2007). Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. *Harvard Business Review*.
- Simon, H., Bilstein, F. y Luby, F. (2006). Manage for profit, not for market share: a guide to greater profits in highly competitive markets. *Harvard Business Review*.
- Smith, S. y Swinyard, W. (1999). Introduction to marketing models. *Journal of Marketing Research*.
- Sorensen y Hua (2005). Contextual fundamentals, models and active management. *Journal of Management*.
- Stanton, W. (2006). *Fundamentals and practice of marketing*. Estados Unidos, Ed. Prentice Hall.
- Stewart, B. (2004). Champions of profitable growth. *Harvard Business Review*.
- Stoelhorst, J., y Raaij, Erik (2004). On explaining performance differentials. *Journal of Business Research*.
- Sull, D. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *Harvard Business Review*.
- Tamarit, J. y Marco, M. (2001). The reduction of dimension in the study of economic growth models. *Journal of Marketing Research*.
- Terui, N. (1997). Forecasting dynamic market share relationships. *Journal of Marketing Research*.
- Treacy, M. y Sims, J. (2004). Take command of your growth. *Harvard Business Review*.
- Troutman, C. y Shanteau, J. (1996). Do consumers evaluate products by adding and averaging attribute information? *Journal of Consumer Research*. 3, 101-106.
- Urban, G., Carter, T., Gaskin, S. y Mucha, Z. (1996). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*. No. 32, 645-659.
- Urban, G., Johnson, P. y Hauser, J. (1994). Testing competitive market structures. *Marketing Science*. No. 3, 83-112.
- Vandenbosch, M. and C. Weinberg (1995). Product and price competition in a two-dimensional vertical differentiation model. *Marketing Science*. No. 14, 224-249.
- Walker, O. and R. Ruekert (2004). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*. No. 51, 15-33.
- Webster, F. (2002). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. No. 56, 1-17.
- Weston, F. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Wiele, T., Boselie, P. y Hesselink, M. (2001). Empirical evidence for the relation between customer satisfaction and business performance. *Journal of Marketing Research*.
- Zeithaml, V. (1998). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. No. 53, 2-22.
- Zinkhan, G. y Hirschheim, R. (1999). Truth in marketing theory and research: an alternative perspective. *Journal of Marketing*. No. 56, 80-88.
- Zook, C. (2007). Unstoppable: finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth. *Harvard Business Review*.
- Zook, C. y Allen, J. (2001). Growing from the core. *Harvard Business Review*.

2. Fuentes Electrónica

- AC Nielsen (2008). What's Hot around the Globe. Insights on Growth in Food & Beverage Products. www.acnielsen.com.mx
- Academy of Management (2008). <http://www.aomonline.org>
- Agua en México (2008). <http://www.agua.org.mx>
- Alimentaria (2008). <http://www.alimentaria.mx>
- American Management Association (2007). <http://www.amanet.org>
- American Marketing Association (2008). <http://www.nymarketing.org>
- Asociación Latinoamericana del Agua Embotellada (2008). <http://www.labwa.org/>
- Asociación Nacional de Productores y Distribuidores de Agua, AC. (2008). <http://www.anpdapac.com.mx/html/normas-oficiales.html>
- Banco Mexicano de Comercio Exterior, BANCOMEXT (2008). <http://bancomext.mx>
- Bottled Water Congress (2008). <http://bottledglobal.org>
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA (2008). <http://www.canacintra.mx>
- Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC (2008). www.caniracnacional.com.mx
- Earth Policy Institute (2008). <http://theearthpolicyinstitute.org>
- Euromonitor (2008). <http://www.euromonitor.com>
- European Community (2008). <http://europeancommunity.gov>
- Food and Drugs Administration (2008). <http://www.fda.gov.us>
- Foro Mundial de Liderazgo (2008). www.hsmglobal.com
- Fortune 500 (2008). www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2008). <http://www.inegi.gob.mx>
- International Bottled Water Association (2008). <http://www.bottledwater.org/>
- International Council of Bottled Water Association (2008). <http://www.icbwa.org>
- Kraft Foods (2008). <http://www.kraft.com/>
- McKinsey & Company (2008). www.mckinsey.com
- Mitofsky Consulting (2008). <http://www.mitofskyconsulting.mx>
- Nacional Financiera, S.N.C. (2008). <http://www.nafin.gob.mx>
- Nestlé (2008) <http://www.nestle.com>
- Pepsico Intl. (2008). <http://www.pepsico.com/>
- Portal UNESCO del Agua (2008). <http://www.rel-uita.org/agricultura/ambiente/agua/sabia-que.htm>
- Procter & Gamble (2008). <http://www.pg.com>
- Small Business Administration (2008). <http://www.sba.gov.us>
- Starcom Worldwide (2008). <http://starcomworldwide.mx>
- The Coca-Cola Company (2008). <http://www.thecoca-colacompany.com/>
- US Economic Research (2008). <http://useconomicresearch.org>
- Weisbord Group (2008). www.marvinweisbord.com/sixboxmodel.html
- World Trade Organization (2008). www.wto.org
- Zenith International (2008). www.zenithinternational.com

ANEXOS

ANEXO I

EMPRESAS LÍDERES DE LAS SUBRAMAS INDUSTRIALES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MÉXICO (2001 A 2008)¹⁰

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
Año 2001										
1	Grupo Industrial Lala	\$10,299.70	10.40%	nd	nd	nd	\$420.50	\$528.20	0.85	45%
2	Ganadores Prod. de Leche Pura	\$5,748.70	10.80%	18.90	11.10	12.70	\$493.00	\$757.70	1.55	51%
3	Lechera Guadalajara	\$2,268.40	2.00%	7.9	4.00	4.90	\$43.20	nd	1.10	7%
4	Industrial Bachoco	\$9,188.80	49.40%	54.90	33.60	31.70	\$6,182.90	\$10,866.20	0.56	90%
5	Grupo Corvi	\$11,923.70	11.10%	19.20	11.30	13.00	\$505.10	\$813.30	2.11	52%
6	Grupo Viz	\$2,012.10	18.50%	nd	17.1	19.90	\$1,292.00	\$2,077.70	1.86	80%
7	Grupo Bafar	\$1,625.30	29.30%	42.00	27.20	27.90	\$2,829.10	\$5,857.60	0.52	7%
8	Alimentos de Baja California	\$233.80	3.50%	9.30	5.20	nd	nd	nd	1.00	10%
9	Productos de Maíz	\$18,199.00	9.60%	15.30	9.40	nd	nd	\$421.60	1.08	36%
10	Grupo Minsa	\$4,774.00	-10.60%	-8.20	nd	nd	nd	-\$32.10	1.55	1%
11	Gruma	\$3,906.70	-0.90%	0.0	0.0	-1.70	\$4.50	\$24.30	0.82	1%
12	Maizoro	\$3,878.60	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2.04	60%
13	Grupo Industrial Maseca	\$619.30	-14.70%	-18.10	-9.00	nd	-\$1,692.20	-\$98.00	0.79	1%
14	Arancia Corn Products	\$216.30	-3.70%	-0.30	-0.80	nd	-\$30.30	nd	0.26	1%
15	Café Tostado de Exportación	\$2,873.70	-12.40%	-9.50	-4.60	nd	-\$283.60	-\$53.30	nd	1%
16	Ingenio Tres Valles	\$2,146.10	-11.50%	-8.60	-4.20	nd	nd	-\$50.10	0.72	1%
17	Grupo Azucarero Mexicano	\$1,947.80	-12.60%	-10.5	-4.70	nd	-\$313.20	-\$73.10	1.35	1%
18	Ingenio Adolfo López Mateos	\$1,921.30	-2.60%	0.0	-0.30	nd	-\$12.10	\$12.00	1.04	1%
19	Beta San Miguel	\$557.10	-5.30%	-1.90	-1.60	nd	-\$55.00	\$0.40	0.70	1%
20	Promotora Industrial Azucarera	\$208.70	0.20%	6.10	2.40	3.20	\$28.30	nd	0.26	4%
21	Industrial Patrona	\$1,631.30	-7.00%	-3.40	-3.50	nd	nd	-\$4.50	1.06	1%
22	Grupo La Moderna	\$765.90	-1.70%	0.0	-1.00	nd	-\$6.50	nd	1.07	1%
23	Grupo Industrial Bimbo	\$513.50	6.10%	12.10	6.8	8.40	\$153.80	\$226.10	0.65	20%
24	Bird's Eye de México	\$31,477.00	2.70%	8.10	4.40	5.20	\$49.00	\$96.80	4.76	9%
25	Grupo Herdez	\$3,906.70	-0.90%	15.30	7.70	8.20	\$285.20	\$528.60	0.82	82%
26	Productos del Monte	\$2,068.90	7.90%	14.30	8.10	nd	nd	\$334.40	0.68	27%
27	Nestlé México	\$20,334.00	8.30%	nd	nd	nd	nd	nd	2.91	58%
28	Sigma Alimentos	\$8,341.70	12.00%	20.60	12.40	nd	nd	nd	0.66	61%
29	Corporativo Unilever de México	\$6,200.20	6.60%	13.20	7.3	nd	nd	\$269.60	1.40	22%
30	Sabritas	\$11,352.00	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	90%
31	Dulces y Chocolates Luxus	\$2,593.50	9.70%	nd	nd	nd	\$360.80	\$429.70	1.33	36%
32	Chocolatera de Jalisco	\$304.90	-12.80%	-16.80	-6.60	nd	-\$372.40	-\$75.70	0.53	1%
33	Martín Cubero	\$2,095.90	38.50%	52.00	29.30	nd	nd	\$8,682.90	0.31	70%
34	Pepsi - Gemex	\$29,328.90	9.50%	15.10	9.1	11.40	\$343.20	\$418.00	0.63	35%
35	Grupo Continental	\$18,437.20	6.20%	12.2	6.9	8.60	\$158.20	nd	1.06	21%
36	Coca Cola Femsa	\$16,584.80	9.40%	20.20	10.10	8.80	\$1,292.00	\$2,240.30	1.10	21%

¹⁰ Fuente: Expansión (2001 a 2008).

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
37	Embotelladora Argos	\$12,893.00	2.00%	7.90	3.90	nd	nd	\$82.90	2.27	7%
38	Grupo Embotelladoras Unidas	\$9,579.10	10.90%	nd	nd	nd	\$493.90	\$784.40	0.74	51%
39	Embotelladora La Favorita	\$9,253.30	18.00%	26.30	16.0	18.40	\$1,224.60	\$1,828.70	0.35	60%
40	Indust. Envasad. de Querétaro	\$9,025.70	9.50%	15.20	9.2	nd	nd	\$420.00	0.60	36%
41	Embotell. del Valle de Anáhuac	\$4,698.10	6.30%	12.20	6.90	nd	nd	\$241.20	0.82	21%
42	Grupo Embotellador Bret	\$2,959.80	11.10%	18.9	11.10	12.70	\$498.60	\$798.50	0.71	51%
43	Sistema Axis	\$2,234.70	7.70%	13.90	7.8	9.70	\$243.10	\$321.00	0.46	26%
44	Embotelladora de la Frontera	\$2,144.80	10.30%	17.50	10.00	nd	nd	\$492.20	0.80	41%
45	Embotelladora de Occidente	\$2,070.60	nd	13.70	5.20	6.30	\$30.80	\$20.60	4.79	60%
46	Embotelladora Zapopan	\$1,801.40	5.60%	11.90	6.50	nd	nd	nd	0.39	18%
47	Embotelladora de Mexicali	\$1,606.20	7.90%	14.2	8.00	10.10	\$278.30	\$333.70	0.40	27%
48	Cía. Embotelladora de Culiacán	\$1,502.80	13.20%	21.80	13.00	15.10	\$887.80	\$1,127.00	1.51	64%
49	Embotelladora Las Trojes	\$1,335.60	3.90%	9.70	5.3	6.40	\$67.60	\$120.90	1.05	11%
50	Bebidas Purific. de Michoacán	\$1,127.10	8.60%	14.8	8.4	nd	nd	\$393.80	1.95	30%
51	Cía. Embotell. Nueva Obregón	\$1,100.50	16.10%	24.2	14.50	nd	nd	\$1,647.70	0.96	76%
52	Embotelladora Pitic	\$1,002.90	14.40%	23.2	13.7	15.60	\$1,014.40	\$1,498.50	1.27	72%
53	Embotelladora Tangamanga	\$807.10	10.40%	17.50	10.20	12.20	\$420.00	\$524.70	0.76	45%
54	Embotelladora Los Altos	\$749.30	4.70%	10.20	5.70	7.10	\$94.00	\$134.60	0.91	13%
55	Embotelladora de Coahuila	\$685.80	25.10%	40.20	24.90	24.40	\$2,311.80	\$4,733.70	2.88	60%
56	Embotelladora de Chihuahua	\$685.40	-0.20%	0.50	0.0	-1.70	\$9.60	nd	1.23	2%
57	Embotelladora Lagunera	\$671.30	11.30%	19.40	11.50	nd	nd	\$888.40	1.08	55%
58	Embotelladora San Luis	\$651.20	13.10%	21.5	12.80	15.10	\$826.60	\$1,111.90	0.90	64%
59	Embotelladora Agusalientes	\$542.40	10.40%	17.5	10.10	nd	nd	nd	0.85	42%
60	Embotelladora Ameca	\$538.30	9.10%	14.90	8.60	nd	nd	nd	0.70	33%
61	Bebidas Purificadas del Centro	\$514.80	-0.40%	0.50	0.0	nd	nd	nd	0.69	2%
62	Embotelladora La Bufa	\$495.20	2.80%	8.70	4.60	5.20	\$50.10	\$102.20	0.65	10%
63	Embotelladora Aga del Centro	\$492.50	37.40%	48.60	29.10	29.50	\$4,883.30	nd	0.97	60%
64	Embotellad. Guadalupe Victoria	\$464.40	5.60%	11.80	6.50	8.00	\$143.90	nd	0.70	18%
65	Embotelladora Gómez Palacio	\$463.30	-1.80%	0.0	-2.70	nd	nd	\$18.90	0.76	1%
66	Embotelladora Guadiana	\$449.80	19.00%	30.00	17.40	20.90	\$1,469.10	\$2,240.30	0.49	60%
67	Embotelladora Fresnillo	\$447.00	16.50%	24.90	15.70	nd	nd	\$1,665.70	0.63	84%
68	Embotelladora de Tecomán	\$428.60	-9.40%	nd	nd	nd	-\$254.70	-\$29.90	0.11	1%
69	Bebidas Purific. del Cupatitzio	\$405.60	2.90%	8.8	4.70	5.40	\$51.30	\$105.90	0.81	10%
70	Panamco México	\$320.90	18.80%	29.60	17.2	nd	nd	\$2,181.50	1.13	60%
71	Jugos Del Valle	\$16,584.80	9.40%	15.1	8.9	11.10	\$330.00	\$407.00	1.10	34%
72	Femsa Cerveza	\$18,437.20	6.20%	8.80	5.70	8.40	\$1,220.40	\$2,845.50	1.06	30%
73	Cervecería Cuauhtémoc Moctez.	\$12,893.00	2.00%	9.30	3.10	5.10	\$420.00	\$1,810.10	2.27	21%
74	Grupo Modelo	\$397.90	9.20%	15.00	8.60	10.70	\$329.00	nd	0.78	33%
75	Casa Cuervo	\$294.30	6.60%	12.80	7.20	8.90	\$187.50	nd	0.54	21%
76	Tequila Orendain de Jalisco	\$268.10	18.10%	26.30	16.10	18.80	\$1,263.80	nd	1.62	70%
Año 2002										
77	Grupo Industrial Lala	\$12,061.70	12.00%	nd	nd	nd	\$652.90	\$953.30	0.89	61%
78	Ganadores Prod. de Leche Pura	\$6,463.00	7.70%	13.70	7.7	9.40	\$238.20	\$310.80	1.73	26%
79	Danone de México	\$3,325.70	13.30%	22	13.20	nd	nd	\$1,131.80	1.94	64%
80	Industrias Bachoco	\$9,652.00	0.60%	6.70	3.20	nd	nd	\$67.70	0.52	6%
81	Grupo Viz	\$2,594.10	18.50%	29.40	17.00	19.80	\$1,291.00	\$1,985.80	1.88	70%
82	Grupo Bafar	\$1,813.20	6.90%	13.30	7.40	8.90	\$192.60	\$273.00	0.55	23%
83	Gruma	\$17,820.00	-2.50%	0.0	-0.20	nd	nd	\$15.80	1.14	1%
84	Grupo Industrial Maseca	\$4,680.00	-6.20%	-2.80	-2.70	nd	-\$133.30	-\$2.90	1.55	1%
85	Grupo Altex	\$2,178.40	5.40%	nd	nd	nd	\$126.60	\$194.60	2.13	17%
86	Grupo Minsa	\$1,751.60	-6.00%	-2.70	-1.80	nd	-\$126.50	-\$1.20	1.27	1%
87	Maizoro	\$568.20	-2.30%	0.0	0.0	-3.10	-\$8.40	\$16.50	0.74	1%
88	Beta San Miguel	\$2,081.70	3.80%	9.60	5.20	6.20	\$65.30	\$117.00	1.13	11%
89	Promotora Industrial Azucarera	\$1,795.10	5.40%	11.6	6.40	7.70	\$125.60	\$190.80	1.02	16%
90	Promotora Industt. Azuc. (Filial)	\$1,698.00	7.00%	nd	nd	nd	\$193.90	nd	nd	23%

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
91	Grupo Azucarero Mexicano	\$1,572.00	-29.80%	-56.6	-24.50	nd	\$144.90	-\$273.40	71.45	0%
92	Ingenio Tres Valles	\$892.80	11.70%	20.20	12.10	nd	nd	nd	0.95	60%
93	Ingenio Adolfo López Mateos	\$640.50	19.50%	31.50	19.40	21.50	\$1,599.00	\$2,321.20	0.82	80%
94	Grupo La Moderna	\$2,251.30	4.20%	10.0	5.4	nd	nd	nd	0.72	12%
95	Grupo Bimbo	\$33,855.30	5.80%	12.00	6.70	8.00	\$1,503.20	\$3,276.70	0.50	80%
96	Pastelerías El Globo	\$33,855.30	5.80%	12.00	6.70	nd	nd	\$207.90	0.50	19%
97	Grupo Herdez	\$3,918.90	-3.90%	12.80	6.30	7.70	\$243.10	\$429.70	0.78	80%
98	Nestlé México	\$21,730.00	2.40%	nd	nd	nd	nd	nd	3.24	51%
99	Corporativo Unilever de México	\$12,142.00	42.60%	nd	nd	nd	\$5,404.10	nd	nd	60%
100	Sigma Alimentos	\$8,978.00	3.10%	9.00	4.90	5.90	\$58.00	\$108.30	0.70	10%
101	Sabritas	\$11,208.00	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80%
102	Chocolatera de Jalisco	\$301.80	-9.10%	-5.7	-4.00	nd	-\$197.60	-\$25.50	1.02	1%
103	Grupo Corvi	\$12,998.80	4.40%	10.10	5.60	6.80	\$87.20	\$128.60	2.17	12%
104	Martín Cubero	\$328.30	5.70%	11.90	6.60	nd	nd	\$196.30	0.76	18%
105	Pepsi - Gemex	\$32,168.60	5.10%	10.90	6.3	7.70	\$122.70	\$147.40	0.66	15%
106	Panamco México	\$20,247.50	5.20%	11.2	6.3	7.70	\$123.20	\$173.30	1.21	16%
107	Coca Cola FEMSA	\$17,504.00	3.80%	30.00	16.20	11.80	\$2,244.00	\$3,796.00	1.20	21%
108	Grupo Continental	\$17,504.00	3.80%	9.50	5.20	6.10	\$63.30	\$114.90	1.20	11%
109	Embotelladora Arca	\$11,093.20	14.80%	23.8	14.00	nd	nd	\$1,611.00	0.46	74%
110	Embotelladoras Argos	\$9,958.00	-0.40%	0.30	0.0	-3.50	\$8.50	\$26.70	nd	2%
111	Grupo Embotelladoras Unidas	\$6,937.20	nd	8.10	4.90	5.7	\$600.80	\$1,377.00	0.37	60%
112	Embotelladora La Favorita	\$5,042.30	2.80%	8.60	4.6	5.20	\$49.90	\$102.10	0.89	9%
113	Indust. Envasad. de Querétaro	\$3,516.80	13.90%	22.2	13.2	nd	nd	\$1,360.90	3.30	67%
114	Grupo Embotellador Bret	\$2,658.90	14.00%	22.50	13.5	15.30	\$964.20	\$1,415.00	0.47	70%
115	Sistema Axis	\$2,464.10	10.00%	15.80	9.70	nd	nd	\$457.80	0.90	36%
116	Embotelladora Zapopan	\$2,072.00	-4.20%	-1.50	-1.50	nd	nd	\$1.20	5.94	1%
117	Embotelladora Las Trojes	\$1,756.90	4.80%	10.40	5.8	7.10	\$97.20	\$137.50	0.43	13%
118	Embotelladora de la Frontera	\$1,480.50	-5.60%	-2.40	-1.70	nd	-\$61.50	-\$0.20	2.15	1%
119	Cía. Embotell. Nueva Obregón	\$1,325.00	15.30%	23.90	14.10	nd	nd	\$1,612.10	1.01	75%
120	Embotelladora de Coahuila	\$788.90	0.80%	7.10	3.30	nd	nd	nd	0.78	6%
121	Embotelladora Tangamanga	\$691.10	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	60%
122	Embotelladora Los Altos	\$675.00	-1.60%	nd	nd	nd	-\$4.70	\$19.30	1.21	1%
123	Embotelladora Ameca	\$658.20	17.10%	25.90	15.90	nd	nd	\$1,782.40	0.84	98%
124	Embotelladora Gómez Palacio	\$645.90	8.30%	14.3	8.10	10.30	\$279.00	nd	0.79	28%
125	Embotelladora San Luis	\$614.30	8.50%	14.8	8.40	nd	nd	\$380.20	72.27	30%
126	Embotelladora Lagunera	\$579.60	19.90%	32.10	19.9	nd	nd	\$2,723.70	0.94	60%
127	Embotelladora La Bufa	\$544.70	31.10%	45.80	28.10	nd	nd	\$6,710.40	0.83	60%
128	Embotelladora Agusalientes	\$536.20	3.70%	9.50	5.20	6.00	\$60.30	\$112.30	0.70	11%
129	Embotelladora de Culiacán	\$528.60	2.80%	8.50	4.40	5.20	\$49.30	\$99.30	1.39	9%
130	Embotelladora Guadiana	\$513.50	10.00%	15.60	9.60	11.80	\$371.00	\$434.30	0.65	36%
131	Embotelladora de Mexicali	\$508.70	4.90%	10.6	5.90	7.30	\$100.30	\$140.90	0.72	14%
132	Embotellad. Guadalupe Victoria	\$474.50	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.42	60%
133	Embotelladora de Tecomán	\$464.90	16.70%	25.10	15.70	16.40	\$1,137.60	\$1,740.40	0.91	89%
134	Embotelladora Fresnillo	\$440.70	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.59	60%
135	Embotelladora Pitic	\$429.40	1.40%	7.30	3.40	4.60	\$38.50	\$73.10	0.84	6%
136	Jugos Del Valle	\$9,298.40	-1.30%	0.0	0.0	-4.70	\$1.90	\$22.80	0.66	1%
137	FEMSA Cerveza	\$20,247.50	5.20%	10.00	6.60	5.7	\$1,548.90	\$3,116.10	1.21	39%
138	Grupo Modelo	\$338.20	10.10%	15.80	9.70	11.80	\$374.50	\$459.80	0.62	37%
139	José Cuervo	\$259.80	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.37	60%
Año 2003										
140	Grupo Industrial Lala	\$13,609.00	6.80%	nd	nd	nd	\$192.00	\$271.00	nd	22%
141	Ganadores Prod. de Leche Pura	\$6,945.10	1.70%	7.60	3.80	nd	nd	nd	1.82	7%
142	Industrias Bachoco	\$10,357.40	1.50%	7.5	3.50	4.70	\$38.90	nd	0.57	6%
143	Pilgrim's Pride	\$3,315.40	3.80%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	36%

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
144	Grupo Viz	\$3,100.20	11.20%	19.40	11.4	13.10	\$506.30	\$823.10	2.05	54%
145	Grupo Bafar	\$2,041.40	6.40%	12.40	7.00	8.70	\$160.70	\$250.40	0.48	21%
146	Gruma	\$19,174.40	1.40%	7.20	3.4	nd	nd	nd	1.40	6%
147	Grupo Industrial Maseca	\$4,762.70	-3.70%	-0.90	-1	nd	-\$32.00	\$4.60	1.62	1%
148	Arancia Corn Products	\$3,210.40	-16.60%	nd	nd	nd	\$13.80	-\$106.40	nd	0%
149	Grupo Altex	\$2,364.10	2.70%	nd	nd	nd	\$48.90	\$96.10	2.31	9%
150	Grupo Minsa	\$1,961.30	6.00%	nd	6.8	8.10	\$147.70	\$213.00	2.32	20%
151	Maizoro	\$591.30	-1.50%	0.0	0.0	-4.90	\$0.50	nd	0.76	1%
152	Beta San Miguel	\$2,828.80	28.60%	41.70	26.00	25.30	\$2,692.30	\$5,353.00	1.55	70%
153	Grupo Azucarero México	\$357.00	-78.50%	-73.5	-33.30	nd	-\$126.50	-\$833.80	16.23	0%
154	Grupo La Moderna	\$2,722.20	14.40%	22.80	13.7	15.40	\$1,007.00	\$1,492.30	0.80	71%
155	Grupo Bimbo	\$41,373.30	18.30%	7.30	3.20	7.10	\$1,002.70	\$2,996.80	0.57	100%
156	Pastelerías El Globo	\$781.40	-0.80%	nd	nd	nd	\$4.70	nd	nd	1%
157	Grupo Herdez	\$4,566.60	10.30%	13.40	6.40	6.30	\$278.30	\$492.20	0.89	90%
158	Nestlé México	\$18,946.00	-6.20%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	52%
159	Sigma Alimentos	\$7,518.00	-14.00%	nd	nd	nd	-\$583.00	-\$88.30	1.50	1%
160	Corporativo Unilever de México	\$4,566.60	10.30%	16.3	9.90	12.00	\$405.90	\$479.80	0.89	39%
161	Productos Gerber	\$1,194.60	2.60%	nd	nd	nd	\$44.60	\$92.20	nd	8%
162	Sabritas	\$11,604.00	-2.10%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	70%
163	Hershey México	\$662.20	7.50%	13.60	7.6	9.10	\$215.70	\$281.00	1.01	25%
164	Chocolatera de Jalisco	\$279.10	4.10%	9.80	5.40	6.50	\$74.10	\$126.20	1.23	12%
165	Martín Cubero	\$370.90	12.30%	20.80	12.70	15.10	\$715.00	\$1,044.00	0.92	64%
166	Grupo Nutrisa	\$288.10	17.20%	26.10	15.90	17.00	\$1,205.00	\$1,789.50	0.32	80%
167	Coca Cola FEMSA	\$17,620.00	5.30%	28.10	15.90	15.40	\$2,564.20	\$4,440.20	1.22	18%
168	Embotelladora Arca	\$20,631.90	0.40%	6.70	3.20	4.40	\$33.60	\$67.00	1.31	5%
169	Panamco México	\$25,973.60	0.80%	nd	nd	nd	\$36.90	nd	nd	6%
170	Grupo Continental	\$17,620.00	5.30%	11.30	6.3	7.60	\$124.70	\$174.60	1.22	16%
171	Corporación Arca Oeste	\$13,192.30	79.90%	56.70	35.60	33.80	\$6,622.00	\$13,773.00	0.71	60%
172	Grupo Embotelladoras Unidas	\$9,761.00	-0.70%	0.1	0.0	-7.90	\$5.70	nd	0.68	1%
173	Sociedad Coop. Pascual Boing	\$4,976.80	-6.60%	-3.00	-3.0	nd	-\$147.60	-\$4.50	0.76	1%
174	Grupo Embotellador Bret	\$3,959.10	6.50%	12.70	7.10	8.80	\$177.80	\$255.50	0.94	21%
175	Pepsico de México	\$3,471.40	-16.10%	-37.80	-11.9	nd	-\$197.60	-\$99.00	2.45	0%
176	Embotelladora de Occidente	\$2,000.00	8.70%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	30%
177	Bebidas Purific. de Michoacán	\$1,888.00	1.70%	7.50	3.7	4.80	\$41.20	nd	0.43	7%
178	Bebidas Purificadas del Centro	\$1,689.50	2.40%	8.10	4.1	5.10	\$44.50	\$84.80	2.67	7%
179	Jugos Del Valle	\$10,548.00	0.20%	6	2.40	2.90	\$28.20	nd	0.86	4%
180	FEMSA Cerveza y Subsidiarias	\$20,631.90	0.40%	9.60	5.90	6.60	\$1,678.10	\$3,461.00	1.31	36%
181	Grupo Modelo	\$1,577.90	11.80%	20.20	12.10	14.10	\$595.20	nd	1.67	61%
182	José Cuervo	\$617.90	10.00%	15.5	9.60	11.50	\$365.20	nd	2.65	36%
Año 2004										
183	Grupo Industrial Lala	\$16,901.00	17.50%	nd	nd	nd	\$1,220.40	\$1,810.10	0.86	60%
184	Ganadores Prod. de Leche Pura	\$7,302.00	1.10%	7.10	3.40	nd	nd	\$70.40	1.88	6%
185	Lechera Guadalajara	\$2,810.20	15.70%	nd	nd	nd	\$1,080.00	nd	nd	75%
186	Parmalat	\$660.90	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	60%
187	Grupo Maseca	\$23,041.50	11.50%	20.10	11.8	14.00	\$591.80	\$943.20	1.55	59%
188	Grupo Industrial Maseca	\$5,200.80	5.00%	10.80	5.90	7.30	\$109.50	\$145.10	1.81	15%
189	Grupo Altex	\$2,617.50	10.70%	nd	nd	nd	\$489.70	\$586.00	2.49	49%
190	Grupo Minsa	\$2,106.70	3.30%	9.10	4.9	5.70	\$59.80	\$108.80	2.24	10%
191	Beta San Miguel	\$2,715.50	-7.70%	-5.00	-4.20	nd	-\$171.00	-\$20.60	nd	1%
192	Grupo La Moderna	\$2,972.30	5.00%	10.60	5.90	7.20	\$109.10	\$143.40	0.80	15%
193	Grupo Bimbo	\$46,662.70	5.20%	6.10	3.20	2.90	\$964.20	\$3,314.80	0.66	100%
194	Herdez	\$20,359.80	7.50%	nd	nd	nd	\$211.00	nd	3.88	25%
195	Corfuerte	\$11,588.10	11.40%	19.6	11.6	13.40	\$548.50	\$894.40	0.73	56%
196	Nestlé México	\$20,359.80	7.50%	nd	nd	nd	nd	nd	3.88	51%
197	Kraft Foods México	\$5,393.90	11.50%	nd	nd	nd	nd	nd	1.59	14%

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
198	Sigma Alimentos	\$2,584.10	10.40%	nd	nd	nd	\$413.10	\$507.40	0.51	42%
199	Qualtia	\$1,691.30	4.50%	10.20	5.70	6.90	\$92.60	\$132.00	0.82	12%
200	Productos Gerber	\$1,194.60	-3.80%	nd	nd	nd	-\$42.60	nd	1.72	1%
201	Sabritas	\$13,217.80	25.00%	nd	nd	nd	nd	nd	0.63	100%
202	Hershey México	\$822.60	24.20%	38.90	22.20	23.40	\$2,192.30	\$3,796.00	1.27	60%
203	Gamesa	\$9,438.60	16.30%	nd	15.50	15.80	\$1,100.50	\$1,660.00	0.81	82%
204	Liconsa	\$5,400.00	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1.20	30%
205	Desc Alimentos	\$3,789.00	5.80%	nd	6.60	nd	nd	\$207.10	0.86	19%
206	Coca Cola Company	\$36,448.00	16.50%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25%
207	KOF Coca Cola FEMSA	\$35,729.40	91.40%	10.10	3.80	15.60	\$2,311.80	\$6,710.40	0.63	25%
208	Sistema PepsiCola México	\$29,101.10	12.20%	nd	12.60	14.50	\$702.00	\$1,000.80	0.43	62%
209	Embotelladora Arca	\$13,936.10	1.90%	7.7	3.80	4.90	\$41.40	\$82.80	0.85	7%
210	Panamco México	\$10,896.20	-1.20%	0.0	0.0	-9.40	\$3.40	nd	nd	1%
211	Grupo Continental	\$9,952.30	-1.90%	0.0	0.0	-10.80	-\$7.00	\$16.90	0.70	1%
212	Grupo Embotelladoras Unidas	\$3,579.30	7.90%	14	7.9	9.70	\$245.00	\$327.60	0.50	27%
213	Grupo Embotellador Bret	\$1,934.20	-1.50%	0.0	-1.50	nd	-\$2.90	\$20.00	nd	1%
214	Jugos Del Valle	\$4,108.60	-0.90%	0.0	0.0	nd	nd	nd	1.22	1%
215	Grupo Modelo	\$40,454.50	5.10%	10.80	6.30	7.50	\$121.80	\$146.70	0.85	15%
216	Cervecería Cuauhtémoc Moctez.	\$21,924.00	1.30%	nd	nd	nd	nd	\$4,007.00	1.32	35%
217	Casa Cuervo	\$3,146.70	-9.20%	nd	nd	nd	-\$219.80	nd	nd	1%
Año 2005										
218	Grupo Industrial Lala	\$20,589.00	15.80%	nd	14.2	nd	nd	nd	nd	76%
219	Ganaderos Prod. de Leche Pura	\$7,858.50	7.60%	13.60	7.70	9.20	\$228.50	\$307.20	nd	26%
220	Distribuidora de Lacteos Algil	\$391.20	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	60%
221	Bachoco	\$13,252.00	23.90%	37.50	21.90	23.30	\$1,996.50	\$3,461.00	nd	80%
222	Grupo Viz	\$5,437.00	45.20%	53.90	32.30	30.60	\$5,647.00	\$9,456.20	nd	70%
223	Pilgrim's Pride	\$4,729.30	19.10%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	36%
224	Grupo Bafar	\$2,845.00	25.00%	39.70	23.90	24.00	\$2,231.50	\$4,135.60	nd	70%
225	Grupo Marítimo Ind.	\$1,170.80	21.90%	35.50	20.40	nd	nd	\$3,275.70	nd	60%
226	Grupo Maseca	\$24,992.50	8.50%	14.70	8.4	10.70	\$292.50	\$362.10	nd	30%
227	Gruma	\$6,625.00	6.30%	12.20	6.9	8.60	\$160.00	\$226.10	nd	21%
228	Grupo Altex	\$3,480.00	33.00%	nd	nd	nd	nd	\$7,696.80	nd	60%
229	Minsa	\$2,247.00	6.70%	13.2	7.40	8.90	\$188.50	\$270.10	nd	22%
230	Beta San Miguel	\$3,241.00	19.40%	30.20	18.40	21.20	\$1,548.90	\$2,296.00	nd	60%
231	Grupo Azucarero Mexicano	\$1,576.00	362.40%	98.50	47.00	37.50	\$21.70	\$66.40	nd	60%
232	Grupo La Moderna	\$3,407.00	14.60%	23.20	13.7	15.40	\$1,015.00	\$1,499.00	nd	73%
233	Grupo Bimbo	\$51,545.10	10.50%	14.80	7.9	nd	\$2,569.20	\$4,135.60	nd	80%
234	Corfuerte	\$14,146.00	22.10%	35.60	21.20	21.80	\$1,851.00	\$3,276.70	nd	80%
235	Grupo Herdez	\$5,449.00	6.90%	0.60	0.3	nd	\$13.00	\$420.00	nd	74%
236	Conagra Foods México	\$398.90	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	60%
237	Nestlé México	\$26,010.00	24.40%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	59%
238	Sigma Alimentos	\$5,449.00	6.90%	13.20	7.40	nd	nd	\$271.60	nd	22%
239	Kraft Foods México	\$3,926.40	-27.20%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9%
240	Productos Gerber	\$1,212.60	1.50%	nd	nd	nd	\$38.60	\$77.40	nd	60%
241	Sabritas	\$15,095.40	14.20%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80%
242	Hershey México	\$2,124.30	158.20%	69.00	nd	nd	nd	nd	nd	60%
243	Gamesa	\$10,013.90	6.10%	nd	nd	nd	\$150.00	\$224.20	nd	20%
244	Desc Alimentos	\$4,566.00	20.50%	nd	nd	nd	nd	\$2,996.80	nd	80%
245	Liconsa	\$4,324.40	-19.90%	-40.10	-23.00	nd	\$12.50	-\$116.80	nd	0%
246	Martín Cubero	\$381.20	5.90%	nd	nd	nd	nd	\$208.10	nd	20%
247	KOF Coca-Cola FEMSA	\$46,499.00	30.10%	17.90	8.1	nd	\$5,404.10	\$7,696.80	nd	30%
248	Coca Cola Company	\$39,654.10	8.80%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	26%
249	Pepsico de México	\$30,536.00	4.80%	nd	nd	nd	\$95.70	\$137.30	nd	13%
250	Embotelladora Arca	\$13,865.00	-0.50%	0.30	0.0	-23.00	\$7.90	\$24.50	nd	1%
251	Grupo Continental	\$9,978.00	0.30%	6.6	3.10	3.90	\$31.70	nd	nd	5%
252	Grupo Embotelladoras Unidas	\$4,980.00	39.10%	53.50	31.70	29.80	\$5,013.20	\$9,425.30	nd	60%
253	Big Cola	\$3,363.00	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2%

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
254	Bret Embotelladora	\$1,947.00	0.70%	6.90	3.20	4.40	\$34.00	\$67.80	nd	6%
255	Jugos del Valle	\$4,210.00	2.50%	8.10	4.1	nd	nd	\$88.60	nd	8%
256	Grupo Modelo	\$44,813.80	10.80%	18.50	11.00	nd	nd	\$686.60	nd	51%
257	FEMSA Cerveza	\$24,970.00	13.90%	nd	nd	nd	nd	\$4,744.00	nd	36%
258	Casa Cuervo	\$3,414.00	8.50%	14.50	8.3	10.50	\$285.20	\$353.90	nd	30%
259	Diageo	\$647.70	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16%
Año 2006										
260	Grupo Industrial Lala	\$24,040.00	16.80%	nd	nd	nd	\$1,165.40	\$1,748.30	nd	89%
261	Ganaderos Prod. de Leche Pura	\$8,710.00	10.80%	18.50	10.90	12.50	\$493.00	\$599.00	nd	50%
262	Industrias Bachoco	\$14,437.40	8.90%	14.80	8.40	10.50	\$328.40	nd	nd	32%
263	Pilgrim's Pride	\$4,661.60	3.10%	0.1	0.1	nd	\$3.40	\$224.20	nd	58%
264	Grupo Bafar	\$3,407.60	19.80%	31.90	19.50	nd	nd	\$2,536.50	nd	70%
265	Grupo Maseca	\$26,686.60	12.20%	20.60	12.5	14.30	\$654.00	\$968.80	nd	62%
266	Grupo Industrial Maseca	\$6,537.00	13.00%	21.40	12.70	14.80	\$752.10	\$1,081.50	nd	64%
267	Molinera de México	\$2,268.30	20.30%	nd	nd	nd	\$1,678.10	\$2,845.50	nd	80%
268	Grupo Minsa	\$2,214.20	0.20%	5.90	2.10	2.80	\$25.80	nd	nd	4%
269	Grupo Azucarero México	\$2,573.20	7.50%	13.60	7.50	9.00	\$197.10	\$275.60	nd	25%
270	Corporación Azucarera de Tala	\$843.90	963.90%	nd	nd	nd	-\$7.00	\$3.10	nd	60%
271	Ingenio Benito Juárez	\$625.70	21.40%	33.60	20.2	nd	nd	\$3,039.90	nd	50%
272	Grupo La Moderna	\$3,676.10	7.90%	14.00	7.80	9.60	\$243.20	\$325.00	nd	26%
273	Grupo Bimbo	\$56,102.20	10.30%	14.3	7.7	nd	\$2,829.10	\$5,202.00	nd	100%
274	El Globo	\$1,100.00	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80%
275	Grupo Herdez	\$5,705.60	4.70%	11.5	6.8	nd	\$300.60	\$798.50	nd	80%
276	SuKarne	\$6,414.90	18.30%	28.10	16.10	18.50	\$1,264.60	\$1,910.70	nd	40%
277	Grupo Sigma	\$5,705.60	4.70%	10.20	5.70	nd	nd	nd	nd	13%
278	Qualtia Alimentos	\$3,170.00	21.60%	nd	nd	nd	\$1,776.00	\$3,116.10	nd	40%
279	Desc Alimentos	\$4,567.10	5.80%	nd	nd	nd	\$144.90	\$196.70	nd	18%
280	Proveed. de Alimentos México	\$1,310.30	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80%
281	Liconsá	\$4,274.00	-1.20%	nd	nd	nd	\$2.10	\$24.00	nd	1%
282	Grupo Nutrisa	\$407.90	11.50%	20.10	11.80	13.70	\$551.10	\$943.00	nd	58%
283	Coca-Cola de México	\$86,460.00	4.40%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	37%
284	KOF Coca-Cola FEMSA	\$50,198.00	8.50%	13.2	6.8	nd	\$4,586.40	\$8,682.90	nd	22%
285	Pepsico de México	\$49,550.50	10.60%	18.30	10.8	12.40	\$479.20	\$573.40	nd	49%
286	Arca	\$33,735.50	9.70%	nd	nd	nd	\$348.10	nd	nd	36%
287	Pepsi Bottling Group México	\$27,573.00	10.40%	nd	10.1	12.20	\$409.80	\$500.50	nd	41%
288	Grupo Continental	\$14,647.00	5.60%	11.60	6.5	7.70	\$131.10	\$195.20	nd	17%
289	Grupo Embotelladoras Unidas	\$12,829.30	9.30%	nd	8.90	nd	nd	\$401.70	nd	33%
290	Panamco México	\$10,623.80	6.50%	12.60	7.10	8.80	\$169.10	\$255.20	nd	21%
291	Big Cola	\$4,872.70	-54.80%	-73.50	-26.30	nd	\$652.90	-\$278.60	nd	0%
292	Embotelladora Bret	\$4,767.50	11.50%	20.1	11.80	nd	nd	\$919.00	nd	58%
293	Jugos del Valle	\$6,304.30	26.60%	41.50	25.90	24.90	\$2,569.20	\$5,202.00	nd	80%
294	FEMSA Cerveza	\$27,573.00	10.40%	nd	nd	nd	nd	\$5,353.00	nd	1%
295	Grupo Modelo	\$4,568.00	33.80%	nd	nd	nd	\$4,586.40	\$7,853.50	nd	70%
296	Casa Cuervo	\$2,170.00	11.50%	nd	11.70	13.60	\$549.90	\$905.00	nd	56%
297	Diageo	\$870.00	34.30%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16%
Año 2007										
298	Grupo Industrial Lala	\$28,110.00	0.17%	5.60	1.90	2.40	\$23.30	\$58.80	1.00	3%
299	Danone México	\$9,776.90	0.18%	5.60	2.00	2.50	\$23.90	\$59.50	0.60	3%
300	Ganaderos Prod. de Leche Pura	\$9,066.80	0.04%	0.60	0.0	nd	\$11.70	\$29.00	1.90	2%
301	Industrias Bachoco	\$14,974.60	0.04%	0.60	0.0	nd	\$10.70	\$27.90	0.70	2%
302	Grupo Viz	\$7,291.80	0.14%	4.40	1.00	1.80	\$21.10	\$52.90	2.10	3%
303	Pilgrim's Pride	\$5,208.10	0.12%	0.0	0.0	nd	nd	nd	1.00	30%
304	Grupo Bafar	\$3,737.80	0.10%	1.80	0.40	0.30	\$16.20	nd	0.50	2%
305	Grupo Marítimo Industrial	\$1,337.20	0.23%	6.10	2.60	3.20	\$28.40	\$62.00	1.10	4%
306	Grupo Maseca	\$30,643.80	0.14%	4.80	1.20	2.00	\$21.80	\$54.80	1.80	3%
307	Grupo Industrial Maseca	\$7,388.30	0.13%	4.30	1.0	1.40	\$21.10	\$52.70	2.40	3%

No.	Empresa	Ventas	Crecim.	ROI	ROA	ROV	Utilid. Neta	Utilid. Oper.	Efic.	Part. Merc
308	Grupo Altex	\$3,370.00	0.13%	3.8	0.90	1.20	\$19.80	\$45.90	2.60	2%
309	Grupo Minsa	\$2,460.00	0.11%	1.90	0.6	1.00	\$16.60	\$37.60	1.70	2%
310	Grupo La Moderna	\$3,984.70	0.08%	1.6	0.3	-0.50	\$14.90	\$33.40	1.00	2%
311	Grupo Bimbo	\$63,632.60	0.13%	15.1	8.4	nd	\$3,498.70	\$5,857.60	0.70	100%
312	Grupo Herdez	\$6,120.40	0.07%	18.0	7.3	nd	\$332.70	\$888.40	1.10	80%
313	Nestlé México	\$30,249.00	0.11%	0.0	0.0	nd	nd	nd	4.90	54%
314	Sigma	\$6,120.40	0.07%	1.30	0.20	-1.10	\$13.80	\$30.50	1.10	2%
315	Kraft Foods México	\$5,345.00	0.04%	0.0	0.0	nd	nd	nd	0.00	10%
316	Qualtia Alimentos	\$3,297.00	0.15%	4.90	1.40	2.10	\$22.00	\$54.80	0.00	3%
317	Desc Consumo	\$5,835.70	0.28%	6.40	2.70	3.30	\$29.40	\$65.00	0.00	4%
318	Ferrero de México	\$1,574.00	0.26%	6.30	2.60	3.20	\$29.00	\$62.40	3.20	4%
319	Grupo Mac'Ma	\$196.90	0.33%	6.60	3.1	3.60	\$32.40	\$65.70	0.30	5%
320	Grupo Nutrisa	\$482.30	0.18%	5.90	2.1	2.80	\$25.50	nd	0.40	4%
321	Fomento Económico Mexicano	\$126,426.60	0.18%	5.60	2.00	2.40	\$25.20	\$59.50	1.30	3%
322	Coca-Cola FEMSA	\$57,738.00	0.11%	12.1	6.5	nd	\$4,883.30	\$9,456.20	1.00	20%
323	Pepsico de México	\$35,207.80	0.04%	1	0.1	-1.60	\$12.50	\$30.00	0.00	2%
324	Embotelladora Arca	\$16,672.30	0.14%	4.4	1.10	1.90	\$21.70	nd	1.00	3%
325	Pepsi Bottling Group México	\$14,026.40	0.09%	1.80	0.40	-0.30	\$15.90	\$33.70	0.00	2%
326	Grupo Continental	\$11,467.90	0.08%	1.50	0.3	-0.80	\$14.60	\$32.50	0.80	2%
327	Coca-Cola de México	\$10,558.00	0.07%	23.2	19.9	nd	\$2,192.30	\$2,279.60	24.60	4%
328	Grupo Embotelladoras Unidas	\$6,875.40	0.09%	1.6	0.40	-0.40	\$15.50	nd	0.50	2%
329	Jugos del Valle	\$4,998.00	0.04%	1.10	0.20	-1.50	\$13.00	nd	1.20	2%
330	Grupo Modelo	\$56,827.60	0.15%	5.40	1.5	2.40	\$22.00	\$57.00	1.50	3%
331	FEMSA Cerveza	\$35,599.00	0.18%	0.0	0.0	nd	nd	\$5,915.00	1.50	39%
Año 2008										
332	Grupo Industrial Lala	\$32,912.00	17.10%	nd	nd	nd	nd	nd	0.91	58%
333	Danone México	\$13,391.80	37.00%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	24%
334	Ganaderos Prod. de Leche Pura	\$10,242.60	10.40%	1.00	0.60	0.20	\$19.70	-\$1.50	0.55	18%
335	Industrias Bachoco	\$18,208.80	21.60%	8.50	6.70	7.00	\$1,278.30	\$1,487.80	1.27	90%
336	Grupo Viz	\$9,788.90	34.20%	10.30	5.20	2.60	\$254.10	\$495.80	0.45	46%
337	Pilgrim's Pride	\$5,712.00	9.70%	nd	nd	nd	nd	nd	0.91	27%
338	Grupo Bafar	\$4,318.70	15.50%	8.4	5.3	4.5	\$193.10	\$305.70	1.79	20%
339	Grupo Mar	\$1,475.90	14.50%	11.00	11.0	8.7	\$127.90	\$55.60	3.42	7%
340	Grupo Maseca	\$35,816.00	16.90%	13.70	6.40	6.10	\$2,168.40	\$1,873.90	0.48	75%
341	Grupo Industrial Maseca	\$9,012.00	22.00%	8.50	6.2	6.10	\$551.00	\$786.40	0.59	19%
342	Grupo Minsa	\$3,033.10	23.30%	6.1	4.5	4.20	\$125.90	\$210.50	0.47	6%
343	Grupo La Moderna	\$4,651.80	16.70%	10.8	8.2	7.80	\$361.50	\$581.10	0.91	90%
344	Grupo Bimbo	\$72,293.60	13.60%	13.70	8.4	5.3	\$3,811.30	\$6,407.60	1.26	90%
345	Grupo Herdez	\$6,597.20	7.80%	15.20	6.6	4.60	\$305.10	\$885.10	0.74	90%
346	Nestlé México	\$31,754.40	11.50%	nd	nd	nd	nd	nd	0.20	45%
347	Sigma	\$23,081.60	15.60%	15.90	6.70	4.6	\$1,072.70	\$1,957.80	1.16	33%
348	Kraft Foods México	\$6,126.30	8.60%	-5.10	-3.0	-2.2	-\$135.00	-\$75.20	0.59	9%
349	Kuo Consumo	\$6,006.00	2.90%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9%
350	Qualtia Alimentos	\$3,397.00	3.00%	nd	nd	nd	nd	nd	2.03	5%
351	Ferrero de México	\$1,776.00	12.80%	nd	nd	nd	nd	nd	0.33	90%
352	Fomento Económico Mexicano	\$147,556.10	12.50%	13.30	7.2	8.1	\$11,936.00	\$19,569.00	0.71	58%
353	Coca-Cola FEMSA	\$69,251.00	19.90%	14.10	7.9	10	\$6,908.20	\$11,446.60	0.84	27%
354	Pepsico de México	\$38,226.10	8.60%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	15%
355	Embotelladora Arca	\$18,585.80	11.50%	19.80	14.40	13.40	\$2,484.50	\$3,652.10	0.93	26%
356	Pepsi Bottling Group México	\$15,113.40	7.70%	nd	nd	nd	nd	nd	nd	21%
357	Grupo Continental	\$12,283.30	7.10%	19.3	15.30	13.10	\$1,604.90	\$2,130.10	1.13	17%
358	Coca-Cola de México	\$9,540.10	23.50%	44.8	38.30	33.40	\$3,191.00	\$5,321.90	0.05	13%
359	Grupo Embotelladoras Unidas	\$7,713.60	12.20%	11.50	4.70	3.80	\$294.20	\$694.60	1.95	11%
360	Cadbury Schweppes México	\$4,407.20	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6%
361	Big Cola Ajemex	\$3,757.80	12.80%	nd	nd	nd	nd	nd	0.94	5%
362	Grupo Modelo	\$72,894.60	28.30%	18.60	15.3	20.9	\$15,269.00	\$20,587.90	0.53	65%
363	FEMSA Cerveza	\$39,566.00	11.10%	nd	nd	nd	nd	\$5,404.00	0.30	35%

ANEXO II

LAS PRINCIPALES MARCAS DE AGUA EMBOTELLADA COMERCIALIZADAS EN MÉXICO (2008)¹¹

No.	Artículo	Particip. Mercado	Producto (Evaluación de Calidad)	Precio (\$)	Plaza (No. de Puntos de Venta)	Promoción (Inversión en \$)
Cd. de México						
1	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	9.38%	8	12.5	4	\$571,034.84
2	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	9.38%	8	10.8	4	\$502,463.64
3	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	9.38%	8	14.14	4	\$494,896.86
4	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 Ml	6.25%	7	29.5	3	\$19,034.49
5	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	9.38%	10	10.5	4	\$373,805.60
6	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	9.38%	10	6.48	4	\$493,475.81
7	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	3.13%	5	7.38	1	\$0.00
8	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	9.38%	8	11	4	\$327,079.90
9	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	9.38%	9	6.2	4	\$460,347.52
10	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	9.38%	10	24.55	4	\$420,531.30
11	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	9.38%	10	6.4	4	\$418,758.88
12	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	6.25%	10	7.26	3	\$18,533.49
Guadalajara						
13	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	7.80%	8	16	3	\$43,519.11
14	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	10.64%	9	14.5	6	\$1,055,729.36
15	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 Ml	3.55%	5	33	2	\$0.00
16	Agua con Gas, Trisoda, Botella 2 Lt. No Retornable	7.09%	7	10.89	3	\$22,750.00
17	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.35%	9	14	10	\$1,853,349.48
18	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.35%	9	10.3	10	\$1,847,526.38
19	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	9.22%	10	5.9	4	\$207,156.38
20	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	7.09%	7	10	3	\$22,430.72
21	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	9.93%	9	5.8	5	\$728,269.27
22	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	7.80%	9	6	3	\$42,886.99
23	Agua Sin Gas, Santa Maria, Envase 3.78 Lt.	3.55%	8	11.2	2	\$0.00
24	Agua Sin Gas, Santorini, Botella 1.5 Lt.	10.64%	9	5.59	6	\$1,035,781.92
Monterrey						
25	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	10.89%	9	13.8	7	\$1,392,611.36
26	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 Ml	5.94%	7	31	3	\$16,474.22
27	Agua con Gas, Topo Chico, Botella 1.5 Lt.	12.87%	10	14.9	15	\$5,243,736.06
28	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.88%	9	10.7	11	\$2,691,686.22
29	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.87%	10	9.35	15	\$5,222,292.60
30	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.89%	9	6.5	7	\$1,310,934.02
31	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	4.95%	7	8	2	\$6,177.83
32	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	8.91%	8	5.99	4	\$145,162.79
33	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	1.98%	9	24.55	1	\$0.00
34	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	9.90%	9	6.4	5	\$717,782.99
35	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	4.95%	8	7.15	2	\$5,754.34
36	Agua Sin Gas, Santa Maria, Envase 3.78 Lt.	3.96%	6	12.45	2	\$227.50
Puebla						
37	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	7.84%	8	12.5	3	\$52,965.04
38	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	1.96%	2	6.85	1	\$0.00
39	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	5.88%	7	13.5	3	\$13,458.43
40	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 Ml	7.84%	8	6.375	3	\$51,398.27
41	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.76%	9	13.315	11	\$2,284,139.34
42	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	9.80%	8	8.7	5	\$659,830.85
43	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	9.80%	8	7.25	5	\$690,521.28
44	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	3.92%	6	10.85	2	\$148.77
45	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	9.80%	8	6.3	4	\$654,159.80
46	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	5.88%	10	7.15	3	\$11,420.70
47	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	3.92%	7	10.6	2	\$136.50
48	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	11.76%	9	9.35	11	\$2,416,824.48
49	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	9.80%	1	10.8	5	\$672,921.56

¹¹ Fuente: Profeco (2008) y AC Nielsen (2007).

No.	Artículo	Particip. Mercado	Producto (Evaluación de Calidad)	Precio (\$)	Plaza (No. de Puntos de Venta)	Promoción (Inversión en \$)
Querétaro						
50	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	9.38%	8	14.5	4	\$321,997.45
51	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	14.06%	10	8.09	23	\$7,719,658.56
52	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.50%	10	8.5	14	\$4,288,699.20
53	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	18.75%	10	5.99	37	\$13,723,837.44
54	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	4.69%	7	24.55	2	\$3,958.99
55	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	6.25%	7	6.4	3	\$18,200.00
56	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	9.38%	8	7.26	4	\$308,891.58
57	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	4.69%	9	10.6	2	\$3,738.06
58	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	12.50%	10	10.5	13	\$4,324,482.12
59	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	7.81%	8	11	3	\$43,697.80
Toluca						
60	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	2.78%	4	9.925	1	\$0.00
61	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	11.11%	9	7	9	\$1,763,489.60
62	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	8.33%	8	10.9	3	\$114,010.71
63	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.11%	9	12.875	10	\$1,615,433.65
64	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.11%	9	6.8	10	\$1,573,120.82
65	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	13.89%	10	21.32	23	\$7,177,829.92
66	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	13.89%	10	6.4	23	\$6,991,648.08
67	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	2.78%	4	6.3	1	\$0.00
68	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	2.78%	8	7.15	1	\$0.00
69	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	2.78%	8	10.6	1	\$0.00
70	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	8.33%	10	10.3	3	\$95,550.00
71	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	11.11%	9	6.35	9	\$1,647,421.76
León						
72	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	8.15%	8	12.5	3	\$60,743.41
73	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	7.41%	7	11.18	3	\$26,111.46
74	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	11.11%	9	31.75	10	\$1,566,687.78
75	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	3.70%	6	7.175	2	\$90.92
76	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.85%	9	5.9	11	\$2,664,829.23
77	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.85%	9	24.47	11	\$2,648,251.88
78	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	9.63%	8	5.45	4	\$575,434.40
79	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	3.70%	6	8.975	2	\$45.50
80	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	3.70%	5	6.4	2	\$4.13
81	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	10.37%	9	7.15	6	\$993,094.46
82	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	10.37%	9	11.9	6	\$981,239.70
83	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	8.15%	8	10.5	3	\$59,585.67
Pachuca						
84	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	8.33%	8	31.41	3	\$84,106.26
85	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	8.33%	8	6.05	3	\$78,656.04
86	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	8.33%	8	10.85	3	\$77,196.59
87	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	8.33%	8	12.3	3	\$74,761.12
88	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.50%	10	7.915	14	\$3,588,914.96
89	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	4.17%	9	6.42	2	\$661.20
90	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	12.50%	10	7.55	13	\$4,037,529.33
91	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	8.33%	8	12	3	\$72,800.00
92	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	12.50%	10	7.45	13	\$3,972,377.82
93	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	8.33%	8	11.8	3	\$70,088.55
94	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	8.33%	9	6.85	3	\$69,916.48
Morelia						
95	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	17.07%	10	12.5	28	\$9,420,901.77
96	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	4.88%	7	10.9	2	\$5,005.00
97	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	12.20%	9	25.25	12	\$2,771,289.57
98	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	9.76%	8	32.04	4	\$583,198.68
99	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	4.88%	7	8	2	\$4,486.14
100	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	21.95%	10	13.375	37	\$13,926,113.60
101	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	24.39%	10	11.895	37	\$13,983,296.16
102	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	2.44%	8	10	1	\$0.00
103	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	2.44%	2	10.5	1	\$0.00

No.	Artículo	Particip. Mercado	Producto (Evaluación de Calidad)	Precio (\$)	Plaza (No. de Puntos de Venta)	Promoción (Inversión en \$)
Cancún						
104	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	10.34%	9	7.4	5	\$961,351.61
105	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	10.34%	9	7.755	5	\$957,420.31
106	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	10.34%	9	14.945	5	\$943,513.82
107	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	6.90%	7	8.555	3	\$19,861.89
108	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	10.34%	9	32	5	\$860,681.86
109	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.34%	9	7.15	5	\$928,883.33
110	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	13.79%	10	10.4	20	\$6,963,056.80
111	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	3.45%	8	14.5	2	\$0.00
112	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	13.79%	10	9.87	23	\$6,861,918.72
113	Agua Sin Gas, Santa Maria, Envase 3.78 Lt.	10.34%	9	7.4	5	\$923,763.19
Colima						
114	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	9.38%	8	11.985	4	\$280,811.99
115	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	3.13%	5	13.085	1	\$0.00
116	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	9.38%	8	14.5	4	\$280,354.20
117	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	9.38%	8	6.795	4	\$267,706.04
118	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.50%	10	31.33	14	\$3,481,528.40
119	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.50%	10	11.405	14	\$3,426,209.01
120	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	12.50%	10	6.775	14	\$3,495,824.04
121	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	9.38%	8	10.9	4	\$237,539.11
122	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	3.13%	4	6.74	1	\$0.00
123	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	9.38%	9	30.485	4	\$233,628.50
124	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	9.38%	9	12.4	4	\$226,520.49
Tlaxcala						
125	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	11.76%	9	22.88	11	\$2,243,071.85
126	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.76%	9	12.925	11	\$2,132,452.66
127	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	17.65%	10	29.5	35	\$12,008,357.76
128	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	29.41%	10	9.835	38	\$18,278,024.10
129	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	17.65%	10	31.495	35	\$12,185,349.40
130	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	5.88%	7	13.7	3	\$10,557.29
131	Agua Sin Gas, Santa Maria, Envase 3.78 Lt.	5.88%	7	11.425	3	\$10,357.82
Hermosillo						
132	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	11.54%	9	15.5	11	\$2,111,458.72
133	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	3.85%	6	6.225	2	\$123.98
134	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.31%	10	21.605	12	\$3,045,519.12
135	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.31%	10	13.195	13	\$2,882,988.08
136	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.00%	9	10.9	5	\$805,608.16
137	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	7.69%	8	5.95	3	\$40,950.00
138	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	7.69%	8	6.4	3	\$35,889.15
139	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	3.85%	6	7.945	2	\$107.45
140	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	11.54%	9	11.9	10	\$1,903,449.45
141	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	10.77%	9	12.995	6	\$1,115,061.79
142	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	8.46%	8	11	4	\$126,595.57
Culiacán						
143	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	3.70%	6	8.6	2	\$0.83
144	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	11.11%	9	15.5	9	\$1,543,931.71
145	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	11.11%	9	6.85	8	\$1,522,759.56
146	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.96%	10	6.5	16	\$5,296,503.76
147	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	11.11%	9	7	10	\$1,398,329.62
148	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	12.96%	10	6.615	15	\$5,329,658.46
149	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	3.70%	6	9.65	2	\$0.00
150	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	3.70%	5	6.4	2	\$0.00
151	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	9.26%	8	7.145	4	\$211,145.87
152	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	1.85%	8	11.9	1	\$0.00
153	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	11.11%	9	10.5	8	\$1,441,494.04
154	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	7.41%	8	13.5	3	\$25,732.20
Tepic						
155	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	10.81%	9	14.9	6	\$1,305,573.15
156	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	2.70%	4	7.83	1	\$0.00
157	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	10.81%	9	14.49	6	\$1,286,609.76
158	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	5.41%	7	27.23	3	\$10,296.39

No.	Artículo	Particip. Mercado	Producto (Evaluación de Calidad)	Precio (\$)	Plaza (No. de Puntos de Venta)	Promoción (Inversión en \$)
159	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	10.81%	9	6.5	7	\$1,136,142.81
160	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	10.81%	9	8.5	7	\$1,131,496.73
161	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.81%	9	6.15	6	\$1,235,566.32
162	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	5.41%	7	11.675	3	\$9,206.95
163	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	5.41%	7	6.39	3	\$8,739.56
164	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	2.70%	4	7.7	1	\$0.00
165	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	2.70%	8	11.89	1	\$0.00
166	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	10.81%	9	10.5	6	\$1,191,713.35
167	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	10.81%	9	12.925	6	\$1,187,695.53
Zacatecas						
168	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	16.67%	10	7.975	25	\$9,268,881.58
169	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	16.67%	10	8.99	28	\$7,994,487.69
170	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	33.33%	10	6.975	38	\$18,353,076.21
171	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	25.00%	10	25.3	38	\$18,012,536.64
172	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	8.33%	8	12.835	3	\$69,630.57
Mérida						
173	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	9.09%	8	23.985	4	\$197,949.26
174	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	12.40%	10	7.05	13	\$3,310,314.85
175	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	4.13%	6	10.95	2	\$578.55
176	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	13.22%	10	30.475	16	\$6,004,178.88
177	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	13.22%	10	14.65	16	\$5,958,566.73
178	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.74%	9	10.35	6	\$1,059,300.75
179	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	4.13%	6	6.4	2	\$467.26
180	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	12.40%	10	11.175	13	\$3,140,300.59
181	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	11.57%	9	10.6	11	\$2,123,732.32
182	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	9.09%	8	10.3	4	\$186,902.80
Villahermosa						
183	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	17.50%	10	12.5	28	\$10,593,007.52
184	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	5.00%	7	11.95	2	\$8,190.00
185	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	10.00%	9	14.945	5	\$747,611.20
186	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	15.00%	10	11.675	25	\$7,833,438.90
187	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.00%	9	7.7	5	\$791,797.02
188	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	7.50%	7	11.3	3	\$27,300.00
189	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	7.50%	7	6.125	3	\$26,218.68
190	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	5.00%	7	14.97	2	\$6,620.63
191	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	2.50%	9	8.25	1	\$0.00
192	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	15.00%	10	14.48	25	\$7,865,604.09
193	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	5.00%	7	11.825	2	\$6,598.31
Veracruz						
194	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	7.69%	8	12.5	3	\$33,103.15
195	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	12.82%	10	14.9	15	\$5,146,439.04
196	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	10.26%	9	10.9	5	\$823,710.88
197	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.82%	10	12.05	15	\$4,369,780.05
198	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	12.82%	10	7.99	15	\$4,351,910.50
199	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	10.26%	9	7.3	5	\$807,505.87
200	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	12.82%	10	9.9	15	\$4,634,440.79
201	Agua Sin Gas, E.pura. de Electropura, Botella 1.5 Lt.	2.56%	8	14.55	1	\$0.00
202	Agua Sin Gas, Evian, Botella 1.5 Lt.	5.13%	9	10.91	2	\$8,703.82
203	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	7.69%	9	14	3	\$30,455.19
204	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	5.13%	8	10.5	3	\$8,577.40
Oaxaca						
205	Agua con Gas, Ciel, Botella 2 Lt.	4.55%	7	8.7	2	\$1,735.65
206	Agua con Gas, Garci Crespo, Botella 2 Lt.	4.55%	7	6.695	2	\$1,401.77
207	Agua con Gas, Peñafiel, Botella 2 Lt.	9.09%	8	13.39	4	\$171,556.02
208	Agua con Gas, Peñafiel, Canastilla con 6 Botellas de 355 MI	4.55%	7	12.425	2	\$1,319.66
209	Agua Sin Gas, Be-light, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	13.64%	10	5.25	18	\$6,117,692.07
210	Agua Sin Gas, Bonafont Levite, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	13.64%	10	6.05	20	\$6,092,674.70
211	Agua Sin Gas, Bonafont, Botella 1.5 Lt.	18.18%	10	11.675	35	\$12,235,384.14
212	Agua Sin Gas, Ciel, Botella 1.5 Lt.	13.64%	10	6.4	18	\$6,280,601.18
213	Agua Sin Gas, Ciel. Aquarius, Botella 1.5 Lt. Varios Sabores	4.55%	7	10.85	2	\$743.85
214	Agua Sin Gas, Nestle. Pureza Vital, Botella 1.5 Lt.	9.09%	8	14.375	4	\$149,612.94
215	Agua Sin Gas, Santa Maria, Botella 1.5 Lt.	4.55%	8	6.9	2	\$1,150.87

ANEXO III

SÍNTESIS ESTADÍSTICA DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS

1. Resumen descriptivo de las empresas de alimentos y bebidas líderes en México (2001 a 2008)

Statistics	V_{it}	C_{it}	D_{it} (ROI _{it})	ROV _{it}	ROA _{it}	UN _{it}	UO _{it}	E _{it}	M _{it}
N	363	345	270	185	277	253	265	255	363
Range	\$147,359.20	10.43	172.00	60.50	80.30	\$16,961.20	\$21,421.70	72.27	1.00
Minimum	\$196.90	-0.79	-73.50	-23.00	-33.30	-\$1,692.20	-\$833.80	0.00	0.00
Maximum	\$147,556.10	9.64	98.50	37.50	47.00	\$15,269.00	\$20,587.90	72.27	1.00
Mean	\$10,644.51	0.12	12.22	9.06	7.23	\$794.15	\$1,515.89	1.85	0.33
Std. Error	\$872.73	0.03	1.01	0.62	0.54	\$108.28	\$172.24	0.41	0.02
Std. Deviation	\$16,627.65	0.57	16.68	8.46	8.99	\$1,722.29	\$2,803.91	6.53	0.29
Variance	\$4,407.20	0.07	11.55	7.80	6.60	\$187.50	\$353.90	0.91	0.25
Skewness	513.50(a)	0.00	0.00	7.70	0.00	-197.60(a)	-4.50(a)	0.70	0.01
Std. Error	\$276,478,834.64	0.32	278.07	71.65	80.81	\$2,966,293.07	\$7,861,892.79	42.65	0.08
Kurtosis	\$3.76	14.34	-0.36	0.51	0.27	\$4.45	\$3.50	9.99	0.56
Std. Error	\$0.13	0.13	0.15	0.18	0.15	\$0.15	\$0.15	0.15	0.13

2. Correlación entre el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México (2 – tailed)

Correlations

		dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
dit	Pearson Correlation	1	.919(**)	.977(**)	.395(**)	.424(**)	-.264(**)	.572(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	179	268	213	225	218	270
rovit	Pearson Correlation	.919(**)	1	.940(**)	.493(**)	.500(**)	-.003	.620(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.972	.000
	N	179	185	185	185	159	152	185
roait	Pearson Correlation	.977(**)	.940(**)	1	.457(**)	.471(**)	-.197(**)	.603(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.003	.000
	N	268	185	277	219	232	222	277
unit	Pearson Correlation	.395(**)	.493(**)	.457(**)	1	.980(**)	-.026	.411(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.719	.000
	N	213	185	219	253	216	188	253
uoit	Pearson Correlation	.424(**)	.500(**)	.471(**)	.980(**)	1	-.064	.396(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.368	.000
	N	225	159	232	216	265	198	265
eit	Pearson Correlation	-.264(**)	-.003	-.197(**)	-.026	-.064	1	-.074
	Sig. (2-tailed)	.000	.972	.003	.719	.368		.238
	N	218	152	222	188	198	255	255
mit	Pearson Correlation	.572(**)	.620(**)	.603(**)	.411(**)	.396(**)	-.074	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.238	
	N	270	185	277	253	265	255	363

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. **Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México (2 – tailed)**

a) Correlación entre el crecimiento y las dimensiones del desempeño

Correlations

		cit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
cit	Pearson Correlation	1	.517(**)	.648(**)	.076	.080	-.197(**)	.199(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.231	.195	.002	.000
	N	345	183	275	251	263	248	345
rovit	Pearson Correlation	.517(**)	1	.940(**)	.493(**)	.500(**)	-.003	.620(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.972	.000
	N	183	185	185	185	159	152	185
roait	Pearson Correlation	.648(**)	.940(**)	1	.457(**)	.471(**)	-.197(**)	.603(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.003	.000
	N	275	185	277	219	232	222	277
unit	Pearson Correlation	.076	.493(**)	.457(**)	1	.980(**)	-.026	.411(**)
	Sig. (2-tailed)	.231	.000	.000		.000	.719	.000
	N	251	185	219	253	216	188	253
uoit	Pearson Correlation	.080	.500(**)	.471(**)	.980(**)	1	-.064	.396(**)
	Sig. (2-tailed)	.195	.000	.000	.000		.368	.000
	N	263	159	232	216	265	198	265
eit	Pearson Correlation	-.197(**)	-.003	-.197(**)	-.026	-.064	1	-.074
	Sig. (2-tailed)	.002	.972	.003	.719	.368		.238
	N	248	152	222	188	198	255	255
mit	Pearson Correlation	.199(**)	.620(**)	.603(**)	.411(**)	.396(**)	-.074	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.238	
	N	345	185	277	253	265	255	363

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b) Correlación entre el crecimiento, el desempeño y su dimensiones

Correlations

		cit	dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
cit	Pearson Correlation	1	.712(**)	.517(**)	.648(**)	.076	.080	-.197(**)	.199(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.231	.195	.002	.000
	N	345	268	183	275	251	263	248	345
dit	Pearson Correlation	.712(**)	1	.919(**)	.977(**)	.395(**)	.424(**)	-.264(**)	.572(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	270	179	268	213	225	218	270
rovit	Pearson Correlation	.517(**)	.919(**)	1	.940(**)	.493(**)	.500(**)	-.003	.620(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.972	.000
	N	183	179	185	185	185	159	152	185
roait	Pearson Correlation	.648(**)	.977(**)	.940(**)	1	.457(**)	.471(**)	-.197(**)	.603(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000
	N	275	268	185	277	219	232	222	277
unit	Pearson Correlation	.076	.395(**)	.493(**)	.457(**)	1	.980(**)	-.026	.411(**)
	Sig. (2-tailed)	.231	.000	.000	.000		.000	.719	.000
	N	251	213	185	219	253	216	188	253
uoit	Pearson Correlation	.080	.424(**)	.500(**)	.471(**)	.980(**)	1	-.064	.396(**)
	Sig. (2-tailed)	.195	.000	.000	.000	.000		.368	.000
	N	263	225	159	232	216	265	198	265
eit	Pearson Correlation	-.197(**)	-.264(**)	-.003	-.197(**)	-.026	-.064	1	-.074
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.972	.003	.719	.368		.238
	N	248	218	152	222	188	198	255	255
mit	Pearson Correlation	.199(**)	.572(**)	.620(**)	.603(**)	.411(**)	.396(**)	-.074	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.238	
	N	345	270	185	277	253	265	255	363

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. **Correlación entre el crecimiento (C_{it}) y las dimensiones del desempeño (D_{it}), en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, por subrama**

a) Subramas de alimentos y bebidas

		Correlations						
		cit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.657	0.607	0.483	0.568	-0.124	0.415
	rovit	0.657	1.000	0.957	0.476	0.507	-0.057	0.533
	roait	0.607	0.957	1.000	0.470	0.502	-0.059	0.501
	unit	0.483	0.476	0.470	1.000	0.981	-0.125	0.347
	uoit	0.568	0.507	0.502	0.981	1.000	-0.120	0.358
	eit	-0.124	-0.057	-0.059	-0.125	-0.120	1.000	-0.132
	mit	0.415	0.533	0.501	0.347	0.358	-0.132	1.000
Sig. (1-tailed)	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.081	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.263	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.256	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.080	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.089	0.000
	eit	0.081	0.263	0.256	0.080	0.089	0.089	0.069
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.069	0.000

N 128

b) Subrama de alimentos

		Correlations(a)						
		cit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.699	0.760	0.741	0.715	-0.156	0.510
	rovit	0.699	1.000	0.981	0.701	0.682	-0.029	0.515
	roait	0.760	0.981	1.000	0.773	0.752	-0.040	0.521
	unit	0.741	0.701	0.773	1.000	0.975	-0.156	0.561
	uoit	0.715	0.682	0.752	0.975	1.000	-0.166	0.553
	eit	-0.156	-0.029	-0.040	-0.156	-0.166	1.000	-0.217
	mit	0.510	0.515	0.521	0.561	0.553	-0.217	1.000
Sig. (1-tailed)	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.103	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.406	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.372	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.102	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.088	0.000
	eit	0.103	0.406	0.372	0.102	0.088	0.088	0.038
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.038	0.000

N 68

a. Selecting only cases for which subrama = 1

c) Subrama de bebidas

		Correlations(a)						
		cit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.652	0.524	0.429	0.536	-0.109	0.416
	rovit	0.652	1.000	0.932	0.430	0.463	-0.056	0.668
	roait	0.524	0.932	1.000	0.391	0.423	-0.049	0.569
	unit	0.429	0.430	0.391	1.000	0.982	-0.097	0.414
	uoit	0.536	0.463	0.423	0.982	1.000	-0.067	0.412
	eit	-0.109	-0.056	-0.049	-0.097	-0.067	1.000	-0.032
	mit	0.416	0.668	0.569	0.414	0.412	-0.032	1.000
Sig. (1-tailed)	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.203	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.334	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.354	0.000
	unit	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.229	0.001
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.305	0.001
	eit	0.203	0.334	0.354	0.229	0.305	0.305	0.405
	mit	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.405	0.000

N 60

a. Selecting only cases for which subrama = 2

5. **Correlación entre el crecimiento (C_{it}), el desempeño (D_{it}) y sus dimensiones, en las empresas de alimentos y bebidas líderes en México, por subrama**

a) Subramas de alimentos y bebidas Correlations

		cit	dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.611	0.656	0.604	0.483	0.568	-0.127	0.409
	dit	0.611	1.000	0.951	0.980	0.449	0.494	-0.046	0.520
	rovit	0.656	0.951	1.000	0.956	0.482	0.515	-0.062	0.516
	roait	0.604	0.980	0.956	1.000	0.474	0.507	-0.061	0.484
	unit	0.483	0.449	0.482	0.474	1.000	0.981	-0.125	0.353
	uoit	0.568	0.494	0.515	0.507	0.981	1.000	-0.119	0.367
	eit	-0.127	-0.046	-0.062	-0.061	-0.125	-0.119	1.000	-0.134
	mit	0.409	0.520	0.516	0.484	0.353	0.367	-0.134	1.000
Sig. (1- tailed)	cit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.080	0.000
	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.306	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.246	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.249	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.084	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.094	0.000
	eit	0.080	0.306	0.246	0.249	0.084	0.094	1.000	0.068
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.068	1.000

N 124

b) Subrama de alimentos Correlations(a)

		cit	dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.720	0.692	0.755	0.738	0.712	-0.160	0.494
	dit	0.720	1.000	0.974	0.988	0.776	0.758	-0.070	0.514
	rovit	0.692	0.974	1.000	0.980	0.702	0.687	-0.044	0.489
	roait	0.755	0.988	0.980	1.000	0.774	0.757	-0.049	0.495
	unit	0.738	0.776	0.702	0.774	1.000	0.975	-0.156	0.555
	uoit	0.712	0.758	0.687	0.757	0.975	1.000	-0.165	0.550
	eit	-0.160	-0.070	-0.044	-0.049	-0.156	-0.165	1.000	-0.224
	mit	0.494	0.514	0.489	0.495	0.555	0.550	-0.224	1.000
Sig. (1- tailed)	cit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.101	0.000
	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.291	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.364	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.348	0.000
	unit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.108	0.000
	uoit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.094	0.000
	eit	0.101	0.291	0.364	0.348	0.108	0.094	1.000	0.036
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.036	1.000

N 65

a. Selecting only cases for which subrama = 1

c) Subrama de bebidas Correlations(a)

		cit	dit	rovit	roait	unit	uoit	eit	mit
Pearson Correlation	cit	1.000	0.562	0.653	0.524	0.429	0.537	-0.109	0.422
	dit	0.562	1.000	0.928	0.974	0.362	0.411	0.034	0.618
	rovit	0.653	0.928	1.000	0.931	0.434	0.467	-0.047	0.667
	roait	0.524	0.974	0.931	1.000	0.394	0.427	-0.041	0.568
	unit	0.429	0.362	0.434	0.394	1.000	0.982	-0.102	0.429
	uoit	0.537	0.411	0.467	0.427	0.982	1.000	-0.072	0.428
	eit	-0.109	0.034	-0.047	-0.041	-0.102	-0.072	1.000	-0.007
	mit	0.422	0.618	0.667	0.568	0.429	0.428	-0.007	1.000
Sig. (1- tailed)	cit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.207	0.000
	dit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.001	0.399	0.000
	rovit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.363	0.000
	roait	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.378	0.000
	unit	0.000	0.002	0.000	0.001	0.000	0.000	0.222	0.000
	uoit	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.294	0.000
	eit	0.207	0.399	0.363	0.378	0.222	0.294	1.000	0.479
	mit	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.479	1.000

N 59

a. Selecting only cases for which subrama = 2

6. **Resumen descriptivo de las principales marcas de agua embotellada comercializadas en México (2008)**

Statistics

		m1at	pat	preat	plaat	proat
N	Valid	215	215	215	215	215
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		.0932	8.31	11.7510	7.82	1952409.7361
Std. Error of Mean		.00315	.111	.43131	.580	237317.30503
Median		.0900	9.00	10.6000	4.00	418758.8800
Mode		.08(a)	9	6.40	3	.00
Std. Deviation		.04619	1.626	6.32417	8.508	3479754.76177
Variance		.002	2.644	39.995	72.392	12108693.202062.850
Skewness		1.327	-1.513	1.883	2.033	2.665
Std. Error of Skewness		.166	.166	.166	.166	.166
Kurtosis		4.403	3.246	3.184	3.823	7.636
Std. Error of Kurtosis		.330	.330	.330	.330	.330
Range		.31	9	27.75	37	18353076.21
Minimum		.02	1	5.25	1	.00
Maximum		.33	10	33.00	38	18353076.21
Sum		20.04	1786	2526.47	1681	419768093.27

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

7. **Correlación entre la participación de mercado (M1_{at}) y las variables de la mezcla de mercadotecnia en las marcas de agua embotellada (2 – tailed)**

a) **Coefficientes de correlación de Pearson**

Correlations

		m1at	pat	preat	plaat	proat
m1at	Pearson Correlation	1	.676(**)	.088	.898(**)	.876(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.199	.000	.000
	N	215	215	215	215	215
pat	Pearson Correlation	.676(**)	1	.076	.572(**)	.506(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.267	.000	.000
	N	215	215	215	215	215
preat	Pearson Correlation	.088	.076	1	.119	.105
	Sig. (2-tailed)	.199	.267		.081	.125
	N	215	215	215	215	215
plaat	Pearson Correlation	.898(**)	.572(**)	.119	1	.978(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.081		.000
	N	215	215	215	215	215
proat	Pearson Correlation	.876(**)	.506(**)	.105	.978(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.125	.000	
	N	215	215	215	215	215

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).